



PETER SENGE

«Las Personas no son Recursos»

Conferencia Internacional





Peter Senge, el creador de la Quinta Disciplina y conocido gurú del aprendizaje organizacional, fue uno de los oradores de la conferencia en Europa del Hay Group, en la cual se sublevó contra el actual sistema económico. En una entrevista exclusiva, arroja la piedra y se define como un "anti-recursos humanos", define como "cancerígena" la actual política seguida por las empresas y declara que los empresarios deben incluir las inversiones en el ambiente y la sociedad como parte de su cadena de valor.

1. En la conferencia, declaró con vehemencia que se considera un "anti-RRHH". ¿Por qué?

PETER SENGE - Nunca consideré que el término "recursos humanos" fuese correcto. No es muy significativo, dado que **las personas no son recursos de la organización, son "la" organización**. Por ejemplo, usted no es un "recurso" de su familia, sino un miembro de la misma. Si fuera sólo un recurso, sus familiares lo verían como una fuente de dinero o de cualquier otra cosa. En resumen, "recurso" es algo muy limitado.

2. ¿Y el alcance del departamento de recursos humanos también es limitado en la organización?

P.S. - Sí. En realidad, mucha de la actividad de los departamentos de recursos humanos se reduce, simplemente, en cargar la parte de los CEOs cuando surgen dificultades en la gestión del personal y de la organización de la formación. De esta manera, los profesionales de RR.HH. se vuelven una suerte de equipo de especialistas internos, para que los altos directivos continúen circunscribiéndose a la focalización del negocio, **no desarrollando sus competencias de gestión de personas**. Además, los departamentos de "recursos humanos" son, tradicionalmente, departamentos de "personal", responsables por la elaboración de planes de reforma, contratación, despido y beneficios sociales y se ocupan, principalmente, de los aspectos financieros del empleo. Por ejemplo, de las estructuras de los contratos y de las obligaciones legales. Sólo que muchas empresas ya hacen "outsourcing" de esas funciones.

Por eso, el hecho de que las personas trabajen productivamente unas con otras, es responsabilidad de los directivos y de toda la organización, no solamente del departamento de "recursos humanos".

3. Otro aspecto que resaltó su discurso fue la relación de las empresas con el medio ambiente y la envolvente social. Parece participar de la misma filosofía que Arie de Geus preconiza en su libro "The living company", sobre las empresas funcionando en una base biológica, como sistemas vivos...

P.S. - Exacto. Hay que reconocer que la organización es un sistema vivo y que existe dentro de otros sistemas vivos mayores, en este caso, el ecosistema de la sociedad.

Para que los sistemas sean saludables, tiene que haber reciprocidad entre estos. Esa es la condición básica de cualquier sistema natural. Por ejemplo, el cáncer es un sistema vivo que



destruye a su huésped, un sistema vivo mucho más grande. Después de un tiempo, el cáncer termina, porque dura hasta que acaba con el otro mayor. Así actúan la mayor parte de las empresas hoy día.

4. Pero la mayor parte de las empresas no encaran las cuestiones ambientales y sociales como una inversión, sino como un gasto...

P.S. - Eso va a cambiar. Ocurre lo mismo en el caso de la innovación. Cuando aparece una, las empresas acostumbran decir: no podemos hacerla, porque el costo es muy elevado. Pero las empresas que encuentran la forma de realizarlas con menores costos, tienen, con toda seguridad, una ventaja competitiva. Eso mismo sucederá en el plano del ambiente y de lo social.

5. Pero en el caso de la innovación de producto, esta sólo valdrá la pena realizarla si el mercado la absorbe. ¿El mismo principio también se aplica a las inversiones en el ambiente y en lo social?

P.S. - Claro que mucho de este proceso dependerá de las preferencias sociales. Si las personas no se interesan y sólo compran un producto amigo del ambiente si cuesta lo mismo que otro que no lo es, será muy difícil que la empresa obtenga rentabilidad.

