

SIMPOSIO

**ES POSIBLE EL
LIDERAZGO
EN EL PERÚ
ACTUAL**

Problemas y
perspectivas
en la política,
empresa y
sociedad
peruana

BALTAZAR CARAVEDO
EDITOR



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**





SIMPOSIO
ES POSIBLE EL
LIDERAZGO
EN EL PERÚ
ACTUAL

**Problemas y
perspectivas
en la política,
empresa y
sociedad
peruana**

BALTAZAR CARAVEDO
EDITOR



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

© Universidad del Pacífico
Av. Salaverry 2020
Lima 11, Perú
www.up.edu.pe

SIMPOSIO

¿ES POSIBLE EL LIDERAZGO EN EL PERÚ ACTUAL?

PROBLEMAS Y PERSPECTIVAS EN LA POLÍTICA, EMPRESA Y SOCIEDAD PERUANA

Baltazar Caravedo (editor)

1ª edición versión e-book: junio 2015

Diseño de la carátula: Icono Comunicadores

ISBN: 978-9972-57-327-9

El simposio se realizó el 22 de noviembre de 2013.

BUP

Simposio ¿Es Posible el Liderazgo en el Perú Actual? : Problemas y Perspectivas en la Política, Empresa y Sociedad Peruana (2013 : Lima, Perú)

¿Es posible el liderazgo en el Perú actual? : problemas y perspectivas en la política, empresa y sociedad peruana / Baltazar Caravedo, editor. -- 1a edición versión e-book. -- Lima : Universidad del Pacífico, 2015.

107 p.

1. Liderazgo político--Perú

I. Caravedo Molinari, Baltazar, editor.

II. Universidad del Pacífico (Lima)

324.22(SCDD)

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).

La Universidad del Pacífico no se solidariza necesariamente con el contenido de los trabajos que publica. Prohibida la reproducción total o parcial de este texto por cualquier medio sin permiso de la Universidad del Pacífico.

Derechos reservados conforme a Ley.

Contenido

22 de noviembre de 2013

PRESENTACIÓN

Felipe Portocarrero Suárez, Rector de la Universidad del Pacífico 7

Baltazar Caravedo, Director del Centro de Liderazgo de la Universidad del Pacífico 9

CONFERENCIA

Liderazgo político: el gran lector, la institucionalidad y la traición

Rolando Luque Mogrovejo, Docente de la Universidad del Pacífico y del Centro de Altos Estudios Nacionales (CAEN), y Defensor Adjunto para la Prevención de los Conflictos Sociales y Gobernabilidad de la Defensoría del Pueblo 11

CONFERENCIA

Liderazgo y sociedad en el Perú de hoy

José Luis López Follegatti, Coordinador del Grupo de Diálogo Minería y Desarrollo 29

Preguntas del público 39

PANEL DE COMENTARIOS

Juan José Garrido Lecca Koechlin, Director periodístico de *Perú 21* 53

Cecilia O´Neill de la Fuente, Jefa del Departamento Académico de Derecho de la Universidad del Pacífico 59

Karen Weinberger Villarán, Profesora de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad del Pacífico y Directora de Emprende UP 69

CONFERENCIA

Factor liderazgo: es posible un liderazgo en sociedades con instituciones débiles. El caso de Perú

Baltazar Caravedo, Director del Centro de Liderazgo de la Universidad del Pacífico 76

SOBRE LOS EXPOSITORES Y PANELISTAS 105

Presentación

Felipe Portocarrero Suárez
Rector de la Universidad del Pacífico

En primer lugar, agradezco a los panelistas y a los comentaristas que van a estar presentes a lo largo de esta mañana, por aceptar nuestra invitación, muy agradecido a todos ustedes.

En segundo lugar, quiero dar unas breves palabras referidas a la noche de ayer, en la que tuvimos una reunión con el patronato de la Universidad, celebrando el quincuagésimo primer aniversario de su fundación, casi paralela a la formación de la Universidad. El patronato cumplió cincuenta y un años de vida institucional, y como parte de la ceremonia me tocó realizar una pequeña intervención respecto a cómo le está yendo a la Universidad del Pacífico; y en un acápite mencioné algo que me parece esencial en el campo del liderazgo y que nosotros hemos venido desarrollando, con nuestro Director del Centro de Liderazgo, Baltazar Caravedo; tiene que ver con lo que un experto de la Escuela de Gobierno de la Universidad de Harvard, Ronald Heifetz, llama “zonas de desequilibrio productivo”. Es un concepto interesante porque –según Heifetz– quienes ejercen liderazgo en las organizaciones deben poseer sensibilidad e inteligencia para calibrar de manera adecuada el grado de presión y estrés que los miembros de esa organización pueden soportar para encaminarlos, en primer lugar, a movilizar sus energías, luego a comprometer sus corazones y, en tercer lugar, lanzarlos a la acción.

Como ustedes imaginarán esto es fácil de formular, pero es enormemente difícil de poner en práctica, puesto que se trata de personas y cuando

el liderazgo se ejerce sobre personas la complejidad aumenta en la misma proporción a la complejidad humana.

De manera que este simposio tiene por delante tratar de responder a preguntas como estas: ¿es posible someter a las organizaciones a cambios acelerados y profundos sin perturbar su estabilidad o, mejor dicho, calibrando un desequilibrio prudente pero a la vez motivador y estimulante? ¿Eso se puede hacer en el campo de la política? Porque este campo, para utilizar una segunda metáfora de Heifetz, está por encima del nivel de soportabilidad para que pueda producirse un diálogo fructífero entre las partes. Hay crispación, polarización, pero no hay inteligencia puesta de por medio, sino ideología, prejuicios y en ciertos casos hasta mala intención.

La empresa privada cuenta con una mejor capacidad de ejecutar cambios porque hay allí una estructura de poder clara y de delegaciones, atribuciones y jerarquías, entonces ahí es posible hacer cambios, aunque a veces “en contra de la gente” y no “con la gente”.

Por último, en la sociedad peruana, las diversas organizaciones en distintos niveles e instancias también necesitan someterse a estos sacudimientos periódicos y, utilizando otra metáfora de Heifetz, “mirar desde el balcón”, ver qué está ocurriendo con las trayectorias de la propia organización, qué está ocurriendo con las trayectorias personales, de manera que uno toma una distancia y puede observar dónde están los errores o las necesidades del cambio.

En fin, que esta pequeña introducción sirva para calentar motores y poder ingresar directamente a la materia de este simposio. Muchas gracias a todos.

22 de noviembre de 2013

Baltazar Caravedo

Director del Centro de Liderazgo de la Universidad del Pacífico

Buenos días, muchas gracias por venir. El Centro de Liderazgo se creó hace 4 años por iniciativa de nuestro Rector, el doctor Felipe Portocarretero. En el transcurso de este tiempo hemos logrado desarrollar 3 diplomados. Hay 60 egresados de un diplomado que, si bien va modificando relativamente su nombre cada año, trata de proponer una mirada de liderazgo transformador, más o menos en la línea de lo que ha asumido Felipe.

Por otro lado, este es el tercer simposio que llevamos adelante, ustedes deben haber recibido libros que son el resultado del simposio anterior, es decir, el que se llevó a cabo el año pasado. El año pasado fue especial porque la Universidad cumplía 50 años, trajimos expositores de otros países y el simposio fue muy bien recibido, el resultado es el libro que tienen en sus manos. Este simposio también será grabado y pretendemos publicarlo.

Para no quitarles más tiempo, quisiera agradecerles; y posteriormente nos estaremos vinculando porque tengo a mi cargo una presentación.

22 de noviembre de 2013

Conferencia: Liderazgo político: el gran lector, la institucionalidad y la traición

Rolando Luque Mogrovejo

I

Los estudios sobre liderazgo político tienen en las biografías de los grandes caudillos o líderes un antecedente vasto y, en algunos casos, muy logrados retratos de los personajes y de sus épocas. El historiador o el periodista coleccionan ante todo los hechos más dramáticos en los que el líder se erige como el hacedor de la historia, rodeado de acechanzas que sortea con éxito o en las que sucumbe no sin dejar para la posteridad algunas frases célebres que adornarán los discursos de las generaciones futuras.

Las biografías tienen, sin embargo, objetores: la admiración por el personaje puede llevar a omisiones o relieves inconvenientes o injustificados; la presencia del líder es tan refulgente, que todos los demás no son sino personajes secundarios que giran alrededor de él y a partir de él.

Debo incluir en este género a las memorias que tienen el mérito de lo testimonial. Más allá de la fidelidad a los hechos importa que sea el propio personaje quien lo dice y la forma en que lo dice, lo cual agrega algunas notas de comprensión sobre sí mismo, más aún si son particularmente descarnadas como *Las Confesiones* de Rousseau o como *El pez en el agua* de Vargas Llosa.

En un extremo distinto se encuentran los abundantes estudios sobre el liderazgo organizacional con perfiles, estrategias, historias de éxito, muy persuasivos, y que por extensión alimentan los liderazgos políticos, los refrescan, no obstante tratarse de ámbitos y sistemas de valores no siempre coincidentes. No quiero dejar de mencionar a los libros de autoayuda, masivamente difundidos y que también ponen su cuota en este tema, aunque eso de conquistar el mundo en diez lecciones pueda resultar un poco exagerado.

Estos aportes si bien aprovechables, no nos aproximan con seguridad al liderazgo político. Los otros caminos son los de las Ciencias Sociales y la Ciencia Política que, especialmente a partir de los años setenta, abordan el tema desde diversas perspectivas, poniendo unas veces el acento en los rasgos personales del líder, como la confianza en sí mismo, la oratoria, la capacidad intelectual o la visión y la energía que entusiasman a la gente y la ponen en marcha. Hay decenas de tipologías que clasifican a los líderes según esto o aquello.

Santiago Delgado, profesor de la Universidad de Navarra, dice que “Hasta hoy una disciplina como la Ciencia Política ha prestado mucha más atención a las funciones desempeñadas por los actores colectivos del sistema político (partidos, sindicatos, grupos de presión, etc.) que a las que cumplen los líderes políticos individualmente considerados, algo que no ocurre con otras disciplinas como la Historia o la Psicología”. En nuestro medio, el abordaje de los liderazgos políticos ha sido principalmente a través de las biografías, con algunas aproximaciones todavía tímidas al análisis de las trayectorias políticas. Creo –sin temor a ofender a nadie– que en esta materia la literatura, y en especial la narrativa latinoamericana de mediados del siglo XX, ha sido fecunda en la caracterización de dictadores delirantes y siniestros, y en la revelación vívida de pasajes de nuestra historia política mediante el poder de la ficción.

1 Delgado Fernández, Santiago. “Sobre el concepto y el Estudio del liderazgo político. Una propuesta de síntesis”, en *Psicología Política*, N° 29, 2004, p. 16 <<http://www.uv.es/garzon/psicologia%20politica/N29-1.pdf>>.

En este punto tres cosas me parecen centrales: el reconocimiento del liderazgo como un factor clave en los estudios sobre el poder; la utilidad pero a la vez la limitación de las taxonomías tratándose de un objeto que debe ser entendido como fruto de su tiempo y, en esa medida, toda aproximación al liderazgo debe hacerse en el marco de la nueva complejidad; y, por último, creo que los datos duros y las hipótesis científicas son importantes aunque también las buenas metáforas que buscan atrapar objetos elusivos como este.

En esta ponencia desarrollaré tres ideas: i) el líder como el gran lector; ii) su *performance* en el contexto de instituciones débiles y, iii) la traición del ideal que lo llevó al poder o a pretenderlo. Pero antes conviene demarcar bien los alcances de estas ideas.

Cuando hable del líder político lo haré dentro del sistema de reglas y de prácticas culturales del sistema democrático, quedan por consiguiente al margen los liderazgos teocráticos, tiránicos o tropicales. Asimismo me referiré únicamente al líder que gobierna o al que aspira a hacerlo, es decir, el que tiene el poder y el que lo pretende, dejando de lado, por ejemplo, al gestor administrativo, pieza de un engranaje tecnocrático que se desplaza por las burocracias de alto nivel; o a la eminencia gris o el asesor en la sombra cuyos liderazgos sibilinos pero efectivos demandarían estudios aparte.

Debo precisar también que no entraré en el viejo debate de si la historia la escriben los individuos o los pueblos. Me parece una disquisición larga e innecesaria. Sí haré una rápida atingencia ahora mismo respecto del falso liderazgo, producto de la pura construcción de la imagen. Se trata del líder fabricado en los laboratorios de *márketing* y que recibe entrenamiento para vender algo: un proyecto, una ilusión, una mentira o las tres cosas. Es verdad que al líder así concebido tarde o temprano “se le ve la basta”, pero en las sociedades distraídas esto puede ocurrir muy tarde. Hay que estar atentos y no dejar que en ese despliegue publicitario se nos venda alguna curiosidad en la vida del líder como una gracia, o que

el episodio baladí se transforme en suceso glamoroso, o que una pena rutinaria se convierta en un drama que comulgue con el elector. Termino estas advertencias anotando que cuando digo líder digo también lideresa.

II

Yo mencionaba la nueva complejidad. Una de las claves de nuestro tiempo es admitir su existencia. No es fácil hacerlo, requiere abandonar nuestro espacio de comodidad, superar la pereza intelectual y establecer miles de relaciones. La complejidad implica multiplicidad de actores, diversidad de problemas, expectativas, temores, búsquedas, contextos cambiantes, incertidumbre, riesgo. La complejidad –dice Morin– es una palabra problema no una palabra solución, implica el reconocimiento de que todo sistema puede ser sorprendido por un estímulo externo frente al que no hay respuesta adecuada y en vista que “no se puede reducir a la fuerza la incertidumbre y la ambigüedad”², no nos queda más que asumir la complejidad como el espacio habitual de navegación.

Los sistemas jurídicos y políticos nacionales e internacionales, diseñados para el orden y la producción de respuestas a los problemas, pueden ser desbordados y puestos en cuestión. Los liderazgos actuales se mueven en ese terreno, en el que los problemas globales como el narcotráfico, el terrorismo, el cambio climático, la pobreza, la trata de personas, la discriminación, el tráfico de armas, etc. son también sus problemas, nuestros problemas.

Como dice Manuel Alcántara, “Los políticos surgen del seno de la sociedad en la que viven, están marcados por los valores reinantes en la misma que comparten, por lo que en gran medida no dejan de traducir las propias señas de identidad que la definen. Los legados históricos, sociales y culturales deben siempre ser tenidos en cuenta, pero es también evidente que los políticos como profesionales pueden estar dotados, o no,

2 Morin, Edgar, *Introducción al pensamiento complejo*, Barcelona: Gedisa, 1994, p. 23.

de ciertos atributos que pueden hacer de su trabajo uno de una calidad diferenciada”³.

Estoy de acuerdo con el liderazgo como proceso en el que confluyen la visión, los rasgos personales, la capacidad de enfrentar circunstancias críticas, la adaptación al contexto histórico en el que se actúa, la influencia sobre sus sucesores, tal como lo plantean Balliart y Ramió. Pero creo que hay en el líder algo que es un atributo pero a la vez una condición de operación que lo vincula con todos los eventos del entorno y consigo mismo, y es la idea del líder como gran lector.

Por si acaso, en esta idea, el líder no debe ser entendido como un demiurgo, ni como el supremo intérprete de la realidad, ni como una mentalidad omnisciente; estamos ante un lector que se proyecta sobre los variados objetos de lectura en busca de atisbos, conjeturas o certezas de una realidad elusiva, compleja, y que tiene la responsabilidad moral de capturar para decidir lo mejor para todos. Es ante todo un lector de realidades múltiples, una de las cuales es, espero, los libros. No digo esto con sorna, hemos tenido gobernantes que se preciaban de no leer libros.

El gran lector es aquel al que el conocimiento y el método para obtenerlo le garantizan, aunque sea parcialmente, el dominio de la situación. Es capaz de ser contundente o de correr riesgos calculados. El gran lector pisa firme en las certezas y navega en lo inesperado. Aprende y enseña al mismo tiempo, es autónomo en sus lecturas y flexible en sus métodos. Sabe o debe saber que hay más de una lógica para entender las escenas de las que es parte, y sabe también que los hechos no hablan, que es él quien los hace hablar conforme a sus evidencias, prejuicios, ideales, emociones. Un líder sin lectura estará a la deriva o a merced de los que leen por él.

La mejor parte del ejercicio del poder es intransferible y solo puede derivar de la experiencia individual de decidir sobre la base de su propio

3 Alcántara, Manuel, “Profesionalizando la política: desde el período clásico hasta la calidad de la democracia”, en *Politai*, Revista de Ciencia Política, n° 2, junio 2011, p. 102.

conocimiento. De lo contrario, pensará que la diversidad cultural es un rumor que busca confundirlo, que las comunidades amazónicas y los no contactados son una más de las fábulas que tejen los habladores del monte. Pensará que se puede ser liberal en economía pero no necesariamente en política, y que eso no traerá consecuencias.

Una idea chata del pragmatismo es lo que ha llevado al tremendo malentendido según el cual no se necesita leer, conocer la historia del país y sus problemas, sino solo ser astuto y saber hacer las alianzas correctas para generar una red de poder en la que asentarse cómodamente. Me temo que este caudillo ramplón, ignorante y sin límites éticos, gobernará para el momento o para autoabastecerse de poder y permanecer por tiempo indefinido. Hay que saber que el poder no solo sirve para gobernar sino para quedarse en él.

Debo precisar que el adjetivo “gran” no lo ubica en una posición de superioridad intelectual sino de responsabilidad moral. Es “gran lector” en la medida que su lectura tiene –más que las de otros– consecuencias en la vida de todos. El gran lector es consciente de los paradigmas de su tiempo, puede desafiarlos si tiene la potencia suficiente, puede criticarlos para arrancarles un poder explicativo mayor con relación a su realidad o puede instalarse cómodamente en ellos. Lo decisivo para el ejercicio de su poder es que sea consciente de los paradigmas, de su vigencia en las mentalidades de su tiempo y del real vigor que pueden aportar a sus propias ideas. En esa medida debe evitar cierta condescendencia surgida más del hábito que de la convicción. El gran lector es un gran crítico, en el sentido más saludable del término, que consiste en hacer evidente algo que nos sirva a todos.

El gran lector necesita fluir en los tres tiempos. Solo hace historia si es capaz de leerla; en el presente deberá leer y traducir lo privado en público y lo público en privado; y afrontar decisiones que no son solo para el presente y para los suyos, sino para la humanidad. El tamaño de este encargo le demanda estar montado sobre la realidad discerniendo en plena marcha acerca de esto y aquello.

Entonces, la primera nota característica del gran lector es que discurre en los tres tiempos. La Historia, como decía Octavio Paz, es tradición y es ruptura, y en esa medida continuidad. Romper y atar a la vez es el oficio del líder. No obstante ello, su compromiso principal es con su tiempo, del que tiene que responder. El líder político debe serlo en tiempos de paz como en los de guerra, en los de abundancia y en los de escasez, en los de calma o turbulencia interna. El gran lector debe saber pisar todos los terrenos.

Es un lector, además, con las limitaciones que tiene todo lector. El texto será siempre más grande que él. Pero es necesario ser un lector para poder hacer la historia. El líder aporta sentido de oportunidad, fe en las ideas. Aporta habilidad en su defensa porque sabe a quién le habla y cómo le habla. El objetivo es convertir esa idea en una convicción compartida. Lo que diferencia al líder político del intelectual sofisticado y creativo es que las ideas en el líder están pensadas para la acción, para hacer políticas, para dialogar con el pueblo y producir lucidez sobre su tiempo. El héroe que sabe que ha llegado el momento de ir más allá de su propia integridad; el dirigente social que siente que es momento de levantar el paro y dialogar; el gobernante que sella la paz con el viejo enemigo pensando en las siguientes generaciones, son lecturas de realidades específicas que preceden a acciones específicas.

Ese es el gran lector, culto en el sentido más vigoroso del término, que es hallar la energía de una idea e irradiarla en acción transformadora. No es obesidad enciclopédica, ni ornamento, ni inteligencia fatua, es poner la vida al servicio de la comprensión de su tiempo y tomar decisiones sanas y constructivas.

Yo hablaba de la velocidad, el inmediatismo y la superficialidad. Efectivamente, son rasgos de nuestro tiempo. El titular de un diario no dura más de un día, el duelo o la fama algunas semanas. Las cosas están hechas para no durar. Entonces, la sociedad se escinde entre los que creen que la realidad cabe en un tweet y trazan su agenda con información diminuta

y fugaz; y los que quieren darse la molestia de rodear el objeto con algo más de curiosidad. ¿Dónde se ubica el líder? Si no es un gran lector, vivirá en la contingencia, a lo sumo neutralizando zancadillas o poniéndolas.

