



*Liderazgo:
Contando una
Historia*
Por: Peter Senge



Traducción Libre: **Nelson Quintero Moros**
Compilación: **Rogelio Carrillo Penso**



Durante muchos años, le he dicho a la gente que aunque existen muchos libros acerca del liderazgo, hay uno sólo de obligada lectura para los estudiantes dedicados: *Servant Leadership*, de Robert K. Greenleaf. La mayoría de los libros recientes acerca del liderazgo se refieren a lo que hacen los dirigentes y cómo actúan; explican por qué el mundo les complica la vida y lo que deben hacer las organizaciones para formar mejores líderes. Estos libros están repletos de consejos prácticos acerca de qué cuáles cambios deben efectuar tanto los individuos como las empresas. Sin embargo, son muy pocos los libros que ahondan en profundidad acerca de la esencia de un liderazgo genuino. En cambio, Greenleaf nos invita a analizar un ámbito del liderazgo *fundado en ser, no en hacer*. El señala que la decisión fundamental que toma un líder es la de optar por servir, ya que en caso contrario se restringe enormemente su capacidad para dirigir. Dicha decisión no es una medida que se lleva a la práctica; en efecto, no es algo que usted hace, sino una expresión de su propio ser.

LIDERAZGO IMPLICA APRENDER A MOLDEAR EL FUTURO Y CREAR NUEVAS REALIDADES

El libro *Synchronicity* también debe ser leído por toda persona realmente interesada en el liderazgo. *Synchronicity* parte de la posición adoptada por Greenleaf y llega más allá, sobre todo porque aclara cómo se toma la decisión de convertirse en líder e ilustra de dónde surge dicha decisión.

LOS OCCIDENTALES BUSCAMOS INDIVIDUOS ESPECIALES CON POTENCIAL DE LIDERAZGO, EN LUGAR DE DESARROLLAR EL POTENCIAL DE LIDERAZGO EN TODOS.

Greenleaf opina que convertirse en un líder tiene que ver con la relación existente entre el líder y quienes son dirigidos. Sólo cuando la decisión de servir sirve de sustento a la formación moral de los líderes, el poder jerárquico que separa al líder de quienes son dirigidos no es fuente de corrupción. Las jerarquías no son inherentemente perversas, a pesar de las opiniones desfavorables que han generado hoy en día. Según Greenleaf, si los líderes satisfacen las necesidades de quienes dirigen, es decir, si consideran que su trabajo, o razón fundamental de ser, es un genuino servicio, se desvanecería el potencial de corrupción por parte de las jerarquías. Estamos profundamente endeudados con Greenleaf por habernos aportado este concepto. Su perspectiva también contribuye en gran medida a explicar la "falta de liderazgo" que existe en la mayoría de las instituciones contemporáneas, ya que están dirigidas por personas que han ascendido a posiciones de

autoridad debido a sus capacidades técnicas o de toma de decisiones, conexiones políticas o deseo de riqueza y poder.

Joe Jaworski, autor de *Synchronicity* llega más allá que Greenleaf. Él sugiere que la decisión fundamental que hace factible un verdadero liderazgo en todos los ámbitos (e incluye el liderazgo jerárquico, pero sin limitarse a éste) es *la decisión de estar al servicio de la vida*. El sugiere que en lo más profundo, nuestra capacidad como líder proviene de nuestra decisión de permitir que la vida se manifieste a través de nosotros. Esta decisión genera un tipo de liderazgo muy poco común, y que solemos asociar exclusivamente con personajes extraordinarios como Gandhi o Martin Luther King. En realidad, este ámbito del liderazgo está al alcance de todos, y puede ser de vital importancia para nuestro futuro.

Creo que en la actualidad este desarrollo a partir de la posición original de Greenleaf resulta sumamente pertinente por dos motivos. En primer lugar, ⊕ el libro de Joe descarta las jerarquías formales de poder, en las cuales existen "los líderes" y "los que son dirigidos". Se hace cada vez más evidente que las jerarquías se están debilitando y las instituciones de todo tipo —desde las multinacionales hasta los sistemas educativos— funcionan a través de redes informales y equipos auto



gerenciados que se forman, actúan, se disuelven y vuelven a formarse. No basta con decidir estar al servicio de quienes uno dirige formalmente, ya que existe la posibilidad de que en las nuevas estructuras organizacionales no existan subordinados formales. En @ segundo término, el libro de Joe encauza nuestra atención hacia la forma como forjamos colectivamente nuestro destino.

**ALF INTENTÓ CREAR UNA RED DE
PROFESIONALES TALENTOSOS Y
MULTIDISCIPLINARIOS COMPROMETIDOS A
ASEGURAR UNA NUEVA GENERACIÓN DE
DIRIGENTES PÚBLICOS.**

En Occidente existe la tendencia a pensar que *el liderazgo es una cualidad inherente a ciertas personas*. Esta forma de pensar tradicional presenta muchos escollos. Buscamos individuos especiales con potencial de liderazgo, en lugar de desarrollar el potencial de liderazgo en todos. Nos distraemos fácilmente con lo que hace un líder específico, con los anodinos melodramas de quienes detentan poder y desean conservarlo, mientras otros tratan de quitárselo. Cuando las cosas salen mal, culpamos a los líderes incompetentes, evitando asumir nuestra propia responsabilidad en el asunto. Cuando la situación se torna desesperada, sencillamente nos ponemos a esperar a un gran líder que nos rescate. Durante este proceso, hacemos caso omiso de la principal interrogante: "¿Qué somos capaces de crear en forma colectiva?"

