

**EL LIDERAZGO SISTÉMICO:
UNA CONSIDERACIÓN HOLÍSTICA DEL LIDERAZGO
EN LÍNEA CON LAS NUEVAS CIENCIAS.**

**ESTUDIANTE
LUIS OLIVO WAGNER**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

BOGOTÁ, 2011

**EL LIDERAZGO SISTÉMICO:
UNA CONSIDERACIÓN HOLÍSTICA DEL LIDERAZGO
EN LÍNEA CON LAS NUEVAS CIENCIAS.**

**PRESENTA
LUIS OLIVO WAGNER**

**DOCENTE
FANETH SERRANO LEDESMA
SEMINARIO DE GRADO**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ, 2011**

INTRODUCCION.

En la actualidad uno de los temas de los que más se habla en la Alta Gerencia es el de liderazgo, sin embargo la mayoría de las conceptualizaciones, que sobre ella se hacen están enmarcadas en la física clásica newtoniana, dejando de lado los avances de la biología, la química y la física, las cuales han obligado a replantarse conceptos como la organización, las teorías de control, la dinámica de los sistemas y por ende debiera afectar o redefinir el concepto de liderazgo.

En el presente ensayo pretendo, apoyado en diferentes ponentes de la Teoría general de los Sistemas (TGS), y de otros que sin serlo me ha servido y me sirven para apoyar mis ideas, y en especial, en compañía del lector, para realizar un viaje que nos permita redefinir el concepto, toda vez que pondremos a prueba las bases mismas de la definición de liderazgo: nuestros paradigmas respecto a la objetividad con que observamos, la capacidad para distinguir el todo de tan solo una de sus partes, nos cuestionaremos nuestra capacidad para expresar verbalmente lo observado y por último validaremos nuestra capacidad de ejecución de nuestro liderazgo de manera efectiva.

El planteamiento sobre liderazgo que usted encontrará en este ensayo, no estará dirigido por ideas recetarias enmarcadas en fábulas de pingüinos o de ratones y su queso perdido; si bien respecta estas creativas formas de lograr el entendimiento de un idea, en mi opinión, pueden limitar el acceso a nuevos conceptos y generar la pereza mental para ir a la fuente teórica de donde estas fábulas han nacido. Por lo tanto, el planteamiento que realizaré de liderazgo, no solo será mucho más epistemológico, probablemente, expondrá al lector a la búsqueda de las fuentes citadas, a la lectura de temas que no son de su día a día, lo obligara a tener la mente abierta, lo incentivará a confrontar sus ideas y por último lo obligará a construir su propio modelo y concepto de liderazgo.

El viaje que emprenderemos nos permitirá enfocar el liderazgo desde una óptica integral, nos ayudara a replantearnos todo lo que sabíamos o creíamos

saber de liderazgo y nos permitirá ver las organizaciones, cualquiera (la empresa, la casa, la vida), no como una simple parte aislada sino como un elemento constituyen de un todo al cual, queramos o no, pertenecemos.

Si la lectura de temas no siempre comunes, si el gusto por encontrar nuevas perspectivas de la realidad, si la argumentación científica es una constante para el lector, este ensayo se le puede constituir en un referente más para sus ideas; si por el contrario, el lector prefiere la narración ligera y los temas científicos no son una constante en sus lecturas, este ensayo lo invita acompañarme en este esfuerzo de construir idea, a conocer a un individuo, ya que más que un prerrequisito de grado es una expresión de mi mismo.

Quédate conmigo este día y esta noche
y poseerás el origen de todos los poemas.
Poseerás todo lo bueno que hay en la Tierra y en el Sol
(y aún quedan millones de soles),
y nada aceptarás que venga de segunda o tercera mano,
ni mirarás a través de los ojos muertos,
ni te alimentarás con los espectros de los libros.
Tampoco mirarás a través de mis ojos,
ni aceptarás las cosas que te digo,
escucharás lo que te llega de todos
lados y lo tamizarás tú mismo.
(Whitman, 1994,29)

Lo prometido es deuda, si has llegado hasta aquí es que logré mi primer objetivo no declarado, hacer que iniciara la lectura de mi ensayo, luego en el primer párrafo encontraste la mejor invitación, que en mi opinión, hombre alguna haya hecho para amarrar a su lector a leer su obra; la invitación del viejo Whitman (1855), sobre su libro que fue, es y será vida... Hojas de Hierba.

La invitación no es en vano, ya que durante este ensayo desfilarán personajes que van desde poetas y músicos hasta científicos y filósofos, no debería ser diferente, si lo que me propongo es invocar diferentes ópticas y opiniones buscando una única visión... una visión sistémica.

Abandonado la licencia poética, con la que me permite abrir y me adentro al tema objeto de mi ensayo, el liderazgo, sobre el cual buscare redefinir el concepto, teniendo como marco de referencia el avance de las nuevas ciencias, las cuales, en los últimos años, han obligado a pensadores de ramas tan disimiles como la filosofía, la sociología, la física y la misma ciencia como tal a replantear muchos de los postulados sobre los cuales sopesaban sus teorías.

Como preámbulo a lo que será mi ensayo, retomo las palabras de Margaret Wheatley (1997), cuando nos cuestiona frente al liderazgo frente a la evolución de las ciencias y el Management moderno.

El mundo descrito por la nueva ciencia está cambiando nuestras creencias y percepciones en muchas áreas, no sólo en las ciencias naturales. Una manera de ver sus efectos es echando una mirada a los problemas que nos afectan en la mayoría de las organizaciones, o, para ser más precisos, lo que nosotros *definimos* como problemas. El liderazgo, un fenómeno amorfo que nos ha intrigado desde que se empezaron a estudiar las organizaciones, ahora es examinado por sus aspectos relacionales. Cada vez más y más estudios se dedican a los liderados ("Followership"), poder y accesibilidad del líder. Las cuestiones éticas y morales ya no son conceptos religiosos borrosos sino elementos clave en nuestra relación con los empleados, los proveedores y los accionistas. Si la física de nuestro universo está revelando la primacía de las relaciones, no es de asombrarse que estemos empezando a

reconfigurar nuestras ideas acerca del Management en términos relacionales.
(Wheatley, 1997:p.15)

Mi preocupación, al igual que la de Margaret (1997) es redefinir el concepto, no como una identidad aislada y vacía sino, como lo que debe ser en el marco de los nuevos estudios científicos, para lo cual me he propuesto invitarlo a navegar conmigo, a construir conmigo de acuerdo a los conceptos que expondré durante el desarrollo de este trabajo, para que al final del día, tu como yo tengamos un nuevo concepto de liderazgo, y en el caso de mantener el mismo con el que partimos en este viaje, tengamos más herramientas de juicio para argumentar nuestra idea de él cuando así se nos requiera, para lo cual necesito establecer las bases fundamentales sobre las que soportaré mi postulado:

CUANDO MIS OJOS ME MIRAN, LA CIBERNÉTICA DE SEGUNDO ORDEN

Me permito aclarar, no pretendo ser la verdad revelada simplemente cuestionar algunos conceptos desde una óptica muy particular que me ha generado mi profesión, ingeniero de sistemas y mis gustos particulares en la lectura.