A propósito de esto último, el gran lector sabe que camina en territorio comanche, que debe leer a tiempo las conspiraciones de sus enemigos o las intrigas palaciegas. Sabe que debe lidiar con la familia, los asesores, los dirigentes de su partido, la oposición, la representación parlamentaria, los gestores de intereses privados, los viejos poderes de pretensiones tutelares, los dirigentes sociales, los analistas políticos, los medios de comunicación, los activistas en las redes, etc. Debe decidir si prefiere el respeto o el compadrazgo, y oler la adulación para dejarla pasar, callar al asesor que quiere leer por él, detectar a los topos y evitar que su entorno sucumba en las peores prácticas políticas: el arreglo bajo la mesa, el canje de favores, el chantaje, las ambiciones de la militancia o la presión de la turba.

Esto nos lleva a la pregunta por el método. No basta que el líder tenga ideas, debe tener una forma de llegar a ellas, una estrategia del conocimiento que asegure la calidad de sus lecturas y de sus decisiones. Como dice Max de Pree, “la primera responsabilidad de un líder es definir la realidad”⁴. Esa dimensión subjetiva es tan importante como el resultado electoral pero, generalmente, se le escamotea al ciudadano.

¿Cómo piensan realmente los gobernantes o los aspirantes? ¿Cómo forman sus convicciones? Así como hay un derecho a la transparencia y la previsibilidad en los procedimientos para tomar decisiones en todos los poderes de un Estado, creo que también hay un derecho a saber cuál es el hilo racional que guía a un gobernante en la formación de sus convicciones. Si está dominado por una férrea lógica, si interpreta creativamente los hechos, si tiene claros sus límites éticos, si es intuitivo, emocional, etc. Esta parte de la historia suele ser, en la mayoría de los casos, enigmática.

4 Senge, Peter, *La quinta disciplina en la práctica*, Ediciones Granica, 1998, p. 434.

El gran lector está entrenado para ver matices allí donde se quiere imponer la simplificación y el grosor del pensamiento. Se mueve en las fronteras del conocimiento en busca de novedades, provoca asociaciones impensadas para obtener una idea nueva, mantiene un cerebro flexible. Isaiah Berlin decía: “conocer las raíces de mi actividad es ser rescatado de la servidumbre a lo desconocido; del andar a tientas y tropezones en una oscuridad poblada por ficciones que engendran miedos y conductas irracionales”⁵; y un político a tiempo completo como Haya de la Torre, entrevistado por César Hildebrandt, aconseja que, “... precisamente, lo auténtico de un verdadero revolucionarismo es buscar la solución dentro del problema y el problema dentro de la realidad y la realidad dentro de la geografía y la historia”⁶.

Si no se cuenta con ese conocimiento, las referencias para valorarlo o el método para discernir, el líder irá al garete, tamará vacíos con expresiones de puro poder o diluirá su poder entre el círculo íntimo que lo rodea, que pueden ser, ciertamente, asesores correctos o gente sin escrúpulos a la caza de alguna de las formas de la fortuna.

La gran lectura debe incluir un elemento indispensable que los griegos llamaban “frónesis”, es decir, el deseo inteligente, la sabiduría práctica, la prudencia de elegir virtuosamente. El gran lector es capaz de ver ese lado del conocimiento que puede convertirse en acción positiva sea porque atiende una necesidad, estimula al grupo social, lo vertebrada, y así legitima el sistema, cerrando el círculo virtuoso de la política democrática.

Una prudencia que se extiende a sí mismo. El gran lector se lee a sí mismo en un ejercicio necesariamente descarnado de autocritica del que debe salir fuerte y lúcido.

5 Berlin, Isaiah, *Conceptos y categorías. Ensayos filosóficos*, Berlín: Fondo de Cultura Económica, 1983, p. 312.

6 Hildebrandt, César, *Cambio de palabras*, Lima: Tierra Nueva Editores, 2008, p. 51.

Pero es en la comunicación y la acción política donde se objetiva el gran lector. Leer bien la realidad implica una cierta plasticidad en el lenguaje, versatilidad para pasar de la aldea andina a la global con la fluidez que requiere el tiempo actual. La comunicación exige un líder sólido y poroso a la vez. Debe mostrar temple, pero también receptividad, escucha, enmienda, la misma firmeza para avanzar en el acierto como para retroceder del error.

El gran lector revela la realidad hasta donde le es dado hacerlo y la transforma en un discurso político. Despierta una fe pero debe saber contenerse cuando esa fe se va convirtiendo en religión. En ese sentido su discurso no está hecho únicamente de cifras o de retórica administrativa, menos aún deberá apelar a metáforas gastadas como los puntos sobre las íes, las cartas sobre la mesa o la madre del cordero. El gran lector trasmite una idea potente, ilumina una parte de la realidad hasta entonces ensombrecida, crea una onda expansiva entre la gente, capaz de romper las jerarquías y los viejos dogmas.

A pesar de la necesidad de los medios masivos de comunicación, el encuentro con la población sigue siendo insustituible. Los actos, gestos o palabras del líder que llegan directamente a los ciudadanos se convierten en una experiencia vital que el poblador de lugares distantes no olvida fácilmente. Y es así porque las personas sienten la cercanía con el gobernante y por ende su poder, y el probable beneficio que esto les puede reportar.

Esta es una actividad incesante, leer la realidad, elaborar mensajes y lograr que le crean. Desde luego la tarea viene envuelta en una coreografía que los expertos ponen en escena, pero el corazón del mensaje debe contener el credo del líder para que surta efecto. O como dice Ronald Heifetz: “No se trata simplemente de convencer a las personas de seguir una determinada visión. Liderazgo político significa conseguir que una sociedad se dé cuenta de sus problemas y se enfrente a ellos”⁷.

7 Documento para la discusión realizado por la Bertelsmann Stiftung, “Liderazgo político en el siglo XXI”, p. 4 <http://www.fundacionbertelsmann.org/fundacion/data/ESP/media/ES_LiderazgoPol.pdf>.

Solo un gran lector puede ser enseguida un gran elector. En el Perú, los indígenas durante 300 años fueron impedidos de acceder a la lectura, a los libros, que eran el instrumento por el que circulaba el conocimiento de la época, absolutamente necesario para entender el nuevo orden y para cuestionarlo. Sin duda una de las formas de la esclavitud. Una cosa es ver y padecer la realidad y otra poder descifrar sus códigos de dominación. No hay revolución libertadora sin ideas libertadoras.

III

El gran lector puede ser también leído por otros, es parte de un tablero mayor en el que mueve sus piezas y a veces es movido. Es consciente de que lo que es bueno para él, para el Estado o las empresas no es necesariamente bueno para la sociedad. La identidad plena de intereses es una ilusión o una farsa; lo real es que los intereses pueden ser contradictorios y los actores se mueven entre el consenso y el conflicto.

El líder político es alguien instalado en una plataforma de poder sea estatal o social. Y esa plataforma en nuestra historia ha sido predominantemente autoritaria. No haré un examen exhaustivo de nuestra vida democrática, pero es bueno recordar que durante el siglo XX solo hubo siete gobiernos democráticamente elegidos que culminaron sus períodos constitucionales. Lo demás fueron largas dictaduras que bloquearon el desarrollo de una cultura democrática. Nuestra democracia estuvo en ese siglo asediada por sesenta intentos golpistas. La utopía republicana que Carmen Mc Evoy ve en Pardo o en Piérola se deterioró con los años a manos de la tradición autoritaria.

En 1980, apenas recuperada la democracia, se iniciaría la experiencia más cruel y destructiva del siglo XX. Los movimientos terroristas Sendero Luminoso y el MRTA asesinaron 2.300 autoridades, desestructurando la organización social y política.

¿Cómo se ejerce el liderazgo en un país con un alto índice de corrupción y desigualdad y con instituciones y partidos políticos con bajos niveles de aprobación? El líder debe saber que ninguna democracia tiene la vida comprada, que no solo se desploman por golpes de Estado sino que pueden ir muriendo a plazos, como nos ha ocurrido tantas veces en nuestra Historia.

En el mundo menudean las voces críticas contra las democracias, sobre todo a partir de la crisis económica y financiera mundial que demostró que los Estados no protegieron los derechos de la gente. En los Estados Unidos, Krugman ha dicho que “la brecha entre la ideología meritocrática de esta sociedad y su realidad cada vez más oligárquica está generando un efecto profundamente desmoralizador”; “el 95% de los mayores ingresos de la recuperación económica desde el 2009, han ido a parar al famoso 1%”, y “los privilegios heredados están reemplazando a la igualdad de oportunidades y el poder del dinero está ocupando el lugar de la democracia efectiva”⁸.

Lo mismo ocurre con los movimientos de indignados en España y otros países europeos, que aunque no son movimientos sociales con pretensiones de participar orgánicamente en la vida política expresan una radical disconformidad con el funcionamiento de sus democracias. Si bien nadie postula un cambio de modelo político, las protestas dejan en claro la urgencia de introducir cambios en la organización y uso del poder político porque se puede agotar el crédito de las instituciones actuales, y los líderes irse quedando sin juego frente a las demandas sociales.

En ese contexto, el principal compromiso de un demócrata es con la democracia, es decir, con el perfeccionamiento de la plataforma de poder que puede hacer posible el desarrollo en libertad. En esa medida, cada Estado debe tener siempre una agenda de reformas políticas. ¿Cuánto tiempo le dedica el líder a perfeccionar su sistema para gobernar? Es fre-

8 Krugman, Paul, “La recuperación de los ricos”, en *Gestión*, 18 de setiembre de 2013, p. 18.

cuenta llegar al poder criticando el poder, pero enseguida se recuestan en él, como que no fueran responsables del estado de las instituciones.

El líder que sabe leer la realidad no se limita a dar informaciones sobre inversiones y PBI, debe comprometerse con la sostenibilidad de ese crecimiento en un aparato productivo que se expande a todos. ¿Y quién garantizará que el crecimiento llegue a todos? La democracia, pero si esta funciona a medias entonces los fines que persigue pueden estar en riesgo. El líder no debe ver a la democracia solo como una caja de herramientas, sino como la plasmación de las libertades y la realización del sentido ético de la vida. ¿Es pedirle demasiado? No, la democracia es lo que decidamos hacer de ella.

Se impone, entonces, una agenda de reformas políticas, para evitar que el líder democrático medre de la debilidad institucional y se vea tentado a oscurecer su poder; y, de otro lado, que la responsabilidad política del Estado no caiga íntegramente sobre él sino que sea distribuida entre todas las instituciones. Al respecto, Basadre utilizó el concepto weberiano de *sultanismo* para describir al “sistema estatal que carece de contenido racional y desarrolla en extremo la esfera del arbitrio libre y de la gracia del jefe”⁹.

Es verdad, cuando el círculo del poder se cierra entre las autoridades elegidas y los grupos de poder, los ciudadanos sienten que la democracia les está siendo arrebatada. Su reacción entonces puede alcanzar niveles de convulsión social muy fuerte. En esa circunstancia, la pregunta por el control del poder resulta, entonces, clave.

La superioridad de la democracia está tanto en el origen del poder como en su control. Es decir, la necesidad de establecer límites que garanticen a los ciudadanos que no van a ser sobrepasados en sus derechos y que desde el Estado nadie irá más allá de la ley. El uso arbitrario del poder

9 Basadre, Jorge, *Sultanismo, corrupción y dependencia en el Perú republicano*, Lima: Milla Batres, 1981, p. 37.

rompe los principios de igualdad y legalidad, provocando disgregación social y repliegue individual hacia formas de acción directa para resolver conflictos.

El Estado previendo su propio desborde ha concebido formas estatales de control del poder. Pero, cuando las instancias llamadas por ley a controlar se integran a redes de intereses ilegales, el círculo de la corrupción se cierra y la racionalidad del poder se queda sin fundamento ético-político.

La idea platónica de que deben gobernar los que más saben, no es más importante –como lo demostró Popper– que hacerse la pregunta “¿En qué forma podemos organizar las instituciones políticas a fin de que los gobernantes malos o incapaces no puedan ocasionar demasiado daño?”¹⁰. Hay que elegir bien pero sobre todo asegurarnos de que la democracia sobrevivirá a un mal gobernante.

La otra estrategia de control es la social. En la nueva esfera pública, dice Daniel Innerarity, “las redes llevan a cabo dos posibilidades que no existían con anterioridad: la simultaneidad temporal en la presencia o accesibilidad de información, sin importar la distancia, y la creación de conexiones directas, sin rodeos, entre cualesquiera de los participantes de la red”¹¹. Es curiosa, en nuestro caso, la circunstancia de una institucionalidad débil que, sin embargo, sigue siendo el centro del poder y una sociedad activa en las redes que descentra el poder, que recupera individualmente protagonismo y busca, unas veces organizadamente otras a tientas, densificar su poder en base a confluencias en vivo y en directo. Las relaciones tienden a horizontalizarse, lo cual debe llevar al líder político que lee con atención la realidad, a replantear el ejercicio de su poder.

10 Popper, Karl, *La sociedad abierta y sus enemigos*, Buenos Aires: Paidós, 1957, p. 125.

11 Innerarity, Daniel, *La sociedad invisible*, Madrid: Espasa Calpe. S.A., 2004, p. 115.

IV

La política es pródiga en traiciones. Es curioso que en su sentido originario, latino, *tradere* significa entregar, por eso llega al Derecho Romano como *traditio*, es decir, el acto de entregar una cosa. Imagino que si la entrega no es de algo sino de alguien violando la lealtad que se debe, entonces, *tradere* es traición. En este sentido, Judas es un traidor y Bruto y Casio también.

Aunque sin descartarlo, no me referiré a este extremo sino a la traición del ideal. ¿Hasta qué punto le está permitido al líder apartarse de lo que profesó en su trayectoria política? Para no dramatizar innecesariamente creo que hay que hablar de lo que se pone en juego. ¿Debe el líder permanecer apegado a sus promesas electorales una vez que gana una elección?

Creo que el líder gobernante, en la medida que se interna en el conocimiento de la realidad y de los alcances de su propio poder, no solo tiene el derecho a cambiar sino la obligación de hacerlo a condición de que quede demostrado para él y para todos que eso en lo que creyó durante años es en verdad inaplicable. Y lo es porque la nueva información a la que accede le indica lo contrario o porque ignoraba el “cómo”, es decir, la larga y complicada metodología para hacer realidad los planes políticos; o porque esa parte de su paquete electoral perdió vigencia y el elector no tuvo manera de hacérselo saber porque en las campañas se habla mucho y se oye poco. La verdad es que es posible ganar elecciones con programas parcialmente inaplicables. La rectificación realista no vuelve traidor a un gobernante.

La segunda circunstancia que lo absuelve es la aparición repentina de hechos que ostensiblemente cambian los planes: una catástrofe natural de gran dimensión, una amenaza fundamentalista que jaquee a la democracia, la pretensión expansionista de algún vecino o el fin de algún ciclo económico en el mundo, etc.

Alberto Vergara dice que “El punto es que en democracia uno debería, al menos, dar explicaciones cuando desecha las promesas que hizo a sus votantes durante años”¹². Y eso sí me parece indispensable, si el líder es un gran lector de la realidad considerará rehacer el trato con la población en los mejores términos. De este modo, el voto no se verá defraudado.

Pero si el gobernante, más allá de las promesas electorales, de lo que se aparta es del ideal que lo llevó al poder, que podría resumirse en respetar las instituciones democráticas, gobernar con honradez, buscar el bienestar de todos, entonces, estamos ante la traición del líder. Esa deslealtad con los ciudadanos es una maniobra aleve que revela la entraña cínica e inescrupulosa del gobernante.

Toda traición, sin embargo, presupone lealtades previas. Nada habría que reclamar al líder que nunca habló con entusiasmo de la democracia o que gusta de moverse en el límite de las reglas. No percibirlo es nuestra responsabilidad. No se puede calificar de traición a aquello que no nos sorprende. Uno de los ingredientes de la traición es su carácter artero y sorpresivo, viene del que menos pienso, nos coge en el peor momento, aprovechándose de la buena fe.

¿Estamos preparados para la traición? Uno tendería a pensar que la traición es uno de los hábitos de la política, pero cuando se trata de los ideales básicos siempre nos conmoverá. Creo que el ejercicio de las libertades públicas permite detectar la traición. La libertad de prensa, por ejemplo, abre posibilidades enormes para destapar conspiraciones en las que se traicione el ideal que llevó a alguien al poder. Pienso por ejemplo en la tempranera portada de *Caretas* sobre Vladimiro Montesinos.

En cualquier caso, la traición del ideal es la traición de sí mismo y en esa medida el líder revela que no es un gran lector y que es capaz de apro-

12 Vergara, Alberto, *Ciudadanos sin república*, Lima: Planeta, 2013, p. 247.

vechar en su beneficio la fragilidad institucional que abre oportunidades para la traición.

Estamos prevenidos. Nada enseña mejor que el lenguaje del ejemplo. Está hecho de discurso y acción, es palabra y vida fundidas y mostradas en la escena pública.

Bibliografía

ALCÁNTARA, Manuel

2011 “Profesionalizando la política: desde el período clásico hasta la calidad de la democracia”, en *Politai*, Revista de Ciencia Política, n° 2, junio, pp. 90-105.

BASADRE, Jorge

1981 *Sultanismo, corrupción y dependencia en el Perú republicano*, Lima: Milla Batres.

BERLIN, Isaiah

1983 *Conceptos y categorías. Ensayos filosóficos*, Berlín: Fondo de Cultura Económica.

DELGADO FERNÁNDEZ, Santiago

2004 “Sobre el concepto y el Estudio del liderazgo político. Una propuesta de síntesis”, en *Psicología Política*, N° 29, p. 16 <<http://www.uv.es/garzon/psicologia%20politica/N29-1.pdf>>.

BERTELSMANN STIFTUM

2006 “Liderazgo político en el siglo XXI”, p. 4 <http://www.fundacionbertelsmann.org/fundacion/data/ESP/media/ES_LiderazgoPol.pdf>.

HILDEBRANDT, César

2008 *Cambio de palabras*, Lima: Tierra Nueva Editores.

INNERARITY, Daniel

2004 *La sociedad invisible*, Madrid: Espasa Calpe. S.A.

KRUGMAN, Paul

2013 “La recuperación de los ricos”, en *Gestión*, 18 de setiembre, p. 18.

MORIN, Edgar

1994 *Introducción al pensamiento complejo*, Barcelona: Gedisa.

POPPER, Karl

1957 *La sociedad abierta y sus enemigos*, Buenos Aires: Paidós.

SENGE, Peter

1998 *La quinta disciplina en la práctica*, Buenos Aires: Ediciones Granica.

VERGARA, Alberto

2013 *Ciudadanos sin república*, Lima: Planeta.

Conferencia: Liderazgo y sociedad en el Perú de hoy

José Luis López Follegatti

Voy a recoger varias cosas importantes que ha mencionado Rolando Luque. Quiero graficar la parte en la que habla de la traición a los ideales de aquellos líderes cuando asumen el gobierno. Rolando lo explica desde una dimensión ética, y cita a Vergara.

Yo puedo contar la historia de Conga. Solo hacía falta que Humala levantara el teléfono y dijera “Compañero, Gregorio (presidente regional de Cajamarca), sabes qué, quiero conversar contigo ...” y le explicara, agradeciéndole el respaldo que en su momento le dio, los problemas que está enfrentando, y que ganó con una propuesta distinta y lo qué piensa de la minería. Yo creo que con este acto el conflicto se habría solucionado. Simplemente estoy seguro, y está probado, que Santos le hubiera dicho: “quiero este acuerdo tú sabes que acá la gente está desconfiada, etc.”.

Recordemos esta escena por televisión. Cuando el Primer Ministro de ese entonces pidió un solo día para concretar un acuerdo con Santos y Humala, no se lo concedió. Esa noche le pidió su renuncia. Este es uno de los más grandes ejemplos de cómo no se resuelve un conflicto, donde Lerner le dice a Santos: “ya pues lleguemos al acuerdo, levanten el paro”, y Santos le dice: “dame un día, solamente dame un día, tengo que informar a la base, no puedo dejar de informar a la base”, y Lerner no pudo hacer eso, y a las horas Humala le anunció que se iba; y colocó a Valdés.

Entonces, por no poder dar un día, estamos tres años y no sé cuánto tiempo más sin el proyecto Conga. Estas son parte de las escenas que grafican claramente esta idea que tan brillantemente nos ha presentado Rolando, sobre la complejidad del poder y de qué manera cambian los líderes.

