

EL CARÁCTER SISTÉMICO DEL LIDERAZGO

LETICIA BAÑARES

Man is a dynamic being, a free system. Free systems are interactive systems. Every organization is a cooperative system. In organizations the relation between manager and inferiors is an open system: management and obedience are alternative activities. Leadership is a cooperative system.

La consideración sistémica del liderazgo supone la aplicación de la teoría de sistemas a la comprensión del hombre. El hombre, para Leonardo Polo, no puede ser estudiado mediante el método analítico. Un organismo no es una máquina; en un organismo está todo conectado¹: por ello es preciso atender a esas múltiples interconexiones que ponen de manifiesto su riqueza y complejidad. La insuficiencia del método analítico para la comprensión de un organismo no estriba sólo en la gran variedad de factores que concurren en él sino, fundamentalmente, en su carácter dinámico.

Además, en el caso del hombre el tema requiere una consideración mucho más atenta. El hombre es un ser en el que existen innumerables variables, y no cabe por tanto una consideración estática. El ser humano es un dinamismo impredecible; de ahí que intentar abarcarlo mediante el análisis desemboque siempre en un intento fallido, al menos por su parcialidad. La solución se encuentra en ir considerando los diversos factores que aparecen atendiendo a sus interrelaciones. Tal estudio –por la gran cantidad de factores y, en consecuencia de interconexiones– nunca será completo, pero resulta el modo más adecuado de aproximarse a la complejidad humana. Este modo de proceder responde a un planteamiento sistémico del hombre.

Llegados a este punto Polo sigue el pensamiento de J.A. Pérez López y distingue entre tres tipos de sistemas: *sistemas cerrados*, que serían aquellos en los que sólo cabe una situación de equilibrio –es decir, aquellos en los que la reacción ante el estímulo recibido produce de modo necesario la recuperación del equilibrio: es lo que ocurre en el ámbito puramente físico de la naturaleza–; *sistemas abiertos*, que serían aquellos en los que puede darse más de una situación de equilibrio; por lo tanto en este tipo de sistema es posible el aprendizaje siempre que nos refiramos a un aprendizaje positivo, pues se recupera el equilibrio con todas las respuestas aunque unas sean mejores que otras –es

¹ L. Polo, *Quién es el hombre. Un espíritu en el tiempo*, Rialp, Madrid, 1991, 44-45 (cit. *Quién es el hombre*).

el que se da en los organismos vivos: en el ámbito biológico-; y *sistemas libres*, que son los más complejos: en ellos la situación de equilibrio no es permanente, no está asegurada, y por tanto se puede dar tanto el aprendizaje positivo como el negativo. Este último tipo de sistema se da exclusivamente en los seres libres.

Esta distinción no es excluyente ya que en el ser humano se dan los tres tipos de sistemas. Sin embargo, “si nos limitáramos a considerar al hombre como un sistema cerrado o un sistema abierto, pero no como un sistema libre, habría muchas dimensiones del ser humano que no entenderíamos. Formularíamos una antropología reduccionista, que confundiría al hombre con el animal o con un ser simplemente natural o físico. Para evitar reduccionismos, es menester justamente introducir la capacidad de aprender, de ejecutar acciones diferentes, y admitir la alternativa virtud-vicio”². Queda manifiesto que el sistema libre, por su complejidad, es el más apropiado para la comprensión del hombre. Es más, no sería posible entender la libertad humana si aplicásemos al hombre la noción de sistema cerrado; el hombre tiende a más, es intrínsecamente perfectible, pero también cuenta con la posibilidad de empeorar: su equilibrio no es algo dado, previsto o determinado, sino un proyectarse hacia una situación mejor que nunca es alcanzada de modo definitivo y que puede ser errónea³.

Toda acción humana mejora o empeora a quien la realiza, ya que el primer beneficiario de una acción es uno mismo. De ahí que nuestro actuar suponga siempre un aprendizaje positivo o negativo⁴. En este sentido se puede decir que el hombre es “un sistema dinámico dotado de un intrínseco feed-back”; que en él se da una continua modificación de las condiciones iniciales: “de todo cuanto el hombre hace, surge una posibilidad que sirve de punto de partida para posibilidades ulteriores. La libertad ha de tener en cuenta esas posibilidades prácticas, justamente en cuanto indeterminables a priori”⁵. Por ello, el equilibrio del hombre no es estático sino dinámico.