Dada nuestra obsesión con la forma como se comportan los líderes, así como con las interacciones entre líderes y seguidores, nos olvidamos que en el fondo el liderazgo implica aprender a moldear el futuro. Existe liderazgo cuando las personas dejan de ser víctimas de las circunstancias y participan activamente en la creación de nuevas circunstancias.

Cuando las personas se mueven en este ámbito de liderazgo generador, día tras día, llegan a comprender cabalmente, en palabras de Joe "cómo funciona en realidad el universo". Ese es el verdadero beneficio del liderazgo. No tiene que ver con el poder sustentado en la posición; ni tampoco con los logros alcanzados; en última instancia, ni siquiera tiene que ver con lo que hacemos. Liderazgo implica crear un ámbito en el cual los seres humanos continuamente profundizan su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial. En realidad, el liderazgo tiene que ver con crear nuevas realidades.

Explorar esta perspectiva del liderazgo a través de un libro resulta prácticamente contradictorio. Ya que éste ámbito no puede comprenderse cabalmente desde el punto de vista conceptual,

cualquier intento de digerirlo y explicarlo intelectualmente consiste, para decir lo menos, en una especie de mapa. Y el mapa no es el ámbito en sí. Para comprenderlo, debemos hacernos merecedores de la comprensión, y ésta no se obtiene fácilmente. Llegamos a hacernos merecedores a través de nuestras experiencias. Creo que en parte los budistas se refieren a esto cuando afirman "la vida es un sufrimiento". Tenemos que sufrir durante nuestras vidas, no en términos de dolor, sino porque tenemos que vivirla.

Una manera de "vivir" en estos ámbitos sutiles del liderazgo es a través de una historia. Cuando Greenleaf escribió *Servant Leadership*, él "partió" teniendo como base el libro de Hermann Hesse, *Viaje al Este*, un recuento autobiográfico del viaje que hace un hombre en busca del esclarecimiento. Durante su recorrido, Leo, el fiel sirviente del narrador, le brinda su apoyo durante muchas vicisitudes. Años más tarde, cuando el hombre halla la sociedad esotérica que buscaba, descubre que el dirigente de esa sociedad es precisamente Leo —es decir, *el sirviente es el líder y el liderazgo se ejerce a través del servicio*.

En el caso que nos ocupa, Joe también se basa en una historia —la suya. El resultado es un libro poco común —raro entre los libros acerca de liderazgo o temas gerenciales— ya que se trata de un relato personal, lleno de reflexiones,



acerca del viaje emprendido por una persona. Esto podría representar dificultades para aquellos lectores acostumbrados a relatos de "expertos" en liderazgo que dan consejos y proponen teorías. Sin embargo, la percepción de Joe acerca del liderazgo y el proceso mediante el cual él llegó a dicha percepción son inseparables entre sí. Su vida se convirtió en un medio para el aprendizaje, y su aprendizaje tiene que ver con la forma como los líderes deben estar al servicio de la vida.

"ALINEACIÓN" ES LO QUE OCURRE CUANDO LAS PERSONAS QUE CONFORMAN UN GRUPO REALMENTE COMIENZAN A FUNCIONAR COMO UN TODO.

Por otra parte, no se trata únicamente de la historia de Joe, ya que su trayectoria personal está entrelazada con acontecimientos trascendentes en los cuales todos hemos participado. Este relato comienza cuando su padre, León Jaworski, se convierte en Fiscal Especial en el caso Watergate. Durante las investigaciones, el Coronel Jaworski se preocupaba seriamente por los indicios cada vez más contundentes que inculpaban a Nixon y a sus allegados de la conspiración Watergate. Con la única persona con la cual podría hablar sin faltar a sus compromisos con la investigación era su hijo Joe, quien también era abogado. El padre y el hijo se planteaban exactamente las mismas preguntas que el país pronto se haría: ¿Cómo pudo haber pasado esto? ¿Cómo es posible que hayamos llegado a esto, que nuestros más altos funcionarios, en quienes tanto confiábamos, hayan actuado como delincuentes comunes?

HOY EN DÍA LA CORPORACIÓN GLOBAL TRASCIENDE LAS FRONTERAS NACIONALES Y SU IMPACTO SOBRE EL MUNDO SOBREPASA INCLUSO EL DE LOS GOBIERNOS.

El hecho de haberse planteado estas interrogantes hicieron que Joe acometiera varios proyectos. Después de dedicarse durante varios años a su profesión sin mucho entusiasmo, decidió retirarse del prestigioso bufete internacional que había ayudado a fundar. Incurrió en un terreno que le era totalmente desconocido: la dirigencia pública, y creó el American Leadership Forum (ALF). El objetivo de ALF era crear una red nacional de profesionales talentosos y multidisciplinarios comprometidos a asegurar una nueva generación de dirigentes públicos. Hoy en día, se desarrollan exitosos programas ALF en diversas comunidades y regiones de los Estados Unidos. Después de casi diez años, Joe se retiró del cargo de Presidente de la Junta Directiva de ALF, para aceptar el cargo de jefe del proceso de planificación de escenarios para el consorcio Royal Dutch Shell. En esta

capacidad, ayudó a moldear lo que para muchos constituye el mejor proceso de planificación de todas las grandes corporaciones.