Existe una peligrosa expansión de la complejidad donde el poder de decisión se dispersa y se manifiesta en varios planos. Quiero proponer la idea de que necesitamos un liderazgo que sea muy fuerte para no dejarse llevar por los temores y cambiar repentinamente, como es el caso de lo que ocurrió en Conga.

Este liderazgo tiene por misión evitar que ciertas brechas que se están generando se agranden aún más, ciertas honduras, divisiones muy complejas, que no se expandan y se vuelvan un peligro como un río que divide, que es revoltoso y no hay puentes; y veo esto en todos los niveles, es decir, no solo a nivel de la conducta del gobierno, donde, por ausencia de diálogo y humildad para reconocer limitaciones que obligaban a no cumplir con lo que se prometió, se frustró un proyecto.

Por ejemplo, también podemos ver esto en un nivel micro como la familia. Veamos la siguiente escena: una niña de trece años está con su celular, su audífono y está comunicándose, y tú le dices: “¿Y tú qué opinas?”, y no te está escuchando porque está con el audífono, “¡oye te estoy hablando!”, entonces te mira y te dice: “¡ah está bien!”, y sigue alejada en otra comunicación. Tú la has interrumpido y ella no quiere escucharte. Esa escena está produciendo una hondura de incomunicación muy compleja y peligrosa en la relación, porque el entendimiento que se genera en los niños es que ya no se trata de rebelarse contra la autoridad, que puede ser muy entendible, sino que ellos ya no te escuchan porque están en otro canal, con otra comunicación y no les interesa tu conversación.

En muchas familias, la pérdida del ejercicio del gobierno de los padres se debe a que carecen de la información, el acceso y la habilidad que sí

tienen ahora los hijos. Ellos ya no creen que el papá o la mamá saben, el Internet es quien sabe mucho más.

Entonces, se presenta una brecha enorme que si no la resuelves con una inteligente comprensión se generarán muchas complicaciones. Inclusive la ley dice, y para las generaciones anteriores eso es un tema irresuelto, tú no puedes golpear al hijo, la ley no lo permite, y algunos padres habrán escuchado decir a sus hijos: “¡Oye, no lo hagas papá!, ¿qué te pasa? Yo tengo acá un derecho”. La ley reconoce el derecho a expresarse del niño, en la escuela, en la familia. ¿Qué cosa se está construyendo ahí? Evidentemente una nueva forma de relación, que tiene por delante el tema del diálogo.

Es hora de que los padres empecemos a entender que lo que podemos hacer es convocar reuniones de diálogo en las familias, donde se escuche sin juzgar, y no para sancionar, o para decirle al hijo las tareas que hay que hacer, sino para escucharlo y, de esta forma, los padres empezarán a recuperar su autoridad pero de otra manera.

Estas brechas se pueden ver también en el plano macro. Veamos.

El crecimiento económico se está asociando a la corrupción, inseguridad e impactos ambientales. Algo muy complejo y difícil. El crecimiento está generando inevitables divisiones entre los que pueden y los que no pueden. En la minería y el campo, el mayor impacto se da cuando la empresa en gran esfuerzo logra elevar el nivel de vida del área de influencia directa, y ocurre que aquellos que no están favorecidos por esta cercanía territorial se sienten excluidos y se preguntan “¿Por qué a este ya le fue bien y a mí no, es solo porque estamos unos cuantos kilómetros más abajo de donde está el yacimiento?” Todo ello está produciendo un efecto de envidia social extraordinariamente grande y complejo. Entonces, el crecimiento tiene la cualidad del progreso, y la posibilidad de estar mejor, pero también ahonda diferencias y produce resentimientos, produce reacciones de disminución y sensaciones excluyentes.

Entonces, el liderazgo que hoy necesitamos es el liderazgo para el diálogo, para construir puentes, para ser articuladores y producir un pensamiento ex profesamente conciliador, que se ubique en el punto medio que busque la integración, y que su enfoque sea holístico. Sucede que las universidades no están mirando eso, siguen enfocados en lo técnico, mirando la especialización sin saber que hoy día es la hora de la integración.

El Estado está comprendiendo que si los ministerios coordinaran, dialogaran entre sí y actuaran en conjunto, en los conflictos se produciría un gran cambio, una transformación integrada, multisectorial, multidisciplinaria y de múltiples fondos. Pero al interior del Estado no existe ni cultura ni la base legal o de procedimientos para actuar de forma coordinada.

El valor del diálogo

Esta presentación transmite el mensaje de que es posible y necesario un diálogo; y que para ello necesitamos hombres y mujeres puentes, hombres y mujeres articuladores, hombres y mujeres que en lo académico construyan pensamientos expresamente conciliadores, holísticos e integrados, hombres y mujeres que sean capaces de regular y generar un crecimiento más consultado y mejor dialogado.

Se llama “El valor del diálogo”, y dice lo siguiente: sociedades, personas, naturaleza, buscan el equilibrio para su sostenibilidad, pero nada está fijo, todo cambia, hay crisis y desequilibrio. La vida es un duelo permanente entre cuánto orden se necesita, cuánto caos debes aceptar, cuánta unidad debes forjar y cuánta división debes aceptar, cuánta estabilidad tienes que defender, cuánta inestabilidad tienes que permitir.

Ante una situación determinada surgen dilemas, siempre uno dirá: es el momento de la firmeza, o ¿es necesaria ahora la tolerancia? En cualquier situación cotidiana no solo pública o privada: ¿es necesario actuar con la autoestima que eleva mi orgullo, o debo mostrar mi humildad?, ¿nos que-

damos callados o alzamos la voz?, ¿somos críticos para ver los peligros o positivos para mirar las oportunidades? Nos preguntamos: ¿cuál es la decisión correcta que restituye el equilibrio perdido en todas las esferas de nuestra vida?

Todos nos enfrentamos a ese dilema y no sabemos qué puerta abrir, y cuando reaccionamos y nos movemos, gobernados por las emociones negativas, generalmente cometemos errores.

¿Cuál es la mejor decisión por tomar? Depende, como dice la canción, depende por dónde se mire. Y para saber cómo mirar, hay que tomar la actitud del observador que ve todos los planos y encuentra el punto escondido, ese punto oculto que estaba latiendo y cuyo latido es posible percibir cuando se está en silencio.

Este es el momento de la observación para determinar cuánta brecha queremos agrandar, o cuántos puentes necesitamos forjar; entendiendo que el crecimiento, paradójicamente, a la vez que ofrece progreso, abre zanjas, queriendo o no. Es como el hijo rebelde, cuando vemos necesario dialogar con el hijo al que no podemos llegar; con el amigo que te falló, cuál es el momento para llamarlo y decirle que deseamos dialogar. Con cualquier vecino incómodo, con el jefe que te presiona y no sabes cómo decirle que te incomoda por la forma en que te está tratando, con el funcionario indiferente y distante, con el empresario diferente, con el vecino silencioso, el comunero callado, etc. Con todos ellos tenemos la decisión de dialogar para evitar alejarnos aún más.

Si acumulas y postergas los momentos para decirle a él o a ella lo que tienes y quieres decir, o escuchar lo que ella te quiere y tiene que decir, nace una fisura por donde el malentendido y la percepción distorsionada crecen como una sombra.

Si no dialogas puedes cometer errores difíciles de reparar. Juzgas, sentencias, categorizas, aparentemente para defenderte, calmar a tu cerebro

con una definición y dejas de preocuparte pero puedes equivocarte. Es cierto que vivir sin juicios es muy difícil pero vivir atiborrado de ellos hace nuestro caminar sinuoso.

Sucede que muchas de las cosas que nos confrontan se dan por malos entendidos, es increíble cómo la secuencia de conflictos se mueve por las percepciones mal enfocadas. Cuántas personas bien intencionados producen el mal, o cuánta presencia de temores que agrandan la amenaza, o prejuicios, eso es más de lo que creemos, que llenan la relación, más aun con la revolución tecnológica y de las comunicaciones se expanden aún más las opiniones y percepciones.

En muchas personas, las redes sociales tienen el efecto de reforzar las creencias de cada uno. En tu “face” eliges estar con la gente que piensa como tú; a la que no piensa como tú, la borras; entonces estás todo el día reforzando lo que tú crees y escuchando palabras a favor de lo que tú crees, y vas creciendo en tu afirmación, en un globo absolutamente irreal, distinto de lo que en verdad está sucediendo.

Existen los malos entendidos pero también los actos intencionalmente malvados; la responsabilidad es diferenciar una cosa de la otra; muchos conflictos se extienden porque no se les diferencia y entonces se acusa, amenaza, y vuelves al otro más enemigo de lo que él estaba dispuesto a ser.

Comparto algunas frases que pueden ayudar a superar los malos entendidos:

“Dialogar no es claudicar los principios, ni imponerlos, es encontrar en los otros también principios legítimos y tal vez iguales”, “es hablar con la mente y con el corazón, con buena fe y predisposición”, “podemos vivir peleando siempre o podemos optar por el camino del diálogo y la paz”; “¿tú que prefieres?”, “para solucionar los conflictos es necesario escucharnos mutuamente”.

Entonces, el diálogo no es un acto pasivo, es un acto difícil porque requiere coraje para frenar tu cólera, para apaciguar tu desconfianza, para enfrentar tus creencias. Yo conozco líderes sociales que me han dicho “cómo me ha costado poner en mesas a los dirigentes y luchadores a dialogar, porque lo ven como un acto de debilidad”, cuando es todo lo contrario, es el acto más difícil, es controlar tu reacción y eso es mucho más difícil, y te puede dar hasta gastritis si no frenas tu cólera.

El diálogo es posible en todas las esferas de nuestras vidas, en la familia, es necesario en la escuela, en el trabajo, en la comunidad; entonces, esta es una propuesta de liderazgo que alcanza todo los niveles y es increíble cómo se siente que falta.

Ahora les pido que escuchen esta música. Es un piano y una flauta, Tito La Rosa es el que me ha alcanzado esta linda música, y si quieren cierren los ojos, para que puedan imaginar mejor este diálogo entre el piano y la flauta, quiero entrar a la dimensión en la cual el diálogo se da también sin palabras, ¿qué están conversando?, ¿qué le dice la flauta?, ¿qué le responde el piano?

Quise simplemente compartirles la idea de que la profundidad del diálogo también se da a ese nivel, aquel de los sonidos sin palabras. Si cada uno vivió la experiencia, piensen en ¿qué les dijo?, ¿qué hay allí? Simplemente, hay que captar la emoción.

El diálogo es una expresión de valor profundamente vivencial.

Es un encuentro virtual entre distintos y distantes, que desconfían mutuamente entre sí, y a quienes les une la humanidad de sus sentimientos. Aca-so el diálogo puede ser acusado de inútil, ilusorio, pérdida de tiempo... no es eso, es un cambio del orden establecido, por ello causa temor.

Es aceptar que puedes estar equivocado y por eso causa incomodidad; es reconocer que los resultados no llegarán tan rápido y por eso genera

desazón. Es una estrategia que te hace más fuerte para negociar y conseguir que tus demandas sean escuchadas; es también un acto valiente de escuchar al otro, aunque lo veas como alguien que quiere hacerte daño.

Tenemos una experiencia que es el Grupo de Diálogo, Minería y Desarrollo Sostenible. Son ocho países que están haciendo este diálogo, en parte alrededor de la minería, pero va más allá, en la cultura, la agricultura, medio ambiente y energía y minas. En el Perú se están construyendo estos espacios de diálogo no formales, que no están hechos por decreto ni para buscar resultados y acuerdos; hay que comprender la diferencia, hay mesas de diálogo que construye el gobierno, que las convoca en el momento del conflicto para buscar una solución, un poco descreídos y desprestigiados, pero al lado hay esta intención de ciudadanos líderes, que se reúnen, que son distintos, que son empresarios, comuneros, ONG, y dejan de estar suponiendo el uno del otro y se miran los ojos y conversan. Esto existe en el Perú, de alguna manera ha ayudado y ayuda en la minería, pero puede extenderse a otros campos.

Me quedé sorprendido cuando en ocho países conté la experiencia del Perú, y estuve en sus reuniones; dijeron sí es posible. En Chile que hace 2 años no había muchos conflictos, están tomando este camino de diálogo igual que en Brasil, Argentina, Ecuador, Colombia; entonces, les digo que es posible.

El acto de dialogar, como van a ver acá, es un acto de escuchar, es la técnica de generar un pensamiento conciliador, equilibrado y punto medio; como bates la masa, bates las ideas y de ahí sale una idea diferente que recoge todas las ideas.

Hay una disciplina, que es posible construir, la técnica de crecimiento regulado y consensado; en estos espacios donde estuve trabajando por ejemplo el tema de consulta previa en grupos de diálogo, hemos logrado una reunión con diez empresarios donde ha habido una primera concepción de no oponerse a la consulta, que tiene que aplicarse, entonces

dicen “está bien, conversemos qué hay que cambiar”, y todos juntos lo aplicamos, empresa, Estado, pueblos indígenas. Este es el cambio que puede darse, donde se reúnen las instituciones pero los que asisten son personas; ese espacio seguro, confiable, discreto, que no busca la notoriedad, donde la asistencia es libre, voluntaria y permanente, donde uno se expresa sin la obligación de obtener acuerdos y encuentra la diferencia con respecto a los actos de mesas de diálogos de negociación valaderas e importantes.

Este diálogo es más abierto, más voluntario, donde no se trata de convencer al otro, sino de escucharse y entender las diferencias en las técnicas; no me voy de esta reunión porque estoy de acuerdo contigo, o tú estás de acuerdo conmigo, me voy de esta reunión solo porque entendí tu diferencia y la agrego; y porque me di cuenta de que crees en lo que dices, y no es algo mal intencionado, no estoy de acuerdo pero creo en lo que me dices.

Entonces, esos son los espacios que necesitamos, que existen; y mi propuesta es pensar en cómo se puede hacer para trabajarlos. Puede ser con un objetivo, porque a veces las instituciones si no tienen el objetivo, se preguntan ¿a qué voy, voy solo a dialogar? Pero a la vez puede ser simplemente para comprender sus diferencias, establecer el vínculo, la relación donde lo fundamental es la relación y la calidad de la relación que construyes, acercar a los distantes, distintos y discrepantes. Nos hace falta muchísimo diálogo, no podemos seguir creyendo que eso se va a resolver en la esfera política, que no controla ni el 20% de las decisiones de nuestras vidas, ni tampoco por efecto de una asignación libre, por un mercado ciego, ni tampoco porque nos unimos y hacemos un acuerdo; y ahí está el acuerdo.

Preguntas del público

Rolando, cuando abor das el tema del pragmatismo, de la persona que asume un liderazgo con tal de resolver un problema, ¿tiene que ver con un cambio de paradigma?

A ver si he captado bien la pregunta. Estos son tiempos en los que hay una urgencia por los resultados. Las organizaciones estatales y las privadas se organizan con esa finalidad. Justamente, la gestión por resultados busca medir los grados de eficiencia, los tiempos en los que se ejecutan los proyectos, la utilización adecuada del presupuesto. Si se logran las metas propuestas, en el caso del Estado, se traducirá en mayor legitimidad democrática. Los estados buscan que sus administraciones públicas beneficien a las mayorías.

José Luis nos ha traído el tema de la minería y de los conflictos sociales; en ese caso por ejemplo, muy particular, en los promedios de inversión pública, lo que se recolecta por concepto del canon no supera el 50%, en algunas provincias está en alrededor del 25%, el 22% cuando tienen su presupuesto, entonces la población se pregunta qué se está haciendo con el tributo y se inquieta sobre todo cuando ve que la inversión es superflua o cuando el dinero se queda en el banco, o cuando se evapora en actos de corrupción. Hay una movilización de la población que quiere saber si las industrias extractivas, el modelo económico, efectivamente están generando beneficios que llegan hasta sus familias, hasta sus hogares; y esta

pregunta es perfectamente válida y se vuelve la mirada necesariamente hacia la empresa, que en parte me parece una mirada injusta porque quienes se encargan de la inversión son las entidades del Estado; sin embargo, el actor más inmediato y más cercano es la empresa y la movilización es contra ella.

Creo que hay que pasar de ese esquema pequeño, todavía cerrado en una responsabilidad social basada en la filantropía, o de la ineficiencia en el gasto público, a un nuevo modelo de concertación, Estado, sociedad, comunidades pensando en el mediano y largo plazo.

Esto implica un análisis de las vocaciones productivas, implica desarrollar capacidades dentro de la propia comunidad y pensar que el desarrollo minero contribuye al desarrollo conjunto de la zona y más allá incluso del tiempo de vida del yacimiento minero. Allí donde la población percibe que la compañía está comprometida con el futuro de aquella, la relación será mucho más transparente y más sólida, en suma, pragmatismo, es verdad; pero no hay que olvidar que la miseria del pragmatismo consiste en rehusarse a pensar en términos teóricos y analizar los problemas en profundidad.

José Luis, ¿el diálogo que planteas es una respuesta a la traición de las ideas de los políticos?

El diálogo que planteo está en el otro plano si quieres, en términos de la comunicación. Cuando uno conversa con alguien, las palabras representan el 20%, el 80% restante es una comunicación de emoción, de postura, de gravedad en la voz, de mirada. Entonces, yo quiero salir de la tensión “resultado versus proceso”, ya que si todo lo agendamos, si todo es contenido de palabra, se nos va a escapar ese 80%, que es la forma como me he relacionado con el otro y las impresiones, emociones y sensaciones que he tenido, en esos términos yo puedo cerrar con el mejor acuerdo y terminar en el peor de los fracasos.

La otra complejidad es que, por cada éxito del crecimiento, se produce una fosa en la relación con los que no están incluidos y entonces ese crecimiento suscita un conjunto de reacciones, y conductas complejas. Esta propuesta de diálogo no busca contraponerse a la relación institucional formal, sino más bien ver e ir un poco más allá. Vivimos en una estructura en sociedad, con sus leyes y dinámica, simplemente es una apuesta de complementariedad de construir ese tipo de diálogo, en el cual no solo es importante la agenda que yo tenga contigo, sino qué tanta conexión tengo contigo, siendo distintos, y eso se observa mucho en el ámbito de la minería.

Pero ahora les invito a pensar más allá de la minería y lo que la minería nos está aportando por el lado de conflictividad; pueden descubrir que es impresionantemente importante construir ese nuevo tipo de relación y evitar entonces que se ahonde la fisura y la brecha, que la sociedad está enfrentando, paradójicamente, gracias a su desarrollo, a su crecimiento.

Entonces tiene que haber una forma de resolver esto, que es política. En las escuelas hablé de la familia, en República Dominicana ya hay una propuesta donde la ley dice: “los niños tienen derecho a expresarse”, eso es derecho a dialogar, y es necesario establecer un procedimiento, pero pienso que esta práctica no debe ser producto de una ley, sino una actitud de liderazgo. Y esto puede darse desde promover una reunión de familia, yo he hecho una reunión de familia y he dialogado con mi familia, o decidir que no hay tiempo.

Yo les digo que siento que es una respuesta que puede dar la sociedad, ante su carencia, ante su vacío y, paradójicamente, ante su progreso.

Rolando, además de la lectura, ¿qué hay de la experiencia, los instrumentos y las técnicas para ejercer el liderazgo? ¿Cómo los podemos desarrollar?

Justamente, en parte de mi presentación, me hacía la pregunta por el método, es decir, un gobernante llega con un conjunto de buenas intenciones, tiene un equipo para gobernar, una idea del país, unos planes; sin embargo, se encuentra con que tiene una administración pública que marcha a un ritmo determinado. Muchos de los sueños presidenciales pueden terminar frustrados en los escalones de la burocracia, y si no se tiene claro que alcanzar los objetivos parte por iniciar una reforma en esa administración, entonces se podrá dar pasos en falso.

El crecimiento es muy importante, nadie puede dudar de que en los últimos diez años las cifras nos han acompañado, pero nadie podría asegurar que eso va a mantenerse en el futuro; el sentido común indica que si no tomamos algunas medidas ahora, si no se construye una institución muy fuerte, las posibilidades de que el crecimiento se mantenga y se expanda a ese 54% de pobres de la zona rural del país son limitadas. Entonces, en materia de gestión pública, todavía tenemos un déficit muy grande. Cuando uno recorre los distintos pueblos de las zonas andinas y las zonas amazónicas, la presencia de la autoridad pública y del administrador público es muy pobre, y hay muy pocas zonas con las capacidades para actuar eficientemente; entonces este es un primer gran punto de la agenda de la reforma, la administración pública.