Lo primero, es establecer el marco de referencia de mi opinión y la tuya, la manera en que observamos; o mejor, la manera como interpretamos lo observado, si nos hemos de enfrentar a la interpretación de un concepto es necesario, sino queremos entrar en una simple definición, saber nuestro punto de partido, las vivencias y preconceptos que podamos tener sobre el tema.

Si uno se mirase desde afuera sin piedad...sin llorar, sin bondad sin jamás dejarse engañar (Páez, 1994: Normal Uno)

Fito (1994) propone de una manera sencilla y visceral, el primer paso de nuestro análisis, mirarnos a nosotros antes de analizar al concepto, estoy seguro que si piensas en el liderazgo desde tu posición de subordinado y la relación buena o mala que tengas con tú superior, ¡Bingo! Obtendrás una definición, pero si buscas la misma definición de cómo eres tu como líder frente a tus "liderados", la definición puede cambiar radicalmente; el caso se enreda aun más cuando piensas en frases como "Nuestra empresa es la líder del mercado", "El fue o es un gran líder".

Aquí mi querido lector la cosa se complica y la explicación, desafortunadamente, no está en los conceptos básicos de la gerencia moderna; la explicación que propongo esta en el mundo de la ciencia cuántica, ¡no es pedantería!, Yo no lo puse allí, simplemente allí lo encontré y no me bastó más que leerlo para redefinir muchos de mis paradigmas de vida que deseo compartir.

Se trata de la cibernética de segundo orden, propuesta por el austriaco Heinz von Foerster (1970), la cual propone que uno no debe estudiar un sistema

desde fuera, al igual que Fito Páez (1994), se debe estudiar con uno incluido en él; me explico, debemos ser capaces de observar los hechos tamizándolos, como propone Whitman (1855), para retirar los residuos propios de nuestra percepción, buscando ser lo más objetivos posibles y obtener la realidad exacta que hay por fuera de nosotros.

El lector se podrá preguntar. ¿Qué es cibernética?, ¿Y cómo así que de segundo orden?, vamos por partes; la cibernética es considerada la ciencia del control, del control propio que tiene los sistemas para su autopreservación, pensemos un momento en el ser humano, cuando dos padres de 2,10 metros se casan y tienen hijos, es probable que sus hijos sean igualmente altos, pero difícilmente superarán la altura de sus padres; esto obedece a que el sistema de control no permite que esta característica (la altura) no se siga dando linealmente o tendríamos gigantes, igualmente sucede entre enanos o tendríamos pigmeos viviendo entre nosotros, esto se le suele conocer en Teoría General de los Sistemas (TGS) como retroalimentación de compensación, para el primer caso y retroalimentación de reesfuerzo par el segundo.

Espero que haya quedado claro el concepto de cibernética, ahora bien, propone Heinz von Foerster (1970) tres niveles de cibernética, la primera la de cero orden, que enuncia que los sistemas existen con sus controles y características independientes de nuestra observación, en conclusión, las personas altas y bajas existen independientes de si a nosotros, en el marco de nuestras observaciones nos lo parecen o no; La cibernética de primer orden, que se da cuando alguien observa y describe el sistema, por ejemplo si una persona de 1 metro me mira le puedo parecer un gigante, o al contrario, si el que me mira es de 2,1 metros, la pareceré un enano, por ultimo nuestra tema de atención, la cibernética de segundo orden, en el cual el observador logra filtrar su posición particular, en este caso su altura, y puede afirmar que yo (hombre de 1.70 metros) soy una persona de estatura promedio para el caso de hombres colombianos, las más objetiva de las tres opiniones.

Se me ocurre otro un ejemplo sencillo para tratar de dilucidar el tema, de la cibernética de segundo orden de manera definitiva, si un daltónico (persona

afectada por discromatopsia, que confunde el verde con el rojo), observa un lujoso carro VERDE y esta persona, a su vez, desconoce que esta afectada por este problema, esta afirmará con total convencimiento que el carro efectivamente es ROJO, muy por el contrario, si la persona ya ha sido diagnosticada y es conciente de su problema de visión, ésta al percibir que el carro es ROJO, decodificará su observación y muy probablemente dirá que el carro es VERDE, sin saberlo, quizás sin nunca haber leído del tema, nuestro infortunado compañero habrá realizado Cibernética de segundo orden.

Todo lo anterior es el preámbulo de este ensayo; si analizo al liderazgo, el de mi empresa, no como un empleado; el de Jesús, no como laico; el de Hitler, no como un nazista; el mío propio, no como un egocéntrico; la posibilidad de encontrar un significado cercano al hecho de nuestro análisis aumenta.

Para tal ejercicio es necesario que el líder sistémico se conozca así mismo de manera profunda, que haya detectado sus debilidades, sus capacidades, sus paradigmas, para poder identificar el hecho como lo que es y no como pretende verlo.

Es frecuente observar, al interior de las empresas, líderes que solo pueden ver y juzgar desde su punto de referencia, de Ingeniero, de operador, de gerente, etc., los cuales al enfrentar la responsabilidad de liderar un proyecto determinado si bien para ellos fue un éxito (es lo único que pueden ver), los resultados para su empresa no fueron los mejores.

Conocí al interior de una importante empresa de Colombia, un proyecto de marketing para el rediseño del envase de un nuevo producto, que si bien para su líder en mercadeo fue un éxito (logro hacerlo en el tiempo establecido, generó el impacto esperado en el consumidor), al llevarlo a la línea de producción el diseño de los equipos no permitía su buen manejo, perdiendo un 50% de los niveles normales de producción, en conclusión, un fracaso económico para la empresa.

Si con todo lo anteriormente expuesto, los conceptos y los ejemplos ya realizaste el ejercicio y tiene una definición, la que sea, de liderazgo, de tu forma de liderazgo, habremos sorteado el primer reto, me permito aclarar, que no compartiré mi concepto sino hasta el final del ensayo, primordialmente por que no quiero sesgar al lector y en segundo por que aún no hemos explorado todos los escenarios, que me propongo abordar.

DONDE HAY DOS...HAY TRES, EL PENSAMIENTO SISTÉMICO.

En este punto una vez que ya hemos mejorado nuestra capacidad de observación, me refiero a nuestra capacidad de dejar a un lado nuestros preconceptos sobre el hecho observado, e intentamos, en la medida de lo posible dilucidar la entidad por lo que es y no por lo que creemos que es, abordaremos una nueva e inquietante pregunta, ¿Lo observado es el todo o simplemente una de sus partes? Y para ayudarme en la explicación nadie mejor que el científico chileno Oscar Johansen (1998)

Para dejar más clara la idea, y utilizando la imaginación del lector, supongamos que pudiéramos disponer de un aparato tal que nos permitiera observar solo la conducta de un determinado jugador de uno de los dos equipos que se enfrentan en el estadio. Aparece sólo el individuo en acción. Evidentemente que, al cabo de unos minutos, nos parecería que ese hombre se comporta de una manera bastante extraña que nosotros no comprendemos: lo vemos correr, detenerse, saltar, caer al suelo, levantar las manos, moverse con un comportamiento errático. Sin embargo, si en un momento dado apretamos un botón de nuestro televisor y lo integramos al comportamiento del resto de los jugadores, árbitros y público, entonces comprendemos y nos explicaremos cabalmente una conducta hasta entonces extraña y absurda. (Johansen, 1998, p 18).

