

# Liderazgo, Aprendizaje y Cambio:

Una sesión de dialogo con Peter Senge<sup>1</sup>



<sup>(1)</sup>Entrevista de José Jorge Saavedra a Peter Senge. Massachusetts Institute of Technology, (MIT) Sloan School of Management, Mayo 2000.

José Jorge: Peter, gracias por acceder a una entrevista. Es un placer estar contigo y quisiera comenzar con un par de preguntas de rigor. La primera pregunta que debo hacerte es, ¿cuál es tu definición de liderazgo?

Peter Senge: Liderazgo tiene que ver con la capacidad que tienen las personas para escapar de su destino. Escapar de la sensación de que no pueden hacer nada acerca de su futuro. Las personas a menudo se sienten débiles ya sea que estas estén en un pueblo o en una empresa en la que alguien más tiene el control. Así que para mí la esencia del liderazgo existe cuando las personas realmente empiezan a percibir o se hacen más capaces de dar forma a su futuro; crean nuevas realidades.

JJ: ¿Esto implica que el liderazgo es una actividad?

PS: Tiene que ver con actividades. Es, en sustancia, una actividad, pero de manera más importante, yo diría que es una evaluación basada en resultados – lo que se ha logrado realmente. ¿Ven? En ese sentido, pueden decir que el liderazgo tiene significado solamente en retrospectiva. Pienso que en cierto grado esto es cierto. En un momento dado, el liderazgo se siente generalmente como energía, agitación, enfoque. La gente está comprometida haciendo algo que tiene significado para ellos. En retrospectiva, podemos afirmar que ha habido buen liderazgo a juzgar por lo que se ha logrado. Winston Churchill y los ingleses se vieron como grandes líderes al final de la Segunda Guerra Mundial porque se lograron muchas cosas, pero en ese momento, muchas personas no pensaban que eran tan buenos. Así que pienso que siempre existen dos dimensiones, una “En ese momento” y otra “En retrospectiva”.

JJ: Si esa es la definición, entonces ¿cuál es la tarea del liderazgo? ¿Qué hacen los líderes?

PS: Bien, podría decirse que en esencia la tarea del liderazgo es enfocar la energía humana. Así se puede decir que, tal vez un poco más acentuado en el concepto de enfocar, ayudar a un grupo de personas a generar la energía y el compromiso necesarios para

hacer que algo suceda y luego ayudarlos a enfocar esa energía.

JJ: ¿Y existen mecanismos para ejercer ese liderazgo?

PS: Bueno, pienso que no hay tantos mecanismos. Pienso que la manera en que lo hacen varía muchísimo. Varía de acuerdo a la cultura. Varía de acuerdo a la organización. Varía de acuerdo al tipo de personas comprometidas, el tipo de situación. Me refiero a que el liderazgo en la escuela puede verse de manera muy diferente al liderazgo en una empresa. Y el liderazgo en una familia se ve también muy diferente. Si uno trata de liderar una familia como lo haría en una empresa sería un desastre. Pero pienso que hay líderes y liderazgo en toda clase de escenarios. Así que realmente pienso que los mecanismos no son tan ilustrativos ya que las situaciones varían demasiado. Pero sí pienso que existen principios que son comunes y trascienden.

JJ: ¿Cuáles son esos principios?

PS: El principio fundamental, en mi experiencia con liderazgo es el de crear atención. Que en todos los escenarios el liderazgo tiene que ver con personas descubriendo, articulando, pensando, hablando entre ellos sobre sus aspiraciones, sus sueños, lo que realmente esperan crear. Y en todos los escenarios se entiende que la gente está tratando –honestamente– con difíciles aspectos de la realidad actual para ver lo que realmente es. Muchos de los más grandes impactos del liderazgo son literalmente ayudar a las personas a ser conscientes de lo que realmente son. Solía trabajar con el fatalismo antes. Muchas veces la gente ve la forma que tienen las cosas y creen que es la única forma que pueden tener. Hasta que alguien viene y dice, “¡Bien, vean por aquí! ¡Es diferente por aquí!” “Bueno, sí, pero ni siquiera le prestamos atención a eso.” “¿Por qué no?” “Bien, estamos tan convencidos de que nada puede cambiar.” ¿Ven? Eso es hacer simplemente

José Jorge Saavedra Gutierrez

Recibió una maestría en Política Económica Internacional en The Catholic University of America, una maestría en Gestión y Políticas en Mpd y una maestría en Administración Pública en Harvard University. Adicionalmente realizó cursos en el área de Liderazgo, Estrategia, Gerencia y Manejo del Cambio en Harvard Business School, Massachusetts Institute of Technology y Stanford Graduate School of Business Administration. Actualmente es profesor de Liderazgo y Gerencia General en Mpd.

que las personas se den cuenta de la realidad. Así que siempre hay un tema central en ayudar a que las personas se den cuenta de la realidad y ayudarlos a darse cuenta de sus visiones. Se puede decir, en ese sentido, que todo el liderazgo tiene que ver con ser consciente.