Pero otro gran tema es animarnos a debatir la reforma política: los partidos políticos tienen 5% de confianza; el congreso, 9%; el poder judicial, 12%. Cuánto tiempo más debemos esperar para iniciar un proceso profundo de reforma política en el Perú; hay varios temas pendientes: volver a la bicameralidad, desechar el voto preferencial, pasar a un sistema electoral de distritos uninominales, cómo mejoramos la calidad de la representación. La administración de justicia debe ser reformada con participación de la propia sociedad, qué hacemos ahora frente a este incidente que arremete la democracia peruana, ocurrido recientemente, en el que están involucradas instituciones clave como la Policía Nacional o las Fuerzas Armadas; 700 policías murieron enfrentando al terrorismo; esta institución es una de las que presenta los más altos índices de corrupción, y sin embargo el

poder político, la autoridad política se ha mantenido distante, impávida observando cómo se degrada una institución clave.

Entonces, no solamente hagamos la agenda económica muy clara. La calificadora Fitch por ejemplo nos ha puesto BB+ porque ahora somos mejores sujetos de crédito, buenos pagadores, incluso nos pueden bajar el interés, y seguir prestándonos hacia el futuro, pero ¿es eso suficiente? ¿Los indicadores macroeconómicos son suficientes como para pensar ilusamente que ese crecimiento se va a mantener? La reforma institucional, la reforma de la institución pública, es un aspecto importante que no debe descuidarse.

Ambos expositores opinen sobre lo siguiente: considerando la información que nos han dado con respecto a las instituciones públicas, daría la impresión de que la sociedad misma se encuentra ante una paradoja de la inacción, sabemos lo que está sucediendo pero como sociedad no hacemos nada; los partidos políticos no se estructuran, las personas no actuamos o, lo que es peor, determinados grupos de poder saben cómo funciona el sistema y se aprovechan de ello, entonces, ¿de qué liderazgo estamos hablando frente a esta situación? ¿Es el diálogo un camino opuesto? Cuando se traicionan las ideas, aparece el tema del diálogo entre líderes sociales para solucionar los problemas. ¿Qué opinan?

JOSÉ LUIS LÓPEZ FOLLEGATTI

Si te das cuenta son como dos planos; y está bien. El primero es el plano totalmente coherente y claro de la reforma, es hora de la reforma y Rolando lo explica en su exposición. Y yo quiero verlo desde un plano más de personas que dialogan; entonces, la idea es construir puentes entre los dos planos, y no es tan fácil, la experiencia del diálogo minero ayuda a construir puentes, aunque en la percepción, y en eso los medios de comunicación cumplen un nefasto papel, no se visibiliza la inmensa cantidad de buenas prácticas, de buenos acuerdos, de buenas convivencias y em-

prendimientos que tienen lugar en todo el país. Hay una lógica de “veo un pato negro, veo dos patos negros; entonces todos los patos son negros”.

Nos presentan, en una dosis perversa por la mañana, las noticias de violadores y homicidas, entonces todos los que viven en esos lugares son violadores. Es enorme la influencia negativa, pero aun así la sociedad puede apagar la televisión y construir su red de buenas noticias y malas noticias de otra forma, pero esto no sucede. Esto influye en la toma de decisiones y se genera el clima de inseguridad, y por eso lapidaron a Pedraza cuando dijo: hay un clima, hay una percepción de inseguridad; por supuesto que hay una percepción, lo que no quiere decir que no haya inseguridad, pero también hay una percepción y una toma de decisiones frente a esa sensación.

Entonces, la mirada de diálogo humilde, no dueño de la verdad, con apertura y aceptando que puedes estar equivocado, es abrir y ponerte en blanco para mirar más allá, y uno va a mirar que el Perú sí tiene esa consistencia, no lo digo porque piense que no hay de qué preocuparse, o que no haya reforma del Estado, ¡no! Es para presentar los dos planos porque si tú sientes que todo está mal, todo estará mal y lo mirarás mal y tomarás las decisiones, como dije, sobre la base de juicios, por lo tanto serán decisiones equivocadas. Entonces, la mirada del diálogo abre una mirada de esta sociedad en todos sus rasgos y dimensiones, en su escondida relación positiva, de la buena práctica en todo su nivel, lamentablemente eso no se dice ni se hace.

Como líderes, y la Academia está obligada a recoger eso y ponerlo en la trama compleja de la reforma, debemos ayudar a que la reforma se produzca, en los ámbitos emocional, individual, social, una reforma compleja y expandida, y hay condiciones para eso.

ROLANDO LUQUE

Efectivamente, hay dos planos, yo trabajo en conflictos y nuestro reporte indica que hay 220 conflictos en el país, cada uno es un caso individual, que tiene sus propios actores, sus problemas, sus contextos, su manera de entender el proceso para ser resueltos, algunos toman inmediatamente medidas de fuerza, otros más cautos recurren a escritos; hay quienes bloquean directamente la carretera, confrontan al Estado y de esa manera buscan ponerlo contra la pared y negociar en condiciones de igualdad o desigualdad.

Eso es lo que ocurre. Esos son los casos individuales y efectivamente tenemos que estar entrenados para negociar con habilidad. Bien lo decía José Luis, el diálogo que aproxima, que disuelve prejuicios, que crea confianza entre las personas, es muy importante pero hay otra forma de diálogo que es el diálogo negociador, el diálogo colaborativo, que tiene un objetivo específico, la intención de resolver un problema, a través del forjamiento de acuerdos y ahí se requiere una tecnología, no es simplemente una conversa amical, no es un monólogo amigable, es un esfuerzo mental de comprender el problema, de ponerse en la situación del otro, de analizar las circunstancias, de ver los marcos normativos y técnicos sobre la viabilidad de una respuesta a ese problema.

Esa tecnología está en marcha en el Perú, provenimos de una tradición autoritaria y nos cuesta mucho trabajo resolver problemas en ambientes de libertad, respetando al otro; tenemos esa limitación, no es solo nuestra culpa, es la historia que cargamos encima; y según lo explicado en mi ponencia “Los antecedentes de la democracia en el Perú”, es un plano en el que las cosas están avanzando y hay ejemplos importantes frente a ello.

Desde luego también hay estallidos de protesta importantes de la propia sociedad civil que se organiza, las redes no son solo para reforzar ciertas ideas y para encapsularse, también sirven para intensificar asuntos que

son de interés colectivo. El nuevo espacio público tiene este entramado, que se va fortaleciendo y el ejemplo claro de los últimos meses es la reacción, principalmente juvenil, frente a la elección de altas autoridades como miembros del Tribunal Constitucional, la Defensoría del Pueblo y el Banco Central de Reserva por parte del Congreso. Ha sido la población la que hizo retroceder esa mala decisión y hubo revisiones a esa decisión que la población ha calificado de repartija. Francamente no sé qué es peor, si la repartija o los argumentos que se utilizaron para sustentarla, pero el otro plano es el que ya había planteado, que es el plano del diálogo político para pensar en el mediano plano, qué democracia es la que queremos dentro de veinte, treinta años; y esa es la democracia que tenemos que ir construyendo si queremos que el crecimiento sea sostenible.

José Luis, ¿cómo crees que puede ser el futuro político empresarial en el Perú, si consideramos que las generaciones que se educan hoy en día se encuentran en grupos muy polarizados y sin estructura familiar, padres sin diálogo, ni autoridad, tal como tú lo has planteado?

Las cosas deben ser miradas siempre en su polaridad, en su tensión, y allí habrá siempre la pugna entre la energía constructiva y la energía destructiva, nada es definitivo. También hay que establecer qué quieres mirar y cómo quieres producir el cambio. Hoy se puede observar que hay una generación de jóvenes empresarios y empresarios de mediana edad que están mirando la relación de un modo distinto y están tomando buenas decisiones; es más, en el Perú hay más motivos para sentirse identificado con el país, con las diversas formas de relación entre el empresario y el mundo social popular, hay muchos vasos comunicantes y eso se ve. La visión de un Perú oligárquico, de castas, se disuelve y hay muchas posibilidades de cambio; lo que tenemos que hacer es que esto sea más y más fuerte, que las relaciones se produzcan más, que se abran más.

Creo que en la minería hay muchos ejemplos de esfuerzos empresariales, de personas en esfuerzos empresariales, de entendimientos muy grandes acerca de cómo comprender al otro, de cómo identificarse con el otro

y hacer que tu creatividad y la formación recibida estén al servicio de la transformación de todos.

Como digo, este es un proceso molecular, invisible, no creíble si observamos indicadores y resultados gruesos. Es un proceso que busca un espacio, es una compleja relación entre lo público y lo privado, que construye puentes; entonces, en un sistema, esto es difícil de localizar porque los factores son determinantes, secuenciales, múltiples y, a la vez, de signo distinto.

Buscar el vector de esto es difícil, por eso hablo de fluir, en la relación y el diálogo; al fluir a la vez y atreverse a ser un papel en blanco, podrás encontrar respuestas aunque ahora no las tengas modeladas en tu marco lógico. Esa es la parte no racional y a la vez de potencial mirada, que, como siempre digo, acompaña a la otra parte que necesitamos. La dificultad es que no hay puentes, entonces la Universidad debería plantear ese puente, la Universidad no está a la altura de ese reto, aunque sé que la Universidad del Pacífico con la nueva UTEC y la Universidad Antonio Ruiz de Montoya se han unido para evaluar la posibilidad de un Centro de Excelencia, de una iniciativa empresarial, pero que sea la universidad el depositario de la opinión equilibrada y ponderada. Es hora de coordinar, de reunirse, no podemos darnos el lujo de dejar pasar esto. ¡Hay que hacerlo! Y no necesitas un decreto supremo o una ventaja propia, les doy la ventaja, para producir esta relación; que es de personas y de instituciones en sus dos planos.

Rolando, ¿qué estrategias debemos plantearnos ante la traición de un líder?, ¿qué hacer?

Creo que es un desafío para cada quien trazar su propia estrategia y la hay también de carácter colectivo; uno puede ir percibiendo en las declaraciones, en los gestos, en los actos del líder, si está efectivamente comprometido con el sistema con el que actúa o si tiene de pronto la tentación de romper tal compromiso.

Cuando, por ejemplo, algunos personajes que nadie ha elegido empiezan a cobrar una importancia desproporcionada, surge una serie de rumores, donde las decisiones se conciben allí y no a través de los procedimientos previsibles establecidos en las prácticas políticas o del sistema jurídico. Cuando un medio de comunicación hace un destape y de pronto descubre algo que para el conjunto de las personas era absolutamente imperceptible, entonces hay que estar atentos.

Que no nos ocurra lo que sucedió en los noventa, que cuando esto se venía concibiendo, la sociedad estaba muy golpeada y muy descreída respecto a la democracia; ese es el principal problema creo yo. El gran fracaso de la clase política en el Perú es no haber logrado que la ciudadanía se identifique plenamente con la democracia. Cuando uno ve las cifras de latinobarómetro según la cuales los verdaderamente comprometidos con el sistema y que salían a defenderlo en circunstancias críticas no eran muchos, es responsabilidad justamente de los demócratas ir generando esa fidelidad con el sistema, pero el sistema tiene a su vez que responder al ciudadano, no solamente en términos de resultados económicos, sino también de respeto.

Los conflictos sociales no son solamente asuntos de interés económico, la población no está preocupada solamente porque se va a afectar la tierra, el agua o el bosque, la población está preocupada también porque las relaciones que se establecen no son de respeto, y cuando las relaciones no son de respeto, hay otros valores que se ponen en riesgo como la identidad, el orgullo del pueblo, la seguridad del pueblo. En consecuencia, creo que, frente a señales de ese tipo, la población y cada persona deben estar prevenidas y deben trazar su propia estrategia.

Ahora, las posibilidades que nos brindan las tecnologías de la información permiten que cualquiera de nosotros pueda generar eventualmente una corriente de opinión para frenar un acto abusivo, un acto irregular o cualquier pretensión de romper el sistema democrático.

José Luis, considerando el exceso de diálogo opuesto a la competitividad en el sector minero, ¿es posible seguir dialogando cuando unos piensan en sus intereses, antes que en los intereses de la comunidad?

Me voy a referir a las experiencias de Arequipa. Por si no saben Rolando es arequipeño, y es protagonista de un gran cambio en Arequipa, cuando se hizo la campaña “se me subieron los humos”.

En ese tiempo, hace casi quince años, es increíble pero era la única ciudad que ponía como problema principal de todos al medio ambiente, al tema de los humos del parque automotor. Ahí, el equipo comenzó a dar un cambio, una transformación, con esa fuerza, ese orgullo o esa terquedad, esa alta autoestima recogida en todos los chistes arequipeños; increíblemente, se produjo una generación de líderes muy destacados –a la cual pertenece Rolando– que ha producido líderes que han marcado ruta.

Hoy todo indica que Arequipa va a ser un modelo muy interesante de cómo, a pesar de todo, entra en el desarrollo. Y por eso digo que el diálogo logra resultados, no estoy haciendo una prédica en el aire. No he querido empezar mostrando el resultado porque entonces me van a decir: “¿qué, diálogo y entonces me sale mi proyecto?”, y no quiero caer en eso porque es caer en una trampa, yo creo en el diálogo como actitud.

La actitud de diálogo provocó que un conjunto muy fuerte de líderes sociales de Arequipa entraran en el espacio de diálogo, se formaran e increíblemente, sin rechazar su tradición de movilización como mecanismo de existencia, aceptaran el diálogo como un camino y no solo el camino de los disturbios. Abrieron las puertas del diálogo en ese campo, cuando se dio el proyecto Cerro Verde, que estaba destinado a ser un proyecto rechazado más, de cuatro mil millones de dólares, y se construyó paralelamente, no exento de movilizaciones pero tenía otra lógica, una conversación profunda entre una autoridad también tremenda como Guillén, el presidente Regional, los líderes sociales y la empresa.

Hoy esta empresa resolvió su tema de agua sin competir con el agua, que siempre es una fuente de conflicto. Lo hizo diciéndole a los millones de arequipeños: “denme sus aguas servidas, denme sus desagües”. El proyecto es viable porque usa el agua servida, limpia el río Chili, y evita la competencia.

Esto es parte de la tecnología que se permite cuando hay una nueva relación y diálogo, esto es parte de los cambios; muchos empresarios conocen bien estas y otras experiencias más. Y los empresarios que están en mesa de diálogo conocen el poder del diálogo, pero para eso tienen que practicar el desapego, que es un mensaje budista. El desapego significa que si tú te obsesionas por algo, no te sale. Cerro Verde no quería presionar para lograr un resultado, quería encontrar una solución y lo logró. Cuando ya no existe la tensión del acuerdo uno se explaya, hay algo que te permite expresarte y ver más allá, esta es la experiencia del diálogo que no reemplaza, insisto, a la nueva institucionalidad por la reforma del Estado, que se está dando. Ambas son muy necesarias.

Hay que construir los puentes. El liderazgo es un puente, pero hay que construir otro tipo de puente, el epistemológico, que significa tener un pensamiento integrado, conciliador, del punto medio. Se puede construir un pensamiento, yo creo que sí, yo he visto flujos de comprensión de eso, el flujo es un momento caótico, de repente adquiere un orden que está debajo, pero hay que construir espacio, hay que construir la situación. Este es un tema de disciplina, epistemología, combinación de la psicología con la construcción filosófica, esto requiere mucho más gente. Y en eso radica el esfuerzo de Baltazar Caravedo, hay que hacerlo como un producto nuevo; el pragmatismo de los empresarios –hoy día loable y cuestionable a la vez– permite que muchos de ellos sientan que este es el camino y que vale la pena.

Cuento con testimonios de decenas de empresarios que al estar en el grupo de diálogo entendieron, comprendieron mejor al otro y ahora están produciendo decisiones de cambio importantes, aquellas decisiones de

cambio que no se ven, y que no nos dejan ver porque nos ponen en otra película, pero salgamos de ese cine y vamos a ver otra película con otro ojo, con otro tipo de entrada. Eso es lo que puede producir la nueva relación del diálogo.

Panel de comentarios

Juan José Garrido Lecca Koechlin

Director periodístico de Perú 21

Me vienen a la mente personas como este chico Taylor Wilson, que ha logrado generar energía en base a fusión nuclear a los 14 años. Es una de las únicas 3 personas que lo ha podido hacer y lo hizo en el garaje de su casa. O Tomás Suárez, un niño de 12 años que es el creador de una empresa de apps que está hoy día por entrar al mercado de valores norteamericano a partir del lenguaje Java. Ni que hablar de Mark Zuckerberg, el dueño de Facebook, un chico de 29 años que tiene más o menos el 20% de las reservas internacionales netas del Perú, pero que todavía no tiene edad para ser presidente del Perú.

Jean-Jacques Rousseau, regresando a lo que decía Rolando, tiene una frase a la que me parece no le hemos dado las suficientes vueltas todavía y es “el hombre nace libre pero está en todos lados encadenado”. Más allá de lo que digan nuestros anticapitalistas locales, creo que esa frase nunca ha sido más cierta que el día de hoy.

Se habla mucho de la era neoliberal y del modelo neoliberal, pero si uno mira la historia de los últimos 200 años, el mundo era mucho más libre a fines del siglo XIX. No había necesidad de pasaportes, no había visas, no existían tarifas para ingresar productos a diferentes mercados. De hecho, el pisco sour llega a California justamente por eso: porque un norteamericano vino a Lima, probó el pisco sour, le gustó, agarró un conjunto de cajas de pisco y se las llevó en su barco y empezaron a hacer “Pisco Punch” en California.

El Estado era mucho más pequeño. En la época de los griegos y los romanos, yendo un poco más atrás, la tasa promedio de impuestos era entre el 5% y el 8% y a la vuelta del siglo XX no pasaba del 10%. Hoy en día en los países desarrollados ninguno baja del 45%, y hay países que tienen impuestos de Estado comparativos con su PBI que bordean el 65%. Entonces hay por supuesto más regulaciones que en el siglo XX.

Claro, alguien me puede decir “bueno, antes éramos 1,5 billones de personas y hoy en día somos 7 billones de personas, por lo tanto necesitamos mayores reglas”. Puede ser cierto, no lo sé, lo que sí sé es que si nos vamos a ajustar a esa regla pues muy pronto vamos a tener más Estado, más regulaciones y más de todo esto que habíamos conversado, porque el mundo está creciendo a una población cercana a los 10 billones para el 2050, entonces en solo 35 años tendríamos que crear más regulaciones para soportar a ese otro 50% sin que se nos escape.

La crisis del 2008 se centró, en la teoría de algunas personas, en un exceso de libertades y una disminución de la regulación. Otros tenemos una opinión distinta; creemos justamente que fue la inadecuada intervención y la aplicación de políticas monetarias del Estado (a partir de reducir la tasa de interés a una fracción de lo que debe ser una tasa real, estoy hablando de la tasa de referencia del Banco Central Norteamericano, que estuvo alrededor del 1% durante casi 2 años) las que generaron una masiva *malinversión* y un masivo *malconsumo*, los que produjeron un *boom* y entonces sucedió lo que era inevitable: el *bust*, o la ruptura de la burbuja.

¿Qué ha pasado entre el 2008 y el día de hoy? Bueno, los países han aumentado su deuda. Estados Unidos ha pasado de tener una deuda cercana al 65% a tener hoy día una deuda del 100%; es decir que está peor. Las tasas de crecimiento se han ralentizado. No es cierto que esta deuda se ha convertido en un crecimiento. Hay una explosión de la masa monetaria, eventualmente se convertirá en inflación, de eso no tengamos duda alguna.

El famoso *Too big to fail*, esas famosas empresas que eran muy grandes para caer y que hay que salvarlas para que no se pierdan los puestos de trabajo, hoy en día son mucho más grandes. Los bancos grandes absorbieron a aquellos que estaban quebrando. Las automotrices fueron salvadas por octava vez. Entonces esos “grandes para caer” hoy son “mucho más grandes para caer”.

Los instrumentos financieros de riesgo siguen ahí (los Credit Default Swap), que lo que hacen es asegurar ante una potencial pérdida, y que actualmente se multiplican entre 2 y 3 veces de lo que habían sido en el 2008. Esa es la situación actual de los instrumentos financieros. Hay más regulaciones y por supuesto estamos en medio de un *boom*, la bolsa de valores sigue creciendo, hemos pasado los 15,000 puntos del DOW... deberíamos estar en el mundo perfecto.