En mi opinión, la historia de Joe Jaworsky representa el viaje que emprende una persona en nombre de todos nosotros, los que batallamos cotidianamente con los profundos cambios requeridos en el liderazgo público e institucional para el siglo XXI. Nuestras experiencias con las jerarquías lo permeaban todo, por lo que se nos dificultó pensar más allá del marco del liderazgo jerárquico. Desafortunadamente, los abusos cometidos por las autoridades jerárquicas, como ocurrió en el caso Watergate, persisten entre nosotros hoy en día, generando temores acerca de nuestra capacidad colectiva para autodirigirnos. Lo logrado por ALF demuestra lo que puede hacer un grupo reducido de personas comprometidas para incidir positivamente sobre el liderazgo público.

Me resulta particularmente interesante la yuxtaposición de las experiencias de ALF y Shell. Los años que Joe trabajó en Shell brindan una visión singular desde adentro en lo que respecta al funcionamiento del proceso de planificación de la empresa, incluida la primera presentación pública de los dos escenarios globales a largo plazo, los cuales en la actualidad orientan la forma de pensar de los gerentes de Shell en todo el mundo. Las grandes multinacionales como Shell representan una nueva forma de



sistema social, y cuentan con una capacidad descomunal —para bien o para mal— para influir sobre el futuro. Hoy en día la corporación global trasciende las fronteras nacionales y su impacto sobre el mundo sobrepasa incluso el de los gobiernos. En este libro, comenzamos a percibir cómo este poder puede influir en forma positiva al futuro. En particular, veremos cómo el proceso de crear escenarios puede fomentar nuevas formas creativas de pensar en el futuro y tener influencia sobre éste, tanto dentro como fuera de la corporación.

REUNIONES CON PERSONAS ASOMBROSAS

**A VECES LAS SEMILLAS QUE SIEMBRA EL LÍDER
TARDAN AÑOS EN GERMINAR.**

Mi primer acercamiento a este libro también comienza con una historia. Fue en el otoño de 1992; me encontraba en Londres y estaba a punto de regresar a casa después de un viaje a Europa. Iba a reunirme con Joe para desayunar, después de no haberlo visto durante aproximadamente cinco años. En ese periodo, él se retiró de ALF (donde yo participé durante sus inicios entre 1980 y 1983), y tenía dos años trabajando en la Shell. Por cierto que resultó una coincidencia el hecho de haber conocido a sus dos antecesores en el cargo, Pierre Wack y Peter Schwartz, así como a Arie de Geus, el anterior jefe de planificación de la empresa, por lo que tenía cierta idea acerca de las características singulares del cargo de Joe. Por eso estaba ansioso de reencontrarme con mi viejo amigo y ponerme al día con respecto a sus actividades.

**LA MAYORÍA DE NOSOTROS NO LOGRA
PERCIBIR LA REALIDAD TAL COMO ES. CASI
TODO LO QUE "VEMOS" ESTÁ INFLUIDO POR
NUESTRAS IMPRESIONES, NUESTRA HISTORIA,
NUESTRO LASTRE, Y LO QUE HEMOS
PRECONCEBIDO**

A medida que Joe me contaba acerca de la emocionante tarea de desarrollar los nuevos escenarios globales de Shell, yo me iba interesando cada vez más. Luego se refirió al libro que estaba escribiendo. En cierta forma, Joe es una persona tímida, por lo que escribir un libro acerca de su vida no le resultaba sencillo. Sin embargo, él sentía que su historia contenía lecciones importantes que podían compartirse únicamente a través de un libro. Por una parte, relató historias fascinantes acerca de ALF y Shell. Pero por la otra, subyacente a los detalles superficiales de estas actividades, existían cambios personales profundos por los que había atravesado Joe, guiado por una serie de reuniones con personas asombrosas como John Gardner, Harlan Cleveland y algunos de los más reconocidos científicos

contemporáneos. Me quedé atónito cuando me contó acerca de haber conocido al físico David Bohm en 1980, ya que yo no me había enterado de ello hasta ese momento. Con el tiempo, Joe se percató de la importancia vital que había tenido esa reunión, ya que la conversación con Bohm había sembrado semillas en él que habían tardado años en germinar y que en ese momento lo enrubaban hacia una perspectiva radicalmente distinta acerca de cómo los seres humanos podían forjar su destino. Al finalizar nuestro desayuno, le reiteré a Joe que lo ayudaría en lo que estuviese a mi alcance para que terminase el libro.

Yo también sostuve una reunión de gran trascendencia con David Bohm. Fue en 1989, cuando casi había finalizado de escribir *La Quinta Disciplina*. David dictó un seminario en el Massachusetts Institute of Technology (MIT) para un grupo reducido de personas interesadas en su trabajo en el ámbito del diálogo. En ese momento, yo ansiaba tener una comprensión teórica más profunda de un fenómeno específico que había observado en los equipos, algo que sabía resultaría esencial para comprender la disciplina del aprendizaje en equipos. Con el tiempo, mis colegas y yo habíamos comenzado a utilizar el término "alineación" para describir lo que ocurre cuando las personas que conforman un grupo realmente comienzan a funcionar como un todo. Solíamos citar ejemplos como



los de grupos extraordinarios de jazz y equipos campeones de baloncesto, para tratar de explicar en que consistía esa alineación. Pero sabía que a un nivel más profundo me resultaría imposible explicar cómo surgía este misterioso devenir en un todo.