La explicación de Johansen (1998) no puede ser mejor para lograr mi propósito, el hecho de usar una metáfora tan coloquial como es el fútbol le permite al lector entender el concepto, sin embargo en el resto del libro aborda, cuando así corresponde, el tono científico del tema, pero bueno, no es a Johansen al que pretendo explicar, es al concepto de totalidad y de relación.

En mi opinión, todo líder moderno debe tener estas dos cualidades, la primera ver la realidad como es y no como cree que es y la capacidad para distinguir si se está analizando el todo o una parte, estas dos cualidades dan otro nivel al liderazgo, trataré de juntar la metáfora expuesta por mí en el capítulo anterior (la del daltónico) con la de Johansen (la del fútbol) para construir una nueva metáfora, espero lo suficientemente clara para dilucidar el tema de una vez por todas.

Pensemos un momento en fútbol, en el violento, apasionado y pocas veces celebre fútbol colombiano, imaginemos a un "líder" de una de las barras bravas del Nacional, no citaré nombres de barras ya que desconozco sus nombres y no pretendo detenerme a investigarlo, sin embargo pensemos en una de las más violentas en las cuales el "líder", además de ser un desadaptado social es daltónico, recordemos que la camiseta del Nacional es verde, por lo tanto, si en un momento desea agredir a hinchas de Santafé o del America, tendrá que pensarlos don veces antes de dejarse llevar por el color de la camiseta del contrario, (Cibernética de segundo orden, recuerdan), luego pensaría mejor sus actos ya que por solo ver una parte del sistema, en esta caso el jugador contrario y agredirlo dentro del estadio, esto puede hacer que los puntos de su amado equipo le sean quitados e incluso que multen la plaza, evitándole a este seudo líder lograr alguno de sus objetivos, "disfrutar del próximo partido" y colocando en serios apuros al equipo de su vida para alcanzar el tan anhelado campeonato.

Considero que la metáfora es lo suficiente mente explícita, sin embargo es fácil predecir comportamiento similares en líderes del gobierno e importantes empresas, que por una deficiente observación de los hechos, sumado a una visión reduccionista, (solo le importan el lugar y el momento), someten a la quiebra a sus empresa y naciones.

¿Pero que debemos hacer para mejora nuestra capacidad de análisis sistémico?, como futuros líderes, en algún momento esa fue una de las preguntas que más me rondaban en la cabeza, ¿hasta donde debía dividir?, para analizar, o hasta donde debía ser capaz de ver la totalidad, ya que, dependiendo de la decisión tomada, podía convertirme en un reduccionista pleno que termina sabiendo TODO de NADA, y si opto par la otra solución, buscar totalidades, fácilmente podía terminar en lo contrario, sabiendo NADA de TODO.

El dilema finalmente lo encontré navegando en Internet y encontrar un libro de nombre Una teoría sobre el Todo, de Ken Wilber (1996) título que de entrada me cautivo ya que decía ser una visión integral de la ciencia, la política, la

empresa y la espiritualidad y abordaba un concepto nuevo, el concepto de de holoarquía, que dejemos que el mismo autor nos explique... o nos confunda.

Ése es también el motivo por el cual, como señaló Arthur Koestler, una jerarquía de desarrollo es, en realidad, una holoarquía, puesto que está compuesta de holones (como la que va de los átomos a las moléculas, las células y los organismos y a las que también me refiero con los nombres de jerarquía anidada o jerarquía de actualización. Y debo decir que las holoarquías constituyen el espinazo central del holismo, puesto que convierten a los montones en totalidades, que forman parte de otras totalidades, y así hasta el infinito). El cosmos, pues, está compuesto por una serie de nidos que se hallan dentro de nidos, que a su vez se hallan dentro de otros nidos, expresando así un abrazo cada vez más holístico. Miremos donde miremos no veremos más que holoarquías de holones, por ello todas tienen su propio valor holoárquico y todas, en última instancia, se hallan interrelacionadas y ajustan perfectamente. (Wilber,1996,p 37).

Realmente el concepto es altamente complejo, y cuando deje la puerta abierta para que Wilber (1996) nos confundiera, realmente obedece a la imposibilidad de dejar en una cita todo el conocimiento que él desplegó en su libro, para los que no conocen a Wilber (1996) ha sido considerado “el largamente esperado Einstein de la conciencia” e incluso algún pensador se atrevió a decir “El siglo veintiuno tiene literalmente tres opciones: Aristóteles, Nietzsche o Ken Wilber”.

Pero al igual que en el caso de Johansen, no pretendo explicarlo simplemente no puedo dejar de escribir algo sobre la admiración que este hombre despierta, pero retomemos el tema, las holoarquías, es mis primeras lecturas sobre TGS, se decantaba el concepto de reduccionismo, es decir de dividir el hecho hasta sus componente básicos para logra su entendimiento, invito al lector a pensar en la minima unidad del tiempo, del espacio, de la materia, fácilmente notará que es imposible acceder a ella, sin embargo la propuesta de Wilber (1996) va en el mismo camino que la hecha años antes por Bertalanfy (1968), si podemos “dividir”, pero en unidades que mantengan las propiedades y el sentido de TODO que tenia el original objeto de análisis.

El mejor ejemplo es el usado por Bartalanfy (1968) cuando en el estudio de un ser vivo, llega únicamente hasta la célula, que es la unidad que tiene características y comportamientos idénticos al sujeto de su análisis, es decir esta es la mínima holoarquía de este ser, si fuéramos a buscar una holoarquía próxima sería un órgano, el corazón por ejemplo y por encima de esta el sistema circulatorio de la cual hace parte.

Pero que tiene que este concepto tan abstracto con nuestro tema de liderazgo, ¡mucho!, realmente en mi experiencia laboral, he podido ver muchas decisiones erráticas de personas a las que les fue concedido el rol de líder en innumerables proyectos, por ejemplo en un proyecto de reingeniería se definieron nuevos indicadores, que debían catapultar los resultados de la organización, sin embargo se entro en un nivel de detalle absurdo, no se entendió cual era la mínima holoarquía del sistema y se terminaron estableciendo indicadores para las actividades más irrelevantes, lo que a la postre no solo confundió a los diferentes actores sino que termino siendo un rotundo fracaso.

En el título de este capítulo escribí Donde hay dos...Hay tres, con cual pretendía llamar la atención del lector en otro importante concepto de la TGS, las relaciones.