Sin embargo, si en el 2014 no nos agarra la crisis, seguro nos agarra en el 2015. No encuentro todavía un mecanismo financiero a través del cual uno pueda salvar su capital y su patrimonio. Va a existir una crisis de moneda, ya no de instituciones financieras. Entonces uno se pregunta, ¿qué es lo que ha cambiado? Y evidentemente lo que hay no es un modelo de libertades como pretendía Rosseau sino un modelo que los norteamericanos llaman *Crony capitalism*, o lo que nosotros podríamos entender en el Perú como mercantilismo. Eso es lo que, desde mi punto de vista, uno puede observar y hay además muchísima data para escoger y revisar este tema.

Entonces, los líderes nacen ahí, y tenemos por ejemplo a Wilson de 14 años y Thomas Suárez de 12 años, pero también está este otro argumento de la lotería al nacer que me parece muy interesante: uno no decide dónde nace, por lo tanto hay una suerte de lotería. Entonces si tu naciste en Estados Unidos, si estuviste cerca de MIT y tuviste la suerte de tener un papá que te lo pudiera pagar, entonces vas a MIT y ya tienes una vida decente. Naces en medio de Kenia, en el centro de una guerra civil y probablemente lo que va a pasar contigo es que mueras a los 12 años por hambruna o fuego cruzado por una guerra. La lotería al nacer es cierta,

es un hecho que no hay ni siquiera que discutir, uno lo puede observar. El problema es que si uno lo acepta y antepone esta lotería al nacer como concepto, pues contrapone el estándar básico del contrato social de Rousseau, aquel donde una sociedad de individuos y el poder reside en el pueblo, se convierte entonces en una ilusión, en una quimera desde mi punto de vista.

¿Qué tiene que ver todo esto con liderazgo, se preguntará más de uno; pues para mí tiene todo que ver; todos nacemos con diferentes virtudes, valores morales, valores éticos, padres, culturas, religiones y lo que tenemos, o lo que hemos creado mejor dicho, es una sociedad que trata de igualar resultados y no de igualar procesos. Cuando quieres igualar resultados, pues generas toda una serie de normas que empujan a la sociedad a que eso ocurra. Cuando lo que tratas de igualar son procesos generas instituciones que permiten a las personas lograr sus fines de vida de la mejor manera posible, sin que eso haga que se desvirtúen sus derechos y deberes.

En Suiza acaba de nacer un nuevo movimiento que se llama el 1/12 (1 ratio 12) ¿Qué es lo que busca? Busca que en todas las empresas suizas el ratio entre el que menos gana y el que más gana sea máximo de 1 a 12. En la filosofía de los padres de esta idea, que dicho sea de paso se está volviendo muy popular, ya lo encontrarán ustedes muy pronto en sus redes y en sus casas tal vez, una persona no puede ganar en un mes lo que otra persona gana en un año.

¿Suenan coherente? Sí, claro, suenan coherente pero, ¿es real? ¿Es algo que va a promover una mejora social, que va a mejorar nuestras tasas de productividad, que nos va a permitir ser innovadores y entonces reducir, por ejemplo, el lapso o la mortalidad de leucemia de un 80% a un 20% como ha ocurrido en los últimos 20 años? Probablemente no, porque lo que vamos a generar es un set de instituciones donde los derechos y los deberes ya no se basan en el individuo, sino en lo que un constructo arbitrario decide. Entonces ¿tiene sentido?, puede tenerlo, pero ¿tiene justificación

en el sentido estricto de los términos económicos, sociales, culturales, de las instituciones que tenemos que crear para esos futuros billones de personas? Me parece que no.

¿Qué requiere el liderazgo, cuáles son las predeterminantes para que existan líderes en un país? Bueno, en primer lugar, instituciones, de eso no hay la menor duda, y dentro de esas instituciones están primero el respeto a la propiedad privada, el respeto a las decisiones que se tomen entre las personas, el respeto a la seguridad física de las personas.

Después me parece clave que exista una cultura abierta a la ciencia de la modernidad. Hay un libro para aquellos que estudian economía, se lo recomiendo, de Joel Mokyr, que se llama “Los regalos de Atena”. Básicamente, dice que la revolución industrial no fue una revolución de creaciones sino una revolución producto de un momento en el cual la sociedad victoriana estaba en un período de ilustración. La revolución industrial se basa básicamente en 2 cosas: un motor a vapor y una máquina textil. La máquina textil ya se había creado casi 3 siglos antes y el motor a vapor casi 2 siglos antes. Entonces no fue el nacimiento de estas 2 invenciones lo que generó esa revolución, sino el espacio que permitió que estas 2 cosas confluyeran sin que la sociedad pusiera una limitación o algún tipo de restricción. Y luego necesitamos un Estado que no esté dirigido a decirnos cómo hacer las cosas, sino que proteja nuestras decisiones y que proteja entonces, de nuevo, la seguridad de las personas, la administración de justicia, etc. Pues hay una gran diferencia entre lo que creo yo genera una sociedad de líderes y lo que nosotros estamos creando el día de hoy. Lo que nosotros estamos creando hoy es un sistema en el cual ese pequeño grupo de personas que tienen características extraordinarias como Taylor Wilson o Tomas Suárez puedan desarrollarse porque viven en sociedades tal vez con mejores instituciones y puedan lograr lo que logró eventualmente Mark Zuckerberg, casi 13 mil millones de riqueza a los 29 años, el PBI peruano es 66 mil así que saquen el ratio.

Y ¿qué es lo que queda para los demás?, básicamente seguir siendo, lamentablemente, parte del contrato fallido y de alguna manera estar condenados a ser parte de la camada. Entonces, si queremos líderes no van a ser las restricciones fisiológicas o cognitivas las que nos van a impedir tenerlos, sino nuestras limitaciones, sobre todo institucionales y culturales. Gracias.

Cecilia O’Neill de la Fuente
Jefa del Departamento Académico de Derecho de la Universidad del Pacífico

Muchas gracias. Quiero comenzar agradeciendo a Baltazar por haberme convocado. Baltazar es un líder que crea líderes; es decir, un líder de verdad y por eso agradezco mucho esta invitación. También agradezco las ponencias de Rolando Luque y de José Luis López, a las que voy a tratar de referirme haciendo algunos paréntesis, tratando de encontrar articulaciones.

Antes de venir había pensado cómo empezar a hacer esto y recordé que a mí me gusta mucho el teatro, no sé si a ustedes también, pero estoy segura de que si han ido al teatro últimamente, a lo mejor sin saberlo se han encontrado con un efecto que se genera en algunas escuelas de teatro, que se llama el “efecto distanciamiento”. Usualmente, el teatro intenta ser naturalista, esto es, sacarnos de la realidad e introducirnos a un mundo de ficción. Una obra exitosa es aquella que nos hace pensar que estamos metidos en ese submundo artificial, aun cuando la historia sea inverosímil; es decir, es exitoso cuando logra introducirnos a la historia.

Por contraposición, Bertolt Brecht es uno de los más conspicuos representantes del teatro “con efecto distanciamiento”, como le llaman los estudiosos de dramaturgia, y parte de la premisa de que el teatro muestra una realidad cambiante, una realidad que hay que criticar, una realidad respecto a la cual hay que estar cerca pero a su vez un poco lejos, para mirar lo que ocurre con una perspectiva objetiva, siendo reflexivos, etc.

En este momento está en exhibición “Historia de un caballo”, por ejemplo, una obra basada en un libro de Tolstoi. El caballo, protagonista cuya historia dramática está siendo contada, se acerca de pronto al público y nos hace recordar que estamos en una butaca, nos hace recordar que estamos en el teatro y eso genera el efecto distanciamiento. Pasa también en el cine. Si ustedes han visto las películas de Woody Allen notarán que también hace eso; es decir, está contando una historia y de pronto mira la cámara y nos habla a nosotros, los espectadores. Eso solamente ocurría en los inicios del cine. Ya no es natural hacerlo; sin embargo, él lo hace. Lo hacía Chaplin, cuando hacía una cosa graciosa y de pronto nos miraba y nos interpelaba.

Creo que el efecto distanciamiento es crucial para ser líder porque nos permite involucrarnos con las historias, con la realidad; pero a su vez nos hace dar un paso al costado y mirarla con mayor objetividad. De hecho pensaba en lo que decía el Rector esta mañana sobre Ronald Heifetz y su libro sobre liderazgo adaptativo. La figura del efecto distanciamiento equivale más bien, en la tesis de Heifetz, a ponerse en el balcón o en el palco; es decir, estar ahí pero a su vez ser capaz de salir de escena y mirar lo que está pasando. Por eso quiero dar algunas líneas de lo que creo debería hacer un líder de cara a esta tesis de liderazgo adaptativo, para luego tratar de aterrizar un poco más en lo que falta en el Perú para ejercer liderazgo.

Para empezar, creo que un líder tiene poder propio; un líder no tiene poder delegado por nadie. Puede ser que institucionalmente necesite una delegación, pero tiene una fuerza interior que le da ese poder y que lo lleva a hacer algo que suele ser difícil para el común de las personas, que es modificar nuestras conductas preferidas. Estamos muchas veces acostumbrados a actuar casi por inercia y creo que esa no es la idea de un verdadero líder. Un líder hace más de lo que uno se espera de él y eso supone, como se decía esta mañana, afrontar peligros, improvisaciones, desafíos, sentarse en la mesa con alguien que se sabe va a decir algo desagradable, pero de pronto, como decía José Luis López, sin mala intención, lo cual nos ayuda a esta apertura que tanto reclamaba.

Un líder hace un trabajo que nunca termina. Un líder se cansa, un líder necesita una pausa, un líder se inspira e inspira a otros, creo que además un líder suda. Entonces creo que para el líder de una organización no hay, o casi no hay, preguntas incómodas; y si las hay, las aborda, porque no pone la tierra debajo de la alfombra sino más bien pone estas preguntas sobre la mesa, porque el líder tiene que trabajar en los detalles.

De hecho, creo que la pregunta más complicada para un líder debería ser: ¿Quién me va a suceder? ¿A quién estoy preparando para que sea el siguiente? ¿Quién va a hacer el trabajo mejor que yo?

No sé si nos lo hemos preguntado, pero creo que es una pregunta un tanto interesante para todos nosotros y, para responder esta pregunta, el líder nuevamente se va al teatro, genera el efecto distanciamiento o se va a parar en el balcón para tratar de responder a esa pregunta. En el Perú eso supone reconocer que estamos en un país que efectivamente está polarizado y con posiciones poco inclinadas al diálogo. A pesar de lo difícil que puede ser, yo sí reclamo un diálogo, pero uno que permita el desarrollo de las iniciativas privadas e individuales, con las limitaciones que sean necesarias. El diálogo debería tender a eso –a promover las iniciativas del sector privado–, para lo cual creo que hay varias cosas por hacer, considerando especialmente que nuestro país goza de un ritmo de crecimiento mucho mayor que el de sus pares de América Latina, pero con muchos cuellos de botella que impiden generar un crecimiento sostenible, un crecimiento que genere o propicie la igualdad de oportunidades.

Entonces, si tuviera que resumir las tres grandes líneas de acción que se necesitan en nuestro país, diría, en primer lugar, profesionalizar nuestro servicio público. Afortunadamente pertenezco a la comunidad de la Universidad del Pacífico de la cual me encuentro muy orgullosa por el hecho de que está propiciando la creación de un centro de gestión pública. La segunda línea de acción es una reforma seria del sistema político, como se dijo al responder algunas preguntas hace un rato. En tercer lugar, es necesario reforzar los mecanismos para tender puentes entre el sector público y el sector privado, para facilitar las iniciativas privadas.

A continuación me referiré brevemente a los dos últimos temas; no a la gestión pública. Quiero mencionar estos dos últimos temas porque creo que tanto la reforma del sistema político como la construcción de puentes con el sector privado van a generar instituciones fuertes.

Se decía hace un rato que los ciudadanos no hemos interiorizado del todo la necesidad de vivir en democracia, pero para vivir en democracia necesitamos instituciones fuertes, y para ello requerimos democracia, entonces ¿cómo generamos esa sinergia?

En primer lugar, pienso que hay que hacer una reforma política. Me referiré brevemente a este punto, porque el tema es complejo y porque además hay especialistas que saben de esto mucho más de lo que yo podría aportar. Si lo que necesitamos es una democracia que genere instituciones e instituciones que generen democracia, necesitamos entonces fortalecer a los partidos políticos. Esto puede sonar extraño en alguien que se define como liberal, pero pienso que esta es una falla que no creo que se vaya a solucionar por sí misma. Se requiere una reforma constitucional que propicie partidos sólidos y no caudillismo. Si ustedes se fijan en las elecciones que cada cierto tiempo tenemos en el país, casi todos los partidos políticos tienen un símbolo que representa la inicial del apellido del caudillo de turno y francamente creo que esa no es la idea de una verdadera democracia. Ahora existe un sistema de representación proporcional además con voto preferencial, que hace que en Lima tengamos que elegir alrededor de 40 congresistas, y con voto preferencial además sin elecciones internas porque, claro, no hay partidos. Eso es lo que genera evidentemente una situación de ignorancia racional. A los votantes no les interesa conocer a los muchos candidatos que se presentan para su jurisdicción, pues informarse es muy costoso.

Y, ¿qué genera la falta de información?: genera menos legitimidad para hacer *accountability*. Esto es fundamental. Como es costoso informarse, no hay cómo cotejar que aquel en el que confiamos no nos haya traicionado, para usar los términos de esta mañana. Yo sí creo, como se dijo o se

sugirió hace un rato, que es necesario pensar en distritos uninominales, los cuales son circunscripciones más pequeñas, y enfocarnos en elegir a una sola persona.

Esto debería generar además un efecto cadena, y finalmente la “bipartidización”. Sabemos que los diálogos con muchos actores políticos son muy importantes, pero demasiados actores políticos a su vez lo dificultan. Se trata pues de una paradoja que creo que hay que eliminar.

Entonces se genera la necesidad de hacer alianzas, porque, considerando que una circunscripción pequeña va a escoger a una sola persona, será necesario tender puentes y hacer que las posiciones se centren. Se requiere pues reducir el nivel excesivo de fragmentación política que nos hace tanto daño, y claro, para eso, volviendo al tema de liderazgo, se precisa un líder que ejerza liderazgo adaptativo, que pueda generar consensos.

Ya se han hecho algunos cambios importantes. No sé si ustedes se acuerdan de la cédula viva, la famosa Ley 20530. Seguir en ese esquema no era viable, hasta que alguien se plantó en el MEF, generando consensos. Se logró una reforma que parecía imposible de efectuar. Creo que se hizo lo mismo con el esfuerzo gigante realizado en Servir para generar un sistema meritocrático en el servicio civil, en el servicio público.

Entonces, para ir terminando con esta idea de reforma política, creo que un líder adaptativo debería siempre recordar que el Estado es un fideicomisario en el que depositamos esta confianza y creo que no está siendo tratada adecuadamente. Debemos ir por el lado político y por el lado del diálogo, generando un diálogo que, en mi opinión, apunte a fomentar las iniciativas privadas. Creo que las universidades y otros miembros de la sociedad civil tenemos el deber de poner en agenda de discusión temas como la reforma pendiente en asuntos de asociaciones público privadas.

Hay una brecha de infraestructura gigantesca, hace 4 o 5 años atrás eran más de 20 mil millones de dólares. Ahora esa cifra se ha multiplicado de manera considerable. Creo que hay que defender la buena idea de obras por impuestos con un rol subsidiario del Estado, que tendría que tener y reforzar instituciones como Indecopi, cuya comisión de trabajo más importante, la de barreras burocráticas o lucha contra las barreras burocráticas, tiene mucho trabajo por hacer. Es necesario que el Estado preserve el core de su existencia que es brindar seguridad, educación y salud pero incluso en esos sectores, ¿por qué no con alianzas en el sector privado?

El Estado se debe preocupar en permitir una justicia en serio. El Estado tiene muchas cosas que hacer, pero no lo puede hacer todo. El Estado no es empresario y tiene que dialogar, crear puentes y propiciar que los inversionistas que quieren generar rentas legítimamente lo hagan y generen desarrollo con eso. Hay muchas cosas en las que se ha avanzado, que han permitido por ejemplo que en los últimos diez años varios millones de personas, de peruanos, hayan accedido al crédito. Eso está muy bien y eso dinamiza la economía, aunque hay muchas cosas más por hacer.

Hay un índice global de competitividad del Foro Económico Mundial que revela que si bien el Perú ha mejorado o se ha mantenido estable en temas económicos, lo cual está muy bien, ha retrocedido en 9 de 12 índices, a pesar de que el desempeño global ha mejorado. Tenemos el puesto 115 del mundo en cumplimiento de contratos, de modo que el Estado tiene un gran desafío, que es permitir el acceso a la justicia, el respeto a los contratos y la propiedad privada, que son el pilar del desarrollo. El Estado debería enfocarse en seguir reforzando el sistema paralelo de solución de conflictos como el arbitraje y tener un poder judicial serio, que permita que los ciudadanos nos sintamos tranquilos si tenemos que acudir a él en algún momento.

También hemos caído en el índice que mide las trabas para poner negocios. Esta es una paradoja difícil de explicar, pero que genera una gran oportunidad; más específicamente, se trata de una oportunidad que per-

mite articular esfuerzos con el sector privado para hacer importantes y millonarias inversiones, sobre todo en infraestructura. La inversión en infraestructura que permitirá reducir la enorme brecha existente en realidad equivale a una reducción de aranceles, pues permite acceder a un mercado mucho mayor.

La infraestructura no es el puente, la infraestructura es la persona que lleva su producto al puente con la posibilidad de acceder a un canal de comunicación que le genere rentas individuales. Esto genera bienestar y mayores posibilidades de acceso a un empleo decente. Como puede apreciarse, hay muchos beneficios directos que van más allá de cemento, del puerto o del fierro del puente. A pesar de ello, seguimos enfrascados en discutir cómo vamos a decidir si hacemos una obra pública o si hacemos una asociación pública o privada, pues no se ha definido hasta ahora cuál es la metodología que nos va a permitir medir qué es más conveniente.

Se discute sobre un comparador público privado que hace poco ha sido duramente criticado por un importante *think tank* y hasta ahora no se define cuál es la metodología que va a servir para llevar a la práctica el principio “valor por dinero”, que es el que finalmente va a permitir al Estado decidir si concesiona o no, si vale la pena hacerlo o no y cuál es el impacto indirecto que va a generar una inversión en infraestructura, no solo para el inversionista, sino, lo más importante, para todos nosotros.

Hace falta que el Estado brinde garantías al inversionista, pero garantías en sentido amplio; es decir, no me refiero al aval del Estado, a las garantías por poca demanda o a las garantías financieras que se otorga a los inversionistas de infraestructura. Me refiero más bien a las garantías integrales, acceso a vías, de comunicación, expropiaciones a tiempo si es que eso es lo que se ha previsto en el contrato, y un largo etcétera.

Y también, para ir terminando, creo que hay mucho trabajo por hacer en innovación. El monto de canon que reciben los gobiernos regionales por explotación de recursos naturales es muy grande. Hay una ley de canon

que obliga a los gobiernos regionales a asignar un 20% de lo que reciben a las universidades públicas de sus regiones. El nivel de sub ejecución de estas universidades públicas es alarmante y ello se explica en parte en el hecho de que la ley de canon no ha generado incentivos suficientes; específicamente en materia de investigación. Aunque la norma se ha ido reformando a través de los años para no ser tan restrictiva, aún deja un gran margen de acción para aprovechar mejor los recursos con los que cuentan las universidades públicas.

Hay excelentes investigadores; muchos se encuentran en el país; a muchos los tendríamos que repatriar, pero la ley no permite emplear los recursos del canon para repatriarlos; los recursos del canon no se pueden usar para otorgar bonos que alienten la investigación; no es posible generar por ejemplo mecanismos de alianzas entre el investigador y la empresa. Sería estupendo propiciar que las empresas que necesitan mejorar la producción de su maquinaria, por ejemplo, acudan a una universidad pública que pueda aprovechar sus investigaciones técnicas, para hacer una alianza. Se podría patentar la tecnología aplicada y generar regalías y compartirlas con los investigadores involucrados.

Hay muchas cosas por hacer en materia de uso del canon para propiciar la investigación y el desarrollo, generando alianzas con la sociedad civil, generando incentivos. Hay fondos estatales que están funcionando muy bien para esto, como el Fidecom o el Fincyt. Si las universidades públicas no pueden gestionar la gran cantidad de recursos de canon que reciben, se puede generar proyectos para que las universidades y los fondos indicados sumen esfuerzos, amplíen sus redes y de esa manera el impacto de la investigación científica y la innovación. Hay algunas universidades con buenos laboratorios pero que no tienen técnicos porque no están debidamente capacitados. Y no lo están porque la ley de canon impide utilizar los recursos para cubrir los gastos corrientes, lo cual responde en principio a una lógica adecuada, pero que no debería impedirnos buscar otros incentivos que alineen el esfuerzo del investigador, de la sociedad y de la universidad.