JJ: **Entonces, parte de ello es la evaluación de la realidad y el entendimiento de dónde estamos, ¿cuál es el papel de la visión?**

PS: Bueno, se podría decir que la realidad es infinita. Me refiero a que uno puede hablar de la realidad eternamente. Me refiero a que hay un millón de perspectivas diferentes de la realidad. ¿Qué partes de la realidad realmente interesan? ¿Cuáles son las partes de la realidad que son realmente relevantes a nuestra visión? Así que si tu visión tiene que ver con una oportunidad para que las personas crezcan, estén satisfechas, estén entusiastas con sus vidas, y luego vean esos aspectos de la realidad que los alerten acerca de la desigualdad y a que las personas no tienen libertad, cosas como eso. Así que literalmente no podemos hablar de la realidad sin un punto de vista. Y a menudo lo hacemos desde puntos de vista heredados – algo que alguien nos dio, algo con lo que crecimos porque nuestros padres nos dijeron algo o algo que está dentro de nuestra cultura que determina nuestro punto de vista. La visión a menudo rompe ese punto de vista y establece un punto de vista diferente. Bien, si realmente queremos crear esto, entonces tenemos que ver lo que tenemos. Y vemos lo que tenemos en una manera diferente.

JJ: **Entonces estás hablando sobre la persona? ¿Cómo reconcilias una visión personal con una visión organizacional?**

PS: Yo utilizo la palabra NOSOTROS. Así que estos procesos ocurren en niveles múltiples. Ocurren a nivel individual. Ocurren a nivel de grupos de trabajo, pequeños grupos de personas que trabajan juntos sobre algo. Pueden ir a nivel de grandes instituciones. Pueden ir a nivel de sociedades. Hay muchos ejemplos de una masa crítica de una nueva visión compartida desarrollándose en una sociedad. Así que ocurren en niveles y siempre comprenden una visión sobre la realidad actual.

JJ: **Mencionaste la honestidad en el proceso. ¿Cuál es**

**la importancia de los valores en la evaluación de la realidad en su declaración?**

PS: Bueno, se puede decir que no todas las visiones son iguales. Puedes venir a mí con una visión y yo te puedo decir, “Eso es fantástico, José Jorge. Realmente te apoyo con todo mi corazón”, pero no es mi visión. Sabes, no estoy dispuesto a dar mi vida para ello. Pero puedo apreciarlo si tu lo haces. O puedes venir con algo y yo digo, “¡Wow! Eso realmente significa mucho para mí también.” Usualmente, cuando realizamos una evaluación sobre una visión, decimos que esta visión es más importante que esta otra. Esto es debido a nuestro sentido intrínseco de lo que es valioso, lo que es realmente importante. Así que debajo de la superficie, detrás de todas las visiones apasionadas, están los valores de las personas. También se podría mencionar su sentido de propósito. Generalmente los dos están allí. ¿Qué es lo que creo? ¿Cuál es la razón de estar vivo? Los valores son algo diferentes en propósito pero todos se juntan por debajo de una visión real – por la cual hay una pasión real.

JJ: **Peter, aquí va la segunda pregunta de rigor: ¿cuál es la relación entre aprendizaje y aprendizaje organizacional?**

PS: Esa es una gran pregunta. ¡Wow, que pregunta! Es difícil concebir el aprendizaje organizacional con personas que no aprenden. Así como es difícil concebir un equipo de fútbol con un grupo de personas que no pueden patear el balón. Pero un equipo de fútbol verdaderamente bueno es más que solamente jugadores talentosos. A menudo es el talento de los jugadores y el aprendizaje de los jugadores más que la habilidad, el compromiso al aprendizaje personal de los jugadores es vital, ¿verdad?

Pero puedes tener un equipo con muchos buenos jugadores, pero este no es necesariamente un buen equipo y el equipo no aprende en absoluto. Así, se puede decir que el aprendizaje personal es una condición necesaria. Algo de compromiso para a su propio crecimiento y aprendizaje es una condición necesaria. Pero no es suficiente. Así que uno no obtiene un gran equipo agrupando un grupo de jugadores, pero sí se necesita buenos jugadores.

JJ: **Y entonces, ¿cómo se desarrolla una organización**



A TRAVÉS DE LA METODOLOGÍA VIVENCIAL SE ENTRENA EQUIPOS EN:

Liderazgo - Resolución de Problemas en equipo - Comunicación - Utilización de destrezas complementarias - Valores Esenciales - Confianza - Toma de riesgos

METODOLOGÍA CERTIFICADA Y UTILIZADA POR LAS MEJORES EMPRESAS A NIVEL MUNDIAL

## PROGRAMA DE FORMACIÓN DE: EQUIPOS GERENCIALES DE ALTO RENDIMIENTO

Mayor información comuníquese con Maestrías para el Desarrollo en:

La Paz: • Av. 14 de septiembre (obrajes c. 2) • Tel: 786719-782965-08006660 • email: gjauregui@mpd.ucb.edu.bo  
Santa Cruz: • Carretera al Norte Kilometro 9 Campus UCB. • Tel: 443113- 443116 • email: vcerdan@mpd.ucb.edu.bo



MAESTRIAS para  
el DESARROLLO

Programa de la Universidad Católica Boliviana  
Escuela Interdisciplinaria de Maestrías para el Desarrollo