El budista no cree en un mundo externo que exista independiente y separadamente, y en cuyas fuerzas dinámicas pueda él insertarse. Para él el mundo externo y su mundo interior son sólo dos lados de la misma tela, en la que los hilos de todas las fuerzas y de todos los sucesos, de todas las formas de conciencia y de sus objetos, están entretnejidos formando una red inseparable de relaciones sin fin, mutuamente condicionadas. (Capra, 1975, p 58)

Realmente no soy budista, ni he leído un solo libro, completo, de budismo lo mas cerca que he estado de estas consideraciones espirituales y filosóficas orientales ha sido a través de las lecturas de Jiddu Krishnamurti, que espero más adelante citar, esta cita llego a mi a través del libro El Tao de la Física de Fritjof Capra (1975), pero que enmarca otra importante consideración que debemos tener los futuros lideres y es el hecho que todo esta relacionado con

todo o mejor casi todo, más adelanté explicaré por que casi todo cuando hable de los sistemas cerrados, de momento déjeme decirle como aseveraba Heciodo en su teogonía, las armonía del universo esta en el todo y tiene que ver con todo.

Si todo esta relacionado con todo el líder futuro además de mejorar la objetividad de su observación y elegir un nivel holoarquico de análisis deberá tener en cuenta las relaciones que este tiene con las demás partes del sistema, en TGS, cuando esto se ha logrado se puede realizar el efecto palanca como propusiera Arquímedes “dadme una palanca suficientemente larga y un punto de apoyo y moveré el mundo”, el problema radica en que punto específico colocar la palanca.

El entendimiento del efecto palanca es lo más cercano a la magia, para los ojos de los ignorantes que desconocen el truco, para el líder con pensamiento sistémico le será fácil, lograr con un mínimo de esfuerzo lograr el cambio positivo del sistema, realmente los ignorantes del truco también lo han logrado, sin embargo nadie les garantiza que puedan repetirlo, es más, corren el gran riesgo de lograr el efecto contrario, volcar el sistema a un lugar no deseado.

Ejemplos, ¡miles!, tanto positivos como negativos, se me ocurren algunos el éxito de Google, si algunos recordamos los primeros buscadores tenían interfaz gráfica exageradamente compleja, el éxito iniciar de Google no fue su tecnología de búsqueda fue su simplicidad, en la historia de Colombia tenemos un ejemplo de efecto palanca bien importante, luego de ser sometidos a diferentes ignominias por parte de los conquistadores torvos, podemos recordar el episodio de el florero de Llorente, lo que inicio como un problema del préstamo de un florero fue el inicio de la independencia de un país, ¡casi nada!

Así de importante es el efecto palanca, en el libro de Jack Trout (2005), el poder de los simple, se exponen cientos de estos trucos en todo momento, a mi parecer, disfrazados en el hechos de hacer las cosas simples, algo así como la navaja de Ockham, que propone ante dos posibles explicaciones escoger la

más simple, sin embargo el autor del poder de los imple, no se detiene mucho en explicar de donde nace el milagro.

Como corolario a este capítulo, y como lo prometí en líneas anteriores hablare de tal vez la única excepción a esta regla, los sistemas cerrados, en días pasados durante la clase de pensamiento complejo en el posgrado de Alta Gerencia, alguien pregunto al profesor sobre un ejemplo sobre sistema cerrado, colocando en aprietos al profesor ya que es fácil definirlo pero muy difícil encontrar un ejemplo concreto, sin embargo como postula V.L Parsegian (1973):

Un sistema cerrado es aquel que no intercambia energía ni información con su medio aunque puede experimentar toda clase de cambios, es decir el sistema se encuentra totalmente aislado, como podría ser el caso del universo total (en la medida que no exista o no tenga sentido algo "exterior" al universo). (Johansen, 1998, p 18).

Es decir amigo lector que la existencia de los sistemas cerrados, propiamente dichos, teóricamente, solo pueden ser asociados al universo, para el resto debemos considerarlos sistemas abiertos, por lo que es imperioso tener en cuenta las relaciones que todo sistema abierto establece con su entorno, para poder pensar en llegar a gestionarlos, a menos que seamos Dios y pretendamos gerenciar el universo.

LA LENGUA DESCONECTADA, LA ONTOLOGÍA DEL LENGUAJE.

Al postular que el lenguaje es generativo, estamos sosteniendo que el lenguaje es acción. Tal como lo afirmáramos anteriormente, sostenemos que a través del lenguaje, no sólo hablamos de las cosas, sino que alteramos el curso espontáneo de ellos: hacemos que cosas ocurran. Por ejemplo, al proponerle algo a alguien o al decirle «sí», «no» o «basta» a alguien, intervenimos en el curso de los acontecimientos. Basta pensar en las infinitas oportunidades en las que una persona, un grupo, un país cambiaron de dirección y alteraron su historia porque alguien dijo lo que dijo. De la misma manera, reconocemos que la historia (individual o colectiva) hubiese podido ser tan diferente de lo que fue si alguien hubiese callado, si no hubiese dicho lo que dijo. El lenguaje, planteamos, no es una herramienta pasiva que nos permite describir cómo son las cosas. El lenguaje es activo, por medio de él participamos en el proceso continuo del devenir. (Echeverría, 1994,p 24)

En este capítulo, realmente pretendo meterme en un tema bastante espinoso, sobre todo cuando no soy ni me considero un conocedor profundo de temas de lingüística, más bien soy un inquieto de la palabra, por lo que el destino me puso al frente de este otro ilustre chileno, ya van dos, primero Johansen y ahora Echeverría (1994), más adelante tendré oportunidad de hablar de Humberto Maturana, pero al grano. Siempre me sorprendió y me sorprende el poder que muchos oradores y escritores han tendido sobre sus auditorios, esa capacidad para crear imágenes ya sea de forma oral o escrita de tal forma, que como dijera Stuart Lichtman (2002) logran una transposición cibernética, es decir logran crear un escenario irreal para sus auditorios que es percibo como una realidad absoluta.

La discusión obedece al cambio en la importancia que en los últimos años se le ha dado a la palabra, inicialmente se creía que tan solo era significativa, es decir lo único que hacía era describir o tratar de describir un hecho real, sin que por el solo ejercicio de la especulación oral el hecho fuera transformado, pero ahora, algunos científicos y pensadores, como es el caso de Rafael Echeverría proponen un nuevo valor para la palabra, un valor activo, creador y transformador de la realidad... Un valor Ontológico.

Recuerdo de mi bachillerato cuando mi profesor de filosofía quien, con denodados esfuerzos, trataba de que entendiéramos el significado de ontología, cuando se refería la ontología del ser en cuanto ser, es decir, el estudio del ser en cuanto existe, si llevamos este mismo significado al lenguaje (ontología del lenguaje), le confiere vida, existencia y no solo un elemento de significancia.

Pero que quiero decir con todo este intríngulis de palabras, que el líder además de ser capaz de interpretar la realidad de manera adecuada debe cuidar la forma como la lleva al lenguaje para evitar malas interpretaciones que terminen dando al traste con sus objetivos, se tiende a despreciar, en algunos campos, a la palabra, por ejemplo se oye decir “Eso es pura carreta”, “no sabe hablar sino paja”, “puro bla bla”, desconociendo la capacidad transformadora de la lengua.