Pero no hay duda que necesitamos nuevos productos que utilicen menos energía y que, una vez consumidos, sean devueltos al productor para ser reciclados. Existen dos grandes estadios para una empresa amiga del medio ambiente en este proceso de transformación.

6. Y en el caso de la responsabilidad social ¿qué ventajas surgen para las empresas que las incluyeron en su estrategia de negocio?

P.S. - Las ventajas inmediatas es que pasan a ser honestas. Hoy día tienen que mentir en todo momento. Quieren demostrar que nadie se preocupa con la contribución de la empresa a la mejora de vida en la sociedad, pero, de hecho, la gente se preocupa. Por eso, existe una contradicción cuando las empresas afirman desear que las personas se sientan comprometidas, motivadas e identificadas con su trabajo, cuando, en realidad, la actividad laboral sólo sirve para hacer dinero. **Los seres humanos se interesan más que sólo por fabricar dinero** y por eso, básicamente, nos mentimos a nosotros mismos.

7. Entonces sostiene que el objetivo de las empresas no debiera ser solamente el lucro

P.S. - Lo que yo sostengo es que cuando las empresas y las personas tienen como único objetivo hacer dinero, **definen un mundo pequeño**. Así tenemos trabajadores que no están motivados, se



comprometen lo mínimo y sienten que el trabajo no tiene sentido. No consiguen explicar a sus hijos lo que hacen y no se insertan con orgullo en sus comunidades. Al definir un objetivo pequeño y limitado, se obtienen personas pequeñas para alcanzarlo. Es necesario meditar sobre esta situación y actuar. Pero tengo la certeza que, cada vez más, la sociedad exigirá a las empresas el desarrollo de una visión más amplia, donde las empresas que lideren estos cambios obtendrán mayor credibilidad en sus sociedades.

8. *En este plano, ¿está de acuerdo en que el traslado del poder de la esfera gubernamental a las grandes corporaciones empresarias también implica una transferencia de la responsabilidad social?*

P.S. - Correcto. Si los grupos empresariales no asumen esas responsabilidades, serán vistos con gran desconfianza por la sociedad. Y si se callan, veremos al poder cambiar nuevamente para el lado del gobierno u otras organizaciones. Por ejemplo, estamos viendo un enorme crecimiento de las ONGs que surgieron como respuesta al abuso de poder de los grupos económicos. Organizaciones como Greenpeace tiene un impacto enorme, son muy influyentes. Porque sacan partido de las sospechas que despiertan los grandes grupos económicos. Las ONGs representan un proceso de equilibrio natural en la sociedad. De hecho, seguirá existiendo una guerra entre las ONGs y las grandes empresas, en tanto estas no aprendan que la vida será mucho mejor para nosotros, que la humanidad será más feliz y mucho mejor a nivel productivo y financiero, si el ambiente fuera preservado y el medio social desarrollado. Esto no es idealismo, es el nuevo sistema que deberá nacer para que la humanidad no se autodestruya.

9. *Pasemos a cuestiones de cambio organizacional. ¿Por qué se dice que los procesos conducidos desde arriba fracasan?*

P.S. - Una de las principales razones es el hecho de que las organizaciones continúan siendo encaradas como máquinas. En ese esquema, todo parte de la cima: cuando llega un nuevo patrón, este le dice al empleado lo que va a pasar y luego el empleado cambia. Algunas cosas cambian de esta manera, pero no son cambios profundos. El cambio liderado desde arriba genera alguna energía, pero es como una ola que muere en la playa, ya que genera actitudes complacientes al esperar que la iniciativa venga siempre de arriba.

El verdadero aprendizaje surge en el día a día, por las acciones que las personas llevan a cabo y por las redes de relaciones que controlan. Todavía, el aprendizaje depende del nivel de compromiso de las personas y de las interpretaciones que realicen.