UNIVERSIDAD CATÓLICA BOLIVIANA

## de aprendizaje?

PS: Bueno, uno usa la analogía del equipo de fútbol. A menudo uno tiene algún sentido de lo que significa ganar. Ahora, ganar puede ser muchas cosas diferentes. En un negocio puede significar una cosa. En un colegio puede ser otra, pero es un sentimiento de lo juntos estamos realmente tratando de hacer. Necesitas un sentido de interdependencia. Como en los deportes como el fútbol. El fútbol es realmente un buen ejemplo porque el fútbol – hablando de fútbol, deberías practicarlo – tiene muchas cualidades emergentes, ¿cierto? Tienes una cierta parte que es planificada y mucho que no es planificado. Así que las personas tienen que tener algún sentido de que se necesitan unas a otras. Ellas dependen unas de otras. Así que si yo comienzo una gran ofensiva en mi cancha, y si yo no puedo pasar el balón a otro jugador que está más cerca del arco, quien puede hacer algo con el balón cerca de la red, ¿qué? Así que existe la comprensión de nuestra interdependencia. Y finalmente, pienso que necesitamos comprensión de una acción de contacto. ¿Qué está pasando ahora? Así que esto no es solamente intelectual. “Oh, si, necesitamos marketing.” “Sí, todos necesitan marketing.” Sin marketing no puedes vender tu producto. Pero eso no necesariamente significa que realmente tengo la experiencia de cómo me necesitan y yo les necesito si estuviera en manufactura. Así que esa es una de las razones que nos podría entrenar en el escenario de la organización. Yo siempre estoy tratando de encontrar formas de ayudar a las personas a ver cuánto se necesitan las unas a las otras. En el contexto de lo que colectivamente quieren lograr.

JJ: ¿Cuál es la relación entre lo que me estás diciendo ahora y la esencia del pensamiento en sistemas?

PS: Bueno, podemos utilizar al pensamiento en sistemas como las habilidades conceptuales. En un sentido, si volvemos a la analogía del equipo de fútbol. No necesariamente necesitas jugadores que puedan conceptualizar el juego, mas bien necesitas que todos sean interdependientes. Necesitas jugadores que sean buenos ayudándose los unos a los otros para jugar mejor en conjunto. Pero si tienes un equipo realmente bueno, y tu quieres crear otro equipo nuevo, a veces necesitas construir o conceptualizar lo que estas tratando de hacer.

A menudo, un buen entrenador es útil para explicar las cosas a la gente. Las personas necesitan entender las cosas desde diferentes puntos de vista. Algunas otras personas, realmente necesitan guía, necesitan comprender lo que quieres de ellos.

Si tu dices, Bueno, esta es mi idea de la estrategia que vamos a necesitar en este punto en particular. Y si está conceptualización esta bien articulada y entendida, realmente puede ayudar al equipo a internalizar e implementar esa estrategia.

Así que se puede decir que el pensamiento en sistemas es el lado conceptual de esto. Ahora, pienso que cuando pasas de grupos organizaciones, o negocios, colegios, etc. se hace más y más importante utilizar un enfoque sistémico.

En un sentido puedes decir que el pensamiento en sistemas trata sobre la teoría del negocio o la teoría de la institución. La gente de negocios no utiliza esa palabra muy a menudo, pero esa es una de las razones reales por las que los negocios a menudo tienen problemas. No tienen una buena forma de articular la teoría de sus empresas, lo que los deja sin estrategias. Así que no la saben. Las industrias son todas diferentes. Los negocios son todos diferentes. En algunos negocios la innovación es todo. En otras empresas la ejecución es todo. En algunas otras empresas, si no eres realmente un maestro en marketing, no tienes esperanzas. En otros negocios, si no eres realmente bueno en innovar, serías como mediocre en marketing. ¿Ves? Así que hay diferentes teorías para diferentes escenarios. Y encuentro que los mejores líderes son a menudo – y ahora debo cuidar mis palabras – muchos de los mejores ejecutivos son personas que pueden proveer liderazgo ejecutivo por tal vez veinte o treinta años seguidos. Son muy buenos explicando a las personas la teoría del negocio. Y la teoría evoluciona. Así como el mundo a nuestro alrededor cambia, porque son buenos en conceptualizar y tan bien, esto es esencial. Este conjunto de supuestos o capacidades eran esenciales entonces, pero ahora necesitamos nuevas capacidades y aquí esta el por qué. Ahora mismo muchas empresas están tratando de decidir, “¿Entramos o no en el comercio electrónico?” Bueno, pero desafortunadamente muchas de ellas no tienen una teoría de sus empresas, que ayuda a guiar a la gente. Puede ser solo poco importante para todos. Puede ser vital para algunas perso-

nas y algo marginal para otras. ¿Por qué? ¿Ves? Ahí esta la clase de liderazgo que se necesita. Ayuda a la gente a comprender que la interdependencia esta en un escenario en constante evolución.

JJ: En tus libros y clases hablas sobre “El ciclo del aprendizaje profundo” y sobre su relación con la arquitectura organizacional. ¿Qué son estos dos conceptos? ¿Cómo se relacionan?

