

Enfoque del liderazgo del pensamiento sistémico en las organizaciones

Cewi Medina, Angel Nava y Ironu Bong

Universidad Rafael Belloso Chacín
angelnavach66@hotmail.com

Resumen

El liderazgo es factor clave de todas las transformaciones que se llevan a cabo en el mundo, en un país, sociedad u organización a la par del desarrollo. Existen referencias que a lo largo de la historia consideran que el tipo de liderazgo predominante, es el enfoque mecanicista o autocrático, si bien es cierto esta concepción ha tenido logros relevantes, en el área tecnológica, económica, genética y cibernética, también es cierto el deterioro obtenido producto de este pensamiento, tales como: explotación del hombre, conflictos bélicos, contaminación e intolerancia social. El mecanicismo se rige por la linealidad, el determinismo, la fragmentación y la lógica binaria, sin embargo, el hombre, es un ser dinámico, impredecible, holístico y ternario. En la búsqueda de las transformaciones sociales, económicas y ecológicas, emerge un nuevo enfoque de liderazgo, definido como liderazgo Sistémico, el cual concibe al hombre como núcleo fundamental del sistema, y la organización como un sistema social, con interacción del entorno, para el desarrollo sustentable. Un liderazgo que diseña, educa y sirve, soportados sobre la visión compartida, valores y comunicación ética, como base del cambio del pensamiento de las organizaciones del siglo XXI, que caracterizan el liderazgo sistémico, como ente sincronizador de acciones y actividades. La temática del presente artículo se abordó a través de una investigación documental de corte descriptivo-explicativo, lo que permitió afirmar que liderazgo es la base fundamental donde se construyen la estructura social; del liderazgo depende la concepción de la realidad de una sociedad u organización. Realidad que debe ser abordada desde diferentes enfoques, pero sin desmerecer los aportes de valor de las contradicciones.

Palabras clave: Liderazgo, pensamiento, mecanicista, pensamiento, sistémico, realidad, lógica.

The Systemic Thought Leadership Approach in Organizations

Abstract

Leadership is the key factor in all transformations carried out in the world, in a country, society or organization, along with development. References throughout history consider that the predominating type of leadership is the mechanistic or autocratic approach. Although it is certain that this concept has had relevant achievements in technological, economic, genetic and cybernetic areas, it is also certain that it has produced deterioration: the exploitation of man, warlike conflicts, contamination and social intolerance. Mechanisticism is governed by linearity, determinism, fragmentation and binary logic; nevertheless, man is dynamic, unpredictable, holistic and ternary. In the search for social, economic and ecological transformations, a new leadership approach emerges, defined as systemic leadership, which conceives man as the fundamental nucleus of the system and the organization as a social system that interacts with the surroundings for sustainable development. This leadership designs, educates and serves, supported by a shared vision, ethical values and communication, as a basis for changing the thinking of twenty-first century organizations, which characterize systemic leadership as an entity that synchronizes actions and activities. The theme was approached through a documentary investigation of a descriptive-explanatory nature, which made it possible to affirm that leadership is the fundamental basis on which social structure is built. The concept of reality held by a society or organization depends on leadership, a reality that must be approached from different viewpoints, without underestimating the valuable contributions of contradictions.

Key words: Leadership, mechanistic thought, systemic thought, reality, logic.

Introducción

El mundo empresarial actual, es espejo de un sistema dinámico e impredecible de comportamiento y escenarios cambiantes en todo su entorno. Las organizaciones buscan la respuesta a todas sus incertidumbres para la toma de decisiones en un ambiente de alta complejidad. La diversidad y fractura de pensamientos de los grupos sociales, falta de interrelaciones armónicas, objetivos poco claros y formulados a través de intereses particulares, ambigüedad en la toma de decisiones, ausencia de acción común entre departamentos, entre otros, son causales del abismo en que viven la gran mayoría de las instituciones en Latinoamérica y que atenta directamente con el desarrollo holístico de las organizaciones. Basado en esta realidad, donde el panorama es oscuro y fragmentado, no se vislumbra un horizonte al cual se desee llegar, ni cómo, en ese sentido, las organizaciones se ven en la necesidad de encontrar los caminos, los fundamentos como principios básicos para lograr los objetivos para la supervivencia en un ambiente cambiante, globalizado,

tecnificado y competitivo, siendo una de las virtudes de la cual depende gran parte de las transformaciones necesarias es el estilo de liderazgo presente.