También sabía que lo que yo estaba buscando no lo encontraría en las teorías gerenciales contemporáneas corrientes acerca de los equipos. Muchas de estas teorías son básicamente individualistas por naturaleza, fundadas en psicología individual o de grupos. Sabía sin lugar a dudas que el fenómeno de la alineación no era individualista, sino fundamentalmente colectivo. No conocía teoría alguna que tratase de explicar cómo el misterioso estado de "estar en la misma onda" (como suelen decir los músicos de jazz) funciona en la práctica. Las teorías basadas en el razonamiento individual, en las interacciones interpersonales, o en los patrones de comportamiento de grupos, parecían inherentemente inadecuadas para explicar este fenómeno.

Durante el seminario al cual aludí, mientras Bohm describía su trabajo en el campo del diálogo, pensé, *"Por lo menos ahora sé que no estoy loco"*. Bohm se refirió al fenómeno del pensamiento y cómo nuestros patrones asociados al pensamiento pueden convertirnos en prisioneros. *"El pensamiento crea al mundo, para luego decir, 'Yo no fui' "*, dijo. Habló acerca de un *"orden generativo"*, en el cual, dependiendo de nuestro estado de concientización, podemos *"participar en cómo se manifiesta la realidad."* La teoría de Bohm iba más allá de la interdependencia, hacia un todo.

**UN RASGO QUE CARACTERIZA A LOS ARTISTAS
ES SU CAPACIDAD PARA PERCIBIR AL MUNDO
COMO ES EN REALIDAD.**

La interdependencia es algo que puede captarse. Por ejemplo, una madre y su hijo son interdependientes en una cantidad de formas que resultan fácilmente observables. Esta interdependencia es una especie de ventana hacia un ámbito más amplio de un todo. La interdependencia existe en lo que Bohm denomina el nivel "explicativo". Pero el todo existe en el nivel "implicativo", que es el nivel no manifiesto o premanifiesto. Cuando nos dedicamos a algo profundamente significativo y estamos en la misma onda que otras personas, los seres humanos pueden participar en la "manifestación o revelación" del todo implicativo, la cual se convierte en el orden explicativo.

La conversación que sostuve con David Bohm en 1989 también sembró algunas semillas en mí. Reconozco que en ese momento absorbí parte de lo que decía Bohm, conceptos que retumbaron

dentro de mí. Otras de las cosas que decía me parecían extrañas, muy distintas a la forma en la cual me había entrenado a pensar. Con el tiempo, leer y releer *Wholeness and the Implicate Order*, obra en la cual Bohm presenta su teoría básica, me aclaró en este sentido. Pero cuando Joe comenzó a hablarme aquella mañana acerca de su conversación con Bohm, me percaté que me hallaba ante una oportunidad muy especial. Posteriormente, cuando Joe me mostró la transcripción de la conversación (afortunadamente, fue lo suficientemente sensato como para grabar la reunión), me sorprendió la sencillez y claridad con la cual Bohm explicaba a Joe su forma de pensar.

Era evidente que las preguntas personales planteadas por Joe parecían permitirle a David Bohm hablar en forma personal también. A pesar de haber estudiado sus obras, debo admitir que hay algunas sutilezas en la forma de pensar de David Bohm que sólo logré comprender gracias a la reunión que este sostuvo con Joe Jaworski. Me di cuenta que en cierta forma, Joe y la historia en la cual participó y continúa participando en la actualidad tenía el potencial para convertirse en un medio idóneo para transmitir la posición de David a un público mucho más amplio de lo que él hubiese podido exclusivamente a través de sus obras.

Es posible que Bohm y los demás pensadores reconocidos



con los cuales se reunió Joe Jaworski también se hayan percatado de este hecho. De no ser así, resulta difícil comprender cómo se celebraron dichas reuniones. Para el momento en el cual Joe lo conoció en 1980, Bohm ya era un físico famoso. Einstein dijo en una oportunidad que Bohm era la única persona a la cual le entendió lo relacionado con la teoría cuántica. A principios de los años cincuenta, Bohm escribió el libro de texto más utilizado sobre la teoría cuántica. ¿Por qué este hombre, quien era sumamente reservado y celoso de proteger su privacidad, estuvo de acuerdo en pasar una tarde con un abogado norteamericano desconocido que lo llamó para concertar una cita para el día siguiente?

En parte, la respuesta tiene que ver con las cualidades personales de Joe, gracias a las cuales las personas se abren al conversar con él. Joe suele expresar que no comprende las cosas, y lo hace con mayor frecuencia que prácticamente ninguna otra persona. A menudo dice, "¿Sabes una cosa? En realidad, creo que no lo entiendo", o "No estoy seguro si lo capté con fidelidad". Haber logrado lo que él ha logrado; gozar de la fama que heredó de su padre, pero a pesar de ello, mantener esa cualidad que tienen los niños de poder maravillarse y preguntarse cosas, es realmente extraordinario. Quizás es por eso que la gente se muestra tan abierta con él.