PS: El punto del concepto de ciclo del aprendizaje profundo, se podría decir, es que la esencia de una organización de aprendizaje, es el continuo crecimiento de las personas, generando crecimiento individual y colectivo. Hay habilidades, hay comprensión, hay sentido de propósito. Eso es como el corazón de todo. Si eso no esta sucediendo, nada más importa. Pero uno no puede hacer que eso pase simplemente diciendo, “Bueno, ¡crezcan!” Es como decirles a las plantas que crezcan. Tienes que tener alguna idea de cómo crear el clima. Y la arquitectura, organizacional debe ayudar a crear el ambiente en el cual ese aprendizaje es posible. ¿Cuál es el ambiente que la organización tiene que crear para apoyar el crecimiento continuo, individual y colectivo de las personas?

JJ: Parece que existe una relación directa entre ejercer liderazgo y generar cambio.

PS: Oh, claro. Me refiero a que es interesante históricamente si ves a casi todas las sociedades u organizaciones. La gente tiende a no estar interesada en el liderazgo excepto cuando tienen necesidades reales de cambio. Recién entonces están muy interesados por el liderazgo. Así que si tomas lo que dije antes, la definición de liderazgo acerca de la capacidad de darle forma al futuro. Otra forma más simple de decirlo puede ser un poco menos abstracta. El liderazgo es la capacidad de una comunidad humana para iniciar, y mantener, cambios significativos.

JJ: Si hablamos sobre cambio, ¿cuál es la diferencia entre el punto de vista de cambio tradicional o mecánico y lo que tu llamas el punto de vista de sistema viviente para el cambio?

PS: Bien, es bastante difícil para nosotros ver esto porque todos crecemos dentro de una cultura. Pero

nuestra cultura es una cultura profundamente mecánica y probablemente el ejemplo más simple de eso es que cuando leemos el periódico o simplemente escuchamos a la gente hablar de algo actual, todo lo que es nuevo y emocionante es alguna nueva tecnología. Alguna nueva máquina, ¿OK? Y es allí donde esta nuestra atención. Nuestra atención está enfocada en nuevas máquinas. Pero ese es sólo un síntoma. En lo profundo, nuestra sociedad entera esta gobernada por un juego de metáforas e ideas que en realidad provienen de las máquinas. Si estás en una compañía y eres un gerente, no hay nada más importante que tu habilidad de mantener una percepción de control. Tienes el control de las cosas. Control es un concepto de la era de las máquinas. Como ejemplo, si entras en tu automóvil y giras el volante en una dirección y el auto se dirige en otra dirección, dirías que es un mal auto, ¿cierto? Para ser una buena máquina, tiene que ser controlable. Pero si tratas de controlar a tu esposa y ella trata de controlarte, entonces te metes en problemas serios porque no puedes controlar a un sistema viviente.

Ahora bien, influimos unos sobre otros. Nos preocupamos unos por otros, pero no podemos controlarnos unos a otros. Y si en verdad tratamos de hacerlo, y yo diría que sí tratamos. Tratamos todo el tiempo. Las instituciones tratan. Nuestros profesores tratan de controlar a los niños en las escuelas. Una de las principales cosas que los profesores están haciendo. Muchas veces los profesores piensan que su trabajo número uno es controlar a los niños. Bien, en la medida que lo hagan, es muy difícil que ocurra el aprendizaje porque tienes esta continua pelea entre el profesor tratando de controlar y el niño tratando de no ser controlado. La rebeldía es muy natural para el ser humano, cuando lo están tratando de controlar...

Todas las personas se rebelan, no importa quienes sean. No importa en qué cultura crezcan, pueden ser muy educados, en la superficie, pero por dentro están en rebelión porque los sistemas vivientes no desean ser controlados.

Es un concepto muy propio de la era de las máquinas. Así que es difícil darnos cuenta cuan profundo esta arraigado en nosotros el concepto de control. Recientemente terminamos un trabajo de campo y

pienso que éste ayudará a muchas personas a comprender esto de forma muy diferente porque si vemos un colegio. Resulta tan claro que un colegio, esta organizado para trabajar como una fábrica. En serio, literalmente tenemos primer curso, segundo curso, tercer curso, cuarto curso y así sucesivamente. ¡Es una línea de ensamblaje! Fue literalmente copiada de la línea de ensamblaje con sus cintas y pitos para que en cierto tiempo todo pare y entonces vas a la siguiente etapa. Fue completamente copiada de la línea de ensamblaje. Y los niños alrededor de los cinco o seis años vienen de un mundo que es vivo, donde las cosas son diferentes, y hay conflicto, y hay confusión, y hay caos, y hay aprendizaje, y hay emoción, hay alegría, y hay diversión. Vienen de un mundo viviente y luego de pronto, se encuentran en un salón de clase y encuentran un mundo totalmente diferente. De pronto tienen un jefe y tienen 25 otros compañeros sentados allí. Y el jefe esta ahí para mantener control y aprenden a encajar en un mundo de máquinas. Y esto nos ocurrió a cada uno de nosotros. Y porque nos ocurrió a todos nosotros, nos olvidamos cuan formativa fue en nuestra manera de ver el mundo. Así que tuvo un gran impacto en todos nosotros.

