

42

Documento de Trabajo

Baltazar Caravedo Molinari

**CAMBIO DE SENTIDO:
UNA PERSPECTIVA PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE**

.985

3

Liderazgo para el Desarrollo Sostenible



LIDES

Asociado al Grupo AVINA



UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO
CENTRO DE INVESTIGACIÓN

Baltazar Caravedo Molinari

**CAMBIO DE SENTIDO:
UNA PERSPECTIVA PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE**

Liderazgo para el Desarrollo Sostenible

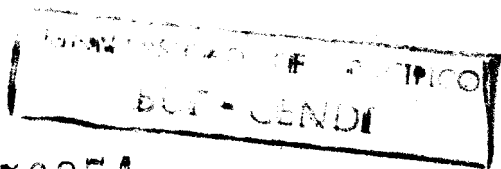


LIDES

Asociado al Grupo AVINA



UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO
CENTRO DE INVESTIGACIÓN



50874

- © Liderazgo para el desarrollo sostenible (LIDES)
Avenida Camino Real 1236, Piso 6
Lima 27, Perú
- © Universidad del Pacífico
Centro de Investigación
Avenida Salaverry 2020
Lima 11, Perú

Cambio de sentido:
una perspectiva para el desarrollo sostenible
Baltazar Caravedo Molinari

1a. edición: marzo 2002
Diseño: Ícono Comunicadores
I.S.B.N.: 9972-603-80-6
Depósito Legal N° 1501052002-0868

BUP-CENDI

Caravedo Molinari, Baltazar

Cambio de sentido: una perspectiva para el desarrollo sostenible. -- Lima : Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, 2002. -- (Documento de Trabajo ; 42)

/DESARROLLO SUSTENTABLE/ESTRATEGIA DEL DESARROLLO/CAMBIO CULTURAL/SOCIEDAD/
LIDERAZGO/DESCENTRALIZACIÓN/RESPONSABILIDAD SOCIAL/PERÚ/

33.34(85) (CDU)

Miembro de la Asociación Peruana de Editoriales Universitarias y de Escuelas Superiores (APESU) y miembro de la Asociación de Editoriales Universitarias de América Latina y el Caribe (EULAC).

Liderazgo para el desarrollo sostenible (LIDES) y el Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico no se solidarizan necesariamente con el contenido de los trabajos que publican. Prohibida la reproducción total o parcial de este texto por cualquier medio sin permiso de LIDES y la Universidad del Pacífico.

Derechos reservados conforme a Ley.



Índice

Introducción	7
1. Transformación cultural y cambio de sentido	9
2. Mensaje y sociedad	19
2.1 Construir una sociedad es elaborar un mensaje; transformar la sociedad es cambiar el mensaje	19
2.2 El mensaje vigente de la sociedad peruana	22
2.3 Para desmontar el viejo mensaje	22
3. Sociedad, liderazgo y líderes	27
3.1 Líderes: ¿quiénes son?	27
3.1.1 ¿Qué distingue a un líder?	28
3.1.2 ¿Qué diferencia hay entre un líder, un dirigente y un caudillo?	29
3.1.3 ¿Cómo influyen los líderes?	30
3.1.4 ¿Qué tan profunda es su huella o su impronta en los demás?	30
3.1.5 ¿Cuánto tiempo puede permanecer un líder?	31
3.2 Tipo de sociedad y naturaleza de los liderazgos	31
3.3 El desafío de los líderes en sociedades escindidas	32
3.4 Líderes y liderazgos en la sociedad peruana	33
4. Líderes: influencia y atributos	37
4.1 Tipología y características de los líderes	37
4.2 ¿Qué es potenciar un liderazgo?	39



4.3	¿Cómo potenciar el liderazgo?	41
5.	Descentralización y fortalecimiento de la sociedad local	45
5.1	La descentralización: concepto y sujeto	45
5.2	Estrategias de descentralización en el siglo XX	46
5.3	El significado de la descentralización hoy	48
6.	Lo femenino y lo masculino en la nueva concepción empresarial	51
6.1	La cultura general: el lastre del pasado	51
6.2	La empresa vertical	52
6.3	La empresa horizontal	52
6.4	La empresa peruana	54
6.5	Preparándose para el futuro	55
7.	Sin acuerdo social básico, no hay desarrollo sostenible	57
7.1	El contexto y el concepto	57
7.2	Balance de seis años de experiencia	58
7.2.1	¿Qué hemos hecho?	58
7.2.2	¿Qué hemos logrado?	59
7.2.3	¿Qué nos falta hacer?	60
7.3	¿Cuál es nuestro desafío?	60
	Bibliografía	63



Introducción

El debate sobre el desarrollo ha girado en torno del predominio de modelos de organización económica y política de la sociedad. Las fórmulas propuestas han pasado desde gobiernos autoritarios con planificación compulsiva hasta gobiernos democráticos con economía de mercado y, desde luego, todas las combinaciones posibles entre uno y otro. El desarrollo ha sido visto como un problema que se ha movido entre la esfera política y la esfera económica. Rara vez el desarrollo se ha presentado como un asunto relacionado con nuestras ideas y nuestros sentimientos o con la manera como les damos sentido a nuestras vidas en un ambiente determinado.

En tal sentido, este documento presenta un conjunto de reflexiones que conciben el desarrollo como un proceso predominantemente simbólico y, por ello, cultural. Contiene la base de las presentaciones que he realizado en diferentes eventos, la mayoría de los cuales se efectuó a lo largo del año 2001. Si bien originalmente tuvieron como fuente mis reflexiones en torno del tema de la responsabilidad social de la empresa, no solo no se limitan a este, sino que proponen una modificación general de la sociedad; en cada capítulo se destaca alguno de los aspectos que se necesitan para lograr este propósito.

En el primer capítulo, que lleva por título “Transformación cultural y cambio de sentido”, el objetivo es sugerir que el desarrollo es, básicamente, una modificación cultural; es decir, la adopción de un nuevo sentido por parte de una comunidad o una sociedad particular. En el texto, hago una identificación de lo que considero como el mensaje subyacente que caracteriza a la cultura de la sociedad peruana, el mismo que impide la construcción de una sociedad integrada, solidaria, democrática (en lo cotidiano y a largo plazo) y pacífica.



En el segundo capítulo, "Mensaje y sociedad", se avanza un poco más en la idea de que la construcción de la sociedad es, en realidad, la elaboración de un mensaje (discurso y práctica) y que, por ello mismo, la transformación de esa sociedad no es otra cosa que el cambio de mensaje. Se argumenta que para iniciar la transformación del mensaje se requiere provocar cambios paralelamente en tres generaciones y en cuatro instituciones clave: escuela, empresa, medios y sociedad local.

En el capítulo tres, titulado "Sociedad, liderazgos y líderes", se propone que el agente del cambio es el líder, a quien se le identifica como alguien con visión de futuro, ascendente y voluntad de cambio. Se sugiere la necesidad de líderes sociales, con autoridad, ingenuidad y dulzura, que desplacen a los líderes políticos. En una sociedad escindida como la nuestra, los líderes políticos se encuentran debilitados y atrapados en una lógica que les impide provocar la transformación.

En el capítulo cuatro, "Líderes: influencia y atributos", se busca sugerir de qué forma los líderes sociales pueden potenciar sus capacidades de liderazgo, desarrollando algunas de las ideas que solo se encuentran insinuadas en el capítulo anterior.

En el quinto capítulo, denominado "Descentralización y fortalecimiento de la sociedad local", se intenta desarrollar una idea, sugerida en el segundo capítulo a propósito de las instituciones clave, que se centre en la importancia de la sociedad local para el proceso de descentralización.

El capítulo seis, que se titula "Lo femenino y lo masculino en la nueva concepción empresarial", trata de discutir la identidad de género y rol en la concepción empresarial y propone una disociación de género del rol masculino y/o femenino para avanzar en la aplicación de prácticas socialmente responsables. Abunda en la necesidad de una transformación cultural para provocar el desarrollo, aunque focalizado en el tema empresarial.

Finalmente, en el séptimo capítulo, "Sin acuerdo social básico, no hay desarrollo sostenible", se retoman ideas expresadas en presentaciones anteriores a propósito del cambio cultural y del mensaje subyacente, pero desde la óptica de un acuerdo social básico de larga maduración, y no como resultado de un pacto en la cúpula.



1. Transformación cultural y cambio de sentido^(*)

Hace ya un buen tiempo que nos venimos haciendo las mismas preguntas: ¿cómo construir sociedad?, ¿cómo cambiar la sociedad en la que vivimos?, ¿en qué sentido?, ¿cómo cambiar las instituciones?, ¿cómo cambiar las empresas?, ¿qué hemos hecho para lograrlo?, ¿cuánto éxito hemos tenido?, ¿cuánto toma cambiar una sociedad?, ¿con qué obstáculos nos enfrentamos?, ¿de qué naturaleza son? Nuestras estrategias ¿son adecuadas para enfrentar tales problemas?

A continuación, destacaré dos elementos que podrían estar incorporados en las respuestas, pero, para que queden claramente expuestos, necesito hacer un rodeo. De un lado, haré una referencia a nuestra forma de entender el conocimiento; de otro, presentaré un punto de vista acerca de la manera de abordar lo que es cultura y su manejo. Por último, desde esta perspectiva, intentaré elaborar un diagnóstico de la sociedad peruana.

No hay conocimiento sin sujeto. Son los sujetos los que aprenden y conocen: no hay entendimiento ni aprendizaje sin emoción, son indisolubles. El neurólogo Antonio Damasio, en *Descartes Error*, nos sugiere que la razón puede no ser tan pura como muchos piensan o desean; más aun, que la emoción y los sentimientos no son intrusos en el terreno de la razón (1998: XII). Además, este autor plantea que ciertos aspectos del proceso de la emoción y de los sentimientos son indispensables para la existencia de una racionalidad (XIII). El psicólogo Chris Westbury en su trabajo "La evolución del cerebro, la construcción del conocimiento y la educación", sostiene que "Nuestros estados internos deben ser valorados por el afecto,

^(*) Conferencia presentada en el Simposio Internacional "Responsabilidad Social de la Empresa", organizado por Petróleos de Venezuela (PDVSA) y la VENCHAM. Caracas, 12 de junio de 2001.



incluso cuando están al servicio de la racionalidad" (Westbury *et al.* 2001: 97). Para el neurólogo Richard Cytowic, "esta relación entre el afecto y el razonamiento es la desilusión más grande de cualquier intelectual de nuestro medio" (Westbury *et al.* 2001: 97).

Para que un conjunto ordenado de información se transforme en un razonamiento, se requiere de alguien que le dé sentido, pues este no se desprende solo como una consecuencia lógica del orden de los datos registrados. El sentido lo da el sujeto, la persona que interpreta la información.

El sentido de las cosas depende de varios procesos que se dan simultáneamente en el sujeto. En primer lugar, de la teoría, marco teórico, sustrato lógico o ángulo desde el cual filtra la información. En segundo lugar, de su interés, es decir, de su posición o lugar desde el que actúa y la aspiración que proyecta. En tercer lugar, de los valores o creencias con los que juzga los acontecimientos, hechos o datos. Finalmente, de sus experiencias y recuerdos, los mismos que tiñen a los demás elementos mencionados; cuanto más traumáticos, más fuertemente los afectan.

Los sujetos cambian sus prácticas como resultado de su disposición emocional y de su entendimiento. Nuestra capacidad de razonar nos permite establecer cuál podría ser el impacto de una acción determinada. Nuestra emoción nos permite tomar la decisión y priorizar nuestra acción en función de sentimientos e intereses. Si falta alguno de esos dos factores, no hay alteración real y sostenida de una práctica. A esa transformación se le denomina aprendizaje. En otras palabras, el aprendizaje se manifiesta en el cambio voluntario de prácticas. Para que ello se plasme, no basta la razón.

No obstante, lo que usualmente se entiende como conocimiento se circunscribe a la explicación científica de un hecho o de un proceso. En otras palabras, solo se consagra como verdad el denominado conocimiento científico. Desde esta óptica, el conocimiento se basa en una escisión: es necesario disociar la razón de la emoción. Ello tiene un correlato en la adopción de las estrategias para la enseñanza en las que se reproduce la escisión; más aun, se aspira a ella.

Cada sujeto es un universo particular de procesos y contextos. No obstante, en cada sociedad existe una suerte de manto que se despliega entre los valores, creencias y recuerdos de todos los individuos que la conforman. Esos elementos similares están presentes en el razonamiento (en los contenidos y significados), en las



prácticas (la manera como actúan y se conducen) y en los sentimientos de las personas o sujetos. Todo ello hace nuestra cultura. En la base de nuestra emoción, se encuentra la cultura de la que somos parte, y es desde nuestra emoción que les damos sentido a las cosas.

De acuerdo con Malinowski, “la cultura comprende los artefactos heredados, los bienes, los procesos técnicos, las ideas, los hábitos y los valores” (Firth *et al.* 1974: 20). La organización social estaba incluida en la definición ya que “no podía ser entendida realmente, excepto como parte de la cultura” (20). Leslie White, en *La ciencia de la cultura*, amplía esta noción cuando sostiene: “El hombre difiere de los monos, y por cierto, de toda otra criatura viviente que conozcamos, debido a que es capaz de tener una conducta simbólica. Con las palabras el hombre crea un mundo nuevo, un mundo de ideas y filosofías. Es un mundo en el que el hombre vive tan verdaderamente como en el mundo físico de sus sentidos” (1964: 62). Más adelante agrega: “Este mundo interior de ideas dentro del cual mora el hombre es para él más verdadero que el mundo exterior de los sentidos” (63).

El filósofo Ernst Cassirer en su libro *Antropología filosófica*, define al hombre como un animal simbólico. Dirá: “El hombre ya no vive solamente en un puro universo físico, sino en un universo simbólico. El lenguaje, el mito, el arte y la religión constituyen parte de este universo. Forman los diversos hilos que tejen la red simbólica, la urdimbre complicada de la experiencia humana.” (1945: 58).