En el mundo de las organizaciones se conciben dos enfoques fundamentales: El *Pensamiento mecanicista* y el *Pensamiento sistémico*, los cuales luchan a diario para lograr los espacios de aplicación que lleven a los resultados esperados, planteados en los objetivos empresariales, que rigen al estilo de liderazgo presente; sin embargo, la variable de mayor peso en cualquier organización y de la cual dependen que todas las transformaciones se lleven a cabo, pueden llamarse *El Comportamiento Humano*, definido como esa diversidad de pensamientos, lógicas y realidades. Esto lleva al carácter amorfo del concepto de liderazgo, puesto que al igual que con el concepto de realidad, existen innumerables posiciones, pero no se identifica un consenso de la misma. En ese sentido, en el liderazgo no existe una definición operacional aceptada por todos, lo cierto es que tiene netamente un carácter social y de influencia sobre el hombre, tanto para el líder como para sus seguidores.

Así, una posición antagónica se refiere al concepto del liderazgo sistémico, el cual es predominante y caracterizador de las organizaciones del Japón. Petersen (1990: 65), define: “El liderazgo es la cualidad que consiste en tener visión, ética, determinación, realismo y que, para ser eficaz, debe comunicarse en forma sencilla a todos los miembros del equipo en pro de los objetivos comunes”. De igual forma Tribus (1994: 78), lo define como “la habilidad de desarrollar una visión que motiva a otros a actuar con pasión”. El liderazgo es una manifestación de sociedad dentro de la organización, una interacción entre líder y seguidores a través de factores de entendimiento comunes que en forma armónica logran el desarrollo sustentable.

Enfoque del liderazgo mecanicista en las organizaciones

Desde principios de la época moderna dentro del mundo de los análisis científicos se han dado los orígenes del determinismo, el reduccionismo y el mecanicismo como métodos para interpretar los fenómenos y hechos de la naturaleza y del hombre, sin embargo dentro de la concepción de organización, los orígenes relevantes datan de finales del siglo XIX. La Revolución Industrial fue resultado importante del pensamiento analítico. Fue *La Era de la Máquina*, que reemplazaron a la gente. En ella el trabajo también se analizó para reducirlo a elementos indivisibles, repetitivos. De allí surgieron métodos de trabajo como; el análisis de tiempos y movimientos, las guías de procedimiento, el comportamiento del hombre como una máquina, entre otros, que concibieron al universo como una máquina. Entonces, la gente acabó comportándose como una máquina en el trabajo, con todas sus consecuencias de enajenación; de allí nace lo que se conoce como el *Pensamiento Mecanicista*. En la Era Mecanicista empresarial no se tomó en cuenta la naturaleza compleja del ser humano individual, quien es participante de la problemática, atribuyendo significados, infiriendo y modificando la situación según sus percepciones y emociones. Aunque todos somos diferentes, en esta era no existía conciencia de la omnipresencia de la variación en toda organización.

El líder mecanicista no da cabida al pensamiento del trabajador, sólo existe un direccionamiento de información, no tiene el conocimiento de la comunicación como factor esencial para el verdadero concepto de liderazgo. El liderazgo mecanicista predominante, es aquel en el cual los seguidores, acatan lo que el líder decide, no existe la retroalimentación, o una comunicación entre los grupos sociales y el líder, el individuo es tratado como un componente de una máquina. Si su rendimiento bajaba, era re-

emplazado tal cual se cambia un elemento mecánico; el único propósito del líder, es cumplir con lo encomendado por los accionistas sin importar el pensamiento o las ideas de los grupos de cada departamento.

Relación lineal del liderazgo mecanicista y la lógica binaria de Aristóteles

Partiendo de la idea de que todo fenómeno o hecho, tiene su naturaleza u origen explicado por las ciencias, tanto las axiomáticas como las humanas, y aquello de lo que no se puede definir su origen, se deja a la creencia de su origen en Dios. Por ello se parte del fundamento de la formación y desarrollo del líder y no del nacimiento como un fenómeno divino o genético.