Una vez existió un gran hombre que fue un gran filósofo, matemático y biólogo que murió muchos años atrás. Su nombre fue Gregory Beytson. Y Beytson tenía una forma maravillosa y simple de decir esto. Él dijo, "Todos los problemas que existen en el mundo hoy en día; todos los problemas profundos que existen en el mundo hoy en día, provienen de una sola fuente: la diferencia entre como trabaja la naturaleza y como pensamos". Nosotros pensamos como máquinas. Queremos líderes que lleven al cambio. Queremos programas de cambio. Así que para donde vean, nos organizamos y pensamos como máquinas. Y la naturaleza no es una máquina.

JJ: Luego, si no podemos controlarlo, ¿de dónde viene el cambio?

PS: Demos la vuelta a tu pregunta. ¿Cómo podemos evitar que el cambio ocurra? Todo en la naturaleza esta cambiando continuamente. ¿Por qué nos preocupamos siquiera acerca del cambio? ¿Por qué nos obsesionamos acerca de cómo hacer que el cambio ocurra? ¿Escuchaste? ¿Hacer que el cam-

bio ocurra? ¿Ven? Tu automóvil no cambiaría por sí mismo. Si quieres que tu automóvil cambie, lo llevas a un lugar y lo haces pintar de un color diferente. ¿Ves? Para hacer que una máquina cambie, alguien tiene que cambiarla. Un sistema viviente esta siempre en un estado de evolución. Esta cambiando constantemente. ¿Lo ves? El mismo hecho de que nos preocupamos acerca del cambio nos muestra cuan profundamente condicionados estamos por el pensamiento de máquinas.

JJ: Entonces, ¿cuál es la forma correcta de ver el cambio? ¿Cómo se lo administra? ¿Cuál es el papel de los gerentes ante el cambio?

PS: Primero que nada, el cambio siempre está ocurriendo. En todo momento y en todo lugar, existen muchas personas que ven cosas que están mal. Existen siempre muchas personas que tienen toda clase de ideas acerca de cómo hacer las cosas mejor. Siempre existe este cambio que trata de hacer erupción. Siempre hay clientes que te dicen, "Bien, sabe, esto está más o menos bien, pero esto otro es un desastre." ¿Ves? Siempre hay cosas tratando de producir el cambio. La pregunta verdadera es "¿Qué estamos haciendo que evita que el cambio ocurra? Y lo principal que estamos haciendo es que estamos gerentando. La palabra *gerentar* viene de una palabra latina que era usada para controlar un equipo de caballos. Tienes que controlar a esos caballos. Así que se puede decir que todo lo relacionado con la gerencia trata de evitar que el cambio ocurra. Luego nos preocupamos de por qué el cambio no ocurre. Es muy fácil responder. Somos nosotros. Y es nuestro deseo, necesidad, sistema de incentivos organizado para mantener control. Ahora, esto no es tan problemático, simplemente deja de controlar.

No estoy diciendo que la respuesta sea dejar de gerentar. Pero el principal punto aquí es tratar de comprender, primero que nada, el por qué las personas en una organización dejan de ofrecer sugerencias, de llegar con ideas, de tratar cosas nuevas. Las personas siempre van a tratar cosas nuevas. Son naturalmente curiosas. La razón por la que dejan de hacerlo es porque se vuelven temerosas, de ser castigadas si sus ideas no funcionan. Aprendieron cuando eran niños, en el colegio que si no tienen la respuesta correcta, no deben levantar la mano. Así que están temerosos de cometer errores.



MAESTRÍAS para  
el DESARROLLO

colaboración con la Universidad de Harvard  
para el desarrollo de  
Bolivia y América Latina

UNIVERSIDAD CARLOS BULCRINI

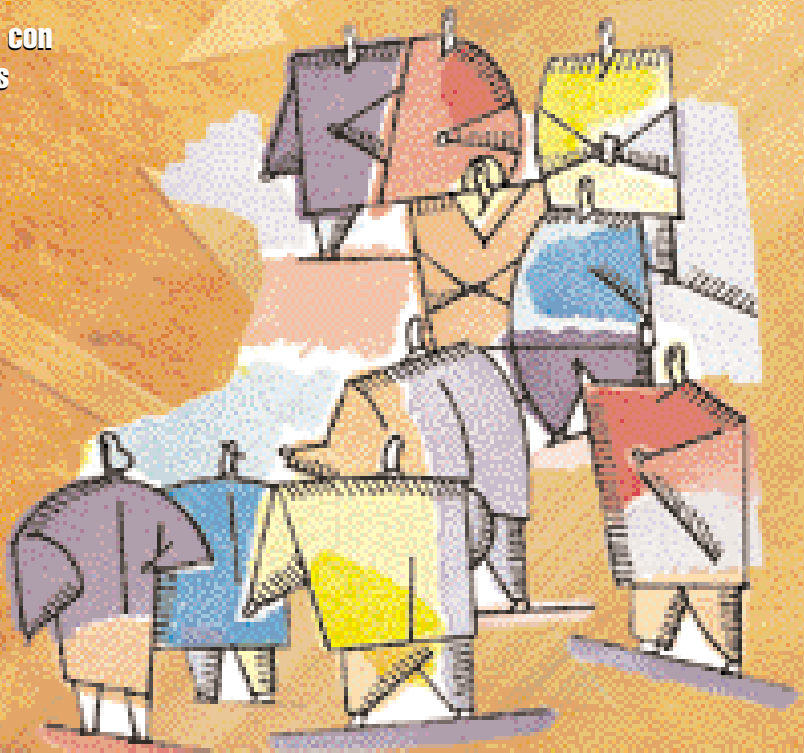


# MAESTRÍA EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

En el nuevo entorno mundial, la gestión pública requiere de nuevas estructuras, que implica un profundo cambio de razonamiento, para llevar al aparato estatal a consolidar el proceso democrático, obtener un desarrollo económico sostenido y establecer políticas sociales acordes con el acontecer nacional.