Hasta el momento nos hemos referido al hombre como sistema libre, pero tal consideración conduce también al estudio sistémico de la sociedad en su conjunto y de toda organización humana: “las sociedades también son sistemas libres, susceptibles de mejorar o de empeorar, de decadencia o prosperidad”⁶. Supuesta la realidad del ser humano como sistema libre, no es concebible un grupo social que se constitu-

² L. Polo, *Ética: hacia una versión moderna de los temas clásicos*, Unión Editorial, Madrid, 1996, 109 (cit. *Ética*).

³ L. Polo, *Ética*, 110 ss.

⁴ “aprender es una modificación propia en virtud de un acto ejercido”.

⁵ L. Polo, *La interpretación socialista del trabajo y el futuro de la Empresa*, Cuadernos Empresa y Humanismo, nº 2, 20 (cit. *La interpretación*).

⁶ L. Polo, *Ética*, 109.

yese como un sistema cerrado o simplemente abierto. La pluralidad de sujetos –que a su vez son sistemas libres–, sus innumerables interacciones y el ser intrínsecamente perfectible del hombre hacen posible la sociedad y exigen a la vez su consideración sistémica. De tal modo que “la sistematicidad social sólo es posible si el hombre se perfecciona es sociedad, y ello, a su vez, requiere que el hombre crezca, lo cual revierte en la consistencia social, que de otra manera es imposible”⁷.

Por otra parte, la convivencia social se apoya en el diálogo. En efecto, la comunicación es el único medio para lograr la unidad que toda organización requiere para la consecución de su fin. La capacidad de interactuar requiere el lenguaje como conectivo. Ello implica que si en la comunicación entre los miembros de cualquier organización no hubiese veracidad no podríamos hablar con propiedad de diálogo, pues la mentira obstaculiza la función comunicativa del lenguaje, y hace que el diálogo pierda su condición de vínculo social: “El que no usa su lenguaje verazmente está destruyendo su lenguaje. Destruir el lenguaje es hacer imposible la cooperación humana, y por tanto estorbar el desarrollo y la organización del trabajo humano”⁸.

Por el contrario, cuanto mayor es la comunicación –veraz– en una organización, más eficaz es el trabajo en común, y más sólidos los vínculos que unen a sus miembros. Por eso Polo puede referirse a la empresa afirmando de ella que es una «estructura comunicativa».

Del mismo modo que decíamos que el hombre es un sistema dinámico –y, en consecuencia, abierto–, las organizaciones humanas también lo son. La empresa no es algo constituido y acabado: es un proyecto en marcha, que se va haciendo realidad gracias a las aportaciones y correcciones que sus miembros van llevando a cabo. Se trata de correr un riesgo confiando en la capacidad creativa de todos sus componentes. De manera que la tarea del directivo es estimular constantemente a los miembros de la organización, teniendo el punto de mira siempre en la meta. Es una labor de convocación y de síntesis.

Dirigir no es sólo comunicar un contenido que es llevado a cabo de forma mecánica, a modo de *autómata*, 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. Dirigir es admitir que los demás también son creativos, y no un conjunto de imperativos.

Sólo así, cuando lo propuesto por otro no es cumplido por un motivo extrínseco sino que es asumido por quien debe llevarlo a cabo, se

⁷ L. Polo, *Quién es el hombre*, 115. La vinculación de la ética con la consistencia de la sociedad es un tema que trata extensamente el autor, pero su estudio excede el objetivo de este trabajo.

⁸ L. Polo, *Ética*, 41.

está empleando correctamente el poder en la empresa. De este modo, el poder no es «un juego de suma cero»: en una empresa nada puede ser entendido como un juego de suma cero; el «ser humano pertenece a un grupo social si y en tanto que ese grupo social se beneficia de él, y al revés»⁹. Toda sociedad u organización es un sistema de cooperación; ciertamente en ocasiones no se logra, pero en estos casos se debe a un aprendizaje de tipo negativo, a un vicio contraído por algunos de sus componentes.