El reconocimiento del papel generativo del lenguaje permite un nuevo enfoque para la comprensión de las organizaciones en general, como asimismo de las empresas y las actividades gerenciales o de Management. Este enfoque nos muestra que las organizaciones son fenómenos lingüísticos: unidades construidas a partir de conversaciones específicas, que están basadas en la capacidad de los seres humanos para efectuar compromisos mutuos cuando se comunican entre sí.

Las empresas constituyen un claro ejemplo del poder del lenguaje, del poder de las conversaciones. Sin lenguaje no podríamos construir organizaciones. Es en las conversaciones que las empresas se constituyen como unidades particulares, circunscribiendo a sus miembros en una entidad. También es en las conversaciones que las empresas aseguran su existencia en el entorno, principalmente haciendo ofertas y aceptando peticiones en el mercado. (Echeverria, 1994,p 24)

Nuevamente Echeverria, es contundente, una empresa no es el edificio, ni las acciones en la bolsa, ni sus trabajadores, una empresa en esencia es un acto lingüístico.

Para poder entender mejor el concepto pensemos cuanta división ha causado en el mundo actual palabras pronunciadas en el pasado, por ejemplo las grandes divisiones y guerras religiosas están soportadas en una palabra, “la

palabra de Dios”, en la misma biblia podemos encontrar “contradicciones” veamos una:

No te harás escultura ni imagen alguna de lo que hay arriba en los cielos... (Éxodo 20:04-05).

El anterior argumento durante años ha sido una de las premisas sobre las que nuestros amigos pentecostales y cristianos, consideran que no debemos hacer imágenes de santos, vírgenes, etc., en conclusión no debemos adorar estatuas, sin embargo, sin ir muy lejos, podemos encontrar en el mismo éxodo:

Dios ordenó a Moisés colocar dos querubines de oro batido sobre el propiciatorio encima del arca (Éxodo 25:18-22)

Que ha servido de argumento para que los católicos realicen todo lo contrario, es decir, si fabriquen y adores estatuas.

Un tanto espinoso el tema, no pretendía iniciar una discusión teológica y menos una exegesis de la biblia, solo trato de mostrar el poder de la palabra, hay ejemplos más extremos donde se han suscitado guerras basadas en ella.

Para no ir muy lejos, invito al lector a pensar en las innumerables veces en que, personalmente, ha tenido un altercado por un error de comunicación, al interior de su empresa e incluso de su familia, no por nada otro de los grandes temas en dos volúmenes de la gerencia moderna es la comunicación.

El fenómeno del liderazgo arroja luces precisamente sobre esta capacidad humana de intervenir en el diseño de nuestros entornos sociales y, al hacerlo, de intervenir también en el diseño de muchos otros individuos. Y el liderazgo, postulamos, está basado en un conjunto de capacidades lingüísticas determinadas. Es una de las más claras manifestaciones de la capacidad generativa del lenguaje. (Echeverría, 1994, p 38)

La frase de Echeverría (1994), tiene características axiomáticas, es casi imposible encontrar en la historia un líder que no haya hecho de la lengua un arma de transformación y desafortunadamente de dominación.

El ejemplo de dominación a través de la palabra nos lo presenta George Orwell en su novela de ficción 1984, cuando Winston, personaje principal de la novela pregunta a su amigo sobre su trabajo, el del amigo, la reedición del diccionario de la neo lengua.

La destrucción de las palabras es algo de gran hermosura. Por supuesto, las principales víctimas son los verbos y los adjetivos, pero también hay centenares de nombres de los que puede uno prescindir. No se trata sólo de los sinónimos. También los antónimos. En realidad ¿qué justificación tiene el empleo de una palabra sólo porque sea lo contrario de otra? Toda palabra contiene en sí misma su contraria. Por ejemplo, tenemos «bueno». Si tienes una palabra como «bueno», ¿qué necesidad hay de la contraria, «malo»? No bueno sirve exactamente igual, mejor todavía, porque es la palabra exactamente contraria a «bueno» y la otra no. ¿No te das cuenta de la belleza que hay en esto, Winston? Naturalmente, la idea fue del Gran Hermano —añadió después de reflexionar un poco. (Orwell, 1984, p 43)

Orwell entendía perfectamente el poder de la palabra, por eso a su personaje del Gran Hermano le atribuía la estrategia de simplificar el lenguaje, reducir el número de palabras, recordar la capacidad de pensamiento, de creatividad, de rebelión contra el sistema.

Sin embargo, el poder de la palabra creadora la podemos ver en el dirigente que logra hacer de sus palabras las palabras de los otros, las ideas de los otros, las acciones de los otros.

Dirigir no es sólo comunicar un contenido que es llevado a cabo de forma mecánica, a modo de autómatas, es "lograr que alguien haga lo que quiero pero queriéndolo él". En consecuencia, lo que el directivo pretende -su mensaje- tiene que ser comunicable, es decir, se tiene que poder hacer partícipe al destinatario de tal modo que pueda ser también querido por él. (Bañares, 2008, p 3)

Nuevamente se nos expone la importancia del lenguaje en el papel del líder, y la forma como este puede lograr, si que el líder mueva un solo dedo, los resultados esperados en razón a la sinergia del equipo liderado.

Nuevamente abordo la explicación en el campo de las empresas, en una ocasión en el área en que trabajaba, llegaron unas muestras que en palabras del gerente del área no revestían la mayor importancia, solo se requerían para realizar unas pequeñas pruebas piloto para “alguna locura de mercadeo”, obviamente esta percepción logro lo esperado, absoluta desatención que termino en la perdida de alguna de ellas, finalmente se supo que las muestras eran muy valiosas, habían sido compradas directamente en Argentina por el director de la compañía y sobre ellas sopesaba la decisión para el lanzamiento de una nueva marca.

Son innumerables los zipizapes, desacuerdos y éxitos que la palabra ha creado en la historia, para finalizar, yo soy un ejemplo del increíble poder de la palabra, mi Papá hace ya varios años le dijo a mi Mamá dos o tres palabras y qui estoy yo escribiendo este ensayo.

LA DEFINICIÓN SIN SOLUCIÓN, LA CAPACIDAD INNOVADORA

En la clase de cultura empresarial, que brillantemente dirigió la Dra. Nilia de Reyes, en diferentes ocasiones nos invito a explorar escenarios no siempre convencionales, solía leernos un extracto del libro del Ramayana, que decía:

Dedícate a lo que no se ve de manera que un día pueda verse, ya que a lo que se ve, ya se dedican los tontos hace tiempo (Valmiki,2010, p 52)

La frase del Bagavad Guita, podría ser un argumento esencial para todo mi ensayo, estoy escribiendo sobre lo que no se ve, el ensayo de liderazgo esta por encima de las definiciones propias del Managenemet, en este punto la invitación será a cuestionarnos nuestra originalidad, nuestra creatividad y si se me permite nuestra locura.