Al hacer la cronología del pensamiento mecanicista, se traslada al principio de la era moderna en los fundamentos de la Física Clásica Newtoniana donde se describe una realidad independiente del observador, una realidad que existe fuera del individuo, en el espacio. Esta es la imagen que se encuentra en el tercer libro de los Principios matemáticos de filosofía natural de Newton (1687), citado por Teissier (1997), y que considera al universo como una máquina. Este pensamiento se rige por leyes causales exactas y sujetas a una necesidad o determinismo.

La Lógica, que tiene como objeto de estudio, las normas de la verdad, siempre rigen los actos de los individuos y de los líderes en las organizaciones; detrás de toda conducta de las personas en las empresas existe siempre, según la lógica aristotélica, una determinada norma que la rige. Esta lógica es la que ha gobernado la comprensión de la conducta en las organizaciones. En este sentido, González (2006) manifiesta que “la lógica aristotélica, que dice: *las cosas en esencia, no pueden ser y no ser, de la misma manera y al mismo tiempo*; llamado también el principio de identidad”. La lógica aristotélica se fundamenta en tres axiomas bien conocidos: 1. El axioma de identidad: $A \text{ es } A$, 2. El axioma de no contradicción: $A \text{ no es no } A$, 3. El axioma del tercero excluido: No existe un tercer término T (T de “tercero excluido”) que es a la vez A y $\text{no } A$.

Un ejemplo:

1. El axioma de identidad: Un individuo racional es un individuo racional
2. El axioma de no contradicción: Un individuo racional no es un individuo no racional
3. El axioma del tercero excluido: No existe alguien que sea a la vez un individuo racional y no racional.

Según Tipler, (1997:89). “La lógica aristotélica es binaria (A y no A) y responde a una realidad horizontal, a un solo nivel de realidad. La evidencia de los axiomas de la lógica

clásica procede de la proporcionada por el conocimiento sensorial. Por lo tanto, la conducta basada en esta lógica, debido al tercero excluido, conduce a un estilo de liderazgo autoritario”. Continuando con González (2006:103),

“Es en la naturaleza de estas formas de pensar, en donde reside la naturaleza esencial del conflicto. Si bien el pensamiento científico tradicional ha sido sin lugar a dudas benéfico para la humanidad y para el desarrollo de las cosas, lo cierto es que los valores, las percepciones y los seres humanos no son cosas. El problema de la lógica mecanicista, proviene de tratar todo como cosas”.

En el mismo sentido, “En la lógica aristotélica y mecanicista, se crean una polarización y una confrontación innecesarias porque las cosas no pueden ser y no ser de la misma manera y al mismo tiempo. Así, cada quien presume poseer la verdad, “lo que es” y calificar al otro como la no verdad, lo que no es. Con esta estructura de pensamiento, hemos generado intolerancia con la diferencia, un maniqueísmo a ultranza que califica a los unos de buenos y a los otros de malos: buenos los que coinciden conmigo y malos los que se atreven a criticarme; de amigos o enemigos, del eje del bien y del eje del mal” (González, 2006:120).

Lógica Ternaria de Heisenberg y los Principios Epistémicos del Liderazgo Sistémico

Los principios de la física cuántica marcaron una gran diferencia con los postulados de la lógica tradicional. Por lo tanto, es una determinada lógica la que rige las acciones de un individuo, de los grupos sociales, de una empresa, de un estado. Las correlaciones entre los líderes y los grupos, están regidas por una lógica específica, existiendo así, una relación directa entre ésta y el clima existente en las organizaciones, que caracteriza la concepción ternaria de Heisenberg en los contextos organizacionales.

El medio ambiente, la conducta y la comprensión de los individuos en las organizaciones cambian con el tiempo y, por lo tanto, también, cambia la lógica. Hay una conducta organizacional para cada época y una lógica que explica esa conducta. Siempre se ha creído que la lógica no cambia, sin darse cuenta que la evolución de los grupos sociales obedece a ciertas lógicas y actuamos conscientemente.