**PENSAR QUE EL MUNDO PUEDE TRANSFORMARSE
SIN CAMBIAR NUESTROS MODELOS MENTALES
RESULTA DESCABELLADO.**

Otro motivo menos evidente es que personas como Bohm probablemente sintieron que era importante hablar con Joe. Sentían que debían pasar un tiempo con él. Hay una especie de sentido del destino que rodea a Joe. Es un fenómeno muy sutil, y difícil de describir, porque muchas personas tienen metas encumbradas, y muchas personas se sienten importantes. Pero Joe no se caracteriza por nada de eso. El sentido del destino que yo palpo cuando estoy con él en realidad lo rodea a él, *no está* dentro de él. No tiene que ver con su personalidad. Si Joe afirma, "Esto es realmente importante", es porque esa es la realidad que está viendo, no porque está expresando una opinión. En general, no bloquea lo que está ocurriendo a su alrededor.

Pienso que un rasgo que caracteriza a los artistas es su capacidad para percibir al mundo como es en realidad. La visión de lo que piensan crear los pintores o escultores resulta decisiva, pero de nada les servirá si no pueden observar el estado real de su creación en forma muy precisa. La mayoría de nosotros no logra percibir la realidad tal como es. Casi todo lo que "vemos" está influido por nuestras impresiones, nuestra historia, nuestro bagaje, lo que hemos preconcebido. No podemos ver a la gente tal como es, porque

estamos demasiado ocupados reaccionando ante nuestras experiencias internas de lo que evocan en nosotros, por lo cual muy pocas veces nos relacionamos con la realidad. En general, nos relacionamos a memoranzas internas de nuestra propia historia, estimuladas y evocadas por lo que se encuentra externamente frente a nosotros.

De alguna manera, Joe mantiene una relación más directa con las cosas que la mayoría de nosotros y creo que esto es lo que perciben en él las personas con mucha sensibilidad. No se trata solamente de que Joe sabe escuchar, o sabe preguntar, o aprende de manera maravillada como los niños. Creo que personas como David Bohm sienten que al contarles a Joe su historia, ésta en realidad *será escuchada*. Joe nos cuenta su historia, pero nosotros la percibimos más como si miráramos a través de una ventana que si miráramos una película. No sólo escuchamos sus recuerdos, sino que a través de sus experiencias observamos algo que estaba allí, ante nosotros. Y cuando constatamos cuál es la verdad, puede surgir algo nuevo. Creo que por ello es que personas como David Bohm y el biólogo Francisco Varela, quienes han llegado comprender lo que significa actuar sin ambigüedades en el momento presente, creen que deben pasar un tiempo con él.

He querido compartir estas impresiones acerca de cómo



trabaja Joe no para alabarlo, sino porque espero contribuyan a que ustedes aprecien esta historia a un nivel más personal. Ojalá todos pudiésemos ver la realidad tal como es, ya que así se haría más evidente qué tendríamos que hacer. No estaríamos actuando en nuestras propias historias, ni de acuerdo a nuestras propias necesidades, ni de acuerdo a nuestras interpretaciones puramente reactivas. En cambio, haríamos lo que debe hacerse en este preciso momento. Haríamos exactamente lo que se espera de nosotros, aquí y ahora. Precisamente a esto se refirió David Bohm cuando señaló que cada cual debía vivir su vida *"participando en la manifestación o revelación"* de la misma. Es imposible hacer esto al menos que uno pueda ver lo que está justo delante de nosotros. Es por ello que la historia de Joe es una clarísima demostración de la orientación personal requerida para que pueda funcionar una organización de aprendizaje.

Ya que alterna entre acontecimientos históricos y hechos intelectuales claves, la historia de Joe nos subyuga. Todos estamos buscando una forma de comprender más cabalmente la época asombrosa que nos tocó vivir, cuando hay motivos tanto de desesperación como de esperanza. Aunque nuestra dirigencia política e institucional está perdiendo respetabilidad y credibilidad, y las crisis de la sociedad irrumpen sin control alguno, estamos aprendiendo cómo funciona el universo. Está ocurriendo un cambio histórico en la perspectiva científica-materialista de Occidente. Posiblemente ambos hechos están interrelacionados. Quizás nuestras instituciones y el liderazgo se fundamenten en una forma de pensar ante el mundo que se vuelve cada vez más obsoleta y contraproducente. Posiblemente por eso es que se están tambaleando.

NADA, ABSOLUTAMENTE NADA, EN LA NATURALEZA PERMANECE INMUTABLE.

El nuevo liderazgo debe fundamentarse en una nueva forma de pensar acerca de cómo funciona el mundo. La visión mecánica newtoniana del siglo XVI acerca del universo, que continúa orientando nuestra forma de pensar, se ha tornado cada vez menos funcional en esta época de interdependencia y cambio. Si seguimos por el mismo camino, no podremos alcanzar los cambios trascendentes requeridos para garantizar un mundo saludable para nuestros hijos y los hijos de nuestros hijos. *"El mundo que hemos creado es producto de nuestra forma de pensar"*, dijo Einstein. Nada cambiará en el futuro si no contamos con formas totalmente nuevas de pensar. Esta es la verdadera labor del liderazgo. Y este libro es un buen punto de partida

TRANSFORMACIONES FUNDAMENTALES EN LA FORMA DE PENSAR

Cuando el libro estaba casi listo, la historia implícita a través de las experiencias de Joe comenzó a surgir con tanta coherencia que sencillamente parecía contarse por sí sola. A través de sesiones de trabajo con Joe y Betty Sue Flowers (la editora de Joe), descubrimos que cuando algo no resultaba claro, sencillamente le decíamos a Joe, *"Bueno, cuéntanos qué ocurrió"*. Y él lo hacía. Después de escucharlo, le decíamos, *"Entonces, escríbelo de esa manera"*. Con el tiempo, el proceso comenzó a parecerse a una especie de arqueología personal, ya que bastaba que Betty Sue y yo lo guiáramos para que él pudiera compartir sus propias experiencias.