¿Es que hay alguna cosa en el mundo que no esté marcada con el sello de la Locura, que no sea hecha por locos y para locos? Si alguien pretende, él solo, oponerse a esta locura universal, le aconsejo que siga más bien el ejemplo de Timón el Misántropo marchándose a cualquier lejana soledad donde pueda gozar a solas de su amada sabiduría. ELOGIO A LA LOCURA (Róterdam,2010, p 18)

Erasmus de Rotterdam, hace mas de 500 años, realizaba en su libro, toda una apología a la locura, le atribuía características que iban desde el secreto de la felicidad, el éxito personal y un gran generador de cambio, en mi opinión en la actualidad, este grado de locura bien entendida sigue siendo un gran motor de cambio y un requisito indispensable que debe tener un líder. Sin embargo, en una forma critica Albert Einstein decía “Locura es hacer siempre lo mismo y esperar resultados diferentes”.

Lo que queda claro después de leer estas dos proposiciones, es que líder sistémico, no le debe bastar con el hecho de analizar los hechos de la manera más objetiva, (Cibernética de segundo orden), de lograr expresarlo de una manera que no pierde la razón de su ser (Ontología del lenguaje), sino que además lo reta a plantearse opciones creativas de acción, que sirvan como

ruptura, que le permita crear el escenario futuro deseado y esperado...que les permita encontrar lo que no se ve para que otros continúen trabajando.

Pero como se puede lograr instaurar una forma o un método para dejar de ver lo obvio, y lograr crear alternativas de respuesta creativas y apalancadoras, una de las posibles respuestas nos las da Edward de Bono, quien acuñara el término de pensamiento lateral.

La segunda razón es que el pensamiento lateral se basa directamente en sistemas activos de información que se organizan a sí mismos. El pensamiento lateral consiste en cambiar de pautas en un sistema asimétrico de formación de pautas. Sé que esto suena muy técnico, y no hace falta entender la base técnica del pensamiento lateral para utilizar sus técnicas. Sin embargo, para quienes quieran saber en qué se funda, ésta es la base técnica. Tal como el pensamiento lógico se basa en el comportamiento del lenguaje simbólico (un universo particular), el pensamiento lateral se basa en el comportamiento de los sistemas de formación de pautas (también un universo particular) (De Bono,1988, p 68)

Toda vez, que tratemos de analizar los hechos desde una perspectiva lineal, fácilmente podemos caer en la simplicidad y falsa lógica, que suelen proveer estos tipos de interpretaciones, como sí el universo simple obedeciera a un precepto numérico como 1,2, 3...

Como ya lo hemos hablado y como propone De Bono, la interpretación de los sistemas requiere una nueva y creativa forma de analizar los hechos, una en que tenga presente las implicaciones sistémicas y no solo la razón lineal, me permito citar un problema tipo de lo que De bono llama la lateralización del pensamiento.

Si tengo 5 manzanas en un canasto y vienen 5 personas y cada una toma una manzana y se la lleva, pregunto: ¿Es posible que al final haya una manzana dentro del canasto? La probabilidad de que las personas respondan que no existe tal oportunidad ya que siempre el canasto estará vacío, supera el 80%, si embargo del 20% restante solo un 10% podrá argumentar lógicamente la respuesta de que efectivamente haya una manzana en el canasto.

En conclusión, si pensamos linealmente como el sesgo matemático nos lo indica es imposible que quede una manzana, sin embargo si pensamos que la última persona se lleve la última manzana con todo y canasto, la proposición inmediatamente se hace válida y por ende existe una respuesta correcta que en un primer momento nos fue imposible de determinar.

Problemas como estos son más comunes de lo que esperamos, y los líderes sistémicos deben aprender a ver que existen otras opciones, más allá de las que el conocimiento lógico suelen proponer, es más, cada día es más frecuente que las grandes empresas, sometan a sus trabajadores, durante las pruebas de ingreso a este tipo de problemas para determinar su capacidad de redefinir las situaciones y encontrar propuestas creativas.

Es vital para el líder sistémico crear relaciones entre mundos aparentemente separados, que permitan a uno explicar el otro o viceversa de tal manera que la propuesta original se enriquezca o se aclare, en este punto la analogía aparece como el elemento central de la generación de este tipo de propuestas.

La creatividad o potencia creativa de una analogía se establece por la novedad de los elementos conectados, o por la novedad en el modo de conectividad. La mente se ilumina al ver cómo dos elementos de campos distintos resuenan uno en otro, o se conectan de una nueva manera, produciendo con ello un hecho mental nuevo. “Mezclar y reforzar imágenes son la clave del pensamiento analógico (Yentzen, 2008,p 8)

Pero como funciona de manera práctica este tipo de analogías, es fácil de entender, ya que todos, en algún grado las usamos durante nuestras conversaciones diarias, por ejemplo se escucha decir, “Ese hombre es fuerte como un toro”, “es rápido como una gacela”, etc., como apreciamos este tipo de aseveraciones iluminan al interlocutor sobre la característica que se quiere expresar, más a un que si dijéramos que ese hombre alcanza velocidades de 20 Km, o que levanta pesos superiores a 80 kg, en estas dos últimas si no tenemos referente mental de cuál es la velocidad promedio del ser humano o la relación de carga que puede levantar en relación a su peso, fácilmente no nos sorprenderá las afirmaciones.

Pero como atan estos dos conceptos, la lateralización del pensamiento y el uso de analogías, en mi opinión, confluyen como herramientas complementarias que tienen los líderes sistémicos para abordar públicos disímiles en cuanto a su grado de conocimiento e idiosincrasia.

Muchos líderes han llevado al fracaso proyectos enteros por no lograr la comunión de su equipo al usar o abusar de jergas extremadamente técnicas o el uso de complejos y pedantes eufemismos.

Nuevamente abordo un ejemplo que conozco de la empresa, luego de muchos meses, buscando al interior de la empresa mejorar el desperdicio de producto, todo indicador creado fue inútil, no lográbamos que las personas entendieran la importancia de este, hasta que un día el Director de la planta en una reunión con todos los trabajadores elaboró esta metáfora “El desperdicio de producto de nuestra planta, la más grande de Colombia, en un mes, es igual a la producción de un mes de la planta de Boyacá, es decir que a ellos les pagan por hacer lo que nosotros tiramos.”, es de imaginarse la alarma que causo y el logro en concientización para el personal, a los pocos días ya se veían importantes mejoras.

Recapitulando, sino entendemos las relaciones no siempre lineales de los hechos y no podemos transferirlas de forma simple a los finales ejecutores, nos quedaremos en el mundo de la interpretación y difícilmente daremos el paso al siguiente peldaño que propone mi ensayo... La acción.

EL LÍDER SOÑADOR, EL ARTE DE LA EJECUCIÓN.

Getting things done, and feeling good about it, means being willing to recognize, acknowledge, and appropriately manage all the things that have your consciousness engaged. Mastering the art of stress-free productivity requires it. (Allen,2001,p 213)

Desafortunadamente tendemos a pensar que el líder es el que está en la cima de la montaña es el gran inspirador la luz en medio de la oscuridad, el todo poderoso sin embargo Allen y Charan (2001) nos muestran en su libro ejecución, el arte de hacer que las cosas se hagan que una organización podrá ejecutar sólo si el corazón y el alma del líder están inmersos en la compañía. La ejecución requiere que el líder este en lo que los japoneses denominan el Gemba es decir el lugar de trabajo, el piso de planta el front line, la línea de batalla.