En el primer capítulo de su libro *Freud: una interpretación de la cultura*, Paul Ricoeur dice: “Estamos hoy en busca de una gran filosofía del lenguaje que dé cuenta de las múltiples funciones del significar humano y de sus relaciones mutuas...Somos precisamente esos hombres que disponen de una lógica simbólica, de una ciencia exegética, de una antropología y de un psicoanálisis, y que...son capaces de abarcar como una cuestión única el remembramiento del discurso humano...” (1970: 7). Al intentar precisar el sentido de la operación de interpretación que preconiza Freud a partir del sueño, Ricoeur sostiene: “no es el sueño soñado lo que puede ser interpretado, sino el texto del relato del sueño; es a este texto al que el análisis quiere sustituir por otro texto que sería como la palabra primitiva del deseo, de modo que el análisis se mueve de un sentido a otro sentido; de ningún modo es el deseo como tal lo que se halla situado en el centro del análisis, sino su lenguaje” (9). Para este autor, el símbolo es “esa región del doble sentido” (10) y la interpretación “es la inteligencia del doble sentido” (11).

Abordar nuestra cultura implica saber cuál es el sentido de lo que hacemos. Descubrir ese sentido de lo que hacemos o lo que hace una sociedad particular requiere entender cómo están organizadas las ideas y el lenguaje mediante el cual se expresan.

Podríamos tratar ese lenguaje, esa suerte de manto, como un discurso, es decir, ideas organizadas a través de un lenguaje que desdoblamos en varios procesos simultáneos: un lenguaje verbal, otro lenguaje gestual y uno último conductual.

Los mensajes pueden venir claramente anunciados, pero también pueden navegar y desplazarse subyacentemente. Los mensajes que enviamos pueden ser muy consistentes (lo que digo, lo que gesticulo y lo que practico son lo mismo o guardan relación uno con otro); o pueden ser contradictorios (lo que digo, lo que gesticulo o lo que practico son diferentes o no guardan relación uno con otro). Pueden ser siempre consistentes o siempre contradictorios; o solo adquirir tal cualidad en ciertas ocasiones o contextos.

El discurso que se despliega desde la sociedad puede tener varios niveles, dependiendo de la consistencia e integración de aquella. Los discursos suelen enviar mensajes manifiestos, obvios; pero también mensajes subyacentes, equívocos y dobles sentidos. Los discursos de una sociedad bien estructurada tienden a estar coherentemente desplegados en los varios niveles en los que se desenvuelve el discurso. En este caso, la contradicción entre los mensajes manifiestos y los subyacentes es menor. En cambio, en una sociedad mal estructurada (escindida), la contradicción entre el discurso manifiesto y el discurso subyacente es mayor. En estas sociedades escindidas, el discurso subyacente, casi indescifrable para un extraño, es el que domina la práctica de los individuos.

La sociedad peruana, y probablemente muchas de América Latina, se encuentra escindida. Para entender sus procesos, abordar sus problemas e intentar resolverlos, requerimos abordar desde los equívocos el sentido de las cosas. Es desde esta perspectiva que propondremos una hipótesis acerca de los obstáculos que se levantan para transformar el sentido mismo de la sociedad.

El Perú es una sociedad fragmentada no solo por las desigualdades socioeconómicas que la caracterizan; lo es, principalmente, por la lógica que sustenta su cultura. Nos movemos entre el reino de las sospechas (nadie juega limpio; todos somos enemigos) y el reino de las injusticias (el éxito de unos se hace a costa del fracaso de



otros; la riqueza de algunos se logra en base de la pobreza de otros). Es la presencia de estos reinos en nuestro imaginario lo que sugiere la inexistencia o imposibilidad de un interés común. Se trata de planteamientos que se mueven en un plano subyacente y que organizan las explicaciones de la vida social y económica. Nos encontramos no solo ante la idea de un mecanismo que extrae y transfiere valor, sino que el espacio del interés común desaparece ante la existencia y permanencia de intereses contrapuestos. En la fantasía colectiva, se reproduce la dialéctica del amo y el esclavo.

De otro lado, el Perú es una sociedad de baja participación. No existe un entendimiento cabal del vínculo que hay entre la persona, la familia, las instituciones y el entorno. Gobierna la idea de que solo nos debe importar lo que nos pasa a nosotros como individuos y a nuestras instituciones más próximas. En contraposición, no existe interés por lo que le sucede a la comunidad. Desarrollamos una postura en la que el entorno o es siempre mío o es siempre ajeno; es decir, o nos lo apropiamos porque eliminamos a los demás sin respetar sus derechos, o no nos proyectamos en este para cumplir con nuestras obligaciones legales o morales para con los otros. En consecuencia, o adoptamos la conducta del que todo lo puede o la del observador, inactiva y pasiva a la vez.

El Perú, además, es una sociedad de trama autoritaria. La ley o la norma debiera ser el resultado de un contrato social implícito; una suerte de valores éticos aceptados y compartidos que se expresan de manera particular para cada situación específica. En el contrato social vigente, la ley se impone, pero no para todos. El ciudadano no participa en su elaboración y quien impone la norma no tiene por qué cumplirla. Hay un doble mensaje que confunde y escinde: es necesario acatar lo impuesto pero, al mismo tiempo, se alienta el deseo de tener poder para transgredir la ley.

También podemos decir que el Perú es una sociedad de democracia precaria. En el contexto descrito, el cimiento de una convicción democrática profundamente arraigada no tiene sustento. Interiormente, se vive un torrente de contradicciones en el que las fuerzas que dominan pueden tener hoy un sentido y mañana, otro completamente distinto e, inclusive, opuesto. La nuestra sigue siendo una democracia endeble. El mecanismo de representación carece de legitimidad; es percibido y experimentado en la intimidad como imposible, falso o, acaso, como una trampa, porque al incorporar al otro solo como un opuesto, no se puede representar un interés que no se comparte. A ello hay que agregar la desvalorización del hombre y

la mujer comunes y corrientes. Frente a sus problemas, pareciera que en el Perú solo es válida la opinión de los ilustrados. La desvalorización mantiene la fragmentación, desmotiva la participación, acentúa y reproduce la trama autoritaria, y convierte en sueño irrelevante el sentimiento de igualdad.

El Perú, asimismo, es una sociedad con tendencia a la violencia. Si el éxito solo es posible para unos pocos y, además, a costa del fracaso de otros; si el entorno no es parte de mí; si las normas solo se cumplen para los que no tienen poder; si las instituciones solo son un pretexto para la realización de apetitos personales; si no existe un mecanismo que valore y reconozca el aporte del ciudadano anónimo; se han dado las condiciones para la incredulidad. Entre la desconfianza y el cinismo se nutre la violencia. En este escenario, dialogar carece de sentido porque "el que puede, puede".

Vemos, pues, que el Perú necesita asumir el desafío de hacer sostenible su desarrollo. Si bien ello significa actuar en las condiciones externas y objetivas (mejorar las condiciones y la calidad de vida de nuestras poblaciones reduciendo, hasta su eliminación, la pobreza; cautelar un adecuado manejo de todos nuestros recursos: humanos, naturales, económicos, ambientales, organizacionales; ampliar las bases de oportunidad económica y educativa a todos los individuos, independientemente de su nivel socioeconómico), debe suponer, principalmente, otras dos condiciones. De un lado, garantizar la existencia de una cultura del diálogo y el entendimiento en todos los niveles de la sociedad, asegurando una práctica democrática en todos los niveles de gobierno. De otro lado, fortalecer las instituciones representativas de la sociedad civil para que estas sean adecuados intérpretes de las necesidades de la población en su relación con el mercado y los gobiernos. Estos dos elementos están relacionados con la cultura.

Promover el desarrollo no solo es una cuestión de invertir dólares. Hoy más que nunca es un asunto que se filtra entre las sutilezas y los equívocos de nuestros mensajes o discursos. Las brechas que fragmentan y dividen se despliegan en el universo de nuestras representaciones y repercuten en todas las esferas de la sociedad. La cuestión no es solo crecer económicamente, sino construir un clima nuevo que se revierta en favor de todos y cada uno. Es indispensable cerrar las brechas originadas en la lógica que subyace a nuestra propia cultura y que no hace otra cosa que separar a los distintos estamentos de la sociedad. Hay que cambiar las prácticas y las maneras en que se conducen las personas, las instituciones, las empresas y los gobiernos.



Transformar nuestra sociedad significa darle un nuevo sentido; burlar los equívocos; transitar de la fragmentación a la integración; construir en nuestros sentimientos un reino de la transparencia en el que los miembros de una sociedad o de una institución podamos ser rivales, pero no enemigos; edificar un reino de la justicia en el que el éxito de uno sea el éxito de todos; y buscar el incremento de la participación ciudadana, que permita no solo observar, sino actuar con responsabilidad. Nuestra sociedad debe desarrollar una cultura democrática en la que las leyes se cumplan para todos, y en la que un ciudadano común y corriente también contribuya a la creación de las normas. Asimismo, debe pretender la creación y renovación constante de un ámbito pacífico en el que el diálogo sea indispensable por tratarse de una forma de construir sociedad; un ámbito en el que las cosas se obtengan por acuerdo y negociación que resultan del diálogo, y en el que se les dé oportunidad a todos. Transformar nuestra sociedad significa, pues, tejer un nuevo manto que cubra nuestras almas: compartir una visión, tener aliados, confiar en ellos, actuar juntos.

Parece un desafío imposible de lograr y, sin embargo, es más sencillo de lo que nos imaginamos. Podemos cambiar el sentido de las cosas desde nuestra casa, desde nuestra escuela, desde nuestra empresa, desde nuestro barrio. No necesitamos asaltar el poder político ni hacer grandes piruetas para justificar un planteamiento y transformarlo en política de gobierno. Pero sí requerimos de líderes de la sociedad, porque el nuevo sentido debe ser liderado por alguien. En las escuelas, en las empresas, en las instituciones de la sociedad civil existen líderes que se alzan contra los equívocos que suelen confundirnos y, a veces, doblegarnos. Se trata de personas honestas, transparentes, éticas, con visión de futuro, inconformes, que buscan el cambio de las cosas, que buscan un nuevo sentido, que tienen ascendiente y son genuinamente democráticos. Podemos transformar el nuevo discurso en práctica creando un clima emocional positivo, empezando por pequeños gestos, manteniendo una dirección consistente con lo que proclamamos.

La perspectiva, visión y práctica de la responsabilidad social pueden ayudar a la transformación de la sociedad y a su desarrollo sostenible. La responsabilidad en cada tipo de institución, en cada nivel, tiene fundamentos específicos.

En el nivel empresarial, la responsabilidad social significa establecer una estrategia que articule los intereses económicos de los empresarios e inversionistas con los de sus clientes, la comunidad en la que opera la empresa, sus trabajadores y sus proveedores. Las empresas producen bienes y servicios para satisfacer necesidades



de los consumidores, de la sociedad; pero las necesidades cambian con el tiempo debido a las variaciones poblacionales, a los nuevos conocimientos y descubrimientos, a las modificaciones en las costumbres, entre muchos otros factores. Con el desarrollo de las comunicaciones también se ha generado una nueva necesidad que afecta al conjunto de criterios en los que se basa el consumidor para decidir una compra. Ya no bastan el precio y la calidad intrínseca del producto. Ahora hay un interés por saber cómo fue producido el bien o servicio. En otras palabras, se quiere conocer cuál fue el efecto o el impacto que la producción ocasionó más allá de la fábrica misma. Si bien el universo de los consumidores aún no se ha transformado predominantemente en este sentido, este proceso avanza inexorable. Las empresas se ven obligadas a replantear sus estrategias e incorporar políticas y acciones para satisfacer estas nuevas necesidades. Dicho de otro modo, deben asumir esa nueva forma de gerenciamiento que se llama responsabilidad social.

En las actuales circunstancias, las empresas, por su rol en la economía, su posición dominante en el imaginario social y según la manera en que se conduzcan, pueden ser un factor decisivo para generar un clima de confianza que permita lograr un proceso de transformación de la lógica ética que sustenta nuestra cultura general y promover el desarrollo sostenible de nuestra sociedad. En los últimos años, ha crecido la práctica de las empresas socialmente responsables en América Latina, pero ello no basta. Hay que ampliar el impacto en el sector empresarial privado.

En el nivel de las organizaciones de la sociedad civil, la responsabilidad social significa transformar su visión limitada a las demandas autocentradas en sus miembros (en sus adherentes o, por último, en sus hinchas, según sea el caso) por otra que incorpore la conciencia del efecto positivo o negativo que producen en la sociedad las acciones que practican, y trascender el objetivo *meramente reivindicativo*.

En el nivel de los individuos y de las familias, la responsabilidad social significa que se incorporen y generalicen la preocupación por el bien social y las prácticas de trabajo voluntario para ayudar, en primer lugar, a otros en situación disminuida o desventajosa.

Desmontar la lógica subyacente a nuestra cultura general es un elemento fundamental en el diseño de cualquier estrategia sostenible para el Perú. Es, sin lugar a duda, un asunto que solo se podrá dar a la velocidad en que los distintos sujetos colectivos de nuestra sociedad pongan en funcionamiento nuevas prácticas e invaliden el discurso latente.



El cinismo que perdura en nosotros mismos es uno de los grandes enemigos del cambio. Es la mordacidad incrédula que desbarata ilusiones. Es lo que habita en las prácticas perversas. Es el mecanismo corrosivo que destruye los ideales y los sueños. Pero sin sueños, no hay visión de futuro, ni emprendimientos, ni empresarios. No hay ni ilusión ni ética. No hay cambios. Nuestra sociedad necesita caminar hacia una realidad integrada, solidaria, competitiva. Requiere de líderes visionarios, inocentes y dulces, que se alcen contra los equívocos que reproducen la escisión de la sociedad; que interpreten, descubran y construyan ilusiones; que las transformen en prácticas; y que liberen a nuestra sociedad del cinismo que la agobia.

UNIVERSIDAD DEL PACIFICO
BUP - CENDI



2. Mensaje y sociedad(*)

2.1 Construir una sociedad es elaborar un mensaje; transformar la sociedad es cambiar el mensaje

Las personas organizan sus vidas en función de sus necesidades y de sus aspiraciones y ambiciones. La conciencia de sus necesidades está íntimamente asociada a esas aspiraciones y ambiciones.

En cuanto a las aspiraciones de un individuo, estas tienen que ver con su situación socioeconómica; con los valores y los principios éticos asumidos como parte constitutiva de la persona desde la familia y la escuela, los mismos que moldean sus sentimientos y sus emociones; con la información general de que dispone o a la que se expone o busca regularmente; con el sustrato lógico o teórico que anima su razonamiento; con los elementos traumáticos en el curso de su experiencia de vida que lo ponen en guardia o lo disponen en torno de hechos, procesos, personas, situaciones y de sí mismo. Las aspiraciones hacen referencia al aspecto positivo o constructivo de la persona, aunque al moldearse hayan intervenido aspectos o procesos negativos.