La revolución cuántica se basa en una lógica del *tercero incluido*, a la *Lógica Ternaria*, la cual conduce a una unidad de los contradictorios de la que surge una nueva identidad. Así, dos fenómenos contradictorios pueden existir simultáneamente; una persona puede ser, a la vez, racional e irracional; eficaz y no eficaz; estúpido y no estúpido. El hombre pertenece a dos niveles simultáneamente: al nivel macrofísico y al nivel microfísico, y, por lo tanto, responde a la lógica binaria y a la lógica ternaria; pero, es esta última

la que complementa a aquélla. Mientras la lógica binaria está vinculada al saber, la lógica ternaria está ligada a la comprensión. El mundo empresarial de hoy privilegia el saber, asigna una gran importancia a la eficiencia y es la base de la especialización y en este proceso quedan excluidos muchos. No se dice que la especialización no sea útil; sin embargo, la especialización extrema es un peligro para el desarrollo integral del individuo. Lo que se trae son percepciones de la realidad; pero, sólo es eso: Percepciones.

Estas percepciones están contenidas en los modelos o teorías que intentan explicar la realidad de la conducta humana. La situación es parecida a aquella persona que quiere alcanzar el arco iris, por más que se acerca para tocarlo, nunca lo logrará. Además, cómo se observe y cómo se interprete la realidad dependerá de qué enfoque teórico se esté utilizando para observarla. En ese sentido, según Teissier (1997), la realidad objetiva -dice Heisenberg- se ha evaporado y lo que “observamos” no es la naturaleza en sí sino la naturaleza expuesta a método de interrogación que le sea propio.

Liderazgo Transformador como nuevo elemento del Pensamiento Sistémico

El mundo actual, se encuentra en un estado de cambio y evolución constante, localizando a diario nuevas tecnologías tanto en el área de producción como en la información, la globalización es la bandera actual de los países de mayor industrialización, lo que crea una gran competitividad en el mercado de todas las áreas, esto, lleva a su vez, a las organizaciones, a buscar las fuentes de productividad que la lleven al mayor de los desarrollos, con eficiencia y eficacia. El surgimiento de nuevos factores de conocimiento gerenciales, políticos, sociales científicos, entre otros, han concluido en la necesidad de evolución de pensamientos, en el cual el hombre es el núcleo fundamental de toda su transformación y mejora, ya que el mismo no es un elemento más de una estructura, sino que es el sistema que da razón a todas las transformaciones que se generan a partir de él, a los grupos sociales y al entorno.

Generando la adopción, para el desarrollo integral de las organizaciones, de un pensamiento holístico e integrador y de esta manera romper el cordón que une al pensamiento fragmentador y mecanicista todavía presente. Esta es la lógica que debe gobernar al liderazgo emergente, este es el enfoque del *Pensamiento Sistémico*, el cual va más allá del hombre como función de comportamiento lineal y determinista. Según Ulloa (2000:55), este pensamiento sistémico, “Es la actitud del ser humano, que se basa en la percepción del mundo real en términos de totalidades para su análisis, comprensión y accionar, a diferencia del plantea-

miento del método científico, que sólo percibe partes de éste y de manera inconexa”.

El nuevo enfoque de las organizaciones, busca la sinergia de todos los factores que influyen en su comportamiento, las organizaciones son un sistema que interactúa con otros sistemas (organizaciones, comunidad, medio ambiente), generando un intercambio que permite todas las transformaciones en el presente y su futuro. El liderazgo sistémico se fundamenta, en la integración, en la comunicación, en el conocimiento y la aplicación de elementos compartidos por todos, es la cualidad de influenciar en los grupos sociales, a través de la visión común, motivación, aprendizaje, comunicación, para lograr los objetivos trazados por todos los que conforman la organización. Es un modelo ético y de comportamiento asertivo de liderazgo moderno y emergente. Un liderazgo es sistémico en la medida en que una organización tenga la habilidad de anticipar y evitar amenazas de crisis no resueltas que demandan atención directa tanto en el negocio, como en sus activos y el entorno.