Estratégicamente decidí dejar este capítulo para la parte final, todo lo anterior es increíblemente valioso, pero si no termina en la acción se limitará a ser un idealización más, un sueño más, sin embargo, si lo que pretendemos es comenzar ramplonamente con la acción sin tener en cuenta los atributos anteriores, fácilmente no será un sueño, sino una terrible pesadilla.

La gran mayoría de los libros de gerencia y liderazgo, suelen comenzar por aquí, por la acción, te dicen que frente a lo que tengas que liderar debes crear una visión, compartirla, crear sentido de urgencia, realizar alianzas, establecer metas, etc., todas innegablemente valiosas, pero si no tienes claro lo que deseas, bien sea por tu incapacidad de observación (Cibernética de segundo orden), por que tu deficiencia de ver el todo de las partes, elegiste un departamento de la compañía cuando la solución era transformar toda la organización, (Pensamiento Sistémico), o simplemente porque no lograste llevarlo a las palabra exactas (Ontología del lenguaje), no importará que tantos recursos tengas, que poder tengas, *“cuando no se tiene claro el destino, cualquier camino te sirve”*.

Por lo tanto, estos principios son inseparables, deben estar en continua comunión, ninguno es más importante que otro, todos deben subsistir en una continua dialéctica.

Una vez hemos superado estos estadios de manera conveniente, es necesario, como plantea Charan, bajarnos del pedestal, el líder sistémico debe estar en el campo de batalla, el hecho que pueda ver la totalidad, con sus interacciones y expresarlo con el lenguaje adecuado, no lo exime del campo de batalla, no como un soldado más, pero si revisando paso a paso la estrategia, manteniendo al equipo en la senda indicada, realizando coaching, dando ejemplo.

En mi experiencia profesional conocí al un "líder", hoy puedo ver que fue más un maestro de la ilusión, siempre decía que el no tenía que ir al campo de acción, que lo suyo era estratégico, y desde su atrio impoluto reconvenía a su gente para lograr la conciencia de las pérdidas, el ahorro, decía por ejemplo, que exceder el consumo de tinta era un despilfarro para la compañía que debíamos ser moderados en su consumo... algunos meses después de iniciado el proyecto fue despedido, se le comprobó un fraude cercano a los tres millones de dólares.

No necesitamos mayores esfuerzos para encontrar en nuestro alrededor, desafortunadamente, ciento de casos como este, sin embargo no debemos decepcionarnos, debemos prepararnos para pasar nosotros al frente, para convertirnos en el cambio que deseamos ver.

El líder sistémico es coherente, enseña con el ejemplo, no es un motor de ilusión, es fuente de inspiración y ejecución, haciendo que las cosas realmente pasen.

EL CORAZÓN DEL LEÓN, EL LIDERAZGO INTEGRAL.

Es muy probable, por otra parte, que cuando el Dalai Lama y otros líderes mundiales apelan al "amor y la compasión" estén refiriéndose al amor y compasión universal, postconvencional y mundicéntricos... pero ése es un estadio del desarrollo que sólo han alcanzado menos del 30% de la población mundial, mientras que casi el 100% puede acceder a tecnologías globalmente destructivas. . (Wilber, 1996,p 86).

Y si lo que tenemos que liderar es una guerra, o el desalojo de unas personas que invadieron un terreno público, o mejor aún, un despido injustificado, no para preservar la continuidad de una organización, sino para simplemente aumentar las utilidades de los accionistas o especular en la bolsa... ¿Qué hacemos?

Si realmente, pudiéramos pensar sistémicamente, y cuestionarnos el hecho que somos una parte de un todo, llamémoslo Dios o el universo, si entendiéramos que cada acto que realizamos tiene sus implicaciones, si viéramos que la bofetada que damos dará la vuelta al y retornará a nuestra mejilla, ¿Qué clase de líderes seríamos?, ¿Qué clase de padres?, ¿Qué clase de gerentes?, sopesaríamos mejor nuestras decisiones o simplemente reaccionaremos frente a las leyes del mercado, a las estadísticas, a lo que Wilber denomina las tecnologías globales de destrucción. Como decía krisnamurti

“Si sentimos que somos el resto de la humanidad, la responsabilidad es inmensa”.
Krisnamurti.

Todo líder sistémico es constructor, cultiva para el futuro de todos, el concepto de la empresa manejada por un hombre una computadora y un perro, como proclama el chiste, la computadora para que maneje la empresa, el hombre para que alimente al perro y el perro para que no deje a ningún hombre tocar la computadora, no es esta en sus planes.

Afortunadamente, el mundo está cambiando cada día más los líderes sistémicos están construyendo el equilibrio con la naturaleza y el hombre, la responsabilidad social es una pauta fundamental en sus actos, poseen más

sabiduría que conocimiento, preguntan más de lo que afirman, viven en armonía, y los pocos que pseudo líderes que quedan están cayendo como reacción y peso de sus propios actos.

Finalmente, había prometido dar mi definición de liderazgo sistémico, pero para terminar como comencé, nuevamente solicito la ayuda de mi amigo Whitman.

No digo estas cosas por un dólar,
Ni para matar el tiempo hasta que llegue el barco.
Digo tu discurso y hablo con tu lengua que, amarrada en tu boca,
Comienza en la mía a desatarse. (Whitman,1994,149)

En la introducción planteé que, el objetivo pragmático de este ensayo no era cumplir con un requisito académico, la intención va más lejos, buscaba enfrentarme a la hoja en blanco, terreno que sin ser desconocido, hacía tiempo no abordaba y a su vez invitar al lector a crear el concepto conmigo, por lo tanto en mi boca, espero haya hablado la del lector, para contradecirme o apoyarme, pero sin lugar a dudas para esclarecer el tema en cuestión el liderazgo, no daré definiciones, la definición están implícitas en todo el texto, así que si comenzaste por lo último, solo te puedo indicar que el atajo no es una estrategia de un verdadero líder.

Espero como se planteo en clase, que este ensayo sea el comienzo de otro, ¡ojala!, el ensayo del lector.

Si no me encuentras en seguida,
No te desanimes;
Si no estoy en aquel sitio,
Búscame en otro.
Te espero.....,
en algún sitio estoy esperándote. (Whitman,1994,158)

CONCLUSIONES.

El liderazgo en la actualidad debe ser redefinido a la luz de las nuevas ciencias, de tal forma que nos permita ampliar el espectro, que desde la física newtoniana, sesgaba nuestra conceptualización y accionar frente al liderazgo.

Los verdaderos líderes sistémicos son integrales, parten de la identificación correcta de los objetivos y terminan en la ejecución adecuada, en el marco del respeto y la ética.

Las organizaciones deben ser entendidas y analizadas como organismos vivos, respetando sus relaciones y entendiendo su evolución en el tiempo, de tal manera que las acciones que el líder sistémico tome sean integrales y no solo respondan a un lugar o espacio en el tiempo.

Los líderes sistémicos, hacen que las cosas sucedan, no se quedan únicamente en el campo de la conceptualización, sino que a través de sus palabras y acciones generan el cambio que las organizaciones, cualquiera que sea, requiere.