De otra parte, las ambiciones de la persona se relacionan con los apetitos que la impulsan a satisfacer una carencia o lograr un estatus a cualquier costo, sin tener en consideración el impacto que genera en aquellos que conforman su entorno.

(*) Presentación realizada en la Convención de Ingenieros de Minas. Arequipa, 14 de septiembre de 2001. Se ha introducido un párrafo referido a los recientes acontecimientos en la Argentina por considerarlo pertinente.



Desde un punto de vista social, las aspiraciones y las ambiciones están en conflicto. En las aspiraciones de las personas, intervienen los elementos que congregan y son aglutinantes sociales por ser expresiones de interés común. En las ambiciones, en cambio, intervienen los elementos disolventes, pues expresan el interés individual exclusivo que se opone al interés común.

Las sociedades son el resultado de la relación de varios tipos de sujetos individuales y colectivos. La conciencia de sus necesidades sociales y humanas puede no ser compartida. En los diferentes individuos, segmentos y sectores de la sociedad, pueden predominar la necesidad de sobrevivencia, los apetitos desmedidos por lograr un bienestar exclusivo o las aspiraciones solidarias de un bienestar colectivo. Por ello, el desarrollo de la conciencia social puede tener sentidos y sentimientos muy distintos, según cada segmento o sector, inimaginable para los demás.

Para que una sociedad pueda actuar como un sujeto colectivo en sí y para sí, requiere que sus integrantes se identifiquen en sus necesidades y aspiraciones comunes. En otras palabras, esto significa que a pesar de las diferencias económicas, sociales, culturales o de cualquier índole, deben existir ciertas ideas fuerza que los cohesionen y les den sentido. Solo cuando los individuos y las organizaciones de una sociedad particular encuentran que su pertenencia les da sentido, pueden aspirar a lo mismo.

El sentido de una sociedad es el mensaje que despliega como resultado de la interacción de sus mensajes explícitos y su dinámica práctica. Si, por ejemplo, una sociedad predica la igualdad de oportunidades para sus distintos componentes o miembros, a pesar de las desigualdades que de hecho existen, el soñar o creer que el más pobre podrá tener la misma oportunidad que el más rico para acceder a un cargo, un puesto o lo que sea, asegura la existencia de una ilusión aglutinante. Pero si en la práctica, en la dinámica cotidiana, se demuestra que solo pueden acceder a las oportunidades los de un segmento determinado, la ilusión de pertenecer a tal sociedad se desvanece. Esto quiere decir que la sociedad podrá seguir expresando que existe la igualdad de oportunidades, aunque ello, en realidad, no ocurra. El desvanecimiento de la ilusión no ocurrirá inmediatamente o, inclusive, ni siquiera rápidamente. Será un proceso gradual de desencantamiento. Puede ser que al final este sentimiento de frustración sea tan fuerte que los no favorecidos terminen abandonando esa sociedad. Sin embargo, el proceso de deterioro de la cohesión social o de desvanecimiento de la ilusión



aglutinante generará, durante un período, un doble discurso, un doble sentido: de un lado, el discurso manifiesto o explícito; y, de otro, el discurso subyacente, es decir, el que refleja el sentido de las cosas en esa sociedad.

En las sociedades en las que existe una transición o un proceso de desencantamiento, el mensaje de la sociedad es el de la práctica que contradice lo que se declara, pero no ocurre. En este sentido, se organiza un nuevo mensaje. Los habitantes de esta sociedad pueden adecuarse al mensaje, descubrir la verdadera trama y decidir jugar dentro de esa lógica al menos por un tiempo, o por una o más generaciones.

Los que buscan cambiar su sociedad, pero lo hacen dentro del espíritu y lógica de su contexto, y obtienen poder dentro de esas reglas, creen que podrán cambiar la sociedad. Sin embargo, la transformación del mensaje no es una decisión de la alta política, ni depende de la creación de una ley o de la voluntad aparente de los partidos. Se trata de transformar la práctica voluntaria de los individuos y las organizaciones que componen la sociedad. En buena cuenta, la transformación de la sociedad consiste en lograr una integración entre el discurso explícito y el discurso subyacente. Se trata de una subversión de la conciencia de los individuos, del sentido de su expresión en esa sociedad y de sus prácticas.

Aunque aún es prematuro obtener conclusiones de la reciente experiencia argentina, y a pesar de que no contamos con toda la información necesaria, a la luz de la movilización popular y de las demandas que nos han hecho conocer los medios de información, creo que en ese país se ha producido, después de algunas décadas, un desencantamiento general de la clase política del país. La falta de confianza en su futuro y la sensación de exclusión o no pertenencia a la sociedad argentina han provocado, en ciertos sectores, un deseo de huida, tal como, al parecer, está ocurriendo con algunos argentinos de origen judío que han migrado a Israel después de la dimisión del presidente De la Rúa.

En términos generales, para desmontar el viejo mensaje y construir uno nuevo, se requiere trabajar simultáneamente en tres segmentos generacionales: en la generación que comanda las instituciones de la sociedad, la economía y la cultura; en la generación de los jóvenes adultos que aún no tiene poder o control de las instituciones, pero lo hará en la siguiente década; y en la generación de los jóvenes adolescentes y niños actuales.



La identificación de las necesidades y aspiraciones comunes no puede lograrse con la simple convocatoria de las personas adultas más representativas que comandan una sociedad. Se requiere dar algunos pasos previos. Si lo que se busca es un diagnóstico y una visión compartida, hay que crear las condiciones para que ese proceso no caiga atrapado por la lógica del mensaje dominante. Es decir, hay que preparar a los líderes de la sociedad y a sus componentes para la escucha.

Si no tenemos la capacidad de colocarnos en el lugar del otro y sentir su demanda o necesidad, o su aspiración, no podemos escuchar, o lo haremos muy parcial o limitadamente. Debemos distinguir entre oír y escuchar. Escuchar es la capacidad de darle sentido a una acción desde el lugar del otro. Necesitamos escuchar, no solamente sentir el sonido de unas palabras. Si no podemos escuchar, nunca podremos dialogar. Escuchar implica una disposición emocional positiva. Colocarse en el lugar del otro quiere decir que existe un deseo íntimo, moral, subjetivo que me dispone a ello. No puedo escuchar si siento odio, rabia, envidia por el que me habla; o si lo que escucho es una interpretación sesgada, circunscrita a mis propios intereses.

2.2 El mensaje vigente de la sociedad peruana

La sociedad peruana tiene un mensaje doble, escindido. De un lado, decimos que somos un país integrado, solidario, de respeto a las leyes, democrático y pacífico. Pero, de otro, en realidad, somos una sociedad que siente que el éxito de uno se hace a costa del fracaso de otro (fragmentada); que lo único que importa es lo mío, mis intereses (baja participación); que la ley se aplica para los que no tienen poder (trama autoritaria); que la representatividad de los elegidos no es legítima y que solo vale la opinión de los ilustrados (democracia precaria); y que el que puede, puede (tendencia a la violencia). En otras palabras, somos una sociedad fragmentada, de baja participación, de trama autoritaria, de democracia precaria y con tendencia a la violencia. Poseemos un discurso explícito y un discurso subyacente. Este segundo es el que domina o gobierna las prácticas de la sociedad, y el que se expresa en estas.

2.3 Para desmontar el viejo mensaje

¿Cómo identificar necesidades y aspiraciones comunes cuando el sentimiento y la práctica general son de desconfianza con respecto del otro? El desafío que tenemos por delante es el de neutralizar y desmontar este mensaje básico.



Un requisito es crear las condiciones para la elaboración de una nueva visión, de una ilusión aglutinante, es decir, de un discurso integrado. Para trabajar esa idea nueva que nos convoca, hay que lograr algunos pequeños aunque significativos avances en la transformación de las prácticas de algunas entidades clave bajo el liderazgo de visionarios. Aunque desde la experiencia micro y con efectos limitados, poco a poco, hay que transformar instituciones y entidades. Solo así se podrá construir un referente para los demás; en otras palabras, un referente orientador para el conjunto de la sociedad.

Las entidades clave son las empresas, la escuela, los medios de comunicación y las sociedades locales. Su cambio requiere de líderes, es decir, de personas en las que predomine la conducta ingenua frente a la conducta cínica; en otras palabras, que tengan visión de futuro, que posean o sean capaces de construir un ascendiente sobre un universo de personas, que tengan la voluntad y convicción de cambiar su entorno (el mensaje que aún prevalece), y que lo hagan en su casa, en su barrio, en su escuela o en su empresa. En todas las entidades, se requiere modificar el sentido de su actividad a partir de una práctica socialmente responsable.

En las empresas, se necesita redefinir el sentido de hacer negocio; articular los intereses económicos de los empresarios e inversionistas con las necesidades sociales de los trabajadores, la comunidad en la que opera la empresa, y sus clientes y proveedores; y alterar los procesos ambientales para eliminar o disminuir la contaminación que generan. Es decir, se necesita darles a las empresas una visión y estrategia de responsabilidad social. El objetivo de las empresas es satisfacer necesidades sociales que se expresan en la demanda. Hoy se están incorporando nuevos criterios de compra en los consumidores. Ya no solo interviene la idea de precio y calidad; se suma de manera importante el impacto que generan las empresas para ofertar el bien o servicio.

En las escuelas, es necesario transformar el sentido de la educación. La formación de futuros ciudadanos o componentes responsables de la sociedad no consiste solo en lograr individuos mejor informados y técnicamente más hábiles. Se trata de obtener como resultado individuos integrados, no escindidos emocionalmente, que sepan interpretar lo que ocurre a partir del reconocimiento de sus limitaciones y con el despliegue de sus sentimientos más positivos.

Desde esta perspectiva se hace indispensable un acercamiento entre escuelas, maestros y padres. La simbolización de las nuevas prácticas debe pasar por una consistencia entre lo que se imparte como enseñanza en el colegio y lo que se aprende en el hogar, y lo que se imparte como enseñanza en el hogar y lo que se aprende en la escuela. Lo que se busca no solo es capacitación; tampoco el privilegio de la inteligencia o la razón como elementos captadores de la verdad. Hay que incorporar la emoción como un aspecto dominante, porque de la madurez de los sujetos individuales y colectivos se pueden obtener las mejores decisiones, los juicios más sabios, el conocimiento más profundo. Parte del cambio de sentido de la educación dependerá de la dinámica de los individuos y sus familias. Ello significa que debe incorporarse y generalizarse la preocupación por el bien social y las prácticas de trabajo voluntario para favorecer a otros en situación disminuida o desventajosa.

En los medios masivos de comunicación, se necesita reestructurar el sentido de la noticia y, en general, de la información periodística. La noticia es entendida como la irrupción de un hecho que se caracteriza por infringir negativamente lo establecido: una guerra, una masacre, un accidente, un enfrentamiento, un golpe de estado; en general, una disonancia social. En otras palabras, se informa de un hecho que supuestamente es anormal, pues su mismo carácter llama la atención.

Eventualmente se justifican los criterios con los que se destacan los hechos bajo el argumento de que es necesario mostrar lo que no se debiera de hacer. La noticia, entendida de esta manera, pretende educar al gran público al generar un repudio o rechazo preventivo en el ciudadano común y corriente. Pero se omite todo lo nuevo e innovador que cada sociedad produce positiva y cotidianamente. Al destacar lo negativo en una sociedad escindida o de doble discurso, se puede dar a entender lo perverso como un aspecto sugerente y atractivo. De lo que se trata es de construir un nuevo sentido de lo que es noticia. No solo la tragedia y el enfrentamiento son noticia. La sociedad también produce experiencias y líderes positivos.

En las sociedades locales, se requiere también de una redefinición urgente. Las sociedades locales en el Perú son, por lo general, débiles; esto significa que sus instituciones y sus autoridades ni están bien constituidas ni tienen verdadera capacidad de decisión. En el Perú, el desarrollo no solo significa crecer económicamente, disminuir las diferencias de ingreso y dinamizar el mercado interior;



tampoco se limita al ejercicio del voto universal. El desarrollo significa fortalecer las sociedades locales. En una sociedad escindida y centralizada como la peruana, esto implica un doble desafío. De un lado, la transformación del mensaje debe producirse simultáneamente en Lima y en las demás provincias del país. De otro, el mensaje debe expresar la ampliación de lo social y la pérdida relativa de la política para que los gobiernos sean más expresión de la sociedad misma y menos de las cúpulas partidarias.

Tal como se ha estructurado el manejo del poder y dada la naturaleza de nuestra cultura general, se impide el fortalecimiento de lo local. En el espacio local, solo a partir de una visión compartida es posible construir una alianza estratégica que genere desarrollo. Pero ello solo es factible cuando existen instituciones sociales representativas y legítimas e instancias de gobierno con autoridad, capacidad y competencia para decidir sobre cuestiones fundamentales en sus ámbitos. Si las instituciones locales son débiles, los acuerdos que estas pacten serán efímeros. La debilidad de las instituciones no solo tiene que ver con la cohesión interna de esas entidades; es necesario considerar la manera como se proyectan a la comunidad. Si no se incorporan en sus actividades asuntos que van más allá de lo reivindicativo, la fortaleza de una entidad puede terminar acarreado la debilidad de la sociedad local. En este aspecto, pues, el gran desafío consiste en transformar la visión puramente reivindicativa en otra que incorpore proposiciones que benefician a un universo que va más allá de sus miembros.



3. Sociedad, liderazgo y líderes^(*)

3.1 Líderes: ¿quiénes son?

En los grupos, en los barrios, en la escuela y en las comunidades siempre hay alguien que destaca o porque toca un instrumento, o es un bailarín, o es un buen deportista, o es muy estudioso, o es un organizador de eventos y reuniones, o por alguna otra característica. Esa persona suele ser un referente y, eventualmente, puede influir en los demás para que realicen alguna actividad o cambien su manera de ver el mundo. Esto ocurre normalmente en cualquier dinámica en la que intervienen personas.

Los referentes no siempre son positivos. Los individuos destacados pueden ser delincuentes, asesinos, traficantes de drogas, corruptores, etc. En ciertos ambientes, son esas cualidades perversas las que hacen posible el ejercicio de su influencia o un reconocimiento que les otorga poder. Por ejemplo, en el bajo mundo o en las mafias de narcotraficantes no se puede influir si no es trasgrediendo la ley una y otra vez.

