



EDUARDO OLIVARES C.

En 1990, Peter Senge publicó un libro de *management*, "La quinta disciplina", que lo encumbró desde entonces a esa categoría tan noventera de los "gurús". Su mirada sobre cómo una organización crece mediante un aprendizaje continuo, en que empodera a sus colaboradores, integra los talentos e innova en forma colaborativa, es ya parte del abecé de los programas de negocios. Han surgido después cientos de autores que, agregando un adjetivo o un nuevo término aquí o allá, prosiguen con las variaciones sobre el mismo tema.

Senge ya viene de vuelta. Hace unas semanas fue una figura estelar del ChileMass Innovation Day, en Boston, que en su cuarta versión ya se ha consolidado como un espacio único de la innovación de Chile en el extranjero. Allí se reúnen empresarios, intelectuales, *startups* y representantes de universidades chilenas y estadounidenses. En esta ocasión el lema fue "Empoderando la próxima ola".

Senge, académico del MIT, conversó después con "El Mercurio" desde su hogar en Massachusetts.

—¿Hay CEOs que se den cuenta de que frenan a sus empresas?

"Creo que sí. Eso casi define para mí a un buen CEO. Los buenos CEO siempre están preocupados de que sus propios modelos mentales y sus propias limitaciones sean tomados casi como hechos".

Escuelas de negocios

—En general, ¿las empresas todavía están pensando a corto plazo en lugar de a largo plazo?

"Sí. Creo que hay muchas presiones, como obtener un MBA y pasar por un proceso educativo que fomenta pensar en una empresa de una manera muy limitada: 'El propósito del negocio es maximizar el retorno

Peter Senge, académico del MIT y célebre autor de "La quinta disciplina":
"Ahora todos pueden obtener un MBA, pero a todos les enseñan las mismas estúpidas teorías"

El experto en *management* cree que las empresas deben tener conciencia política, lo cual no se traduce en partidismo. Sobre Donald Trump, lo considera un negociador, no un buen gestor organizacional.

del capital invertido por los accionistas'. Es esta teoría del negocio que siempre he pensado que es tan estúpida. La única razón por la que se enseña en las escuelas de negocios es porque es simple. Tienes profesores de finanzas que son expertos de clase mundial y pueden explicarte todas las implicaciones, pero siempre es una manera ridículamente estúpida de caracterizar a una empresa. Obviamente, las ganancias son importantes, pero son solo una parte de algo mucho más grande".

—Hay muchas escuelas de negocios.

"La industria de las escuelas de negocios ha crecido, y ahora todo el mundo tiene programas de MBA y de Executive MBA, que probablemente han sido el área de mayor crecimiento en la última década. Ahora todos pueden obtener un MBA, pero a todos les enseñan las mismas estúpidas teorías. Debido a esta influencia, particularmente en las escuelas de negocios, este enfoque es implacable en el corto plazo

y esta visión simplificada de una empresa como nada más ni nada menos que un mecanismo para generar ganancias está probablemente más extendida que nunca. Es irónico, de alguna manera, porque creo que lo que también se ha vuelto más generalizado es el reconocimiento de que las empresas necesitan tener una perspectiva más amplia, ser más responsables en sus comunidades y participar más activamente en temas como el cambio climático. Así que ambas cosas están empeorando y mejorando al mismo tiempo".

—En esos aspectos que están 'mejorando', en su opinión, ¿deberían las empresas tener conciencia política?

"Creo que sí. Una cosa es ser políticamente consciente y otra ser políticamente partidista. Creo que hay un buen argumento para que las empresas mantengan una actividad partidista mínima; no pueden no tener ninguna, porque hay individuos, y los individuos tienen



Peter Senge, autor de "La Quinta Disciplina", fue uno de los *speakers* en la cuarta edición del ChileMass Innovation Day, organizado por ChileMass en la ciudad de Boston, Estados Unidos.

puntos de vista partidistas. Las empresas deberían mantener eso en un nivel mínimo (...)"

"Una de las características de las empresas longevas era lo que llamaban sensibilidad al entorno. Se prestaba mucha más atención a lo que sucedía fuera de ellas, en sus comunidades y en el entorno político, para poder estar en sintonía con esos factores y evolucionar. Pero también, en muchos casos, se tenía un sentido de propósito. Es difícil construir una empresa exitosa en una sociedad que no lo es".

—¿Le resulta difícil lidiar con la imagen de Elon Musk? Posee algunas empresas relacionadas con combatir el cambio climático,

pero él mismo apoyó a Donald Trump.

"Oh, sí, es un ejemplo clásico. Ahora, hay pocas personas como él. No hay muchas que sean tan conocidas como individuos. Cualquier cosa que hagan será asociada con su empresa. La mayoría de los CEO no son figuras mediáticas, pero él sí lo es, y eso es realmente problemático. Si yo fuera un inversionista en la empresa, me preocuparía mucho. No es porque él no tenga derecho a tener su propia actividad partidista individual, por supuesto que lo tiene, es un ciudadano de una sociedad donde todos tenemos derecho a ser partidistas, pero su imagen está tan asociada con la empresa".

Los gobiernos y Trump

—Cuando usted habla de organizaciones, ¿incluye a los gobiernos, verdad?
 "Absolutamente".

—Entonces, ¿Donald Trump ha demostrado que domina las cinco disciplinas como usted las definió?

"¡No! Diría que domina cero de cinco. Donald Trump no fue un empresario muy destacado. Pinta la imagen de ser muy exitoso, pero recibió mucho dinero de su padre. Ha perdido mucho más dinero del que ha ganado. Básicamente, es un *deal maker* (negociador). Siempre ha habido un grupo en los negocios que son principalmente buenos haciendo tratos. No necesariamente son buenos gestionando una organización. No son muy buenos gerentes ni líderes desde el punto de vista del impacto en la organización, pero son excelentes haciendo acuerdos. Muchas veces, los acuerdos son realmente importantes para un negocio. Donald Trump es un clásico *deal maker*. No tiene ningún interés, en lo que puedo ver, y no he visto evidencia alguna de habilidad, en ser un gestor o un líder de una organización".

—¿Cómo prevé usted que será su gobierno?

"Esa es la pregunta de todos en estos días. Pero creo que hay dos cuestiones aquí. Una es hablar del tipo de impacto que podría tener individualmente como líder. Pero desde un punto de vista social, lo que siempre es, en cierto sentido, más difícil de reconocer en una democracia basada en elecciones, es que el electorado obtiene los líderes que se merece. Así que el problema real no es Donald Trump para Estados Unidos. El problema real son las extraordinarias divisiones en el país en este momento y el estado de la sociedad. Trump es solo un símbolo en ese sentido".