

¿Nos permitimos reconocer que aquello que elegimos en algún momento hoy ya no nos satisface? ¿Tenemos la capacidad de soltar aquello conocido donde ya tenemos experiencia y prestigio, para comenzar un camino incierto que sentimos como apasionante?

Humberto Maturana nos comparte una reflexión: *La experiencia de libertad sucede cuando uno puede reflexionar y elegir*. Si algo caracteriza al emprendedor es su capacidad de experimentar la libertad, reflexiona constantemente sobre lo que quiere y lo que el contexto le facilita. Tiene un radar interno que lo va guiando... su intuición, y lo más importante: él se deja guiar por su intuición. Nada es definitivo, tiene el permiso interno de cambiar, de soltar lo experimentado y volver a empezar en otro sendero.

En base a los fundamentos de la Biología Cultural (desarrollada por la Escuela Matriztica de Santiago, fundada por el PhD Humberto Maturana y Ximena Dávila), descubrimos que el entendimiento no viene desde la razón sino desde la emoción. Los seres humanos somos seres racionales, que usamos nuestro razonar para justificar o impugnar nuestras emociones. Otras veces opacamos lo que sentimos y delegamos nuestra elección en un especialista que avale racionalmente nuestro hacer. El emprendedor está atento a su emoción, no delega en otros sus decisiones y su capacidad de elegir. El libre albedrío significa elegir desde uno y no desde otro. Cuando uno conversa con los fundadores de empresas ya consolidadas y les pregunta sobre sus primeros pasos, cómo apareció la idea, qué los llevó a elegir ese camino, uno recibe siempre la pasión como parte de sus respuestas. El anhelo, el deseo, el olfato, la certeza sin fundamentos racionales de que eso iba a funcionar suele haberlos guiado en el desarrollo de sus emprendimientos.

Es un hecho biológico que, aunque somos seres racionales, lo que guía nuestro hacer no es nuestro *razonar*, sino nuestro *emocionar*. Lo que define la naturaleza de las relaciones humanas es la emoción que la sustenta. *Uno apela a la razón cuando no quiere hacerse cargo del sentir...* suele argumentar el filósofo chileno. Esto es clave para tener una mirada mucho más profunda de las relaciones entre las personas en las organizaciones. Como dice Peter Senge: *La unidad fundamental de las organizaciones modernas no son las personas, sino los equipos de trabajo*.

Cuando Patrick Lencioni investigó los equipos

de alto desempeño, observó que la característica que identifica a los equipos y los diferencia, convirtiéndolos en eficientes, es la confianza que se transmite y se vive entre sus integrantes. El *sentir* que tenemos con relación al otro. El emprendedor conforma sus equipos de trabajo en base a la confianza que se palpita entre las personas que lo rodean.

Otro aspecto que podemos identificar en el emprendedor es su escucha. ¿Por qué lo destaca? Podemos diferenciar entre escucha restrictiva y escucha reflexiva, a través de esta última abrimos espacios de reflexión y de conversación para nutrirnos de la mirada del otro. No nos quedamos solo con nuestra observación sino que respetamos y reconocemos que todos captamos aspectos complementarios. El emprendedor escucha la diversidad de opiniones, está atento a lo dife-

Si algo caracteriza al emprendedor es su capacidad de experimentar la libertad, reflexiona sobre lo que quiere y lo que el contexto le facilita.

rente, a lo que lo sorprende, a la innovación, a quien lo desafía a pensar en puntas nuevas. Luego, en su momento... él reflexiona y elige.

El emprendedor, o *self employed person*, no se siente cómodo con reglas impuestas u objetivos marcados por un superior. Él necesita diseñar su rumbo, sin condicionantes. Posee la íntima convicción de que él tiene un camino propio para trazar.

¿Opera el emprendedor de un modo inteligente? Según H. Maturana: *La inteligencia es la plasticidad conductual en un contexto de cambio constante*. Si algo caracteriza al mundo de hoy es la incertidumbre. Hace 20 años no imaginábamos que hoy filmaríamos un momento y al instante podríamos compartirlo con la persona que deseamos, sin importar el lugar del mundo en donde se encuentre. La diversidad de modos y

Andrea Linardi

Directora de AL Grupo Humano, consultora enfocada en la Gestión con Personas en las Organizaciones. Representante para la Argentina de la Escuela Matriztica de Santiago, co-fundada por el PhD H. Maturana y X. Dávila.



la rapidez para conectarnos cambia cada día abismalmente y, como consecuencia, las comunicaciones entre las personas también lo hacen, transforman-

El emprendedor es una persona que constantemente lleva a la acción sus reflexiones.

do de este modo nuestra manera de vivir. Todo muta constantemente y lo incierto es hoy la única certeza. Cuando hablamos de inteligencia en Biología Cultural, tiene una gran implicancia la

acción. *La reflexión inteligente nos lleva a una toma de consciencia, y esta se evidencia en un darse cuenta y en tomar decisiones que deriven en cambios de acción.*

El emprendedor es una persona que constantemente lleva a la acción sus reflexiones. Saras D. Sarasvathy, profesora de la University of Virginia's Darden School of Business, ha estudiado a 27 *entrepreneurs* seriales y nos revela algunos comportamientos que los identifican. El *entrepreneur*, en lugar de buscar un objetivo predeterminado, permite que las oportunidades aparezcan; en lugar de buscar un rendimiento óptimo, invierte tiempo en analizar las pérdidas admisibles; en lugar de buscar una solución perfecta, analiza algunas lo suficientemente buenas. El punto es que no simplemente piensa distinto, sino que convierte el pensamiento inmediatamente en acción, a menudo ignorando un análisis riguroso previo. Otra particularidad del emprendedor es la no paralización por el miedo que pue-

da sentir. Humberto Maturana nos enseña que *el miedo es temor al error*. No decimos aquí que el emprendedor no sienta temor, sino que sintiéndolo no se deja paralizar por su sentir. Es común observar cómo el temor al fracaso

La mirada optimista de la vida es otra singularidad que identifica al emprendedor.

o a equivocarnos nos inhibe a hacer o realizar aquello que deseamos. El emprendedor que siente temor logra neutralizarlo poniendo en foco aquello que quiere obtener y no permitiendo que le impida el alcance de su objetivo.

Según estudios de Eric Kim, de la Universidad de Michigan, una mirada positiva de la vida puede prevenir incluso la posible interrupción del flujo sanguíneo en el cerebro. Las consecuencias nocivas de las emociones negativas nos pueden llevar hasta situaciones impensadas. La mirada optimista de la vida es otra singularidad que identifica al emprendedor. Una actitud positiva sobre lo que nos pasa nos permite contar con más herramientas para hacer frente a aquellas situaciones adversas y ser más efectivos en el alcance de nuestros logros. El optimismo tiene relación directa con la resiliencia, como capacidad de adaptarse y revertir las situaciones traumáticas.

El emprendedor se identifica con la perseverancia en la búsqueda de lo que desea y en lo que cree. Aprende de su pasado, acciona con innovación, capitaliza lo que escucha, modifica rumbos, está atento a señales, se deja llevar por su intuición, se rodea de gente en la que confía e intenta de todas las formas posibles recorrer el camino hacia su sueño. MH