Esas personas que se convierten en referentes e influyen en los demás son admitidos, explícita o implícitamente, como líderes. De hecho, ejercen un poder y lo administran sea para su propia conveniencia, sea para favorecer al grupo que lo acoge y al que representan, o sea para cumplir con ambos objetivos.

^(*) Artículo publicado en la Revista Quehacer. No. 133, diciembre de 2001.



3.1.1 ¿Qué distingue a un líder?

Existen diferentes definiciones de lo que es un líder. En el prólogo al libro *The Leader of the Future*, Peter Drucker sostiene que hay cuatro elementos en común que él ha encontrado en los líderes que ha conocido o ha observado y que han sido o son eficaces: “tienen seguidores; sus seguidores hacen las cosas correctas; esos líderes son ejemplo; ellos entienden que su liderazgo es una responsabilidad y no una cuestión de rango, privilegios, títulos o dinero” (Hesselbein 1996: XII). A pesar de las diferencias de personalidad, estilo, habilidades e intereses, se trata de personas que se han comportado siguiendo un patrón similar. En este sentido, se han preguntado qué se necesita hacer y no, qué quiero hacer yo; igualmente, se han preguntado qué puedo hacer yo para establecer una diferencia. Se preocupan por la actuación y los resultados de su organización. Son tolerantes con las personas salvo cuando se trata de desempeño, estándares y valores. No tienen temor de las fortalezas de los asociados con los que se vinculan. No se limitan a predicar, sino que hacen lo que predicar para los demás (XIII).

Kouzes y Posner distinguen cinco prácticas para ejercer liderazgo: desafiar los procesos; inspirar una visión compartida; alentar a otros a actuar; modelar el camino con su propia práctica; y animar los corazones de los seguidores, reconociendo su contribución.

Para Joan Ginebra, los líderes no necesariamente tienen éxito. Esta autora distingue entre liderar y dirigir. Liderar es “mover” o arrastrar a una sociedad, o a una organización (1997: 5), y ello se puede lograr sin la necesidad de dirigirla. Esto introduce la idea de que se puede liderar desde afuera del control o del poder.

Otros autores como McFarland, Senn y Childress proponen algunas ideas respecto de los líderes del futuro, especialmente la que se refiere a que todos tienen la obligación de liderar.

A partir de muchos de los elementos trabajados por estudiosos del tema del liderazgo, estableceremos las principales características que poseen los líderes: 1) una visión de largo alcance (miran el horizonte); 2) un ascendiente o influencia en un entorno que va más allá de su institución; y 3) una sensación de inconformidad con lo que ocurre junto con una voluntad de cambiar, cuan-



do menos, su entorno inmediato. Si no se poseen estas tres condiciones, difícilmente alguien podrá ejercer un liderazgo.

3.1.2 ¿Qué diferencia hay entre un líder, un dirigente y un caudillo?

La personalidad y el carisma son atributos que pueden variar significativamente de un líder a otro. Sin embargo, nos parece pertinente establecer una distinción a partir del predominio del tipo de mecanismos de influencia y poder que practiquen.

Distinguiremos, entonces, entre los líderes políticos y los líderes sociales. Al primer tipo lo caracteriza la búsqueda del poder. Hará lo que sea necesario para conquistar un lugar en el manejo del poder de una institución, de una comunidad o de una sociedad particular. Quiere y busca tener el control, tomar la última decisión. Este tipo de liderazgo viene acompañado de una intención de ser dirigente y, por lo general, estos líderes alcanzan dicho propósito. En tal caso, su liderazgo y su condición de dirigentes se hacen indesligables. Por ello, la renovación de su capacidad de influencia estará en función del cumplimiento de las ofertas que hicieron para llegar al poder. Al segundo tipo, el líder social, lo caracteriza la búsqueda de la mayor influencia posible para que una idea que considera justa se transforme en práctica habitual o cotidiana de los individuos de una institución, una comunidad o una sociedad particular, sin necesidad de controlar el poder. En este tipo de liderazgo, no se establece necesariamente un sistema de rendición de cuentas entre el líder y sus seguidores.

No todos los dirigentes son líderes. La función dirigencial otorga responsabilidades específicas en cuanto al manejo de recursos económicos, humanos, sociales, ambientales, culturales de una organización o instancia. Quienes ocupen la función de ser dirigentes pueden no tener visión, ascendente o voluntad para cambiar su entorno. No obstante, pueden saber administrar los recursos para que se cumpla la misión de la organización.

La distinción que hemos empleado anteriormente nos da pie para diferenciar entre líderes y caudillos. A los líderes los caracteriza la madurez que les permite reconocer sus limitaciones y la necesidad de establecer alianzas con otros líderes e instituciones para plasmar sus ideas y transformarlas en práctica habitual. Por ello, son generosos en la identificación y multiplicación de otros

3.1.1 ¿Qué distingue a un líder?

Existen diferentes definiciones de lo que es un líder. En el prólogo al libro *The Leader of the Future*, Peter Drucker sostiene que hay cuatro elementos en común que él ha encontrado en los líderes que ha conocido o ha observado y que han sido o son eficaces: "tienen seguidores; sus seguidores hacen las cosas correctas; esos líderes son ejemplo; ellos entienden que su liderazgo es una responsabilidad y no una cuestión de rango, privilegios, títulos o dinero" (Hesselbein 1996: XII). A pesar de las diferencias de personalidad, estilo, habilidades e intereses, se trata de personas que se han comportado siguiendo un patrón similar. En este sentido, se han preguntado qué se necesita hacer y no, qué quiero hacer yo; igualmente, se han preguntado qué puedo hacer yo para establecer una diferencia. Se preocupan por la actuación y los resultados de su organización. Son tolerantes con las personas salvo cuando se trata de desempeño, estándares y valores. No tienen temor de las fortalezas de los asociados con los que se vinculan. No se limitan a predicar, sino que hacen lo que predicar para los demás (XIII).

Kouzes y Posner distinguen cinco prácticas para ejercer liderazgo: desafiar los procesos; inspirar una visión compartida; alentar a otros a actuar; modelar el camino con su propia práctica; y animar los corazones de los seguidores, reconociendo su contribución.

Para Joan Ginebra, los líderes no necesariamente tienen éxito. Esta autora distingue entre liderar y dirigir. Liderar es "mover" o arrastrar a una sociedad, o a una organización (1997: 5), y ello se puede lograr sin la necesidad de dirigirla. Esto introduce la idea de que se puede liderar desde afuera del control o del poder.

Otros autores como McFarland, Senn y Childress proponen algunas ideas respecto de los líderes del futuro, especialmente la que se refiere a que todos tienen la obligación de liderar.

A partir de muchos de los elementos trabajados por estudiosos del tema del liderazgo, estableceremos las principales características que poseen los líderes: 1) una visión de largo alcance (miran el horizonte); 2) un ascendiente o influencia en un entorno que va más allá de su institución; y 3) una sensación de inconformidad con lo que ocurre junto con una voluntad de cambiar, cuan-



do menos, su entorno inmediato. Si no se poseen estas tres condiciones, difícilmente alguien podrá ejercer un liderazgo.

3.1.2 ¿Qué diferencia hay entre un líder, un dirigente y un caudillo?

La personalidad y el carisma son atributos que pueden variar significativamente de un líder a otro. Sin embargo, nos parece pertinente establecer una distinción a partir del predominio del tipo de mecanismos de influencia y poder que practiquen.

Distinguiremos, entonces, entre los líderes políticos y los líderes sociales. Al primer tipo lo caracteriza la búsqueda del poder. Hará lo que sea necesario para conquistar un lugar en el manejo del poder de una institución, de una comunidad o de una sociedad particular. Quiere y busca tener el control, tomar la última decisión. Este tipo de liderazgo viene acompañado de una intención de ser dirigente y, por lo general, estos líderes alcanzan dicho propósito. En tal caso, su liderazgo y su condición de dirigentes se hacen indesligables. Por ello, la renovación de su capacidad de influencia estará en función del cumplimiento de las ofertas que hicieron para llegar al poder. Al segundo tipo, el líder social, lo caracteriza la búsqueda de la mayor influencia posible para que una idea que considera justa se transforme en práctica habitual o cotidiana de los individuos de una institución, una comunidad o una sociedad particular, sin necesidad de controlar el poder. En este tipo de liderazgo, no se establece necesariamente un sistema de rendición de cuentas entre el líder y sus seguidores.

No todos los dirigentes son líderes. La función dirigencial otorga responsabilidades específicas en cuanto al manejo de recursos económicos, humanos, sociales, ambientales, culturales de una organización o instancia. Quienes ocupen la función de ser dirigentes pueden no tener visión, ascendiente o voluntad para cambiar su entorno. No obstante, pueden saber administrar los recursos para que se cumpla la misión de la organización.

La distinción que hemos empleado anteriormente nos da pie para diferenciar entre líderes y caudillos. A los líderes los caracteriza la madurez que les permite reconocer sus limitaciones y la necesidad de establecer alianzas con otros líderes e instituciones para plasmar sus ideas y transformarlas en práctica habitual. Por ello, son generosos en la identificación y multiplicación de otros

liderazgos. En cuanto a los caudillos, el liderazgo que ejercen es una oportunidad que les permite acrecentar el poder que detentan. Otros liderazgos amenazan el del caudillo y, por eso, pretende desmotivarlos, desincentivarlos, de modo tal que su liderazgo sea el único indispensable; la idea originaria con la que escaló en la estructura de poder se diluye o se debilita. Según la naturaleza de la institución, comunidad o sociedad en la que actúe, el líder político que se hace dirigente puede adquirir más fácilmente la condición de caudillo.

3.1.3 ¿Cómo influyen los líderes?

Nos acercamos a las ideas de otros porque los admiramos. Pero admitimos sus ideas o concepciones porque hay algo en esas personas con lo que nos identificamos. No es solo la idea la que nos subyuga. En otras palabras, hay algo de ese otro que admiro que encuentro en mí y, por eso, me identifico con él o con ella. La imagen que uno suele tener de quien encarna las ideas admiradas se encuentra idealizada, es decir, no corresponde necesariamente a la realidad. La idealización de la persona admirada es, en parte, el resultado de la proyección de lo que yo quisiera poder hacer o lograr. Eso significa que me realizo a través de otro, a quien admiro e idealizo.

La cercanía o distancia que uno pueda tener con respecto de un líder, a fin de conocer su verdadera dimensión y naturaleza, sus prácticas, la consistencia entre lo que dice y hace, hará que la idea de la que es portador me siga atrayendo o me desencante; inclusive, puede provocar una necesidad de sustituirlo en la difusión y despliegue de la idea subyugante. Desde luego que la madurez y consistencia de los individuos que asumen el mensaje del líder marcarán las diferencias en el vínculo entre el admirado o la admirada y sus seguidores. Podrán surgir desde los fanáticos que se fusionan con la imagen idealizada y que a través de esta orientan su vida, hasta los que, conociendo las inconsistencias de la persona admirada, rescatan los aspectos positivos de sus ideas, planteamientos o prácticas.

3.1.4 ¿Qué tan profunda es su huella o su impronta en los demás?

La idea o mensaje de un líder puede modificar parcial o limitadamente una concepción o una práctica; o lo puede hacer radicalmente, transformando la concepción del mundo, los hábitos y la práctica misma. Cuanto más vacía esté el alma de los individuos que siguen al líder o cuanto menos experiencia



se tenga, mayor será el impacto, más profunda o más traumática la huella que deja la idea. Por lo general, las nuevas ideas se ofrecen a un mundo en el que hay otras ideas dando vueltas, que también pretenden gobernar o inducir. Por ello, un cambio radical en los individuos será más difícil. No obstante, transformaciones parciales que se van sucediendo en el tiempo pueden provocar al cabo de un ciclo, de un período, la alteración sustancial de la práctica de los individuos de una sociedad. Dado que los líderes que originan una idea de cambio tienen un período relativamente corto de vida, su idea solo se desplegará cabalmente en la medida en que existan otros líderes de diferentes generaciones que la difundan, la practiquen y la ajusten a las necesidades de su tiempo. La profundidad de una idea se medirá por su longevidad y extensión, por el tiempo que tenga de vigencia, y por las poblaciones que la admitan y ejerzan.

3.1.5 ¿Cuánto tiempo puede permanecer un líder?

El ejercicio de los liderazgos puede ser muy variable en el tiempo. Hay líderes efímeros, de circunstancia. Hay líderes duraderos que, estén donde estén, tengan la edad que tengan, seguirán buscando influir, renovarán sus ideas, crearán nuevas, buscarán orientar a los demás y lograrán cambiar las prácticas. La vigencia de los líderes dependerá del carácter innovador de la idea que encarnan, del ascendiente que sepan mantener, y de su voluntad de propiciar el cambio de su entorno, de su comunidad y de su sociedad.

3.2 Tipo de sociedad y naturaleza de los liderazgos

La naturaleza de los liderazgos variará según el tipo de sociedad. Para caracterizar a las sociedades, establecemos el grado de cercanía o convergencia entre el acuerdo social declarado y el acuerdo social real. Al primero lo llamamos discurso o mensaje explícito. Al segundo lo denominamos discurso o mensaje subyacente. El primero se plasma y formaliza en normas, leyes, procedimientos legales, valores constitucionales; el segundo se concreta en las conductas habituales de los individuos o de las instituciones integrantes de una comunidad o una sociedad. Cuando el discurso explícito se encarna en la práctica y conducta habitual de los individuos e instituciones de manera dominante, estamos frente a una sociedad integrada. Cuando el discurso explícito no corresponde de manera dominante a la conducta habitual de los individuos e instituciones, estamos frente a una sociedad escindida o fragmentada.



En las sociedades integradas, los referentes o líderes se posicionan muy rápidamente en uno de dos bandos: los que aseguran la continuidad del acuerdo social y que, a veces, propician su renovación; y los que lo desconocen y violentan las normas que lo sostienen. No hay medias tintas.