Luego sentí que era necesario apartarnos un poco de la historia para reflexionar ampliamente acerca del viaje en su totalidad. En algún momento, el objetivo general del libro se convirtió en sugerir que podemos forjar nuestro futuro en formas que pocas veces comprendemos. Lo que convertía la historia de Joe en algo tan atrayente era que esclarecía cómo podía alcanzarse ese objetivo.

Una tarde pregunté a Joe, *"¿Cuáles son las directrices, o los principios, del libro?"*. Casi sin titubear, contestó con una descripción de ciertas



transformaciones mentales y las consecuencias de esas transformaciones. Reconoció que todo esto le resultaba muy novedoso y que dichas ideas debían tomarse como conceptos preliminares, atisbos iniciales hacia un territorio vasto y desconocido. No obstante, creo que resultarán útiles, sobre todo para aquellos lectores que desean contar con un mapa conceptual antes de embarcarse en el viaje emprendido por Joe.

En primer lugar, Joe indicó que debemos estar abiertos a *transformaciones mentales fundamentales*. Poseemos modelos mentales muy arraigados acerca de cómo funciona el mundo, y están más arraigados de lo que creemos. Pensar que el mundo puede transformarse sin cambiar nuestros modelos mentales resulta descabellado.

AMOR ES LA CAPACIDAD DE VERNOS UNOS A OTROS COMO LEGÍTIMOS SERES HUMANOS.

Al pedirle a Joe que fuese más específico en cuanto a cuáles serían esas transformaciones, él indicó lo siguiente: *“se trata de un cambio; implica pasar de ver un mundo conformado por cosas, a ver un mundo abierto, conformado sobre todo por relaciones”*, en el cual lo que resulta más evidente, lo que vemos, tocamos, sentimos, probamos y escuchamos, lo que nos parece más real, en realidad no tiene sustancia. Existe un nivel más profundo de la realidad, el cual sobrepasa nuestro poder para enunciarlo.

Al comprender esto, podemos comenzar a percibir que el mundo *no es algo inmutable*, que vivimos en un mundo lleno de posibilidades. A pesar de ello, la gran mayoría de nosotros nos rodeamos de una profunda resignación. Nos hemos resignado a creer que no podemos influir sobre el mundo, por lo menos no a gran escala. Hacemos lo más que podemos por nuestros hijos, o nos esforzamos por mantener nuestras relaciones, o nos dedicamos a nuestra profesión. Pero en el fondo, nos sentimos resignados a no ejercer poder alguno en el contexto de un mundo más amplio. Pero sí existe un mundo lleno de personas que se sienten impotentes, si tenemos un futuro predeterminado. Por eso nos sentimos sin esperanzas y desvalidos; vivimos en un estado de desesperación. Y esta desesperación en realidad es producto de nuestra forma de pensar, ya que es una especie de profecía que se cumple.

NUESTRA IMAGEN TRADICIONAL DEL COMPROMISO, ES QUE LAS COSAS SE LOGRAN A TRAVÉS DE UN TRABAJO ARDUO Y SACRIFICADO.

En general, no se habla acerca de esta desesperación, sobre todo entre gente exitosa. No queremos referirnos a ella, porque

deseamos mantener una fachada de que todo está en orden en nuestras vidas. Por eso creamos todo tipo de distracciones. En efecto, nuestra cultura ofrece gran cantidad de distracciones. Nos dice que sólo tenemos que preocuparnos por la manera como lucimos: hay que hacer ejercicios, mantener nuestros cuerpos en forma, vestarnos bien. La vida tiene que ver con las apariencias. También hay disgresiones en la historia que contamos acerca del mundo —por ejemplo, que el mundo está dominado por la política y los intereses egoístas de cada cual. Todas estas disgresiones son sólo formas de ocultar el profundo sentimiento de desesperación originado en nuestra creencia de que nada podemos hacer por el futuro.

Pero cuando transformamos nuestra mente, comenzamos a percatarnos que nuestra desesperación es producto de la visión ingenua que tenemos del mundo. En realidad, absolutamente todo lo que nos rodea se encuentra en continuo movimiento. En la naturaleza nada permanece igual. Cuando miro las hojas de un árbol, en realidad veo cómo fluye la vida. Dentro de pocos meses, esas mismas hojas ya no estarán en el árbol. En este preciso instante, están cambiando. No pasará mucho tiempo antes de que cambien de color. No pasará mucho tiempo antes de que caigan al suelo. No pasará mucho tiempo antes de que formen parte de la tierra. No pasará



mucho tiempo antes de que formen parte de otro árbol. *Nada, absolutamente nada, en la naturaleza permanece inmutable.*