Para terminar quisiera decir que para mí un líder es un *doer*, una persona hacedora, una persona que es valiente, una persona que es innovadora, una persona inspiradora, una persona, como decía hace un rato, que se cansa, y es un gran lector.

Rolando, me permití apuntar algunas de las cosas que dijiste, que me parecen muy importantes. Se decía que el líder, como gran lector, no es el supremo intérprete de la realidad, que es múltiple. Con ello domina la situación, pisa firme en las certezas y navega en lo inesperado. Los hechos no hablan, él los hace hablar, debe traducir lo privado en público y lo público en privado. El buen lector, decía Rolando, se lee a sí mismo; eso lo hace sólido y poroso, porque es firme y es receptivo.

Quisiera terminar diciendo que un líder puede ver las cosas como son y se pregunta: ¿por qué? Pero luego ve las cosas como podrían ser y se pregunta: ¿por qué no? Muchas gracias.

Karen Weinberger Villarán

Profesora de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad del Pacífico y Directora de Empeñe UP

Gracias Rolando por la excelente presentación. La verdad es que vengo más bien del otro lado, del mundo de lo privado, del mundo de las empresas, del mundo en el que promovemos el surgimiento de líderes empresariales jóvenes que desarrollen empresas innovadoras, que generen empleo, que realmente satisfagan necesidades insatisfechas y que estén comprometidos con el desarrollo del país. Líderes que piensen en el “nosotros” y dejen un poco de lado el “yo”.

De hecho, hay mucha gente que se acerca a nuestro Centro de Emprendimiento e Innovación, Empeñe UP, diciendo “yo quiero ser líder”... quiero ser un “gran empresario”. Pero cuando les preguntas qué significa ser un líder o qué implica ser un gran empresario, muchas veces no saben qué responder. Peor aún, no saben por qué, ni para qué quieren ser líderes y, menos aún, cuál es el camino que deben seguir para convertirse en verdaderos líderes empresariales que inspiren confianza y entusiasmo, y no en dirigentes autoritarios que inspiren temor por la autoridad de su cargo. Creo que este es el gran reto del liderazgo y de las organizaciones vinculadas a la educación: que los jóvenes entiendan que el liderazgo implica un gran compromiso con sus seguidores, cumplir con obligaciones y asumir responsabilidades, más que ejercer poder, salir en los medios de comunicación y convertirse en “ricos y famosos” o estar junto o cerca a las personas con poder en el país. Y creo que un tema muy importante es, como bien dijo Rolando, **la profundidad y el rigor analítico en el conocimiento de lo que significa liderar.**

Cuando uno escucha, en los diversos medios y en distintas ocasiones, a supuestos líderes, a veces nos llama la atención la superficialidad con la que se expresan, los pocos conocimientos que tienen respecto al tema sobre el cual están opinando y la escasa información que manejan. Entonces nos preguntamos: ¿esta persona sabrá de lo que está hablando? Antes de tomar una decisión, ¿se habrá informado de manera seria y responsable? ¿O es que está decidiendo sobre la base de “opiniones o rumores de personas poco informadas” o, peor aún, de personas mal intencionadas? Creo que esa es una gran responsabilidad del líder. El líder tiene que ser capaz de reconocer, en primer lugar, lo que sabe y lo que no sabe, y debe asegurarse de estar bien informado antes de opinar; en segundo lugar, debe darse el trabajo de conseguir información veraz, confiable y oportuna y en base a ella **TOMAR DECISIONES**. Un tema muy importante, que no hemos tocado mucho el día de hoy, es: **la obligación que tiene el líder de tomar decisiones y asumir la responsabilidad de las mismas**. Tomar decisiones implica correr riesgos, lo que podría, en muchos casos, conducir al líder al fracaso o a la pérdida de sus seguidores. Pero ahí está el riesgo y también la responsabilidad. Yo creo que ejercer el liderazgo es sumamente importante y requiere un gran compromiso y una gran responsabilidad. Pero no podemos hablar de liderazgo si no hablamos de valores, de ética y de confianza. No hemos escuchado mucho sobre los valores. Por eso quería preguntarles: ¿qué pasa con los valores? ¿Qué pasa con la ética? ¿Qué pasa con ese líder en el que confiaste, creíste y eventualmente votaste? Pero luego, en el día a día, te das cuenta de que ni siquiera comparten los mismos valores, y de pronto tampoco la misma visión porque cambió de visión a la mitad de camino. Entonces, ¿quién es realmente ese supuesto líder en el que confiaste?

Creo que debemos tener muy clara la diferencia entre liderar y dirigir. Todos los ciudadanos y seguidores de líderes deben saber que liderar y dirigir son dos funciones diferentes, con fines similares pero claramente diferenciables. Liderar personas y dirigir organizaciones o equipos no es lo mismo. Los líderes buscan, fundamentalmente, inspirar y motivar a las personas para lograr cambios de comportamiento o alcanzar objetivos

compartidos por líderes y seguidores; mientras que los que dirigen organizaciones o equipos buscan alcanzar objetivos establecidos a través del uso eficiente de los recursos disponibles. En consecuencia, para liderar y dirigir se requieren habilidades y capacidades diferentes. Los líderes tienen que inspirar, tienen que guiar, tienen que tomar decisiones –les guste o no, aunque estén en desacuerdo con otros líderes o dirigentes–. Sin embargo, quienes dirigen deben lograr que las cosas se hagan, que se cumplan los objetivos de acuerdo con lo planificado y que se alcancen los objetivos previamente establecidos de manera eficiente. Para ello, muchas veces, será necesario ser autoritario, más que condescendiente. Liderar y dirigir son dos conceptos muy diferentes, pero ambos indispensables en el mundo de las empresas y de las organizaciones en general.

Lo ideal –y eso lo sabemos y lo promovemos desde el mundo universitario– es que quien dirige sea un líder, es decir, una persona que sepa motivar, inspirar y conducir a sus equipos de trabajo hacia el cumplimiento de metas establecidas de manera conjunta. Pero esta es una tarea compleja, que lleva años de aprendizaje y de “entrenamiento”.

Otro tema que me parece sumamente importante y que fue mencionado durante las presentaciones es el tema del diálogo, la negociación y la conciliación. Cuando escuchamos a José Luis exponer sobre estos temas la primera pregunta que me surge es: ¿quiénes son los que normalmente dialogan, negocian y concilian: los líderes o los que dirigen? Y quiénes son los que deberían promover el diálogo, liderar los procesos de negociación y llevar a las conciliaciones, ¿los que lideran o los que dirigen? Creo que este es un tema en el que debemos reflexionar porque claramente dialogar, negociar y conciliar son funciones diferentes. Un líder que comparte una visión con un grupo de seguidores empleará un lenguaje y tendrá un determinado comportamiento para inspirar y “jalar” a ese grupo de seguidores. Sin embargo, ese mismo líder podría tener un lenguaje y comportamiento diferentes al momento de “dirigir” a sus colaboradores hacia el logro de metas comunes. En estas circunstancias, la persona debe ser muy consciente de la función que está cumpliendo en ese momento:

liderar o dirigir. No es lo mismo ser el dirigente de un equipo de fútbol, con el que hay que dialogar, negociar y conciliar, que ser el líder del equipo de fútbol que dialogará, negociará y conciliará con los dirigentes. En el fútbol, como en los partidos políticos, es muy fácil identificar cómo los líderes o los dirigentes dialogan, negocian y concilian. Es evidente la diferencia entre líderes y dirigentes que dialogan, negocian y concilian.

Cuando se habla de diálogo, negociación y conciliación, otro aspecto fundamental es **la comunicación**. Los sistemas y el lenguaje de la comunicación han cambiado de manera sustancial en las últimas décadas. Los jóvenes de hoy “conversan” a través de las redes sociales como Facebook, Twitter, Whats App. Y en la mayoría de los casos no se ven ni se escuchan, pero dicen que “están hablando por chat”. ¿Cómo se dialoga, se negocia y se concilia asertivamente de manera virtual? ¿Estaremos seguros de que la comunicación fue efectiva? Este es el mundo en el que nos encontramos y en el que debemos ser muy creativos, innovadores y tener una gran capacidad para adecuarnos rápidamente al cambio y las nuevas tecnologías. Dialogar, negociar y conciliar “virtualmente” es un gran reto. Probablemente será necesario desarrollar otras habilidades y capacidades humanas, para desarrollar estas funciones con eficiencia y eficacia. De hecho, “tipear” rápido, tomar y “subir fotos” y usar la simbología de los chats es importante para la comunicación de hoy.

Actualmente, tener acceso a información es más fácil que hace unos 10 años; sin embargo, **la confiabilidad de la información** es un tema que debe mejorarse. Gracias a las redes sociales y el acceso a Internet, la información la puedes compartir inmediatamente con todo el mundo, ya no es “yo entendí, yo creí”. Todo lo que dije, lo que comenté, lo que escribí, está escrito, está grabado y lo puedes pasar a todas las redes. Los líderes de hoy deben ser muy conscientes de que esta modernidad implica una gran responsabilidad y un gran riesgo. Lo que escriben no se lo lleva “el viento”. Lo que escriben queda registrado, puede ser compartido “inmediatamente” con muchas más personas de lo que quisieran y, por lo tanto, se deben hacer responsables de ello. El lenguaje que emplea un líder

no es necesariamente el mismo que emplea ese mismo líder al desarrollar una función de “dirección”. En este sentido, como comentó Rolando, el líder depende mucho de su contexto y el contexto va a determinar también algunos estilos de dirección. Por eso, cada contexto, cada situación y cada cultura necesitan estilos de dirección y de liderazgo diferentes.

Por otro lado, cuando se habla de estilos de liderazgo y dirección, es muy importante conocer la historia, la biografía, el contexto, el carácter y la personalidad del líder. Los líderes y los dirigentes son resultado de sus genes, su entorno, su contexto familiar, su experiencia formativa y sus valores. El líder tiene la obligación de conocerse a sí mismo porque tiene que aprender a interpretar lo que piensa, lo que siente, lo que le apasiona, lo que lo mueve a la acción y lo que lo compromete con otros. La primera pregunta que todo líder debe hacerse es: ¿qué quiero hacer? ¿Por qué hago lo que estoy haciendo? ¿Qué resultado espero tener con mis acciones? ¿Quiero tener dinero? ¿Ser famoso? ¿Tener poder? ¿Tener muchos *likes* en Facebook? ¿Ser reconocido como bueno por mis compañeros o por la sociedad? ¿Quiero generar cambios positivos en la sociedad? ¿Qué es lo que realmente quiero y qué es lo que realmente me mueve a la acción? ¿Por qué y para qué hago todo esto? El autoconocimiento del líder es fundamental.

El líder es la persona que generalmente toma la iniciativa o asume un reto sin saber cuántas horas va a tener que trabajar para liderar cambios, resolver conflictos y manejar sus frustraciones y las de sus seguidores. El líder debe tener iniciativa, el líder tiene que motivar y guiar. Quien dirige también debería liderar, motivar y guiar, pero su función primordial es que se alcancen los objetivos establecidos. Por eso es que diferencio lo que es liderar de dirigir.

Muchas veces, en las organizaciones tenemos que dirigir y dirigimos tomando decisiones que no nos gustan, como por ejemplo tener que despedir a alguien. A nadie le gusta despedir a un colaborador, pero hay decisiones que hay que tomar en beneficio del grupo, en beneficio de la

sociedad, en beneficio del equipo. Y hay que hacerlo como lo hacen los líderes: el líder **convence** al empleado y al resto de trabajadores de que es la mejor decisión para el bien común, el que solo dirige **obliga** al colaborador a irse y al resto de trabajadores a acatar órdenes. Los dirigentes en nuestro país, muchas veces, amenazan e “intercambian” favores con sus seguidores. Mientras que los verdaderos líderes inspiran a sus seguidores a actuar libremente.

Otro aspecto que llama la atención sobre los “líderes populares” es que hablan del yo: “yo”, “yo salgo”, “yo soy”, “yo mismo soy”. En cambio el verdadero líder generalmente habla de nosotros: “nosotros hacemos”, “nosotros lo hemos logrado”, “nosotros”, “nosotros” y “nosotros”. Por lo general, cuando un seguidor comete algún error, el líder pide disculpas diciendo “nosotros”. Sin embargo, los dirigentes muchas veces buscan y encuentran “chivos expiatorios” para justificar sus acciones, sus decisiones o sus errores. El verdadero líder promueve el diálogo, acepta, reflexiona; el que dirige suele hablarse y escucharse a sí mismo. El egocentrismo de algunos dirigentes mella su autoridad y su poder de convencimiento. Pero también es cierto que algunos líderes tienen un ego tan grande, que tarde o temprano los lleva a dirigir en lugar de liderar.

Otra diferencia entre líder y dirigente es que el líder **comunica asertivamente**, mientras que quien dirige informa, y este es un tema del diálogo del que hablaba en la mañana también José Luis: hay que dialogar, hay que comunicar, y no solamente informar. En diversas ocasiones escuchamos a líderes que dicen: “he conversado con la gente y he tomado la decisión de...”. Pero, en realidad, lo que hicieron fue conversar con sus asesores y, sin mayor consulta con las bases o sus colaboradores, tomaron decisiones.

Un tema que debemos promover desde todas las instancias públicas y privadas es que el líder es la persona que está al servicio de sus seguidores y no el que **se sirve** de sus seguidores. El líder no puede, ni debe, aprovechar su posición de liderazgo para buscar beneficios propios. Este es el mayor riesgo de un líder.

Quería terminar invitándolos a reflexionar sobre un tema del cual hemos hablado muy poco y del cual me encantaría escuchar: **la ética y los valores de los líderes en el Perú**. Las empresas, las organizaciones, los partidos políticos en sí mismos no son personas, son organizaciones, detrás de las cuales hay personas, y son las personas las que lideran o dirigen las organizaciones. Durante muchos años y hasta hace algunas décadas atrás, los empresarios eran considerados unos sinvergüenzas, estafadores... el peor enemigo del desarrollo del país. Y las empresas eran consideradas el lugar de explotación de recursos humanos y materiales. Empresas y empresarios eran considerados enemigos del desarrollo humano. Hoy esto ha cambiado, ha cambiado el entorno de los líderes, de los empresarios y consecuentemente la percepción que la ciudadanía tiene de ellos.

Hace algunos años, eran pocos los empresarios que pedían salir en la televisión cuando hacían una donación a San Juan de Dios o a la Liga Peruana de Lucha contra el Cáncer. Hoy, muchos empresarios ponen como condición para su donación salir en la televisión y que le entreguen una medición del impacto de esa donación en los medios. Por otro lado, hasta hace algunos años, la mayoría de empresas en el país no cumplían con sus obligaciones laborales ni tributarias. Hoy esto ha comenzado a cambiar. En algunos casos, el establecimiento de objetivos de mercado cada vez más exigentes, una competencia desenfrenada por conquistar cada día una mayor participación de mercado y una mayor fiscalización laboral y tributaria, han llevado a muchos funcionarios a tomar decisiones que no corresponden necesariamente con sus valores. Cumplir con la meta establecida por la organización puede ser más poderoso que actuar de acuerdo con sus propios principios y valores. En este caso, ¿estaremos hablando de un funcionario, de un gerente o de un líder? En este contexto, ¿cuál será el rol de las instituciones educativas? Debemos formar dirigentes eficientes, gerentes eficaces y/o líderes socialmente responsables para el mundo.

Muchas gracias.

Conferencia: Factor liderazgo: es posible un liderazgo en sociedades con instituciones débiles. El caso de Perú.

Baltazar Caravedo

Voy a hacer una presentación que, si bien no va a intentar resumir propiamente o recoger lo que se ha dicho esta mañana, creo que de alguna manera abraza estos conceptos, estas ideas, estas propuestas. Quizá me voy a desplazar en un plano distinto y, por lo tanto, lo que les tengo que pedir es un poco de paciencia porque el plano en el que me voy a mover, de pronto, es un poquito más abstracto y ojalá les sea útil.

Miren ustedes cuál era el título que tenía este simposio: “Problemas de liderazgo”. El simposio no dice “Problemas de líderes”, pero déjenme abordar el asunto. La presentación que he previsto tiene esta composición, este esquema: voy a hacer unas preguntas iniciales, voy a plantear algunas cuestiones preliminares, un poco para enfocar lo que pudiera ser el marco teórico con el cual voy a orientarme, voy a tratar de entender qué cosa es lo que estoy llamando “Factor liderazgo”, voy a dar una mirada al Perú, voy a recoger alguna información y la voy a colocar a disposición de ustedes para, finalmente, formular unas conclusiones y desafíos; plantear algunos desafíos.

¿Qué preguntas iniciales? ¿Por qué el Perú tiene una trama altamente conflictiva? Los que conocemos un poco de la historia del Perú del siglo XX y la repasamos rápidamente –no lo voy a hacer en este momento– vamos a encontrarnos con una serie de momentos que han correspondido a crisis, inclusive poniendo en tela de juicio y amenazando la continuidad de

los gobiernos nacionales. ¿Hay líderes que no tienen liderazgo? ¿Puede darse esta contradicción? ¿Poseemos instituciones débiles? ¿Qué significa una institución débil? Lo hemos mencionado varias veces hoy día, por lo mismo, ¿qué entender por liderazgo? ¿Es que falta? ¿Falta liderazgo en nuestro país? ¿Qué ha ocurrido o qué ocurre en el Perú actualmente?

Para finalmente hacerme la pregunta ¿Es posible transformar nuestra sociedad? Veamos algunas cuestiones preliminares. Lo primero que quiero destacar es que vivimos en sistemas. ¿Qué cosa es un sistema? Un sistema es una entidad que está conformada por una variedad de elementos o componentes que tienen una relación dinámica y compleja; la noción de complejidad ha sido mencionada varias veces a través de los distintos expositores. ¿Qué es lo que hace complejo a un sistema? Todo sistema tiene un propósito, tiene ciertas reglas, se da una dinámica de poder y autoridad, y acompañados de una diversidad de roles en el marco de ese sistema propiamente. En un sistema hay una variedad inmensa de individuos. Toman decisiones, y cada decisión individual contribuye a la construcción de una corriente de decisiones y, por lo mismo, influye en el sistema.

Por otro lado, el sistema también es algo que influye sobre cada individuo. Hay un “algo” que asegura la continuidad del sistema, que todavía no sabemos qué cosa es. Cuando mencionamos esto último, es decir, la continuidad del sistema es que estamos hablando de liderazgo, y ahí no estamos necesariamente hablando de líderes. Voy a explicarme. Todos nosotros formamos parte de sistemas vivos. Los sistemas vivos son sistemas abiertos; entran elementos, salen elementos, estamos constantemente interactuando con nuestro entorno, con el medio ambiente, que no se limita a lo exclusivamente ambiental; estamos constantemente en relación con una variedad de elementos y componentes. Este vínculo de sistema vivo-sistema abierto hace que, o es, en parte, el motivo de que seamos instituciones o entidades en permanente riesgo. Esto es, somos entidades que luchamos, constantemente, contra el colapso, la extinción, la muerte.

Nosotros mismos, cada uno, somos sistemas vivos. Nuestra vida, nuestra continuidad va a depender de nuestro éxito luchando contra la muerte, la muerte que está siempre allí, allí nomás. Por lo mismo, decimos que los sistemas vivos –las organizaciones lo son– están en equilibrio dinámico. Como son sistemas abiertos, como reciben elementos y los expulsan, se encuentran constantemente en un equilibrio dinámico; lo que algunos llaman “estructuras disipativas” son y no son al mismo tiempo, que es lo que asegura su continuidad. Parece una paradoja, pero así funciona la vida. De modo que para poder enfrentar ese entorno cambiante se requiere una constante modificación, una constante transformación. Para asegurar la continuidad del sistema, se requiere una cierta capacidad adaptativa. Esa cierta capacidad adaptativa depende del grado de equilibrio que haga factible que predomine la cohesión del sistema frente al desorden que enfrenta el propio sistema.

Esta reunión es un sistema. Empezó a una hora, va a terminar a otra hora; está en una tensión constante, ya algunos se han ido, ya han generado una corriente de salida que ha tendido –no digo que totalmente– a debilitar el propio sistema que habíamos construido a las ocho de la mañana; si por allá atrás se para uno o un grupo a conversar en voz alta, o como ocurre muchas veces con los celulares, cada sonido que interfiera en la dinámica que hemos acordado establecer o que hemos establecido va a generar una perturbación en el sistema. El sistema, repito, se encuentra en constante transformación. Esta es una idea que es importante mantener; somos y no somos al mismo tiempo.