En las sociedades escindidas o fragmentadas, los referentes o líderes suelen cabalgar montados sobre dos caballos. El acuerdo social es un pacto perverso entre el deber ser y el ser que es. El reconocimiento de los referentes se hace precisamente porque se pueden mover fácilmente entre dos tipos de mensajes, de prácticas, de culturas. Esa habilidad para acumular poder, dinero o prestigio, apelando a maniobras contradictorias, es lo que concita admiración. Por ejemplo, el líder puede ser un abogado que corrompe funcionarios para evitar que el alcance de la ley obligue a su cliente a pagar impuestos. Lo curioso de esta situación es que el discurso explícito (el cumplimiento de la ley) se utiliza como una apariencia, un adorno indispensable, para mantener su vigencia social. No obstante, su poder radica en el hecho de incumplir la ley y permanecer como si nada hubiese ocurrido.

3.3 El desafío de los líderes en sociedades escindidas

Nuestra preocupación está referida a los líderes y a los liderazgos en las sociedades fragmentadas o escindidas. ¿Cómo puede un líder en ese contexto contribuir a la transformación de su sociedad?

Es innegable que en toda sociedad existe una resistencia al cambio. James O'Toole (1995) propone dos fuentes de resistencia en las organizaciones. La primera se refiere al sistema de valores que constituye la cultura de la organización. Durante más de cinco décadas, las empresas han tenido ideas fuerza que las animaban, tales como que la eficiencia no tenía relación con lo subjetivo o que los trabajadores no tenían impacto en la productividad. Los cambios eran promovidos desde la estructura de la organización e iban incorporando nuevas máquinas. La segunda fuente de resistencia está referida a los valores de la cultura occidental. De acuerdo con O'Toole, desde esta lógica no hay progreso sin orden, no hay orden sin el gobierno de unos pocos, y esos pocos tienen los méritos para conducir al conjunto sobre la base de su talento, inteligencia, experiencia y sabiduría. Cuando los cambios eran insinuados o sugeridos por fuera de la institución o a contracorriente de lo que pensaban las cabezas de la organización, la transformación era impracticable.



En las sociedades escindidas, las resistencias básicas se sustentan en el hecho de que los individuos viven y practican la fragmentación. Se acomodan a las reglas del juego y se mueven entre la apariencia de respetar un código ético y la realidad de trasgredirlo sin piedad. En los individuos, tiende a dominar lo perverso y lo cínico. Los que lideran estas sociedades reproducen esa dualidad y multiplican los equívocos. Están atrapados en esa lógica. Cualquier pretensión de cambiar la sociedad para hacerla consistente e integrada fracasa cuando ellos mismos no modifican sus prácticas, cuando ellos mismos no reanudan sus vidas articulando el discurso explícito y el discurso subyacente.

Para realizar algunos cambios o para transformar cabalmente las sociedades escindidas, se requiere de un tipo de líder opuesto al cínico. Es necesario un líder ingenuo, que sueña y que tenga ideales, que confíe en la capacidad de los demás. Su ingenuidad aparente no proviene de su torpeza o de su desadaptación. Su ingenuidad, en realidad, proviene de su rebeldía ante un mundo incoherente, inconsistente y, por ello, profundamente injusto. Su acto de ingenuidad es una sublevación contra el orden establecido por insostenible. Pero es gracias a esta mirada, a esta postura, que logra engancharse a los elementos positivos que hay en la sociedad, en los demás. Su estrategia consiste en hacer dominante lo positivo (el discurso explícito) y subordinar el lado perverso (el discurso subyacente).

El gran reto que tienen los líderes que buscan la transformación positiva de una sociedad escindida es doble. De un lado, convocar sin reproducir las pautas de la misma sociedad que buscan cambiar. Su convocatoria debe ser la práctica de lo nuevo, sin estridencias, sin enfrentamientos, sin comparaciones; debe ser sutil en la afirmación de las conveniencias implicadas en la adopción de las nuevas estrategias. Pero, de otro lado, convocar sin aislarse, sin parecer extravagante, desconectado, intolerante. Tomar este camino significa transformarse individualmente, conocer sus límites, disponerse emocionalmente para asociarse a otros. Inevitablemente, estos líderes cargan el peso del discurso equívoco, y tratarán con muchos otros que tienen ese discurso equívoco como dominante. Su arte consiste no en “enseñarles” aquello que hacen mal, sino en convencerlos de transitar juntos otros caminos más beneficiosos para él o ella.

3.4 Líderes y liderazgos en la sociedad peruana

En el Perú, el espacio dominante es la política; es allí que se juegan y reconocen las pretensiones de liderazgo de cualquiera. No se suele distinguir un líder social

de un dirigente político o de un caudillo. Se entiende que el que ejerce liderazgo es el que tiene el poder o el control de una institución, de una instancia. Es por esto por lo que podemos tener "líderes" sin visión o "líderes" sin voluntad de cambiar su entorno o, inclusive, "líderes" sin ideas. La nuestra es una sociedad plagada de dirigentes y caudillos con escaso o nulo liderazgo.

En una sociedad en la que lo público es la quintaesencia del poder, los líderes que no han administrado una instancia pública no son reconocidos como tales. Más aun, para que las ideas de los innovadores, los emprendedores o los intelectuales se puedan poner en práctica, o aparentar que ello ocurra, requieren de alguien con poder que los apadrine; necesitan de alguien con apetito de poder para que las "viabilice" desde la instancia pública que domina.

El sentido de transformación de la sociedad se circunscribe a la transformación de la política. O, en todo caso, el orden jerárquico para propiciar cualquier cambio se da, primero, desde la esfera política. Pero la política no es el reflejo de la sociedad. La política hace a la sociedad. Debido a todo ello, la aspiración de cambio de la sociedad pasa, en primer lugar, por el asalto del poder. Una vez en el gobierno, se cree que se lograrán introducir los cambios para que la sociedad cambie.

Desde esta perspectiva, los cambios en la sociedad se hacen a partir de nuevas leyes o normas y de cambios de personas en las instancias públicas correspondientes. Las explicaciones del fracaso de las normas siempre están referidas a las inconsistencias de las leyes o a su mala configuración técnica. En otras palabras, el objetivo es modificar el discurso explícito. Existe, pues, la fantasía de que el único camino viable para cambiar la sociedad o para reconstruirla se da desde la política. Por ello, las organizaciones de toda índole -gremios, partidos, asociaciones de la sociedad civil, las ONG, etc.-, cuando reclaman, se enfrentan al que tiene el control o el poder público, y depositan en esas instancias el manejo de la situación y la responsabilidad de la transformación.

En cada ámbito o esfera de actividad, los liderazgos reproducen ese patrón general. Los empresarios buscan influir en los políticos de turno para modificar las leyes, los tributos o las disposiciones que permitirán una mayor competitividad de su empresa. Las ONG pretenden influir en el Congreso con el fin de ajustar las leyes para que el sector público destine más recursos a las zonas pobres o a los segmentos más pobres. Las organizaciones sociales emplean más o menos los



mismos métodos. Todos miran a la esfera de la política con ansiedad; sienten que su destino inmediato se juega en ese terreno. Con estas expectativas no se hace otra cosa que reproducir todos los mensajes subyacentes y atrapar a la sociedad en una lógica de círculo vicioso.

Dentro de una visión de desarrollo sostenible es necesario variar el sentido y la orientación de los líderes en el Perú. Ello significa ensanchar el espacio de lo social en el imaginario y en la dinámica de las relaciones, así como darles oportunidad a líderes que no necesitan controlar el poder o tomar la última decisión. Ni el mercado ni la política funcionarán adecuadamente si es que no se fortalece la sociedad.

¿Qué significa fortalecer la sociedad? En resumen, significa acercar el discurso explícito y el discurso subyacente; es decir, modificar las prácticas de las empresas, las escuelas, los medios y las sociedades locales, desmontando las ideas y los sentimientos de fragmentación, baja participación, trama autoritaria, democracia precaria y violencia. Ello no es factible sin líderes de largo aliento, ingeniosos, generosos, portadores de un alma dulce y un nuevo mensaje.



4. Líderes: influencia y atributos

4.1 Tipología y características de los líderes

Existen diferentes tipos de líderes. Podemos hacer la distinción según varios criterios. Para nuestro propósito, emplearemos tres preguntas orientadoras: ¿cuál es el sentido de su influencia?, ¿cuál es su esfera de influencia?, ¿cuáles atributos complementarios los distinguen?

El sentido de la influencia de un líder significa la orientación general de su mensaje, propuesta o acción; tiene que ver con su visión. De manera simplificada, se puede decir que hay dos tipos de visión. De un lado, una visión positiva, constructiva, integradora que busca las bases o fundamentos del interés común para integrar a los distintos actores o líderes en una acción concertada para beneficio mutuo. De otro lado, una visión negativa, destructiva, confrontacional que busca las bases o fundamentos de las diferencias para dividir a los distintos actores o líderes y dotar de más poder a una parte de la sociedad o de las instituciones.

La esfera de influencia significa el ambiente en el que se despliega la acción del líder y desde la cual influye; está vinculada con su capacidad de influencia y ascendiente. Para establecer la naturaleza de su ascendiente o influencia, distinguimos su campo de acción, el sector desde el que actúa y el ámbito geográfico o temático en el que se desenvuelve.

El campo de acción tiene un doble sentido: de un lado, el lugar social desde el cual el líder pretende la transformación de su entorno; de otro, el método que utiliza para ejercer el liderazgo. Desde este punto de vista, se pueden diferenciar,



básicamente, cuatro tipos de líderes: social, político, económico y religioso. En el capítulo anterior, ya aludíamos a los dos primeros tipos.

Un líder es social cuando busca transformar su entorno a través del desarrollo, consolidación o fortalecimiento de las instituciones de la sociedad civil sin ejercer el control de una entidad pública, o sin necesariamente ejercer el control de una entidad privada. El líder es político cuando busca transformar su entorno a través del control administrativo y de gobierno de una entidad pública. El líder es económico cuando busca transformar su entorno a través de su acción en el mercado y en las empresas privadas. El líder es religioso cuando busca transformar su entorno a través de la expansión de su doctrina o fe religiosa, incrementando el número de adeptos, fieles o creyentes.

El sector hace referencia al origen o posición social del líder. Desde esta óptica, podemos diferenciar dos tipos de líderes. Por un lado, líderes privilegiados, que son aquellos que tienen educación superior, son profesionales, poseen un nivel de ingresos igual o por encima del promedio percibido por los niveles A, B y C. Por otro lado, líderes no privilegiados, que son aquellos que no tienen educación superior, no son profesionales y poseen un nivel de ingresos por debajo del nivel C.

El ámbito significa el espacio geográfico o temático de influencia del líder. Desde esta perspectiva, distinguimos líderes de ámbito local, sectorial temático, general multitemático, regional (subnacional), nacional.

Los atributos complementarios hacen referencia a todas aquellas cualidades (positivas o negativas) que posee el líder, pero que no lo distinguen como tal; es decir, no es un líder por poseer estos atributos complementarios, sino que estos le proporcionan o le restan valor agregado a su capacidad de influir. Los atributos pueden estar referidos a lo siguiente:

- a. Configuración ética: se refiere a los valores que inducen los criterios del líder y su comportamiento. Por ejemplo, la búsqueda de la consistencia entre lo que se dice practicar y lo que se practica prefigura una conducta más honesta. El desinterés en la búsqueda de consistencia puede llevar a la deshonestidad.



- b. **Grado de transparencia:** se refiere a la disposición para mostrar abiertamente las motivaciones, las prácticas, los procedimientos y los resultados de sus actividades en el proceso del liderazgo que despliega.
- c. **Grado de generosidad:** se refiere a la disposición del líder a perder poder o control en beneficio de otros que posean cualidades semejantes o mejores que las suyas.
- d. **Nivel de conocimiento:** se refiere a la comprensión y entendimiento del problema o conjunto de problemas que pretende contribuir a resolver.
- e. **Forma de relacionamiento:** se refiere a la forma en la que establece sus vínculos dentro de su organización y, también, con terceros. La forma de los vínculos se refiere al respeto por los derechos de los demás y a la disposición de reconocimiento de los límites y equivocaciones en las que pueda incurrir el propio líder.
- f. **Madurez personal:** se refiere a la disposición que posee el líder frente al reconocimiento de sus límites, equivocaciones y errores, y a su voluntad para realizar enmiendas correctivas.

Los líderes con capacidad de transformación del mensaje de la sociedad son aquellos que actúan con un sentido positivo, constructivo e integrador. Son aquellos cuya influencia se despliega desde lo social y económico para influir en el resto de la sociedad, desde lo local o temático particular hacia lo nacional o temático general, o desde el sector privilegiado hacia el no privilegiado. Estos líderes, pues, son aquellos que poseen atributos y cualidades que potencian sus liderazgos.

4.2 ¿Qué es potenciar un liderazgo?

Potenciar un liderazgo significa afectar las condiciones del líder para ampliar su influencia. La ampliación de la influencia se puede lograr de diversas formas:

- a. Al completar el sentido de la influencia; es decir, haciendo consistente sus elementos. Ello puede significar:



- a.1 Lograr que la visión posea los tres elementos. Desde nuestra perspectiva, ello quiere decir: positivo, constructivo e integrador. Sin embargo, puede ser que solo tenga dos de los tres. Solo al pasar de dos a tres se completa el sentido de su influencia en la visión que posee el líder.
- a.2 Lograr que la visión tenga una correspondencia en su práctica cotidiana. Si el líder propone unas ideas que no practica en absoluto, se debe procurar que poco a poco las vaya experimentando y actuando hasta lograr una consistencia entre su visión y su práctica.
- b. Al extender su esfera de influencia e incrementar el número de personas susceptibles de ser influenciadas. El incremento del número de personas influenciables se puede producir:
 - b.1 Extendiendo la llegada del mensaje dentro de la esfera de influencia en la que el líder habitualmente se desenvuelve (desde su campo, en su sector o en su ámbito) a un mayor número de personas.
 - b.2 Ampliando su capacidad de llegada a nuevas u otras esferas de influencia (abarcando nuevos campos, nuevos sectores y nuevos ámbitos). El líder tiende a exponer su idea, su propuesta o su mensaje a un universo que le resulta familiar o con el cual comparte un evidente interés común. Si se limita a un auditorio de este tipo, su mensaje o propuesta puede fácilmente tornarse diferenciadora. Al obtener este resultado es posible afectar el sentido de la influencia, pues se podría pasar de la aglutinación de los que piensan como el líder a la necesidad de negar a los que piensan de manera diferente; y entre esta postura y la confrontación no hay sino una mínima distancia. Por ello, la ampliación del auditorio, del número de personas susceptibles de ser influenciadas, se constituye en una garantía para mantener el sentido de la influencia, a la vez que una manera de ganar adeptos.
- c. Aumentando el compromiso y la práctica de los que se influye. En la medida en la que el líder logre generar un mayor compromiso y un cambio de práctica en sus seguidores, incidirá en la ampliación del número de seguidores y garantizará el mantenimiento del sentido de la influencia. El aumento del compromiso y la práctica de los que influye se puede lograr:



- c.1 Provocando en los seguidores la convicción de que el mensaje del líder aplicado a su actividad los beneficiará.
- c.2 Mostrando u orientando cómo producir la transformación de las prácticas de sus seguidores.