El liderazgo sistémico promete oportunidades para todos en la organización para experimentar igual satisfacción en el fruto de su máxima contribución, el placer de combinar un excelente servicio conscientemente, eligiendo servicio antes que interés propio. El liderazgo sistémico por valores es un promotor de negocios y de excelencia en el desempeño, y se concentra en la empatía interhumana con líderes referidos como coaches o guías de la organización, quienes son accesibles a socios, clientes, empleados y comunidad. Senge (2006:76), manifiesta que “Nuestra perspectiva tradicional de los líderes -como personas especiales que marcan el rumbo, toman las decisiones cruciales y arreglan a las tropas- está profundamente arraigada a una visión individualista y sistémica”. Los líderes sobre todo en occidente, son *Héroes*, grandes hombres que sobresalen en primer plano en tiempos de crisis. El liderazgo sistémico distribuye las responsabilidades y privilegios del liderazgo entre el recurso humano de la organización. Algunos modelos de excelencia en los negocios se limitan a dar liderazgo a los ejecutivos más antiguos, basados en un argumento de competencia sin tomar en cuenta al personal emergente y que de cierta forma posee habilidades para lograr de manera ética y humanista la visión planteada.

El Líder como Diseñador

Ser el diseñador, de los fundamentos de una organización, permite tener una oportunidad infinita para crear a través de la innovación, valores, los principios e ideales fundamentales, que regirán el direccionamiento futuro, de todos los protagonistas que intervendrán en el logro de

los objetivos de la empresa. Senge (2006:84), manifiesta que “la tarea del líder como diseñador incluye las políticas, estrategia, y sistemas de la organización. Pero trasciende. De nada vale definir políticas y estrategias que nadie puede implementar por que no las entiende o porque no está de acuerdo con ellas”. La tarea del líder que asume este rol no esta sólo en crear una estructura de casillas y cuadros, es decir, no está en crear un organigrama de cualquier tipo, la tarea trasciende a la creación y diseño de una visión compartida que aglutine el mayor volumen de pensamientos comunes, está en desarrollar una misión realista en la cual cada miembro de la organización se sienta motivado a ejercer su función dentro del puesto que desarrollo, crear las políticas y estrategias, en las cuales todos los niveles jerárquicos intervengan de manera sinérgica, pues es la tarea de este líder, darle vida dinámica, sincronizada e integrada a una organización.

La esencia del liderazgo sistémico proviene de la sinergia organizacional. Este enfoque se basa en el desarrollo en conjunto de manera simultánea, tanto para los factores internos como los externos, es necesario desarrollar el todo y no las partes por separado. Si bien es cierto, un factor clave de eficiencia es la jerarquización, ésta no puede ser la adición al líder, la especialización debe tener un factor límite en la organización, de allí que las transdisciplinariedad, es precursora de la sinergia organizacional, llevando a través de la comunicación entre departamentos y niveles jerárquicos cada una de la disciplinas con el propósito de lograr el entendimiento y la compenetración requeridos como factores clave para el logro de los objetivos organizacionales.

En este sentido, el líder debe engendrar su diseño, debe llevarlo y manifestarlo con pasión, con el propósito de su comprensión por todos en la organización, así cada uno de los factores, tanto internos como externos de la misma, deben ser compartidos e internalizados por cada uno de los miembros de la organización; Por ejemplo *La Visión Compartida* no es sólo una idea común del líder o una idea de una persona, es una idea de muchos, es una fuerza inspiradora e impulsora, que se traduce en acciones colectivas; en consecuencia, se empieza a ver por todos como si existiera. Pocas fuerzas son tan poderosas como una visión compartida, y escasas cosas se hacen tan poco en una empresa como el desarrollo de visiones compartidas.

Del mismo modo, Senge (2006), declara, que la construcción de la visión compartida es importante desde el principio, ya que impulsa una orientación de largo plazo y el imperativo del aprendizaje. Los líderes deben tener en cuenta la nueva transformación, la cual es obligatoria para la búsqueda de la eficiencia y la eficacia, más aun con la

creciente complejidad que existe en las organizaciones, aquellos líderes tomadores de decisiones y orientados a resolver problemas como medida del logro de los objetivos, deben dejar este paradigma y comprender la nueva tarea de instruir a otros y ayudarles a aprender.