Uno de los grandes misterios de nuestro estado actual de concientización es cómo podemos vivir en un mundo en el cual nada es inmutable, a pesar de lo cual percibimos un mundo inmutable. Pero cuando comenzamos a percibir la realidad como es, nos damos cuenta que nada permanece igual, por lo cual, ¿cómo puede ser inmutable el futuro? ¿Cómo podemos vivir en algo distinto, en un mundo que no ofrezca posibilidades ilimitadas? Esta percepción da más sentido y vitalidad a nuestras vidas. Personas como David Bohm y W. Edward Deming, experto en gerencia, contaban con una vitalidad extraordinaria. ¿Cómo la obtuvieron? Posiblemente no se dedicaban a mantener la ilusión de que todo es inmutable, por lo que se sentían más llenos de vida. Debido a nuestra forma de pensar, asfixiamos la vida dentro de cada uno de nosotros; en cambio, cuando comenzamos a mirar al mundo como es en realidad, dejamos de asfixiarla.

A MENUDO DESCUBRIMOS QUE LAS PERSONAS DENTRO DE EMPRESAS E INSTITUCIONES QUE SE OCUPAN AFANOSAMENTE HACIENDO COSAS QUE NO TENDRAN NINGÚN IMPACTO.

Mientras conversábamos esa tarde, Joe me dijo, "*Cuando ocurre esta transformación mental, también cambia nuestro sentido de identidad y comenzamos a aceptarnos los unos a los otros como seres humanos legítimos*". Por mi parte, acabo de llegar a una etapa de mi vida en la cual puedo comenzar a apreciar lo que significaría en la práctica aceptarnos los unos a los otros como seres humanos legítimos. En parte, ese control férreo que ejercemos sobre nosotros mismos y que sirve de apoyo al espejismo según el cual todo es inmutable, implica que vemos a los demás y a nosotros mismos como inmutables. Es decir, no te veo a tí; más bien, tú evocas en mi imágenes, interpretaciones, sentimientos, dudas, desconfianzas, aficiones y aversiones que guardo en mi memoria. Cuando en realidad comenzamos a aceptarnos como seres humanos legítimos, nos sentimos sumamente sorprendidos.

Posiblemente esto es lo que significa el amor. Prácticamente todas las religiones del mundo han reconocido —de una u otra manera— el poder que tiene el amor, esta capacidad para vernos los unos a los otros como seres humanos legítimos.

"Por eso", explicó Joe, "*cuando comenzamos a aceptar esta transformación mental fundamental, comenzamos a vernos como parte de una manifestación o revelación. También constatamos que es imposible que nuestras vidas carezcan de sentido*". La única forma en

la cual puedo considerar que mi vida carece de sentido es esforzándome lo más que puedo para decirme a mí mismo que no tiene sentido. A un nivel más profundo de la realidad, resulta impensable que mi vida carezca de sentido, porque todo está revelándose continuamente y yo estoy conectado a esas manifestaciones en formas que no puedo siquiera imaginarme. Para ello, no tengo que esforzarme, ni poseer habilidades específicas, ni aprender algo especial. En realidad, es mi derecho. Es lo que significa estar vivo. Robert Frost dijo que el hogar es un sitio que no hay que esforzarse por merecer. No es necesario merecer este tipo de significado para nuestras vidas. Ya existe; está allí.

"Al actuar de acuerdo a este estado mental distinto, cambia nuestra percepción acerca de lo que significa comprometernos", dijo Joe. Según nuestra imagen tradicional del compromiso, las cosas se logran a través de un trabajo muy arduo. Tenemos que sacrificarnos. Si todo se cae a pedazos, nos esforzamos más todavía, o nos decimos que no somos suficientemente buenos, o que no estamos lo suficientemente interesados en el compromiso contraído. Por eso titubeamos constantemente entre dos estados de ánimo: ① el primero es una especie de automanipulación, en la cual hacemos las cosas porque nos convencemos a nosotros mismos que si no nos esforzamos más, las



cosas no se harán; el ② otro se caracteriza por una sensación de culpabilidad, en la cual nos convencemos a nosotros mismos que no somos lo suficientemente buenos. Ninguno de estos dos estados de ánimo tiene que ver con la esencia más profunda del compromiso.

Cuando actuamos bajo un estado de ánimo en el cual nos percatamos que formamos parte de las manifestaciones y revelaciones, es inevitable sentir un compromiso. Es imposible no sentirnos comprometidos. Nada es fortuito. Cada cosa que ocurre es parte de lo que tiene que ocurrir en este momento. Sólo cometemos los errores que tenemos que cometer para aprender lo que debemos aprender en este momento. Esto tiene que ver con el compromiso de ser, no con el compromiso de hacer. Descubrimos que nuestro ser está constantemente comprometido, como parte del proceso de revelaciones. La única manera de dejar de sentirnos comprometidos es perder esta sensación, para volver a caer en el espejismo según el cual no somos partícipes de nuestras vidas. Este descubrimiento nos lleva a un hecho paradójico: *la integridad de la entrega*, una entrega al compromiso. Es decir, basta escuchar para comprometerme, ya que a partir de allí, puedo "hacer". A veces la conducta más idónea para cumplir con un compromiso es no hacer nada, sino sentarse a esperar hasta saber que debe hacerse a continuación.