Maestrías para el Desarrollo ofrece programas con características únicas para Bolivia y estándares del más alto nivel le brindan:

- Horarios Ejecutivos Viernes y Sábados  
8:00 - 8:30 cada quince días
- Evaluaciones académicas y apoyo técnico de la Universidad de Harvard
- Docentes con niveles doctorales y maestrías a tiempo completo
- Áreas de formación Académica:
  - Destrezas Gerenciales
  - Análisis Económico
  - Análisis Político
  - Políticas Públicas
  - Áreas funcionales



Mayor información comuníquese en:

La Paz: • Av. 14 de septiembre (obrajes c. 2) • Tel: 786719-782965-08006660 • email: creyes@mpd.ucb.edu.bo



Sabes, no puedes encontrar un solo niño de un año de edad que tenga miedo de cometer un error. Ningún niño tiene miedo de cometer errores. ¡Ellos cometen errores todo el tiempo! Ellos no quieren caerse y golpearse la rodilla, pero no tienen miedo o pavor de hacerlo. No tienen miedo de cometer errores. Pero para cuando ese mismo niño alcanza la edad de 8 o 9 años, tiene terror de cometer un error. Así que ¿ven? Es esta profunda red nerviosa interna. Y tenemos que reconocer que la estamos reforzando todo el tiempo.

JJ: *Así que si alguien quiere aprender cómo comportarse en esta nueva estructura de círculo de aprendizaje y adquirir el punto de vista de sistema viviente, ¿dónde debe empezar? Quiero decir, ¿dónde comienzo yo? ¿Qué debo aprender para...?*

PS: Sí, siempre debes empezar desde donde estás. Quiero decir que si trabajas en un equipo o grupo de personas, empiezas hablando con los otros diciendo, “¿Qué es lo que queremos realmente lograr aquí? ¿Qué puede realmente valer nuestro tiempo y energía y compromiso genuino?” Sabes, la mayoría de las personas piensan en el trabajo como algo que deben hacer para recibir dinero. Pero a la mayoría de personas le gustaría estar emocionados acerca de lo que hacen. Y quieren hacer dinero, pero si se les da a escoger algo que les importe o algo que no les importe, ¿cuantas personas crees que escogerían algo que no les importe? Así que empiezas justo donde estás y preguntas a las personas, “¿Qué nos importa realmente aquí?” Y luego, por supuesto tienes que empezar a preguntar, “¿Y qué nos impide actuar sobre eso?” Sabes, algunos hablarán acerca de un jefe o un sistema de incentivos. Así que siempre hay impedimentos pero casi siempre existen formas de empezar donde estás si existen unos cuantos a quienes les importa algo. Una persona no puede hacer la diferencia pero dos o tres sí. Lo mismo es cierto en cualquier lugar de tu vida. Algunos dicen. “El aprendizaje más importante para mí es ser padre.” O esposo, o realmente no me importa – la escena. Siempre empieza con la misma pregunta: Así que ¿qué es lo que realmente me importa? ¿Dónde estoy? Aquí. No algo abstracto como, “Bueno, me importa el futuro de mi país.” Grandioso, pero “¿Qué es lo que me interesa hoy y en lo que puedo trabajar hoy?”

JJ: *Esa es precisamente mi pregunta. ¿Cómo has rela-*

*cionado todos estos conceptos con tu vida? ¿Cuál es el ejercicio de liderazgo en tu vida?*

PS: Sabes, tienes que ser tu mismo. Tienes que fijarte en tu desorden de cada día. En todo, hay siempre estas dos dimensiones, “¿qué me interesa realmente? y ¿cuál es la realidad?” Pienso que en términos de día a día, probablemente 90 por ciento de nuestra capacidad de ejercer liderazgo en cualquier escena viene de nuestra disposición para ver aspectos de la realidad que no queremos ver. Diez por ciento es visión y esto es crítico. Y 90 por ciento es estar dispuesto a escuchar a alguien decirte algo que no quieres oír. Eso es difícil. Existe una parte de nosotros que está siempre tratando de protegernos de la realidad. “No es exactamente así, sabes”. “Bueno, tu dices eso, pero no es realmente cierto”. Pero es cierto para esa persona. Puede que no sea verdad completamente. Pueden estar confundidos, pero sigue siendo verdadero para ellos. Así que día a día, probablemente mucho del trabajo es nuestra disposición a realmente poner atención. Es fácil decirlo. Hay un viejo dicho en el Budismo que dice que “no hay nada más difícil en el mundo que cambiarse uno mismo.”