El reto del directivo es conseguir que todos los miembros de la organización se enriquezcan como sujetos en la realización de su trabajo de modo que también se enriquezca la propia empresa. «La acción de gobierno va dirigida a la mejora de los otros agentes, y es recíproca, pues el hombre puede mejorar mucho más que el metal cuando se le trabaja... La acción de gobierno no consiste en imprimir la propia impronta en los demás, sino en activar sus energías, y esto es profundamente ético: los sistemas libres son sistemas que interactúan; un sistema libre no existe aislado... El hombre es un sistema libre, y la acción de gobierno es posible por el carácter interactivo de los sistemas libres»¹⁰.

Polo observa que existe una clara diferencia entre la actividad productiva y la directiva o de gobierno. Tal diferencia la desglosa en tres puntos. En primer lugar la acción directiva no es despótica porque no es inmediatamente transformante ya que es una actuación sobre seres libres; en segundo lugar, los fines y los motivos –en el quehacer directivo– se conectan de modo intrínseco; y, en tercer lugar, la acción de gobierno –por su dimensión comunicativa– guarda una relación más estrecha con el pensamiento y, por ello, es más intemporal¹¹.

Según esta concepción del gobierno en las organizaciones la relación entre el que manda y el que obedece se puede tratar también como un sistema abierto en el que el receptor de la orden se convierte en emisor de una nueva orden: «la diferencia entre lo esperado y lo alcanzado por la ejecución constituye una nueva información y, por tanto, una nueva orden, puesto que las órdenes consisten esencialmente en instrucciones»¹². De este modo, las relaciones entre el que manda y el que obedece no son unilaterales: mandar y obedecer se convierten así en dos acciones alternativas¹³. Aprender a mandar es aprender a obedecer las órdenes de los que obedecen.

⁹ Como es sabido, se entiende habitualmente por juego de suma cero aquel en el que la victoria de uno supone necesariamente la pérdida por parte de los demás. L. Polo, *Quién es el hombre*, 143 ss.

¹⁰ L. Polo, *Ética*, 192.

¹¹ L. Polo, *Ética*, 190.

¹² L. Polo, *La interpretación*, 17. Esto se deduce de la índole cibernética de la razón práctica, tema en el que Polo desarrolla el pensamiento de Aristóteles.

¹³ En esta cuestión Polo recoge el planteamiento aristotélico.

Desde esta comprensión de la acción directiva, se entiende que la tarea de un buen gobernante no es fácil, porque su verdadera misión es hacer a las personas capaces de lograr una eficacia común. Esto es realmente liderazgo: aprender a enseñar a los otros sabiendo que “el ser humano tiene mucho más de actualizable que lo que realmente actualiza”. Por eso el trabajo en común y la actualización de las potencialidades de las personas es un quehacer educativo; y por eso se puede concluir que “un líder tiene que enseñar a aprender, porque aprender es actualizar potencialidades”¹⁴.

En conclusión, se puede hablar del carácter sistémico del liderazgo desde una consideración sistémica de las organizaciones y de las tareas directivas. De tal manera, Polo plantea el liderazgo como un “sistema de colaboración” en el que deben cumplirse dos condiciones. La primera, que la acción de gobierno sea recíproca –de modo que la relación de mandar y obedecer sea alternativa–; y la segunda, que la comunicación en la organización –entre todos sus miembros– sea una realidad¹⁵. Este es el motivo por el que se refiere al *liderazgo* –y no al líder–: porque considera que con éste término se acentúa su dimensión social. De otro modo se podría desvirtuar este concepto¹⁶.

Leticia Bañares Parera
Instituto Superior de Secretariado y Administración
Universidad de Navarra
Cuesta de Aldapeta, 49
20080 San Sebastián España



¹⁴ L. Polo, *Antropología de la dirección*, apuntes inéditos.

¹⁵ L. Polo, *Hacia un mundo más humano*, Cuadernos Empresa y Humanismo, nº 32, 26-27.

¹⁶ L. Polo, *Quién es el hombre*, 128.