¿De qué depende la cohesión del sistema? En primer lugar, de sus componentes. Si este auditorio estuviera lleno de presos políticos o de delincuentes, el auditorio sería completamente distinto; va a depender de la dinámica de la composición o de los elementos que hay en el sistema.

También va a depender de los elementos subjetivos que cada uno trae. Cada uno es una tragicomedia, cada uno trae un teatro interior, del cual es consciente solo muy parcialmente. Eso que no ve, eso de lo que no es

consciente tiene un peso enorme, no nos damos cuenta. Ese peso enorme tiene que ver no solo con una historia particular, tiene que ver con la experiencia, por supuesto, familiar, social; tiene que ver también con los conocimientos que hemos adquirido y que han ampliado nuestro horizonte, nuestra mirada.

Hay una subjetividad que se convierte en una especie de filtro, a través del cual percibimos cosas y dejamos de percibir otras. Y por lo tanto, esa subjetividad, que vendría a ser algo así como la cultura que todos tenemos, se constituye en un elemento fundamental porque, digamos que, en términos biológicos, sería una membrana semipermeable que hace factible que incorporemos algunos elementos del entorno con el cual nos relacionamos y expulsemos otros para poder lograr ese equilibrio.

También depende de las dimensiones en las cuales nos movemos, hay dimensiones de todo tipo. Para simplificar, podemos decir que hay una dimensión política, hay digamos una dimensión sociocultural, hay una dimensión medioambiental y una dimensión económica. Voy a simplificarlo en esas cuatro grandes dimensiones, aunque podemos establecer subsistemas o subdimensiones mayores. ¿Qué cosa es lo que predomina? En un espacio en el cual los medios de comunicación han tomado un vigor espectacular, los medios de comunicación van a tener un peso que no tuvieron antes, cuando antes uno se enteraba de las cosas en las plazas públicas. Pero la cohesión también va a depender de la manera como se hacen los vínculos entre esos componentes. El vínculo es fundamental porque es lo que hace factible que la comunicación entre un componente y otro se pueda llevar adelante. Es decir, una especie de topología de la conexión; el grado de desarrollo de un sistema va a depender, en parte, de la manera como se estructuran las vías de comunicación de los distintos elementos, componentes y mensajes que uno va, constantemente, emitiendo. Va a depender de las resistencias de los propios componentes, lo que he mencionado para el mundo subjetivo, y va a depender de las energías que se intercambian entre sus componentes; en síntesis, va a depender del balance energético final.

José Luis López mencionó un poco la idea de energía constructiva y energía destructiva. Voy a tomar por un instante este concepto. La idea es que de este balance, de estos sistemas que están en equilibrio, de cosas que entran y que salen, que es un sistema dinámico que está en permanente riesgo de desaparición, resulta la factibilidad de la cohesión y, por lo mismo, de la continuidad del sistema. Es decir, un sistema que no se transforma no puede continuar; pero, al mismo tiempo, transformándose se convierte en otro. Y por lo tanto es una paradoja por lo mismo de ser y no ser al mismo tiempo; porque si uno simplemente es, o sea, estático, desaparece.

Una idea de sistema podría ilustrarse con el gráfico 1. Hay algunos componentes ahí vinculados. Imaginemos que esto es un momento en la historia del Perú hace mucho tiempo. ¿Qué ha pasado? Ha pasado esto, se ha complejizado la trama de vínculos. Un sistema no solamente son vínculos, pero, sobre todo, lo que hace posible la cohesión del sistema es la manera como se establecen estos vínculos. Uno espera que el mundo subjetivo sea algo consistente, y cree, todavía, que hay una especie de correspondencia entre el discurso manifiesto y el discurso subyacente; entre lo que uno dice y lo que uno hace. Es algo que quisiéramos que ocurra. Y cuando apuntamos a la transparencia lo que queremos es que haya coherencia, o por lo menos una búsqueda de coherencia entre los distintos componentes del sistema, y que se funcione de manera fiel al propósito original para el cual se creó el sistema.

Gráfico 1. Los componentes. Sistema I

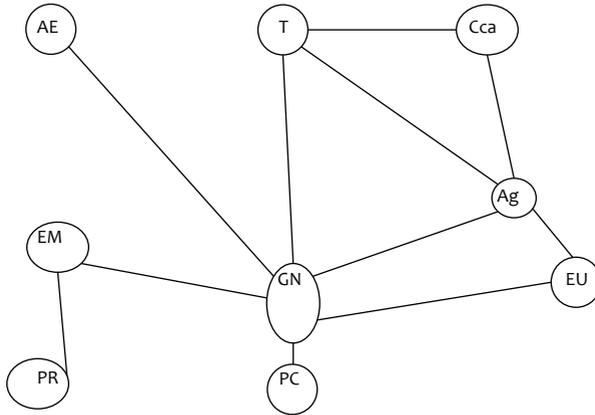


Gráfico 2. Los componentes. Sistema II

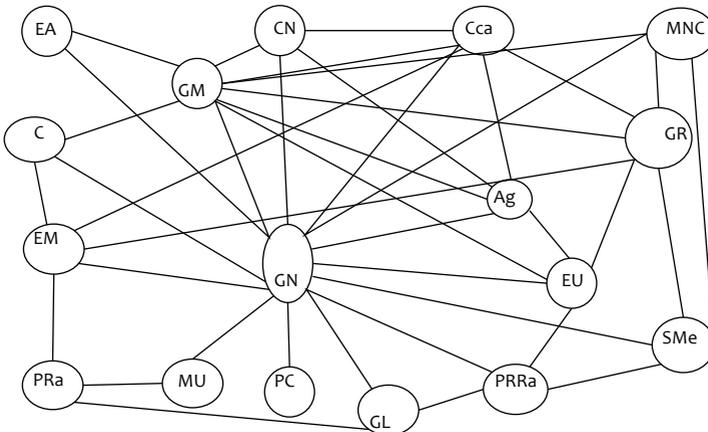


Gráfico 3. Topología de la conectividad (1)

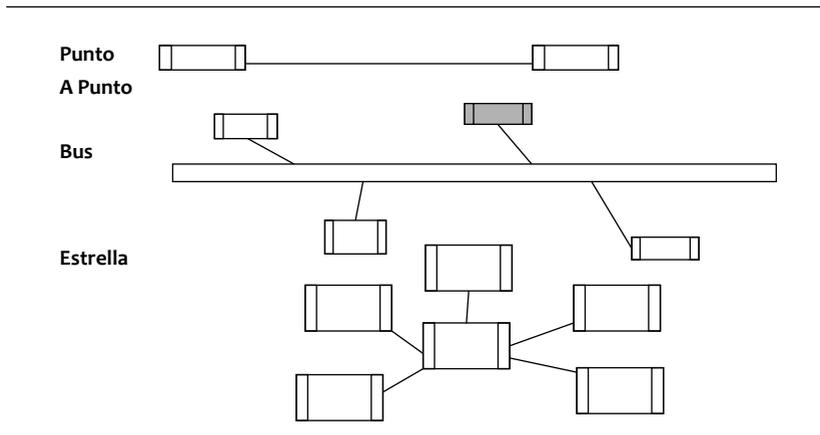


Gráfico 4. Topología de la conectividad (2)

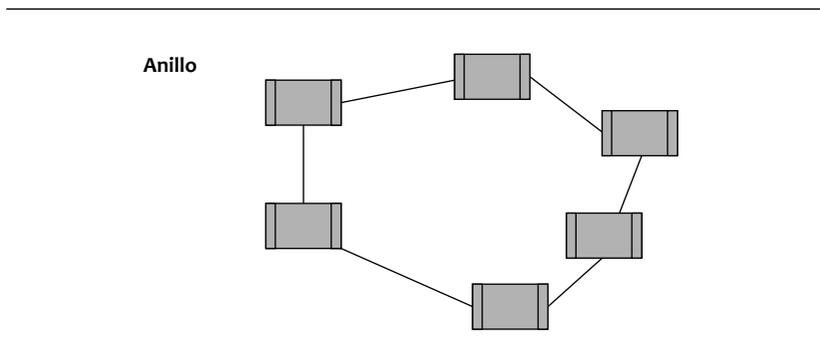
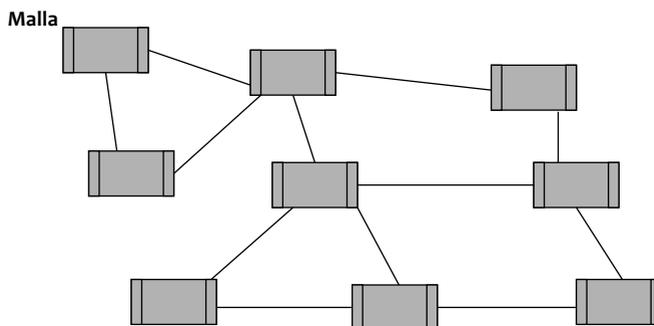


Gráfico 5. Topología de la conectividad (3)



Pero lo que ocurre es que vivimos en un universo disociado, en un mundo disociado, entonces, seamos o no personas que tienen mayormente coherencia en su conducta, siempre habrá una disociación. No logramos articular ambos mundos. ¿Por qué? Porque el peso de eso que estamos llamando “universo inadvertido” o “inconsciente” es demasiado grande. Algunos neurocientíficos dicen que solo somos conscientes del 5% de nuestra existencia, el 95% permanece inadvertido; y sin embargo, opera, y funciona e influye en nosotros. Lo que decía Karen hace un momento, a propósito del autoconocimiento, es fundamental. Sabiendo que nuestra capacidad de autoconocimiento es limitada, es fundamental saber que es limitada. Entonces lo manifiesto es lo que decimos y lo subyacente es lo que hacemos. Por lo general decimos algo que no necesariamente cumplimos, y eso nos ocurre a cada instante, con cosas muy pequeñas o que no adquieren una importancia muy grande.

Mencionaba que las rutas comunicativas son muy importantes. Hay una parte de las matemáticas que es la topología. Digamos que la topología vendría a ser, gráficamente, un poco para plasmarlo de esta manera, formas que conectan un punto con otro. Hay distintas formas de conexión, y tienen nombres: de punto a punto, de la conexión tipo bus, tipo estrella,

tipo anillo, tipo malla. Ayer o anteayer en *El Comercio* apareció un artículo de Tomás Unger, en el que se presentan algunos de estos elementos, que sería interesante revisar. Entonces, esta forma de conexión marca la rapidez, la frecuencia o la posibilidad de la intensidad de los elementos que se van comunicando, que se van transfiriendo, de lo que se va desplazando en este conjunto de vínculos o de trazas que hemos, de alguna forma, dibujado (ver gráfico 2).

Cuando un sistema tiene baja intensidad, que podríamos ubicarlo en un momento muy atrás, por ejemplo, en el siglo XX, digamos que hay lentitud en las relaciones entre los componentes, que hay baja frecuencia de las conexiones, baja intensidad de los vínculos y, por lo mismo, baja conectividad. En un sistema de alta intensidad, hay velocidad, alta frecuencia de las conexiones, alta intensidad de los vínculos y también alta conectividad. Varios de ustedes han utilizado el ejemplo de los celulares, de los mensajes que se hacen, de la revolución tecnológica a la que estamos asistiendo, y que hace que podamos comunicarnos con gente que está muy distante de nosotros, y muy rápidamente.

Entonces, preguntémosnos ahora qué es lo que vincula o destruye. Aquí recurro en parte a algo que también ha señalado, en alguna medida, Rolando. Pero creo que más claramente lo mencionó José Luis: los afectos. Él mostró esta conversación entre el piano y la flauta. Yo he aplicado ejercicios en algunas de las clases de la escuela de posgrado, en el curso que me toca dictar. Un ejercicio que me parece interesante, y por eso lo he puesto en práctica, consiste en que un grupo de 5 personas, en círculo, utilizando solamente la mano izquierda sin hablar, sin usar la mano derecha, cumpla con una consigna que se les da e identifique la consigna. Y allí no hay palabra, no hay texto, tampoco pueden hacer mímica; entonces es la mano en contacto con la otra mano la que hace factible que haya un nivel de comunicación que se convierte o se constituye, por ejemplo, en una consigna.

Son los afectos, algo que se transmite, en parte a través del lenguaje pero en parte también mediante el comportamiento. Es decir, hay una integración lenguaje-comportamiento y afectos que se relacionan para producir mensajes. Nosotros emitimos más mensajes de los que nos imaginamos, y recibimos más de los que tenemos conciencia que recibimos; por lo tanto, somos un sistema en constante modificación porque recibimos una enorme variedad de elementos y nos deshacemos de otros que modifican nuestra propia manera de ser y nos cambian, relativamente, la identidad, emitiendo mensajes que son captados por esos otros que, a su vez, sufren el mismo proceso que nosotros.

Entonces, estos mensajes generan actividad: el afecto, el lenguaje, el comportamiento, genera actividad. Son algo así como una energía social. Recuerden que estamos tratando de responder una pregunta: qué es lo que hace factible la cohesión del sistema. El afecto hace posible la cohesión del sistema. El lenguaje que está cargado de afecto porque no hay lenguaje neutral, salvo que dos computadoras se pongan a conversar entre ellas; pero, después, el lenguaje siempre es afectivo. No solamente cuando se habla sino también cuando se escribe, hay entonación, hay de todo. El lenguaje, la comunicación, los afectos, el comportamiento son una energía social y, por lo mismo, a mayor complejidad, mayor densidad de energía en todo lo que emitimos o recibimos de otros.

¿Cómo surge un nuevo sistema? El colapso de un sistema permite la emergencia de un nuevo sistema. A la una o antes, habremos concluido con este sistema que ya estaba ligeramente mellado, se acabará y esto se convertirá en un auditorio vacío; ya no habrá gente, no habrá expositor, no habrá comentaristas, no habrá un moderador. Ya no habrá sistema, y de pronto, más tarde, no lo sé, habrá una obra de teatro. Pero habrá cambiado el sistema, no porque se modifiquen las paredes o la estructura misma de las butacas o lo que fuera, sino porque los vínculos, los componentes, van a ser nuevos y los vínculos que se van a establecer tendrán un propósito diferente, reglas distintas, poder y autoridad diferenciados.

Pero un sistema nuevo también emerge de la interacción con otro sistema. Por ejemplo, voy a emplear, simplemente para beneficio mío y el de la exposición, el encuentro entre un sistema, vamos a llamarlo, “tradicional” y un sistema “moderno”. Le he puesto “moderno 1”, esto es, tiene un nivel de avance con relación al tradicional. Ese contacto va a permitir que uno se incorpore en el otro. Al comienzo habrá una tensión muy fuerte, pero luego uno va a convertirse en parte del otro. En el círculo que está sobre el lado izquierdo se puede ver que el sistema tradicional ha sido engullido por el sistema “moderno 2”. Es moderno 2 porque ha incorporado lo tradicional, el engullirse al otro no lo elimina sino que se vuelve parte del otro y, por lo tanto, afecta su forma de reproducción y ya está en contacto con otro sistema que estoy llamando tecnológico. La topología del tecnológico es más compleja que la de los otros dos, y luego se va a producir un acercamiento en el cual lo esperable sería que el tecnológico termine engulléndose a los otros dos que están, asimismo, incorporados uno dentro del otro. Entonces surge un nuevo sistema cuando estos dos se relacionan y se convierten, en alguna medida, en parte del otro (ver gráfico 6).

Gráfico 6. ¿Cómo se puede producir la interacción con otro sistema? Fase I

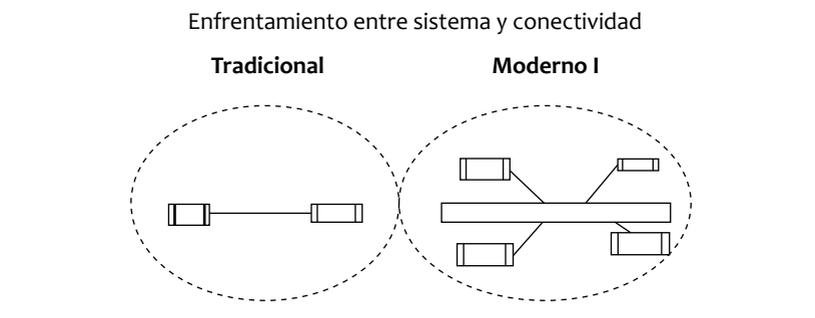
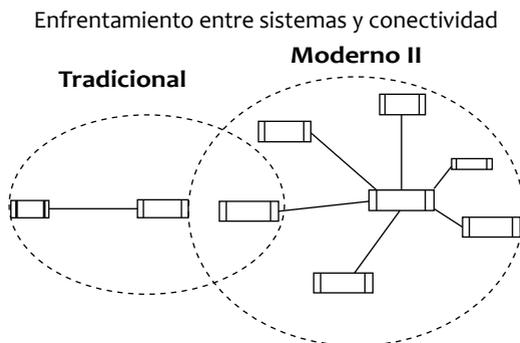


Gráfico 7. ¿Cómo se puede producir la interacción con otro sistema? Fase II



Al mismo tiempo, los sistemas están atravesados por dimensiones distintas. Por ejemplo, aquí en el gráfico, estoy proponiendo un alineamiento de dimensiones tradicional-moderno en dos sistemas distintos. ¿Qué cosa requeriría el sistema moderno para imponerse al tradicional? Requiere una gran fuerza político-militar; imaginen al Perú hace 100 años. Estamos hablando aproximadamente de 1913. ¿Qué ha ocurrido en esa época? O para retomar los ancestros de Rolando: Arequipa 1931, cuando cae Sánchez Cerro, cuando el Zorro Jiménez tiene que dar la vuelta, no logra ir a Arequipa para desmontar la rebelión que habían encabezado los comandantes Dianderas y Beytia y que, detrás, Manuel J. Bustamante de la Fuente también ahí se ubicaba. Bueno, qué es lo que estaba ocurriendo. Lo que estaba ocurriendo era un choque de sistemas y para el choque, para poder implantar el dominio inicialmente, dado el grado de conectividad existente, lo que se requería era una fuerza político militar.

Pero conforme pasa el tiempo, esas dimensiones van a ir modificándose. Observen en el gráfico 7 que el moderno 2 ya tiene incorporado al sistema tradicional aunque, al mismo tiempo, ha desarrollado una presencia muy fuerte de lo que podría ser la dimensión económica; el mercado se ha extendido; igualmente se ha extendido lo que estoy denominando la dimensión sociocultural, que incorpora o tiene como elemento fundamental las

comunicaciones. Y aparece el sistema o la dimensión medioambiental, que denota que cuando un sistema se desenvuelve no solo se modifica la topología de la conectividad, sino que se modifica el alineamiento de las dimensiones que influyen en cada uno de los individuos que forma parte de esa totalidad, que tiene un equilibrio precario en un instante, porque en el instante siguiente será otro, dado que todo se ha modificado relativamente.

Retomo el término “energía”. Los sistemas abiertos son sistemas desequilibrados que están en constante intercambio de energía, y la energía son los vínculos. Yo puedo tener el celular y hacer un chat, pero a través de ese chat estoy emitiendo no solo un mensaje, sino un mensaje que tiene o está cargado de una energía determinada porque estoy diciendo que el lenguaje, el mensaje en este caso, es también generador de movimiento, en este caso de actividad, y por lo tanto hay un vínculo. La energía es igual a trabajo, despliegue. El vínculo es lo que hace factible que haya esta conexión, y esta conexión está cargada de energía. La continuidad o conservación va a depender de estos elementos.