GLOSARIO:

1. Analógico: Comparar o relacionar dos o más objetos o experiencias, apreciando y señalando características generales y particulares, generando razonamientos y conductas basándose en la existencia de las semejanzas entre unos y otros.
2. Cibernética: Estudio de las analogías entre los sistemas de control y comunicación de los seres vivos y los de las máquinas; y en particular, el de las aplicaciones de los mecanismos de regulación biológica a la tecnología.
3. Física cuántica: también conocida como mecánica ondulatoria, es la rama de la física que estudia el comportamiento de la materia cuando las dimensiones de ésta son tan pequeñas, en torno a 1.000 átomos, que empiezan a notarse efectos como la imposibilidad de conocer con exactitud la posición de una partícula, o su energía, o conocer simultáneamente su posición y velocidad, sin afectar a la propia partícula (descrito según el principio de incertidumbre de Heisenberg).
4. Coaching: (que procede del verbo inglés to coach, entrenar) es un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas
5. Daltonismo: Defecto de la vista, que consiste en no percibir determinados colores o en confundir algunos de los que se perciben.
6. Discromatopsia: es una discapacidad de la visión de los colores que puede ser congénita, como en el daltonismo, o adquirida. Según el color involucrado y el grado de afectación se distinguen:
7. El pensamiento lateral: (del inglés *lateral thinking*) es un método de pensamiento que puede ser empleado como una técnica para la resolución de problemas de manera creativa. El término fue acuñado por Edward de Bono, en su libro *New Think: The Use of Lateral Thinking* y publicado en 1967, que se refiere a la técnica que permite la resolución de problemas de una manera indirecta y con un enfoque creativo.
8. Epistemológico: (del griego *ἐπιστήμη* (*episteme*), "conocimiento", y *λόγος* (*logos*), "teoría") es la rama de la filosofía cuyo objeto de estudio es el conocimiento científico.

9. Física newtoniana: La física newtoniana es adecuada para describir eventos físicos de la experiencia diaria, es decir, a eventos que suceden a velocidades muchísimo menores que la velocidad de la luz y tienen escala macroscópica.
10. Followership: la capacidad o la voluntad de seguir a un líder
11. Front line: Expresión usada en administración y gerencia cuando se refiere a que el líder debe conocer el sitio, el lugar donde se ejecutan las cosas.
12. Gemba: Palabra de origen japonés que en administración se refiere al lugar donde se crea valor, en la fabricación, más conocido como el piso de fábrica.
13. Holismo: (del griego ὅλος [*holos*]; *todo, entero, total*) es la idea de que todas las propiedades de un sistema dado, (por ejemplo, biológico, químico, social, económico, mental o lingüístico) no pueden ser determinados o explicados por las partes que los componen por sí solas. El sistema como un *todo* determina cómo se comportan las partes.
14. Holones: es algo que es a la vez un todo y una parte. La palabra fue acuñada por Arthur Koestler en su libro *El espíritu de la bóveda*.
15. Misántropo: Persona que, por su humor tétrico, manifiesta aversión al trato humano.
16. Neolengua: concepto acuñado por George Orwell en su novela 1984, con este término que se refiere a una versión extremadamente simplificada del inglés (aunque en las traducciones de la obra se suele simplificar el idioma al que se traduce para evitar confusión), y es uno de los pilares básicos del régimen autoritario del Partido para preservar su dominación.
17. Ontología del lenguaje: es una tesis desarrollada por Fernando Flores y recogida por Rafael Echeverría en su libro *Ontología del lenguaje*, que trata de explicar al ser humano como un ser intrínsecamente lingüístico. Está basado fundamentalmente en trabajos previos desarrollados por pensadores como Fernando Flores, Humberto Maturana, Friedrich Nietzsche, Martin Heidegger, Ludwig Wittgenstein y John Searle..
18. Ontología: Parte de la metafísica que trata del ser en general y de sus propiedades trascendentales.

19. Pensamiento Sistémico: es la actividad realizada por la mente con el fin de comprender el funcionamiento de un sistema y resolver el problema que presenten sus propiedades emergentes. El pensamiento sistémico es un marco conceptual que se ha desarrollado en los últimos setenta años, para que los patrones totales resulten más claros y permitan modificarlos
20. Ramayana: (c. siglo III a. C.) es un texto épico escrito por Valmiki. La batalla entre el rey dios Rama y el demoníaco rey de Lanka. Forma parte de los textos sagrados *smriti* (textos no revelados directamente por Dios, sino transmitidos por la tradición).
21. Teogonía: (del griego Θεογονία : *Theogonía*, literalmente *Origen de los dioses*) es una obra poética escrita por Hesíodo. Contiene una versión del origen del cosmos y el linaje de los dioses de la mitología griega, y es una de las obras claves de la épica grecolatina.
22. Teoría General de los sistemas (TGS): es un esfuerzo de estudio interdisciplinario que trata de encontrar las propiedades comunes a entidades llamadas sistemas. Éstos se presentan en todos los niveles de la realidad, pero que tradicionalmente son objetivos de disciplinas académicas diferentes. Su puesta en marcha se atribuye al biólogo austriaco Ludwig von Bertalanffy, quien acuñó la denominación a mediados del siglo XX.
23. Zipzapés: Riña ruidosa o con golpes.

BIBLIOGRAFÍA.

Ashby, W. (1972): *Introducción a la Cibernética*. Buenos Aires, Editorial Nueva Visión, 2ª edición.

Bañares, L. (2008): *El carácter Sistémico del Liderazgo*, España Ensayo publicado por la Universidad de Navarra.

Bertalanfy, L (1994) *Teoría General de los Sistemas*, Colombia Fondo de cultura económica, Ltda.

Capra, F. (1975) *El Tao de la Física* (1ª. Ed.) España Editorial Sirio, S.A.

De Bono, E. (1988), *Seis sombreros para pensar* (2ª. Ed.) Argentina: Juan Granica S.A.

Echeverría, R. (1994), *Ontología del Lenguaje* (1ª. Ed.) Chile: Lom Ediciones S.A.

Johansen, O. (1998); *Introducción a la Teoría General De Sistemas*. Chile, Editorial Limusa

Larry, B y Ram, C. (2001) *Execution The discipline of getting things done*: Crown Business

Orwell, G. (2009). *1984*. Colección: *Áncora y Delfín*. Barcelona: Ediciones Destino.

Róterdam, E. (2010) *Elogio A La Locura* (1ª. Ed.) Colombia: Editorial Pamericana S.A.

Trout, J. (2005), *El poder de lo simple* (2ª. Ed.) España : McGraw-Hill / Interamericana de España, S.A.

Wheatley, Margaret (1994): *El Liderazgo y la Nueva Ciencia*. Buenos Aires, Editorial Granica.

Whitman, W. (1994). *El Canto a mi mismo* (18ª. Ed.) Colombia: El Ancora Editores.

Wilber, K. (1996) *Una teoría de todo* (1ª. Ed.) Editorial Kairos, S.A.

Yentzen, E (2008) *Teoría General de la Creatividad*, Chile: publicado revista Polis de la Universidad Bolivariana.