Consideraciones Finales

Toda concepción de liderazgo que adopte una sociedad u organización, determina la naturaleza de la misma, su norte, sus relaciones internas y con el entorno. El liderazgo es la base donde se constituye la estructura social, del liderazgo depende la concepción de la realidad de una sociedad u organización. Realidad que debe ser adoptada de diferentes enfoques, pero sin desmeritar los aportes de valor de las contradicciones.

En ese sentido, el liderazgo autocrático o mecanicista, tiene cabida dentro de las estructuras sociales, creando grandes avances en las áreas tecnológicas, de producción, de exploración genética, entre otros, pero también ha alcanzado desarrollar la discriminación, conflictos sociales, contaminación, entre otros, razón que hace necesario la transformación del enfoque de liderazgo presente en el mundo de hoy. El liderazgo del pensamiento sistémico, el liderazgo emergente, el liderazgo que busca el aglutinamiento de realidades, de lógicas, en factores comunes de entendimiento, en visiones comunes, que se soportan en valores, principios, virtudes y comunicación, con la finalidad de crear el clima armónico, un ambiente organizacional, que de lugar a todas las transformaciones de pensamiento y actitudes necesarias, para el logro de los objetivos y llegar al futuro esperado por una sociedad.

La visión tradicional del liderazgo, es la que nos inculcan desde nuestra niñez, a través de los medios de información, los libros, los videos o películas y los enfoques gerenciales del occidente, aquella concepción del líder como super héroe, dotado de super poderes, que va delante de los ejércitos, que conduce el camino y toma las más y mejores decisiones, esa es la imagen del líder de nuestras organizaciones, un personaje inalcanzable para cualquier individuo.

En ese sentido, el enfoque del liderazgo del pensamiento sistémico en las organizaciones, está concebido como un enfoque que visualiza la organización como un todo, de una forma holística, donde todos sus integrantes están en la búsqueda de transformaciones sociales, económicas y ecológicas, emergiendo así un nuevo enfoque de liderazgo, que concibe al hombre como núcleo fundamental del sistema, y la organización como un sistema social, con interacción del entorno, para el desarrollo sustentable, genera igualmente, un liderazgo que diseña, educa y sirve, soportado en la visión compartida, valores y comunicación ética, como base del cambio del pensamiento de las organizaciones del siglo XXI.

Referencias

- GONZÁLEZ, Gerardo (2006). **El proceso del pensamiento para líderes del siglo XXI**. Centro de Responsabilidad de la Empresa en la Sociedad. CESA Colombia.
- PETERSEN, Donald (1990). **On Leadership**. Conferencia impartida en la Universidad de Cornell, Rockefeller Hall, The Richard F. and Sheila W. Schwartz Auditorium, 14 de marzo. Ithaca, NY, EUA.
- TEISSIER, Honorato (1997). **Pensamiento Sistémico y Desarrollo Sustentable**; Una contribución de la Universidad Autónoma de Coahuila, al Congreso Internacional NIKAN, celebrado en Quebec, Canadá. Saltillo, Coahuila, México.
- TIPLER, Francisco (1997). **La física de la inmortalidad**. Alianza Editorial, S. A. Madrid, España.
- TRIBUS, Myron (1994). **La Transformación de Administración en Liderazgo. Nueve Eslabones de la Cadena**. Presentado en el seminario "Dirigiendo y Administrando la Organización como un Sistema". Centro de Productividad de Monterrey, A.C., Grupo Román, C.A. y Desarrollo y Comunicación Empresarial, S.A. de C.V. Octubre. Monterrey, México.
- SENGE, Peter (2006). **La Quinta Disciplina; El arte y la práctica de las organizaciones abiertas al aprendizaje**. Granica; México.
- ULLOA, Ricardo (2000). **El Proyecto Cerebro Colectivo y Pensamiento Sistémico**; Instituto Andino de Sistemas – IAS Lima - Perú (Documento en línea). Disponible: <http://www.iasvirtual.net/cereco.htm> (consultada: 2008, febrero 25).