4.3 ¿Cómo potenciar el liderazgo?

La potenciación del liderazgo de un líder solo se puede obtener a través de las mejoras en sus atributos complementarios, los cuales pueden ser aprendidos o incorporados en sus prácticas cotidianas. Veamos, entonces, qué mejoras pueden introducirse en cada una de las cualidades del líder a fin de potenciar su liderazgo.

- a. **En la configuración ética:** los valores están íntimamente asociados a la identidad del líder. Esta expresa sus sentimientos y emociones. ¿Es posible una nueva configuración ética? Esto es factible si partimos de un sujeto sano, porque la nueva configuración ética no significaría un cambio radical, sino ajustes menores. La inserción de una persona predispuesta en un grupo que practica un patrón ético contribuirá al proceso de esos ajustes. Las redes de líderes (reuniones, encuentros con fines sinérgicos) son un espacio de aprendizaje y de contribución a la configuración ética porque refuerzan los valores, los sentimientos de pertenencia y la identidad del líder.
- b. **En el grado de transparencia:** la tendencia normal en nuestras sociedades es ocultar el verdadero sentido o motivación de lo que hacemos. Ello se debe al doble discurso inherente y a la desconfianza que se han instalado como producto de esta dinámica. La forma de acercamiento tiene que recompensar la transparencia y apertura. Las redes de líderes deben ayudar. Hay que transmitir la idea de que nuestro propio mejoramiento solo se puede dar a partir del reconocimiento de nuestras debilidades, errores y equivocaciones. No podemos corregir lo que no conocemos, o lo que conocemos a medias.
- c. **En el grado de generosidad:** por la trama autoritaria en la que nos hemos educado, existe siempre la inclinación al caudillismo, a la búsqueda del control de todos los procesos, al crecimiento ilimitado del poder. Vencer



estas tentaciones es un gran desafío para los líderes. Pero ello se puede lograr a partir de la creación de oportunidades que muestren los beneficios de la complementariedad de esfuerzos entre líderes. Las redes sinérgicas de líderes constituyen una oportunidad para orientarlos, pero también se puede colaborar con la creación de oportunidades al capacitar a los líderes con nuevas concepciones de liderazgo. Hay que mostrar que liderar no es solamente actuar en la política, controlar la administración o el gobierno de las instituciones. Hay que mostrar que se puede liderar compartiendo el poder o, inclusive, al margen del poder; y, más aun, que se puede tener mucha mayor influencia (y poder) promoviendo otros liderazgos.

- d. **En el nivel de conocimiento:** cuanta más información, análisis e interpretación integrada de procesos se tenga, más posibilidades existen de llegar a otras esferas de influencia. Las redes de líderes pueden desempeñar un papel fundamental. En estas hay siempre especialistas o expertos en temas. Los líderes pueden capacitar a otros líderes en sus temas de mayor conocimiento. De otro lado, estas capacitaciones entre líderes también son espacios para contribuir a la configuración ética, a la transparencia y a la generosidad.
- e. **En la forma de relacionamiento:** la informalidad de nuestras sociedades contribuye a que las relaciones sean poco transparentes y que la configuración ética no adquiera ninguna relevancia en el patrón de conducta. Ello implica el desconocimiento de derechos de los demás y obligaciones de uno mismo. Los líderes y sus equipos deben capacitarse en la adquisición de prácticas formales, empezando por la organización desde la cual actúa el líder.
- f. **En la madurez personal:** las personas no siempre saben manejar sus emociones o sus cualidades personales ni la manera como las expresan en sus propias organizaciones. Tampoco saben reconocer fácilmente sus errores o sus equivocaciones. En el ejercicio de los liderazgos, se puede madurar. Ello significa aprender a avanzar, pero también a retroceder. Es factible generar las oportunidades para que los líderes puedan contar con herramientas para gobernar mejor la proyección de su mundo interior en el espacio en el que ejercen su liderazgo.



En resumen, podemos potenciar los liderazgos contribuyendo a que los líderes tengan una consistente configuración ética, desarrollen una mayor transparencia, fortalezcan su generosidad, incrementen su conocimiento, mejoren sus relaciones con terceros y maduren personalmente.



5. Descentralización y fortalecimiento de la sociedad local^(*)

5.1 La descentralización: concepto y sujeto

La descentralización es un planteamiento que reiteradamente se ha propuesto en el debate político y constitucional peruano. ¿Qué significa? ¿Qué problema, qué necesidad pretende resolver? ¿Para quién?

Los conceptos expresan varias cosas. Destacaremos cuatro. En primer lugar, la visión, los objetivos y los intereses de los sujetos que los utilizan; es obvio que los sujetos pueden tener intereses distintos o contrapuestos. En segundo lugar, el contexto sociohistórico e institucional en el que se emplean; la referencia inmediata (el contexto que viven) frente a la que se sitúan los sujetos se transforma de manera sustancial cada cierto tiempo. En tercer lugar, una lógica deseada; es decir, una secuencia de influencias o impactos en todas las esferas, aunque se asuma que una de estas tiene predominio y arrastra a las demás. En cuarto lugar, una lógica real cuando se pretende transformar el concepto en proceso social y económico; es este el que pone en evidencia las debilidades de la lógica deseada. En la lógica real, los predomnios solo se descubren a través de los resultados, y suele ocurrir que cada lógica tiene su propia secuencia e influye más lenta o remotamente en las demás.

Un mismo concepto, pues, puede adquirir nuevos significados según periodos, etapas o momentos; y, en un mismo período, puede ser utilizado con sentidos distintos.

(*) *Presentación y comentarios a la Ley del Canon. Instituto de Derecho Minero. Noviembre de 2001.*



5.2 Estrategias de descentralización en el siglo XX

El concepto descentralización ha sido empleado con sentidos diferentes; es decir, se ha utilizado dentro del marco de estrategias generales distintas. En las primeras dos décadas del siglo XX, ha tenido el sentido de fortalecer el poder de los grandes terratenientes agrarios y sus expresiones políticas. En el periodo posterior, que abarca hasta comienzos de la década de 1980, su sentido se inscribía en la estrategia general de ampliar el mercado interior y las relaciones modernas, otorgándoles más peso a las fuerzas políticas que expresaban a los sectores productivos urbanos. En los últimos cinco lustros, el norte ha sido desburocratizar (reducir) el Estado, dándoles más peso a los espacios locales de gobierno.

Se podría decir que, en los últimos treinta años, la descentralización ha sido concebida o imaginada para producir tres impactos:

- a. Redistribuir el poder político o ceder cuotas de poder político. El terreno del debate o de la pugna ha sido el constitucional, y el tema de fondo ha sido el reconocimiento de la capacidad de los espacios subnacionales para generar y aprobar normas o leyes; en otras palabras, lo que ha estado en juego ha sido el grado de autonomía de las autoridades de los espacios políticos subnacionales.
- b. Reestructurar la administración pública. El terreno del debate ha sido el Congreso de la República y el Poder Ejecutivo. Los aspectos en cuestión han sido la organización de las instancias de gobierno, el mecanismo de selección de las autoridades (elección universal, designación desde el Poder Ejecutivo o delegación corporativa) y la captación o transferencia de recursos para su funcionamiento.
- c. Redistribuir geográficamente la estructura productiva. El terreno del debate ha sido el Congreso de la República, el Poder Ejecutivo y el sector privado. Los aspectos en cuestión han sido las políticas para estimular la inversión privada fuera de Lima y las decisiones de inversión pública fuera de la capital para crear economías externas que ayuden en la atracción de la inversión privada.



Preguntas clave en este debate han sido:

- ¿quién puede liderar la promoción del desarrollo económico local?;
- ¿cuál es la función de los gobiernos municipales, departamentales o regionales en la promoción del desarrollo económico local?;
- ¿cuál es la función de la empresa privada?;
- ¿con qué recursos deben contar los gobiernos subnacionales?

La lógica deseada ha sido la siguiente: que los cambios en las esferas política y administrativa generarán cambios en la esfera económico-productiva. Por ello, la mayor atención ha sido puesta en lo político y en lo administrativo. Estas son las esferas en las que se ha plasmado una mayor intensidad de cambios (cuatro constituciones con modelos diferentes de organización territorial, gran variedad de instancias regionales o departamentales, entre otros).

Los cambios propiciados en las distintas esferas han dado como resultado un fracaso rotundo en cuanto a los impactos deseados. Más aun, en términos generales, se puede decir que en los últimos cuarenta años, el patrón de asentamiento del poder político y de distribución de la inversión privada ha tendido a agravarse en favor de una pauta centralista. Cabría preguntarse ¿por qué el fracaso? Sugiero las siguientes razones:

- a. La configuración de una sociedad escindida en la que se despliega un doble discurso (uno explícito y otro subyacente) que enerva la voluntad de transitar en el sentido de lo que manifiestamente se declara.
- b. La carencia de un sentimiento de necesidad vital de la descentralización por parte de la población.
- c. La inercia centralista expresada no solo en la dinámica de la administración pública, sino en la de las instituciones que pugnan por el control del Poder Ejecutivo y el Congreso de la República.
- d. El predominio de la idea implícita de que el proceso requiere hacerse desde la política y desde el nivel central; con lo que se refuerza la inercia señalada en el punto anterior.

- e. La brevedad de las experiencias propuestas. El tiempo de madurez requerido para transformaciones de la envergadura deseada ha sido mínimo. Normalmente cada nuevo gobierno deshacía lo andado por el anterior; con cada nuevo gobierno se empezaba de nuevo y ello ha contribuido a la desconfianza en la factibilidad de la descentralización.
- f. La falta de consistencia en las propuestas. Dadas las pugnas políticas, solo se tendió a avanzar en lo que era políticamente posible; pero ello conspiró en contra de la consistencia misma de cualquier propuesta.

5.3 El significado de la descentralización hoy

El debate sobre el canon aparece formando parte de otro más amplio: el debate sobre la descentralización. Los sujetos preocupados en este tema son distintos a los de hace apenas veinte años; las condiciones históricas nacionales e internacionales no albergan los mismos contenidos. Hoy, el sentido de la descentralización hay que inscribirlo en el marco del desarrollo sostenible. Las sociedades deben encaminarse hacia su sostenibilidad económica, ambiental y social. En una sociedad escindida, como la peruana, ello significa que debe encontrarse el soporte desde el cual desplegar un nuevo discurso vital que tienda hacia la unidad; es decir, que fomente la integración de una sociedad fragmentada, la participación de una sociedad indiferente y desmotivada, el respeto entre pares en una sociedad de trama autoritaria, la libertad en una sociedad desconfiada y oprimida, la democracia cotidiana y local en una sociedad precaria, y la paz en una sociedad violenta.

Pero lograr lo expresado implica que los sujetos que proponen la descentralización tienen (o deben tener) nuevas preocupaciones. Ya no solo se buscan modernas relaciones productivas, también se pretenden una mejor calidad de vida y una nueva subjetividad, éticamente consistentes.

La construcción de un nuevo contexto y la transición correspondiente implican revertir las características vigentes incorporando una nueva lógica en el planteamiento. Sin sociedades locales fuertes, no habrá descentralización. El fortalecimiento de estas sociedades locales presupone una identidad que replantee el sentido de sus instituciones clave: la escuela, la empresa, los medios de comunicación y los espacios de articulación local. No se trata solo de una tarea en la esfera



política; en realidad, se requiere agrandar el peso de las instituciones de la sociedad civil. Asimismo, el fortalecimiento de las sociedades locales tampoco se limita a mejorar el volumen de los recursos de inversión.

El replanteamiento del sentido de la descentralización significa tender puentes entre los distintos segmentos y sujetos que actúan en un espacio, para crear una identidad local que haga posible una visión compartida. Sin este elemento, por más recursos que se obtengan, el desarrollo local o regional y la descentralización no serán sino meras palabras, frases para un discurso de ocasión o ejercicios irrelevantes que nunca se plasmarán en procesos constructivos e integradores.



6. Lo femenino y lo masculino en la nueva concepción empresarial^(*)

6.1 La cultura general: el lastre del pasado

“Nadie puede saltar por encima de su sombra”, decía Hegel aludiendo al hecho de que somos prisioneros de nuestro tiempo. Los procesos sociales, especialmente los valores y el espíritu ético de una época, se transforman poco a poco, a distintos ritmos y velocidades. Los cambios pueden ser o producto de contradicciones que se vuelven insostenibles y originan eclosiones, o resultado de un desmontaje silencioso y sutil. En cualquiera de estas situaciones, de lo que se trata es de vencer la inercia a la que nos pretende obligar el pasado encarnado en nosotros mismos o en las instituciones en las que trabajamos.

En el Perú, aún domina una cultura signada por elementos autoritarios asociados al estereotipo de la masculinidad. Ello quiere decir que la lógica que subyace al funcionamiento de nuestro país, de sus instituciones o de las familias se ordena por la fuerza que se impone a contracorriente de lo que es la voluntad del otro. El pretexto que convalida este entendimiento consiste en que la imposición se hace necesaria porque o el otro es ignorante, inculto e incapaz de tomar las mejores decisiones en su propio beneficio o porque quien asumió la representación del otro no la logra cabalmente. En todo caso, se considera que las cosas deben ser empujadas por alguien que concentre la autoridad necesaria para decidir y la capacidad subjetiva de interpretar los deseos y aspiraciones generales. El reflejo de esta manera de entender el mundo es una cultura que admite, simultáneamente, el sometimiento como una necesidad para reproducir las bases de la sociedad en la que se despliega.

(*) Presentación en “Mujeres y Hombres del Siglo XXI”. TRAMAS. 5 de noviembre de 1999.