10. *¿Y cómo se podrá alterar esa mentalidad "mecánica"?*

P.S. - No se puede cambiar una mentalidad, pero se puede crear una nueva (cultura). Supongo que hay muchas personas que siguen pensando que el jefe es el único que debe mandar en una



organización. Es como una criatura en la escuela: existe alguien responsable por todo lo que sucede en el aula, el profesor. Es un concepto que nos inculcaron desde la más tierna edad. Por ese motivo es que vemos a los CEOs como seres "iluminados" que conducen el cambio. No quiero decir que no tengan un gran impacto en el proceso de cambio. El problema radica en la creencia de que la persona que está en la cima es la única que puede conducir el proceso de cambio.

La forma de cambiar ese proceso de pensamiento es poner al desnudo las limitaciones del mismo. Vamos a razonar un poco. ¿Cómo podemos ordenar a una persona que cambie los valores de otra? Eso no sucede, nunca sucede. Los seres humanos somos autónomos y no podemos forzar a alguien a cambiar sus valores. Y cuando eso ocurre, las personas tienden a reaccionar como siempre lo hicieron. Por eso **la gestión de arriba tiene que encontrar una forma de equilibrar el proceso de cambio con equipos locales provenientes de distintos sectores de la organización**, agregando sólo alguna coordinación en el proceso.

11. ¿Entonces, para construir un clima de aprendizaje y cambio dentro de la organización, se necesitará un nuevo contrato social entre los patrones y los empleados?

P.S. - Nuevo es un término relativo. Depende de la cultura y de los países. Es muy difícil hablar de esto como si fueran simples reglas. Tiene mucho que ver con el tipo de relaciones de confianza y de responsabilidad que se establecen en las organizaciones. En las estructuras jerárquicas tradicionales, las personas esperan siempre que el patrón llegue y les diga lo que tienen que hacer. Hay un sentido muy franco de responsabilidad mutua. El patrón define los objetivos y las personas no tienen que responder por los resultados. Si los resultados son malos, la culpa es del patrón. Por lo tanto, **resulta claro que las personas no se sentirán muy inspiradas en el trabajo, si éste se restringe a alcanzar las metas que otros definieron**. Por otro lado, el CEO también tiene sus responsabilidades y la obligación de establecer objetivos.

La cuestión es la siguiente: ¿qué proceso elegir para alcanzarlos, de modo de construir un compromiso mutuo con los empleados, con algún grado de negociación? Si la gerencia define objetivos más elevados, las personas determinarán objetivos más exigentes. Pero, ¿sabrá el CEO si lo que pasa en la organización está acorde a lo que pasa en el mercado? Esto depende, en gran medida, de la solidez de las relaciones establecidas en la empresa.

12. ¿Un clima de confianza puede potenciar un aprendizaje más efectivo?

P.S. - Sí, si éste se construye a través del aprendizaje conjunto. Es verdad que el aprendizaje requiere compromiso, pero también se necesitan competencias. Todo el trabajo que realizamos durante estos 25 años en el MIT y en la SOL (Society for Organizational Learning) revelan que las capacidades fundamentales de aprendizaje en el trabajo, son las que inciden en el tratamiento de temas complejos. Para que eso ocurra, las personas deben tener auto-conciencia de su



pensamiento y cuestionar, continuamente, sus presunciones. **Este tipo de competencias necesitan ser desarrolladas a lo largo del tiempo.**

13. En lo que se refiere a aprendizaje y formación, muchas organizaciones y personas caen en la tentación de copiar buenas prácticas. ¿Cuál es el riesgo?

P.S. - Muchas veces, cuando copiamos, no nos va bien. Es muy difícil para una persona copiar a otra. No es posible que alguien tome un violín y comience a tocarlo, sólo por haber visto a otra hacerlo. El proceso de aprendizaje se da a lo largo del tiempo. Copiar es un atajo, pero raramente produce un aprendizaje significativo. **No se puede reducir el proceso de prueba y error y de experimentación y desde ahí, construir nuevas capacidades.** No quiero decir con esto que no se deba aprender de otras personas. Pero el éxito del aprendizaje depende siempre del nivel de compromiso de la persona y de su oportunidad para practicar.