**"SINCRONICIDAD" ES ENTRAR EN SINTONÍA
CON LOS COMPROMISOS Y LOS RESULTADOS.**

En la mayoría de las empresas e instituciones hoy en día, los gerentes que adoptan esta actitud serían tildados de gerentes ineficientes, porque nada hacen por resolver los problemas. Nos hemos acostumbrado a creer que estar comprometidos y estar activos son hechos inseparables. Por eso, nos dedicamos a una serie inacabable de tareas por realizar, y nos aseguramos que todos se enteren que hacemos muchas cosas, ya que así ellos creerán que estamos realmente comprometidos.

Si nos mantenemos lo suficientemente ocupados, quizás hasta logremos convencernos a nosotros mismos que nuestras vidas tienen algún sentido, aunque en el fondo, sabemos que no pueden tener sentido alguno, porque todo es irremediablemente desesperanzador, y estamos desvalidos, y no tenemos capacidad para incidir sobre las cosas, independientemente de lo que hagamos.

Una de las pruebas interesantes de la existencia de este vínculo paradójico entre nuestro sentido de irremediabilidad y nuestra incesante actividad es que nos cuesta mucho decir, "¿Sabes una cosa? Nada puedo hacer al respecto". A menudo descubrimos que las personas dentro de empresas e instituciones tienen que llegar a creer

que pueden efectuar cambios para así justificar sus actividades sin sentido. Por ello, están atrapados en una serie de profundas contradicciones. Por una parte, creen que no pueden influir sobre absolutamente nada. Por la otra, tienen una idea fija, y se dicen "Podemos hacerlo", y por eso se ocupan afanosamente, haciendo cosas que saben no tendrán impacto alguno. Hace poco una gerente muy exitosa me comentó que ella se había percatado repentinamente que durante toda su vida había estado chapoteando inútilmente en el agua. Nosotros vivimos en un estado contradictorio de compromisos afanosos, como si estuviésemos chapoteando en el agua, aunque sabemos que no vamos a llegar a ninguna parte. Pero nos aterra pensar que si dejamos de chapotear, nos ahogaremos; es decir, nuestras vidas carecerán de sentido.

Cuando surge este nuevo tipo de compromiso, las cosas fluyen a nuestro alrededor. Las cosas pasan, sin que entendamos siempre por qué ocurren. Comenzamos a detectarlo a través de pequeños hechos aislados, que ocurren en el momento idóneo y en el lugar adecuado, a partir de lo cual se cristalizan distintos tipos de acciones subsiguientes. Desarrollamos lo que los artistas denominan una "economía de los medios", gracias a la fuerza bruta, comenzamos a actuar en forma muy sutil. A nuestro alrededor se genera un flujo de significados,



como si formásemos parte de una conversación más amplia. Este es el significado antiguo de la palabra "diálogo": (*dia-logos*) "flujo de significado". Comenzamos a percatarnos que atraemos las cosas súbitamente hacia nosotros, en una forma sumamente enigmáticas. Comienza a engranarse una estructura de causas subyacentes, una serie de fuerzas, como si estuviésemos rodeados de un campo magnético, con imanes alineados espontáneamente en dicho campo. Pero esta alineación no es en absoluto espontánea, es sólo que los imanes responden a un cual en vez de hacer las cosas a través de mucho esfuerzo y alrededor nivel más sutil de causalidades.

Cuando algo trascendente se comienza a gestar, entramos en una especie de sintonía. Las causas de este tipo de hechos son muy difíciles de comprender, pero parece que cuando comenzamos a actuar de acuerdo a este nuevo estado de ánimo, fundamentado en un compromiso distinto, las cosas comienzan a ocurrir a nuestro alrededor. Podría llamarse "atracción", es decir, la atracción de las personas que se encuentran en un estado de entrega.

Por último, *cuando nos encontramos en un estado de compromiso y entrega, comenzamos a experimentar lo que a veces se denomina "sincronicidad"*. En otras palabras, el corolario es la sincronicidad. Es importante comprender cuáles son las causas subyacentes de esta sincronicidad porque de no ser así, podríamos tratar de alcanzar la sincronicidad de la misma manera como tratamos de controlar el resto de nuestras vidas. Las personas tienden a considerar que la sincronicidad es una especie de experiencia mágica y mística. De hecho, se trata de algo muy natural. En una colina, el agua fluye hacia abajo debido a la gravedad. Por supuesto que la gravedad es un fenómeno sumamente misterioso. Aparentemente es una especie de campo, como si todos los objetos físicos en el universo tuviesen cierta atracción entre sí. Pero aunque nadie sabe con certeza cómo funciona la gravedad, podemos observar el resultado: el agua fluye hacia abajo. No cuestionamos dicho resultado porque podemos verlo, sin lugar a dudas. La sincronicidad parece funcionar en una forma similar dentro de este campo de profundos compromisos.

Asimismo, esta atracción, ese campo que comienza a crearse alrededor de las personas que han experimentado estas transformaciones mentales, genera un fenómeno que Joe denomina milagros predecibles. La palabra "milagro" es curiosa, porque tiene una connotación de algo insólito o misterioso. Pero en realidad, lo "milagroso" podría ser lo que se encuentra apenas un poco más allá de nuestra comprensión y estilo de vida en la actualidad. Si no nos esforzáramos tanto por aislarnos de la vida, podríamos vivir una vida

que día a día, minuto a minuto, nos ofrece una serie de milagros predecibles.