En este marco, género y rol han estado rígidamente designados. El hombre es la parte activa, la fuerza y capacidad de visión para dirigir; es lo masculino. La mujer es la parte pasiva, el acompañamiento solidario y dócil que nutre a la fuerza indómita y, a veces, irascible que se impone; es lo femenino. En cierto sentido, estos elementos han estado presentes en el mundo de la producción, es decir, en las empresas que se han constituido para satisfacer las diversas necesidades de la sociedad.

6.2 La empresa vertical

El desarrollo de la empresa ha tenido una historia complicada de la que solo haré una somera caracterización. Podemos distinguir una evolución en el perfil de sus protagonistas: el artesano que producía con sus manos, la pequeña empresa que organizaba con estrictez el trabajo de sus operarios, y la gran empresa en la que los funcionarios de la más alta jerarquía eran también asalariados.

La diferenciación entre quien decide, orienta o dirige y los que trabajan ha sido cada vez más marcada. En la empresa que emerge a comienzos de siglo, bajo un patrón organizativo basado en la división del trabajo y una estructura piramidal, los obreros eran piezas de una maquinaria y, en el proceso productivo, debían repetir una tarea a lo largo de su jornada laboral ante la mirada atenta del capataz o del gerente de planta. La innovación de los procesos era lenta. Se podría decir que las empresas estaban constituidas por verdaderos ejércitos de trabajadores al mando de capitanes o generales de la producción. La productividad estaba asociada, principalmente, a la disciplina de los operarios. Se trataba de organizaciones de hombres en las que se ponía a prueba la concepción de los mismos como seres masculinos: la autoridad, mando y destreza del empresario para enfrentar las oportunidades y la competencia, y la fortaleza física y estoicismo del obrero para soportar condiciones difíciles. Por su parte, las mujeres no eran parte del ambiente de trabajo. Su lugar estaba en la casa o en las inmediaciones del centro laboral para asistir al hombre en los momentos de descanso.

6.3 La empresa horizontal

Hace unos años surge cada vez con mayor ímpetu una propuesta de empresa que desafía las bases de la concepción vertical. Ya no consagra la autoridad concentrada en los gerentes. Busca, más bien, descentralizar responsabilidades y autoridad hacia los distintos niveles de la organización. De otro lado, cuestiona que



la productividad se mejore solo por disciplina. Introduce la idea de que es necesario compartir la visión y código ético con sus trabajadores, darles capacitación y conocimiento nuevo constantemente, además de un clima humano que facilite su realización como personas multidimensionales. Esta propuesta de empresa debe enfrentar un cambio de época, producto de la producción acelerada de conocimientos técnicos y la aparición de una nueva cultura que, adicionalmente, se va haciendo universal.

Un aspecto al que se ha puesto aún poco énfasis (o no es entendido adecuadamente) es el que se refiere a la nueva cultura universal emergente. La mayor conciencia relacionada con el manejo ambiental de la tierra ha puesto sobre el tapete de nuestras preocupaciones lo referente a la sostenibilidad de nuestra sociedad humana y de los seres vivos en general. Los ciudadanos no confían plenamente en los gobiernos y en sus instrumentos de acción pública; no quieren que se tomen decisiones sin su conocimiento e, inclusive, sin su consentimiento. Los mecanismos de la consulta pública de propuestas de normas legales o anteproyectos de ley y el discurso de la democracia directa son una manifestación de este nuevo afán. Sin embargo, los ciudadanos también tienen interés en influir sobre las empresas. Sus decisiones de compra están cada vez más ligadas no solo al precio y calidad del producto. Ahora también quieren saber cómo se hizo el producto, si para ello fue necesario depredar bosques, discriminar en razón de género o violentar derechos humanos fundamentales. En otras palabras, se quiere mayor transparencia.

Frente a esta nueva cultura, las empresas requieren de nuevas estrategias. Por lo pronto, se hace necesario contar con empresas socialmente responsables, es decir, empresas que entiendan que sus ganancias están íntimamente asociadas a las formas como se relacionan con su entorno. Ello significa que deben invertir en aspectos sociales que pudieron estar ausentes en el pasado, u organizar una manera de potenciar sus acciones sociales dispersas o esporádicas que ejecutan en el presente. Hoy, la competitividad de las empresas está asociada no solo a sus mejoras técnicas, sino también a la creación de un clima interno que predisponga a sus trabajadores para identificarse más con su empresa e incida en su productividad. Esa competitividad también implica la capacidad de las empresas de proteger su entorno social y ambiental para posicionarse positivamente en el imaginario de sus clientes actuales o potenciales y obtener sus preferencias.



6.4 La empresa peruana

Los empresarios y las empresas peruanas están haciendo esfuerzos por adecuar sus organizaciones en concordancia con las corrientes más modernas, es decir, con la nueva época. Pero, si bien se ha avanzado muy significativamente en este camino en el último lustro, aún existe un largo trecho que recorrer.

En los niveles de dirección empresarial, pareciera haber una suerte de resistencia invisible a la entrada de mujeres, resistencia que está siendo vencida gradualmente. Si se examina la participación de mujeres en algunos puestos de dirección en las empresas y en los gremios empresariales, encontraremos lo siguiente. De un total de 261 empresas registradas en CONASEV, solo el 3% de los puestos de Gerencia General o Presidencia del Directorio corresponde a mujeres. En el nivel de los gremios empresariales, tuvimos acceso a la información de 26 gremios afiliados a la CONFIEP, y encontramos que los puestos de Gerencia General solo corresponden a mujeres en el 8% de los casos. No obstante, en otros niveles de la empresa, la presencia de la mujer ha tendido a crecer substantivamente; por ejemplo, en las áreas de contabilidad y recursos humanos.

El problema crucial, sin embargo, no está referido solo a la presencia mayor o menor de mujeres en la actividad productiva; es decir, no se trata solamente de la discriminación de funcionarias, empleadas o trabajadoras con relación al género. La gran cuestión está referida al proceso de cambio de la concepción misma de empresa: es necesario pasar de una empresa vertical que adopta como plasmación cultural organizativa el rol de estereotipo masculino a una empresa horizontal que adopta una cultura cuyo rol posee un estereotipo femenino. En otras palabras, se trata de alterar la significación de lo que es hacer utilidades y la forma de lograrlo: pasar de la máxima utilidad en el más corto plazo a través de una empresa vertical a la rentabilidad sostenida por medio de una empresa horizontal.

En general, en nuestra cultura nacional aún no logran separarse completamente género y rol. En otras palabras, sigue existiendo una identificación muy fuerte entre ambos, tal como se heredaron del proceso familiar del pasado. En el ámbito empresarial, el rol de estratega y líder suele descansar en los hombres; y el rol protector, en las mujeres.



6.5 Preparándose para el futuro

Para vencer completamente la discriminación, es necesario disociar la visión de género del rol masculino y/o femenino. Estos conceptos son el resultado de una convención social, una suerte de acuerdo social, por medio del cual se definían los elementos activos como masculino y los pasivos como femenino. La dinámica social vigente y la versatilidad de los conocimientos han permitido poner en cuestión los esquemas antiguos e introducir la necesidad de flexibilizar los roles sin encasillarlos en cada género. En la medida en que nuestra cultura se haga más plástica, en contraste con la rigidez de la etapa anterior, se habrán dado pautas para enfrentar la nueva cultura emergente a la vez que se elimina la discriminación por género.

El éxito de las empresas en el cumplimiento de sus objetivos esenciales dependerá de la capacidad de sus equipos directrices para entender y aplicar estrategias masculinas en ciertas esferas y femeninas en otras, eliminando la discriminación según género y ofreciendo oportunidades de actuación según las habilidades de cada persona.

El tránsito silencioso y sutil asegura permanencia y evita retrocesos involuntarios. Recorrer ese camino depende de la disposición subjetiva de los líderes para asimilar la cultura de la nueva época y saltar por encima de su sombra.



7. Sin acuerdo social básico, no hay desarrollo sostenible^(*)

En 1995, se exploró por primera vez en un simposio¹ qué era aquello de la responsabilidad social, qué beneficios les reportaba al país, a las empresas y a las comunidades en las cuales estas se asentaban. Si bien no todos los asistentes fueron convencidos, algunos se sintieron desafiados y asumieron el reto. Desde entonces, cada año nos hemos congregado para repensar el tema y conocer nuevas experiencias. Sin duda, hemos avanzado. Las perspectivas son mucho mejores. Ha sido un aprendizaje colectivo; también un esfuerzo compartido. Es mérito de todos los participantes.

7.1 El contexto y el concepto

El Perú atraviesa por una etapa difícil. A la recesión que arrastramos desde hace unos tres años, se suman ahora la desesperación de los jóvenes, la frustración de los mayores y la miseria de los pobres. Todo ello afecta el ánimo colectivo y ensombrece el futuro. Para algunas organizaciones de la sociedad civil, la única salida posible es la que antagoniza.

Revertir la situación y los sentimientos que conlleva requiere de un mensaje distinto; necesitamos ejemplos de empresas que capeen la crisis o que la remontan con éxito precisamente porque son socialmente responsables; es decir, que logran satisfacer no solo los intereses de sus accionistas, sino los de aquellos actores relacionados con la empresa.

(*) Conferencia en el VI Simposio "Empresa Moderna y Responsabilidad Social". Perú 2021, IDRS y SASE. 27 de noviembre de 2001.

1. Simposio Internacional "Mujeres y Hombres del Siglo XXI". TRAMAS. Lima, 5 de noviembre de 1999.



La responsabilidad social empresarial no está circunscrita a una acción filantrópica. Es una forma de concebir el negocio y gerenciar la empresa. De un lado, hay que satisfacer la necesidad de los consumidores que no solo buscan precio y calidad del producto; ahora quieren hacer su decisión de compra incorporando en sus criterios a la empresa y su capacidad de gerenciar adecuadamente el impacto ambiental y social que genera. De otro lado, hay que mejorar la competitividad de la empresa a partir del incremento de la productividad de los trabajadores. Ello, sin embargo, no solo se logra con la innovación de procesos técnicos y con capacitación: es necesario asegurar una mayor identidad del trabajador con la empresa a partir de una dinámica que le ofrezca más responsabilidades en el proceso productivo y una satisfacción en cuanto a sus intereses extralaborales.

7.2 Balance de seis años de experiencia

7.2.1 ¿Qué hemos hecho?

Varias instituciones se han involucrado en la inmensa tarea de difundir el sentido de la responsabilidad social de la empresa. Quiero destacar a Perú 2021, SASE, el Instituto de Responsabilidad Social (IDRS), CONFIEP, la Sociedad Nacional de Minería, COMEX, la Sociedad Nacional de Industrias, OIT, Cámaras de Comercio, IPAE. ¿Qué es lo que han hecho?

- a. En el medio empresarial: se han difundido el concepto de responsabilidad social de la empresa y los beneficios de su aplicación a través de presentaciones, encuentros, reuniones, exposición de casos, artículos en revistas gremiales y libros. De otro lado, se ha diseñado un sistema de medición de la responsabilidad social de la empresa que confeccionó un ranking anual, el mismo que se ha entregado a las empresas que generosamente participaron en estas evaluaciones. Asimismo, se ha establecido una premiación anual en las empresas que obtuvieron los mejores resultados en el ranking anual antes mencionado.
- b. En las organizaciones de la sociedad civil:
 - b.1 En la universidad: se ha logrado incluir en el currículo de la Universidad del Pacífico; primero, a través de un Seminario de Responsabilidad Social de la Empresa en el Perú para los alumnos de Adminis-



tración, Contabilidad y Economía; y, desde hace poco, como un tema que transversalmente abarca diversos cursos. Como resultado de esta visión, la Universidad del Pacífico ha incentivado una muy activa relación entre estudiantes voluntarios y empresas responsables. Por su parte, la Universidad Católica también ha incluido el tema en sus actividades curriculares.

- b.2 En el medio de las ONG: se han realizado algunas presentaciones conceptuales y de casos, especialmente en organizaciones representativas de asociaciones de consumidores.
- b.3 En las organizaciones de base: se han realizado unas cuantas presentaciones conceptuales y de casos.
- b.4 En el sector público: hemos tenido un acercamiento a integrantes del Congreso y a funcionarios de alto nivel de los Ministerios de Economía y de Justicia.

7.2.2 ¿Qué hemos logrado?

Con el esfuerzo desplegado, hemos logrado que la perspectiva de la responsabilidad social de la empresa gane presencia y se posicione positivamente en el medio empresarial, especialmente en las medianas y grandes empresas. Muchas de estas realizan prácticas totales o parciales de responsabilidad social o alguna forma de inversión social. Más aun, reconocen sus beneficios y están dispuestas a seguir avanzando.

El Simposio Anual se ha convertido en un encuentro para intercambiar experiencias entre empresas; es una oportunidad para difundir, conocer y aprender acerca de la responsabilidad social.

Hemos despertado curiosidad en las organizaciones de la sociedad civil y, en una porción aún pequeña de esta, hemos contribuido a disponerla positivamente al hacerle comprender los mutuos beneficios que la responsabilidad social tiene para la sociedad y para la empresa.

Se ha perfeccionado el instrumento de medición de la RSE, haciendo más confiables los resultados de los estudios.



7.2.3 ¿Qué nos falta hacer?

- a. En el medio empresarial: necesitamos profundizar la práctica en las medianas y grandes empresas, extender el concepto y propiciar su puesta en práctica en las pequeñas empresas.
- b. En las organizaciones de la sociedad civil:
 - b.1 En la universidad: hay que extender la experiencia de la Universidad del Pacífico a otras universidades, creando oportunidades para un aprendizaje compartido. Es necesario multiplicar el voluntariado estudiantil y sus vínculos con las empresas.
 - b.2 En las ONG: hay que difundir más ampliamente el concepto de responsabilidad social empresarial y propiciar acercamientos entre las ONG y las empresas.
 - b.3 En las organizaciones de base: hay que difundir el concepto, sensibilizar a la población en cuanto al rol positivo que cumple y que puede cumplir la empresa.
 - b.4 En el sector público: es necesario difundir el concepto en el Congreso, en las municipalidades y en los organismos del Poder Ejecutivo. En este marco, es deseable la aprobación de una norma que deje de ser hostil a las inversiones sociales y a las donaciones.

7.3 ¿Cuál es nuestro desafío?

Nuestro mayor reto es construir una sociedad integrada, solidaria, democrática, de respeto entre sus integrantes, libre y pacífica; una sociedad que confíe en su propia gente, que crezca con equidad y manejando responsablemente su medio ambiente. Este es el desafío que enfrentan en el Perú los empresarios, la sociedad civil y los gobiernos.