14. En resumen, ¿cuáles son los principios básicos para crear el cambio?

P.S. - Primero, no hay una fórmula. La expresión "crear el cambio" es incorrecta, porque da la impresión que alguien lo va a hacer en vez de la propia persona.

Las cosas cambian siempre, los sistemas vivos cambian continuamente. No es necesario crear cambio. Lo que hacemos es trabajar duramente para que el cambio no ocurra, tenemos miedo y esperamos siempre que el patrón nos diga lo que tenemos que hacer. Estas son actitudes que impiden los cambios. Las organizaciones están llenas de ideas. Los seres humanos tenemos montones de ideas para hacer las cosas de manera diferente. Entonces ¿qué nos impide innovar y avanzar? Para transponer esta situación, tenemos que preguntarnos lo siguiente: **¿Qué quiero cambiar? ¿Qué es importante para esa persona? ¿Cómo puedo mover la energía de las personas para pensar en aquello que realmente quieren, desean y se interesan? ¿Cuál es el propósito del negocio, cuáles son sus problemas actuales y sus límites?**

Sólo respondiendo a estas preguntas, dentro de la realidad de cada organización, se enrolan las personas al nivel de sus equipos de trabajo.

15. Considera que cualquier persona puede ser un líder en una organización, cualquier empleado puede ser jefe?

P.S. - No. La palabra líder es muy ambigua. Muchos la usan como sinónimo de patrón. ¿Toda la gente puede ser patrón? Yo digo que no. **Un líder es una persona que participa en la organización modelando su futuro,** que es capaz de inspirar a las personas a su alrededor, de realizar cosas difíciles y de probar cosas nuevas, simplemente significar andar para adelante. Es todo lo que significa. Y todos los seres humanos tienen capacidad para adelantar.



16. Pero eso implica una nueva estructura de valores en la empresa...

P.S. - Eso implica una estructura que valore todas las personas en la empresa. Es tan sencillo como eso.

Mensaje final

«Seguirá existiendo una guerra entre las ONGs y las grandes empresas, en tanto estas no aprendan que la vida será mucho mejor para nosotros, que la humanidad será más feliz y mucho mejor a nivel productivo y financiero, si el ambiente fuera preservado y el medio social desarrollado. Esto no es idealismo, es el nuevo sistema que deberá nacer para que la humanidad no se autodestruya».

DOS ESTADIOS

Al principio las empresas se van a concentrar en la reducción de costos para aumentar la eficacia de la utilización de los recursos de producción. Actualmente, muchos de los procesos que son destructivos del ambiente parecen que ahorran dinero, pero, en realidad, provocan mucho desperdicio.

La segunda fase sobrevendrá cuando se creen productos que todavía no existen, nuevas imágenes en el mercado, nuevas relaciones con los clientes y un nuevo tipo de credibilidad empresarial, en buena parte apoyada en la protección del medio ambiente. Tomemos como ejemplo los automóviles. Hoy es totalmente posible crear un auto que consuma 4 litros cada 100 Km. y con la misma performance de los modelos existentes en el mercado. Pero el desarrollo de estos modelos exige una inversión considerable y las grandes empresas se orientan a la economía de escala, lo que implica producir miles de automóviles. De entrada, esto parece una inversión prohibitiva. Tal vez el liderazgo en la fabricación de estos nuevos vehículos, surja en empresas más pequeñas, donde se realizan inversiones en menor escala y se pueda, de esta manera, demostrar que el mercado aprecia los productos amigos del medio ambiente.

Aquí las grandes empresas sean probablemente seguidoras y no líderes, porque no quieren arriesgar la realización de grandes inversiones. Me parece que muchas personas estarían contentas si compraran un auto que consumiese 4 litros para hacer 100 Km. y con una performance comparable a los modelos tradicionales. El asunto es cómo ofrecer esos autos y demostrar que hay demanda.

Rubén Eiras, co-editor de www.gurusonline.tv, con Peter Senge
Entrevista original publicada en el magazine portugués Executive Digest