JJ: *Cambiarse uno mismo es donde debemos empezar!*

PS: Por lo menos por la disposición a cambiar! Aunque siempre nos quedamos cortos por lo menos la disposición nos ayuda a empezar, el problema es que estamos siempre ocupados y concentrados en cambiar a todos los demás.

JJ: *Estos conceptos son muy interesantes pero tengo un problema, varias veces me he encontrado con gente que piensa que estos conceptos son extranjeros y que no se aplican en Bolivia? Tu que opinas?*

PS: Pienso que es importante ver el problema desde dos puntos de vista. Por una parte son conceptos universales, pero por otra tienen razón en ser escépticos en cierto sentido. Quiero decir, si ves un libro en particular y tiene un autor, y el autor vive en algún lugar y si no estás en ese lugar, viene de algún otro lugar. Así que la gente tiene razón y también por supuesto, el contexto en muchos lugares del mundo – y estoy seguro que Bolivia es así – es que las personas han tenido tantas cosas lanzadas

a ellos. Aquí esta lo que necesitan para que Bolivia tenga éxito. Aquí esta lo que necesitan para ser una persona de negocios exitosa. Y viene de afuera. Así que pienso que existe una necesidad real y legítima de hacer crecer las cosas desde adentro. ¿Qué hay en sus tradiciones, en sus tradiciones de influencia europea, en sus tradiciones de influencias nativas? ¿Qué hay acerca de nosotros, como bolivianos, que nos brinda nuestra teoría, nuestras ideas guías? Quiero decir que todo esto debe ser cultivado en casa. Y lo mismo es cierto para cualquier organización. Cada organización es única. Como cada persona es única. Como cada país es único. Cada uno tiene que encontrar sus propias ideas guía. Tomas ideas y conceptos, pero no los copias. Quiero decir que si copias, pienso que nunca tienes nada.

JJ: Pero eso es si copias la fórmula, pero pienso que parte de la belleza de tu teoría, en tu trabajo, es que precisamente estas pidiendo a la gente o habilitándolos para pensar en retornar a donde pertenecen y empezar a hablar acerca de lo que tiene sentido para ellos y eso tiene valor donde sea.

PS: Es valioso donde sea, absolutamente, y esa es una pregunta que las personas se han preguntado todo el tiempo. Es solamente que parte de la ironía hoy es que mucho de la forma en que trabaja nuestra sociedad moderna, con el consumismo y globalización y toda esta nueva tecnología, distrae a la gente. Distrae su atención de lo que siempre han sido preguntas profundas, ¿qué me importa realmente? ¿Qué es realmente significativo para mí? ¿Cómo me gustaría contribuir al mundo? ¿Cómo espero, como resultado de mis actividades, que las cosas sean un poco mejor? ¿Qué significa estar vivo? ¿Qué es la muerte? Estas son las preguntas que todos han hecho siempre. Así que en cierto sentido, es la edad de la hipnosis. Lo es. Es la edad de la hipnosis en masa. Nos hemos dado modos para hipnotizarnos a nosotros mismos. Nadie nos lo esta haciendo. Nosotros creamos una especie de hipnosis en masa. Básicamente hemos convencido a todos que hay un conjunto de cosas que importan desesperadamente para ellos sin las cuales sus vidas serían un tremendo fracaso, que en realidad no importan para nada. Sabes, eso se llama propaganda de la avenida Madison. Si no tengo esto, no seré feliz. Si no fumo ese cigarrillo, no seré un hombre o una mujer, ¿cierto? Es siempre algo fuera de mí que

si lo tengo, sería feliz. Hubo un hombre maravilloso que fue un estibador de San Francisco. No tuvo una educación formal. ¿Sabes lo que es un estibador? ¿Las personas que cargan y descargan botes? ¿En los puertos? Trabajó toda su vida como estibador en San Francisco y escribió paralelamente. Nunca se graduó de secundaria. Su nombre era Eric Hoffer y cuando murió fue considerado uno de los más importantes filósofos de la primera mitad del siglo XX. Y Eric Hoffer una vez dijo, "Nunca puedes obtener lo suficiente de lo que no necesitas realmente para hacerte feliz."

**Ambos: Nunca puedes obtener lo suficiente de lo que no necesitas realmente para hacerte feliz.**

PS: ¿Si das la vuelta a la oración, que ves? Esa es la clave para el consumismo. Debido a que no puedes obtener lo suficiente, siempre querrás más. Y es como ratoncitos corriendo en una rueda sin fin. Simplemente sigues y sigues andando. La ironía es que nosotros creamos la cinta sin fin. Esa es la hipnosis. Es una clase de hipnosis, y es una clase muy interesante de hipnosis. Muchas personas están empezando a darse cuenta de esto en muchas maneras. Y otras personas están corriendo más y más rápido.

JJ: Así que tal vez una clave del liderazgo es como comprender esto y cómo hacer comprender eso a los demás, me refiero a cómo los ayudamos...?

PS: ¿Recuerdas que dije que cuando todo se ha dicho y hecho te concentras en ti? Podrías decir que la esencia de todo liderazgo es consciencia. ¿Cómo ayudas a las personas a ver sus vidas por sí mismas?