En gran parte no se trata de un reto nuevo. Cuando Castilla liberó a los esclavos; cuando Pardo propugnó el civilismo liberal; cuando Piérola desplegó el sueño de la Patria Nueva; cuando Haya de la Torre y Mariátegui subvirtieron las conciencias y contagiaron al pueblo de aspiraciones sociales; cuando Belaunde postuló



el Perú como doctrina; cuando las organizaciones empresariales, como Perú 2021, reclamaron la necesidad de una visión de futuro; cuando ellos y muchos otros peruanos lanzaron ideas, sugirieron políticas o encabezaron movimientos; nuestro país se batía entre la agonía de una vida miserable y la esperanza de un mañana promisorio. Hoy nos enfrentamos al mismo dilema.

Las ilusiones y los sueños no han prosperado porque el Perú es un país sin un acuerdo social básico. La existencia de un amplio universo de empresas socialmente responsables puede ser uno de los soportes estratégicos para conseguirlo.

Un acuerdo social básico está referido al hecho de que una comunidad o una sociedad particular comparta tanto una visión y un objetivo común, así como las reglas que es necesario observar para lograrlo. Se trata, pues, no solo de fijar un destino, sino de estar de acuerdo en la ruta.

Sin embargo, no me refiero a un acuerdo suscrito por instituciones. Se requiere la construcción de un nuevo sentido común, pues el que está en vigencia nutre la escisión social y propicia el doble discurso en todos los estamentos de nuestra sociedad. Sin acuerdo social, no hay desarrollo sostenible.

El acuerdo social es un proceso de larga maduración que implica:

- a. Redefinir el sentido de la educación: se necesita sustituir la educación que privilegia la memoria por otra que privilegie el aprendizaje y la creatividad; la educación que no integra a los padres de familia en el proceso educativo por otra que sí lo haga; la concepción que escinde razón y emoción por otra que los integre; la concepción que se basa en el reforzamiento del doble discurso por otra que ayude a identificar y construir visiones e intereses comunes de manera consistente e integradora.
- b. Redefinir el sentido de la empresa: es conveniente pasar de una empresa limitada al interés de sus accionistas a otra que incorpore en sus estrategias las nuevas necesidades y demandas de la sociedad; es decir, una empresa que asuma la responsabilidad social como una forma de gerencia.
- c. Redefinir el sentido de los medios de comunicación: es necesario reemplazar el concepto según el cual la noticia consiste en mostrar el lado violento y perverso de la humanidad por otro en el que predomine el lado constructivo

e integrador de la sociedad; reemplazar la concepción en la que la comunicación es el espacio de la política y la violencia por otra en la que se amplíen el espacio social y empresarial, y las acciones que refuerzan la paz.

- d. Redefinir el sentido de las dinámicas de las sociedades locales: es preciso que se generen oportunidades para que los distintos componentes institucionales identifiquen intereses comunes y construyan visiones compartidas; que no se desarrollen y reproduzcan las discriminaciones; que se dinamicen los mercados, se legitimen las instituciones y se fortalezcan las sociedades.

Hoy más que nunca el desarrollo es un asunto que tiene que ver con el sentido de las cosas, con las sutilezas y los equívocos de nuestros mensajes o discursos. Las ideas fuerza que conforman nuestra cultura moldean nuestros sentimientos (nuestra emoción finalmente), y son estos los que les dan significación a nuestras vidas individuales y colectivas. La cuestión es construir un clima nuevo que haga posible la emergencia de una perspectiva común en favor de todos y cada uno. Hay que cerrar las brechas que surgen de la lógica que subyace a nuestro modo de ser y sentir, que separa a los distintos estamentos de la sociedad. La evidencia de ese cambio de sentido será la transformación de las prácticas y las maneras como se conducen las personas, las instituciones, las empresas y los gobiernos. Transformar nuestra sociedad significa, pues, reconstruir nuestros sentimientos. Es decir, tejer un nuevo manto que cubra nuestras almas: compartir una visión, tener aliados, confiar en ellos, actuar juntos.



Bibliografía

Austin, James (2000). *The Collaboration Challenge*. New York: Harvard Business School.

Birle, Peter (1997). *Los empresarios y la democracia en la Argentina*. Buenos Aires: Belgrano.

Caravedo, Baltazar (1983). *El problema del descentralismo*. Lima: Centro de Investigaciones de la Universidad del Pacífico.

---- (1988). *Descentralismo y democracia*. Lima: Gredes.

---- (1989). *Ciudad y región. Los límites del nuevo descentralismo*. Lima: Fundación MJ Bustamante.

---- (1996). *Empresa, liderazgo y sociedad (hacia una estrategia de responsabilidad social)*. Lima: Perú 2021 y SASE.

---- (1998). *Responsabilidad social de la empresa. Un eje para cambiar el país*. Lima: SASE y Perú 2021.

---- (1999). *Lo social y la empresa a fines de siglo*. Lima: Universidad del Pacífico, Perú 2021 y SASE.

Cassirer, Ernst (1945). *Antropología filosófica. Introducción a una filosofía de la cultura*. México: Fondo de Cultura Económica.

Damasio, Antonio (1998). *Descartes Error. Emotion, Reason and the Human Brain*. New York: Bard.

Firth, Raymond et al. (1974). *Hombre y cultura. La obra de Bronislaw Malinowski*. México: Siglo Veintiuno.

Ginebra, Joan (1997). *El liderazgo y la acción*. Bogotá: McGraw-Hill.

Hesselbein, Frances (ed.) (1996). *The Leader of the Future*. San Francisco: The Drucker Foundation, Jossey-Bass Publishers.

Kouzes, James y Barry Posner (1997). *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

McFarland, Lynne Joy; Larry E. Senn y Jhon R. Childress (1997). *Liderazgo para el siglo XXI*. Bogotá: McGraw-Hill.

O'Toole, James (1995). *Leading Change. Overcoming the Ideology of Comfort an the Tyranny of Custom*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Pinker, Steven. (1997). *How the Mind Works*. New York and London: W.W. Norton & Company.

Portocarrero, Felipe; Cynthia Sanborn, Sergio Llusera y Viviana Quea (2000). *Empresas, fundaciones y medios: la responsabilidad social en el Perú*. Lima: Universidad del Pacifico.

Quigley, Joseph (1997). *Visión*. Bogotá: McGraw-Hill.

Ricoeur, Paul (1970). *Freud: una interpretación de la cultura*. México: Siglo Veintiuno.

Schmidheiny, Stephan (1997). *Cambiando el rumbo. Una perspectiva global del empresario para el desarrollo y el medio ambiente*. México: Fondo de Cultura Económica.

Westbury, Chris et al. (2001) *¿Sabemos cómo se aprende? Nuevos enfoques sobre el aprendizaje*. Lima: Ministerio de Educación.

White, Leslie (1964). *La ciencia de la cultura*. Buenos Aires: Paidós.



Documento de Trabajo

- 1 Velarde, Julio y Martha Rodríguez, *Lineamientos para un programa de estabilización de ajuste drástico*, Lima: CIUP-Consortio de Investigación Económica, 1992, 34 pp.
- 2 Velarde, Julio y Martha Rodríguez, *El programa económico de agosto de 1990: evaluación del primer año*, Lima: CIUP-Consortio de Investigación Económica, 1992, 42 pp.
- 3 Portocarrero S., Felipe, *Religión, familia, riqueza y muerte en la élite económica. Perú 1900-1950*, Lima: CIUP-Consortio de Investigación Económica, 1992, 88 pp.
- 4 Velarde, Julio y Martha Rodríguez, *Los problemas del orden y la velocidad de la liberalización de los mercados*, Lima: CIUP-Consortio de Investigación Económica, 1992, 60 pp.
- 5 Velarde, Julio y Martha Rodríguez, *De la desinflación a la hiperestanflación. Perú 1985-1990*, Lima: CIUP-Consortio de Investigación Económica, 1992, 71 pp.
- 6 Portocarrero S., Felipe y Luis Torrejón, *Las inversiones en valores nacionales de la élite económica. Perú: 1916-1932*, Lima: CIUP-Consortio de Investigación Económica, 1992, 57 pp.
- 7 Arias Quincot, César, *La Perestroika y el fin de la Unión Soviética*, Lima: CIUP, 1992, 111 pp.
- 8 Schwalb, María Matilde, *Relaciones de negociación entre las empresas multinacionales y los gobiernos anfitriones: el caso peruano*, Lima: CIUP, 1993, 58 pp.
- 9 Revilla, Julio, *Frenesí de préstamos y cese de pagos de la deuda externa: el caso del Perú en el siglo XIX*, Lima: CIUP, 1993, 126 pp.
- 10 Morón, Eduardo, *La experiencia de banca libre en el Perú: 1860-1879*. Lima: CIUP, 1993, 48 pp.
- 11 Cayo, Percy, *Las primeras relaciones internacionales Perú-Ecuador*, Lima: CIUP, 1993, 72 pp.
- 12 Urrunaga, Roberto y Alberto Huarote, *Opciones, futuros y su implementación en la Bolsa de Valores de Lima*, Lima: CIUP-Consortio de Investigación Económica, 1993, 86 pp.
- 13 Sardón, José Luis, *Estado, política y gobierno*, Lima: CIUP, 1994, 128 pp.
- 14 Gómez, Rosario, *La comercialización del mango fresco en el mercado norteamericano*, Lima: CIUP, 1994, 118 pp.



- 15 Malarin, Héctor y Paul Remy, *La contaminación de aguas superficiales en el Perú: una aproximación económico-jurídica*, Lima: CIUP, 1994, 88 pp.
- 16 Malarin, Héctor y Elsa Galarza, *Lineamientos para el manejo eficiente de los recursos en el sector pesquero industrial peruano*, Lima: CIUP, 1994, 92 pp.
- 17 Yamada, Gustavo, *Estrategias de desarrollo, asistencia financiera oficial e inversión privada directa: la experiencia japonesa*, Lima: CIUP, 1994, 118 pp.
- 18 Velarde, Julio y Martha Rodríguez, *El programa de estabilización peruano: evaluación del periodo 1991-1993*, Lima: CIUP-Consortio de Investigación Económica, 1994, 44 pp.
- 19 Portocarrero S., Felipe y María Elena Romero, *Política social en el Perú 1990-1994: una agenda para la investigación*, Lima: CIUP-SASE-CIID, 1994, 136 pp.
- 20 Schuldt, Jürgen, *La enfermedad holandesa y otros virus de la economía peruana*, Lima: CIUP, 1994, 84 pp.
- 21 Gómez, Rosario y Erick Hurtado, *Relaciones contractuales en la agroexportación: el caso del mango fresco*, Lima: CIUP, 1995, 100 pp.
- 22 Seminario, Bruno, *Reformas estructurales y política de estabilización*, Lima: CIUP-Consortio de Investigación Económica, 1995, 153 pp.
- 23 L. Dóriga, Enrique, *Cuba 1995: vivencias personales*, Lima: CIUP, 1996, 94 pp.
- 24 Parodi, Carlos, *Financiamiento universitario: teoría y propuesta de reforma para el Perú*, Lima: CIUP, 1996, 138 pp.
- 25 Araoz, Mercedes y Roberto Urrunaga, *Finanzas municipales: ineficiencias y excesiva dependencia del gobierno central*, Lima: CIUP-Consortio de Investigación Económica, 1996, 217 pp.
- 26 Yamada, Gustavo y José Luis Ruiz, *Pobreza y reformas estructurales. Perú 1991-1994*, Lima: CIUP-Consortio de Investigación Económica, 1996, 116 pp.
- 27 Gómez, Rosario; Roberto Urrunaga y Roberto Bel, *Evaluación de la estructura tributaria nacional: 1990-1994*, Lima: CIUP, 1997, 140 pp.
- 28 Rivas-Llosa, Roddy, *Los bonos Brady*, Lima: Universidad del Pacífico, 1997, 158 pp.
- 29 Galarza, Elsa (ed.), *Informe anual de la economía peruana: 1996*, Lima: CIUP, 1997, 116 pp.
- 30 Cortez, Rafael y César Calvo, *Nutrición infantil en el Perú: un análisis empírico basado en la Encuesta Nacional de Niveles de Vida 1994*, Lima: CIUP, 1997, 80 pp.



- 31 Yamada, Gustavo y Miguel Jaramillo, *Información en el mercado laboral: teoría y políticas*, Lima: CIUP, 1998, 104 pp.
- 32 Seminario, Bruno y Arlette Beltrán, *Crecimiento económico en el Perú 1896-1995: nuevas evidencias estadísticas*, Lima: CIUP, 1998, 330 pp.
- 33 Cortez, Rafael, *Equidad y calidad de los servicios de salud: el caso de los CLAS*, Lima: CIUP, 1998, 98 pp.
- 34 Cortez, Rafael, *Programas de bienestar e ingresos en los hogares de las madres trabajadoras*, Lima: CIUP, 1999, 78 pp.
- 35 Zegarra, Luis Felipe, *Causas y consecuencias económicas de la corrupción. Un análisis teórico y empírico*, Lima: CIUP, 1999, 71 pp.
- 36 Velarde, Julio y Martha Rodríguez, *Efectos de la crisis financiera internacional en la economía peruana 1997-1998: lecciones e implicancias de política económica*, Lima: CIUP-CIES, 2001, 74 pp.
- 37 Bonifaz, José Luis; Roberto Urrunaga y Jessica Vásquez, *Financiamiento de la infraestructura en el Perú: concesión de carreteras*, Lima: CIUP, 2001, 155 pp.
- 38 Cortez, Rafael, *El gasto social y sus efectos en la nutrición infantil*, Lima: CIUP, 2001, 92 pp.
- 39 Cáceres, Rubén, *Caminos al desarrollo: el modelo de integración transversal*, Lima: CIUP, 2001, 164 pp.
- 40 Espejo, Ricardo, *Teología en la universidad: ¿rezagos arqueológicos? Una propuesta desde la experiencia de la Universidad del Pacífico*, Lima: CIUP, 2001, 162 pp.
- 41 Cortez, Rafael y Gastón Yalonetzky, *Fecundidad y estado marital en el Perú. ¿Influyen sobre la calidad de vida del niño?*, Lima: CIUP, 2002, 106 pp.

Impresión
Gráfica Niño Jesús
Calle Estocolmo 226 - 228
Urb. Residencial Callao - San Miguel
Teléfono 372-0635