JJ: Así que en otras palabras, es también crear relaciones de ayuda con otros.

PS: Oh, seguro pero un tipo particular de relación de ayuda. Quiero decir que puedes ayudar a alguien; digamos, son pobres y les das dinero. Los ayudas. Pero cuando les das dinero, los haces sentir aun más pobres. Así que hay muchos tipos de ayuda. Algunos tipos de ayuda realmente no son de mucha ayuda. Refuerzan el sentimiento de una persona a sentirse perdido. Pero sí estoy de acuerdo contigo, mientras entiendas que el tipo de ayuda del que estamos hablando no es darle a la gente nada. Es acerca de ayudar a la gente a ver, a desarrollar su

propia consciencia.

JJ: Han transcurrido, cuantos?. ¿Diez años desde que publicaste *La Quinta Disciplina*?

PS: Sí, *La Quinta Disciplina* fue publicada en 1990.

JJ: Alguna vez pensaste que sería tan exitoso?

PS: Bueno, si dijese lo correcto, diría, "Oh, no, no nunca". En alguna forma nunca lo esperé. Lo escribí para una audiencia pequeña. Un grupo de personas de dos o tres mil personas, pero en otro nivel, en realidad pensé que tendría éxito. Conocía que las ideas y muchos métodos realmente podían tener un impacto porque yo había trabajado con ellas por quince años. Y yo no pensé que eran mías. Habían muchas personas detrás de esto. Así que no. Realmente pensé que había una tremenda utilidad potencial basado en la experiencia que tuve con tal vez dos o tres mil personas. Así que no fue un libro nuevo en cierto sentido. Fue un libro reflexivo. Fue una forma de organizar quince años de trabajo sobre el cual tenía una gran convicción.

JJ: Para concluir la entrevista porque no nos cuentas hacia dónde te diriges ahora? ¿Cuáles son tus ideas? ¿Cuáles son tus planes para el futuro? ¿Qué estas investigando?

PS: Bien, personalmente, realmente quiero ayudar a esta comunidad de alma global a desarrollarse porque estoy realmente convencido de que una de las cosas que puede hacer la diferencia más grande es la creación de comunidades de aprendizaje – gente en diferentes lugares del mundo con el deseo de ayudarse unos a otros. Para que no venga de aquí. Viene de nosotros y nosotros somos parte de un cuerpo más grande. Así que estoy realmente comprometido a la idea de crear una red global de comunidades de aprendizaje. Pero específicamente, he querido por casi treinta años centrarme en dos áreas y eso es en lo que estoy empezando a invertir la mayor parte de mi tiempo ahora, que son el medio ambiente y el rol de las corporaciones de negocios, particularmente en crear una forma completamente diferente de plantear el modelo industrial. Es un modelo pésimo tener 99 por ciento de todo lo que producimos terminando en el basurero. Es estúpido. No hay objetivo en ello y pienso que muy profundamente las personas lo saben. Y segundo, la educación. Esas son las dos áreas en que siempre he querido con-

centrarme porque la escuela es una institución tan formativa; porque somos tan jóvenes cuando vamos allá, pienso que en cierta forma es mucho más importante que las empresas.

JJ: Algunas de tus ideas parecen tener mucha influencia asiática tradicional o sus creencias.

PS: Sí, muchas influencias.

JJ: ¿La tienen?

PS: Oh, claro, si, pero tiene muchas influencias. Me refiero a que también se puede decir que tienen muchas influencias de culturas nativas y culturas asiáticas y algunas son occidentales. Siempre tuve curiosidad acerca de algunas cosas y he tratado de aprender de todo. He tenido una cantidad adecuada de exposición al budismo y al taoísmo. Y ahora estoy aprendiendo más acerca de tradiciones de la India. Siempre tuve interés en ellas, pero también pienso que es solamente porque nos dan una ventana a las leyes universales. *La Quinta Disciplina* ha vendido muchas copias en China. Nadie sabe. Uno nunca sabe cuantos libros vende en China. Una vez lo vi en la lista en Shanghai como el segundo libro detrás del de Steven Hawkins "Una Breve Historia del Tiempo." Vendió 70... 60 mil copias solo en Taiwan, que es mucho para un país tan pequeño. Pero no encontrarás nada acerca de China, en el libro. Me refiero a que encontrarás un par de pequeñas referencias por aquí y por allá, muy poco. Pero pienso que trata temas y tiene una perspectiva universal así que si. Es asiático, es occidental, es cristiano, es budista... debe serlo. Estamos en un gran dilema ahora. Me refiero a que como sociedad tenemos problemas profundos. No atravesaremos este periodo de tiempo en una forma saludable a no ser que comprendamos la visión mas profunda que los seres humanos han generado por los últimos treinta años. Así que debemos buscar en todas partes y utilizar lo que sea. No podemos ser parroquiales.

JJ: Gracias Peter, por compartir tu conocimiento conmigo y con mis estudiantes en *Maestrias para el Desarrollo*.

PS: No, hay de que agradecer. Pienso que fue grandioso. Fueron excelentes preguntas. Así que cuando vayas a casa, utiliza esto en tus clases. 