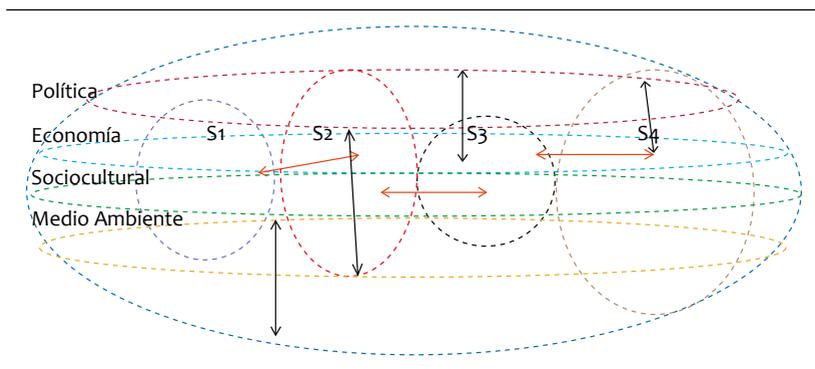
Cuando hablamos de energía hablamos de diferentes fuentes de energía, que no voy a mencionar; solo destacaré lo que denomino energía social y energía subjetiva. Y parto del principio que una energía puede ser potencial o activa, puede ser degradada, puede ser positiva o negativa, puede ser transformadora. Estos elementos se pueden intercambiar. El universo subjetivo, o el subsistema subjetivo, está conectado con el sistema no subjetivo. Por ejemplo, cuando ustedes se pelean con alguna “combi” que los cruzó mientras manejaban tranquilamente a su casa, van a llegar a sus casas, no van a poder sacar afuera de ustedes mismos esa energía, ese elemento que les hubiera gustado sacar para “cuadrar” a esa “combi” o al chofer de la “combi”. Y no lo pueden hacer, en parte, porque se perdieron por el tráfico, en parte, porque el chofer de la combi es más “grandazo”, en parte por lo que fuera. Y van a llegar a su casa con una carga energética acumulada, y quien va a sufrir va a ser un hijo o la mujer –discúlpame Cecilia– o quien sea.

Digamos que el sistema subjetivo está conectado al no subjetivo y por lo tanto uno lleva carga o energía acumulada que luego requiere, para mantener el equilibrio, descargar de alguna manera y nutrirse de algo nuevo que haga que el sistema llegue nuevamente a su punto de equilibrio. Si uno vive en rabia permanente, colapsa. Aquí tenemos al doctor Arturo Yglesias que nos podría ilustrar sobre cómo una rabia tan violenta podría, finalmente, acabar con uno. Uno requiere hacer ese proceso, un proceso de búsqueda de equilibrio constante, del que uno no está necesariamente atento y que uno no gobierna.

Yo no gobierno que grite o no grite en mi casa a quien sea que se me cruce por el camino después de haberme yo cruzado con una “combi”; eso no lo puedo manejar, podría, claro. Hay que hacer un ejercicio especial, pero, digamos, en términos iniciales se puede decir que no. Entonces, nuevamente, el mundo inadvertido, ese mundo inconsciente, importante, tiene un peso grande en nuestra propia actividad y despliegue. El primer principio de la termodinámica: la energía ni se crea ni se destruye, solo se transforma. Un tipo de energía se puede convertir en otra, un malestar con una “combi” se puede transformar en un infarto. Va a depender de muchos aspectos, pero allí está la idea, el principio de lo que estoy argumentando.

¿Cómo se produce el intercambio de energía? Dos sistemas intercambian, los sistemas emiten, se deshacen de energía degradada que llega a ser parte del entorno, del medio ambiente en el cual el otro sistema se está vinculando; y, por lo tanto, hay una permanente vinculación o intercambio. El gráfico 8 muestra cómo es la complejidad en un sistema. Hay varios sistemas: 1, 2, 3 y 4; tienen diferente tamaño, diferente peso y están atravesados por la dimensión política, económica, sociocultural y medioambiental. Imaginen una esfera que está constantemente moviéndose y, al mismo tiempo, cambiando de forma. No es fácil comprenderlo, es una complejidad.

Gráfico 8. Sistemas, dimensiones, contexto y continuidad



El término complejidad no solo implica que hay un montón de cosas, sino que estas se encuentran conectadas y cambiando, y le dan un perfil distinto a eso que llamamos sistema. Cuando se acumula una energía negativa decimos que es entrópica o es entropía. Entropía es el desorden; si se pone de pie un grupo de los asistentes allá atrás a conversar en voz alta, eso va a generar un desorden. La entropía es desorden también. Ese desorden va a afectar a todos; muchos voltearán a ver qué están hablando, alguno se parará para llamar la atención y se generará un desorden. Es decir, una energía que se acumula y que además, al mismo tiempo, no logra ser expulsada y, por lo tanto, no logra llegar o hacer llegar al equilibrio al sistema se convierte en un peso que tiende al colapso del sistema.

Y una energía transformadora vendría a ser esa capacidad adaptativa a la cual hacía referencia Ronald Heifetz para citar las palabras de Felipe. Una energía transformadora adaptativa, es decir, la adaptabilidad que da continuidad, no hay continuidad sin cohesión. Y, paradójicamente, no hay cohesión y continuidad sin transformación, esta es la paradoja en la cual vivimos.

Se modifican las dimensiones, lo he mencionado con el ejemplo histórico, se modifican los tiempos, se modifican los valores, algo que mencionó Karen en alguna medida, Cecilia en otra y, por supuesto, también Rolando. Asimismo se modifica el patrón de reproducción. Toda esta esfera

que cambia de forma tiene un patrón reproductivo. Podemos hablar de una genética social. Esa genética social tiene un patrón, tiene un código que hace que se mueva en un sentido, pero puede cambiar, y va a cambiar si se modifican las dimensiones, y se modifican las dimensiones si se modifican los valores. Si todos admitimos que lo único que importa es el mercado, nuestra conducta va a ser diferente de si todos admitimos que lo único que importa es lo sociocultural; van a ser elementos diferentes que van a marcar la pauta del patrón reproductivo del sistema. El factor liderazgo, lo que yo llamo factor liderazgo, es la energía de cohesión; es lo que cohesiona y es lo que facilita la continuidad y la transformación del sistema. Por lo mismo, el factor liderazgo es clave para la sostenibilidad.

Bueno, demos una mirada al Perú, un poco para ilustrar lo que acabo de decir. Preguntaba por qué la trama conflictiva de la sociedad peruana. Tengo que decir primero que las aglomeraciones urbanas delimitan un espacio de concentración de los componentes de un sistema. No es lo mismo la dispersión rural que la aglomeración urbana. El Perú de 1900 es un Perú disperso, desde el punto de vista poblacional, predominantemente disperso hacia la sierra y no hacia la costa. Ha ocurrido exactamente lo contrario 50, 60, 70, 80, 100 años después. Somos un país distinto del que hubo en 1900. Y lo digo porque he tomado de un físico norteamericano que se llama Erick Chaisson la idea de densidad de energía. Él estima la densidad de energía de la humanidad, hace un ejercicio bastante más ambicioso, la calcula y señala que nosotros, la humanidad, cada uno, tenemos una densidad de energía superior que la de cualquier elemento en el universo; densidad que se mide en ergios por segundo por gramo, que es una medida. Porque me permite luego llevarla a una mirada al Perú.

Lo segundo que quiero señalar es que los modos de comunicación como los he referido antes son los vehículos por los cuales se transmiten los mensajes cargados de sentido, de afecto positivo, o de rechazo, de repulsión; eso es la energía que se va transmitiendo. El colapso va a depender del balance negativo de la energía social. Los conflictos y las paralizaciones, las muertes y las desapariciones, la contaminación ambiental, todo eso es forma de la energía entrópica.

Entonces voy a utilizar estas distinciones del sistema tradicional, sistema moderno y sistema tecnológico tomando como línea de reflexión lo que acabo de mencionar sobre el físico Chasson, porque él utiliza la idea de las acumulaciones urbanas para poder medir con ellas la energía social. La pregunta, nuevamente: por qué la trama conflictiva de la sociedad peruana. Este es un gráfico que he construido sobre la base de muchísima información que he recolectado desde 1912 hasta el año 2008 (ver gráfico 9).

Gráfico 9. ¿Por qué la trama conflictiva de la sociedad peruana?



Es la curva de la conflictividad de la sociedad peruana. Hay un momento en que la curva parece plana y no lo es. Lo que ocurre es que vista desde ahora, con ese nivel de distancia que puedo tener, aparece un momento en el que hay un pico inmenso que, obviamente, se imaginarán, corresponde al momento de mayor despliegue del terrorismo en nuestro país; es decir, la década que va de 1980 a 1990.

He podido identificar números de eventos conflictivos. Claro que aquí puedo no tener exactamente la misma definición que tienen algunas de las organizaciones que, como la Defensoría del Pueblo, emiten reportes, porque los conceptos son distintos y porque los momentos también son diferentes. Pero, para simplificar, si analizamos o si vemos rápidamente el cuadro 1, 32 conflictos o momentos conflictivos en el 40, 24 en el 61, 2.981 en el 72, 6.426 en el 81, 26.199 en 93 y luego, otra vez, baja a 4.454. El incremento total de conflictos es espectacular.

Cuadro 1. Eventos conflictivos

Año	Número de eventos conflictivos	Incremento total de eventos conflictivos	Horas hombre perdidas por huelgas (miles)	Número de muertos y desaparecidos	Horas hombre perdidas por muertos y desaparecidos (miles)	Energía entrópica (negativa) (miles Kv)	Incremento de energía entrópica
1940	32	1,00	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	
1961	24	0,75	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	
1972	2.981	93,15	8.763	n.d.	n.d.	2.902	1,00
1981	6.426	200,81	15.651	n.d.	n.d.	6.521	2,24
1993	26.199	818,71	15.906	21.263	186.263	92.660	31,93
2007	4.454	139,18	976	1.430	12.526	7.032	0,075

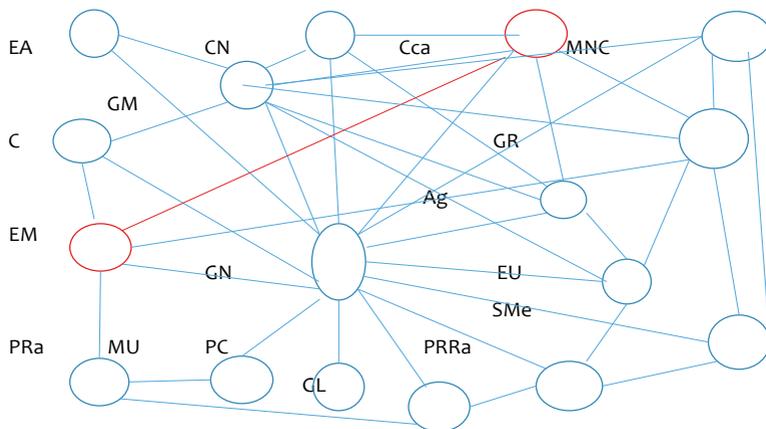
Y en el otro caso, como no he podido obtener información, si el 1 es el año 1972, vamos a encontrar que el incremento de energía entrópica estimada principalmente como producto de los conflictos a través de muertes y desapariciones, y un estimado que hago de cantidad de personas que han dejado de trabajar y que, por lo tanto, ha dejado de producir, es un ejercicio un poco complejo, encuentro que la energía entrópica se ha multiplicado 32 veces. ¿Cómo se suelen explicar los conflictos sociales? A mí me parece –aprovecho que está acá Rolando– que, por lo general, no siempre, hay una perspectiva fragmentada.

Uno ve un aspecto, ve otro aspecto pero no integra, no ve el patrón reproductivo de la totalidad. Es verdad, la totalidad tal cual no se puede, prácticamente, registrar, pero no se perciben todas las dimensiones. Usualmente son explicaciones de coyuntura de corto plazo y están limi-

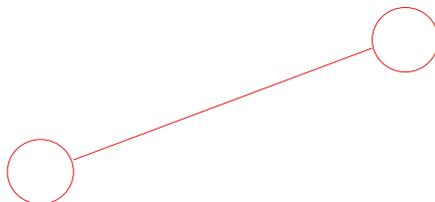
tadas a un aspecto. Por ejemplo, varios de los estudiosos han destacado aspectos conflictivos como compra-venta de tierras o presencia de políticos radicales o diferencias culturales o malas prácticas empresariales. Pero si nosotros tomamos dichos aspectos –observar, en el gráfico 10, la parte coloreada en rojo– y los sacamos de ese contexto, lo que vemos es algo demasiado reducido, simplificado y, por lo tanto, no corresponde con lo que realmente ocurre. Es decir, he descontextualizado una relación dinámica y, por ende, he perdido muchos elementos que me harían factible, de pronto –por supuesto que requiere más investigación–, encontrar cómo es la pauta reproductiva y qué cosa realmente está influyendo en un nivel A, B o Z sobre ese patrón conflictual o conflictivo.

Gráfico 10. Descontextualización

Descontextualización



Mirada limitada



El crecimiento de la población urbana es muy importante, las aglomeraciones de 20 mil habitantes o más han crecido espectacularmente en el Perú. Y los conglomerados urbanos menores, esto es, con poblaciones aglomeradas en menos de 20 mil habitantes han permanecido en un nivel relativamente bajo; por ende, lo que responde o lo que da cuenta de la energía social que se ha generado en el Perú tiene que ver con las aglomeraciones urbanas de más de 20 mil habitantes.

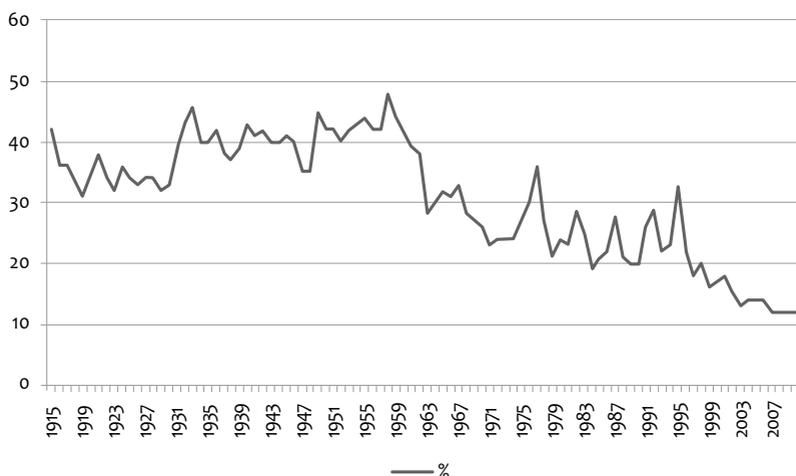
Este es un evento importante, el Perú se ha multiplicado enormemente. En el año 2007 había 27 millones 409 mil habitantes, de los cuales 20 millones 810 mil eran población urbana aglomerada en espacios urbanos de 20 mil habitantes o más, y esto ha marcado la diferencia. La población ha dejado de ser una población predominantemente quechua hablante. Ahora hay mucho más personas bilingües que las que había antes. Pero en todo caso, en términos generales, se puede decir que ha disminuido el peso de lo que sería otro idioma, que es una barrera en el proceso comunicativo porque el idioma no solamente son palabras distintas que suenan de manera diferente o que tienen significados diferentes, sino que evocan cosas distintas para las poblaciones que los utilizan.

El analfabetismo ha decrecido sustantivamente; es decir que ya no podemos hablar de una población predominantemente analfabeta, cosa que sí se daba en el Perú en 1940. La red vial –creo que Karen había utilizado el término de las vías de comunicación o algo parecido– se ha expandido entre 1940 y el año 2008, ha pasado de, probablemente, 4.000 kilómetros de carreteras a cerca de 140 mil kilómetros de carretera, y esta cifra ya está desactualizada. El flujo de vehículos también ha crecido enormemente; esto, sumado a la telefonía, la televisión y la radio, nos brinda un patrón de conectividad muy distinto del que se tuvo hacia 1940.

He estimado un promedio de población con acceso a medios de comunicación, y encontramos que el ritmo de crecimiento es espectacular; si hacemos promedios, la conectividad de la sociedad peruana se ha incrementado en 1.231 veces.

El gráfico 11 da cuenta de cómo han ido modificándose los gastos de Interior y Defensa. En el momento del choque entre sistemas distintos hubo una necesidad de tener un gasto militar mayor, pero conforme han ido expandiéndose, tanto el mercado como los medios de comunicación y el acceso de las personas, de los habitantes, de la población a estos medios y a los mensajes que traen; de un 45% ha bajado a casi 12%.

Gráfico 11. Gasto interior y Defensa en porcentajes del Presupuesto Nacional

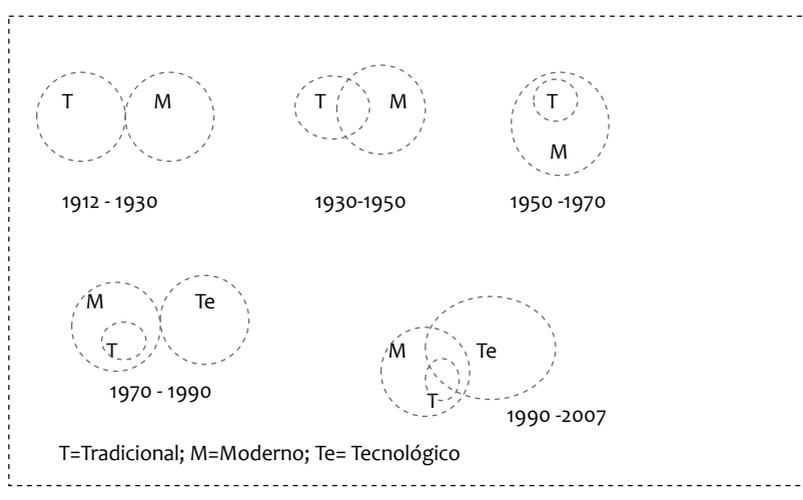


Lo mismo ocurre con la dimensión política. La población electoral en el año 1940 era del 8% del total de la población ¿Quiénes eran? Eran los que sabían leer y escribir, no votaban las mujeres; pero en el año 2007 era el 67% de la población, ahora de repente es más. Esto también va en correspondencia con la disminución de los gastos de Interior y Defensa y, al mismo tiempo, va en correspondencia con el incremento de los medios de comunicación, de las vías de comunicación y, en general, de la conectividad. Hoy hay un universo poblacional inmenso conectado que,

si lo medimos en términos energéticos, también representa un cambio sustantivo.

La dinámica de sistemas del Perú podría representarse en el gráfico 12. No estoy colocando en el interior de cada círculo la complejidad que ya he presentado en otro momento; aquí observamos un patrón donde un sistema engulle al otro, lo incorpora y luego se enfrenta a otro. El porcentaje de energía social que han ofrecido al país las poblaciones de 20 mil habitantes o más en el año 2007 es el 83% del total de esa energía social. Y si medimos la energía en estas distintas dimensiones, es decir, mercado, sociocultural, política y ambiental, y atención que la ambiental es entropía o entrópica, nos vamos a encontrar con que existen variaciones importantes.

Gráfico 12. Dinámica de Sistemas: Perú

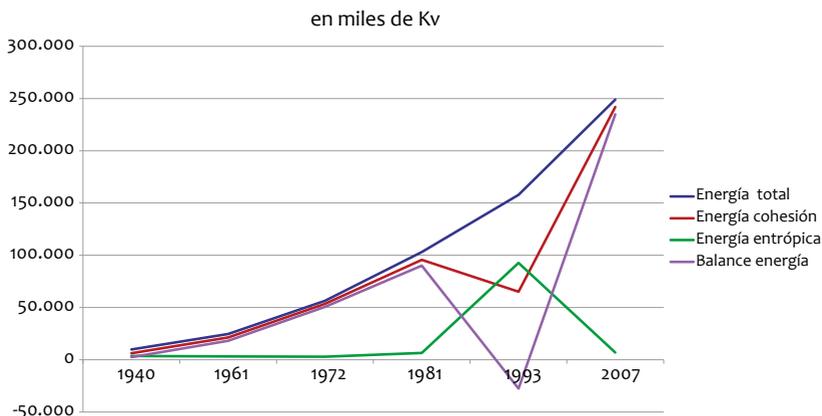


Entonces, la dimensión comunicativa es espectacular, su crecimiento es gigantesco, eso no lo podemos desconocer. Ahora no es posible hablar de política sin hablar de medios de comunicación; porque “Al fondo hay sitio”,

“Mi amor el guachimán”, “La voz”, etc., es decir, los programas de televisión que hay llegan a un universo del que uno no está necesariamente advertido. Yo, por ejemplo, no veía “La voz”, pero por ahí me encuentro con que todos a mi alrededor ven “La voz”. Y claro, es un elemento que se va multiplicando y multiplicando y que va generando mensajes que se van alojando en ese universo inadvertido que tiene un peso muy significativo en el proceso de transformación y equilibrio dinámico del conjunto de la sociedad.

En el gráfico 13 se presentan cuatro curvas que describen el comportamiento de la energía social del Perú entre 1940 y 2007. La curva roja muestra la energía de cohesión; la curva verde, la energía entrópica, la que tiende al colapso. En esta última convergen la conflictividad social y la contaminación ambiental. El balance de la energía social, es decir, la suma de los volúmenes de energía detrás de las curvas roja y verde se evidencia en la curva morada.

Gráfico 13. Perú. Energía social



Para concluir, volvemos a la pregunta: instituciones débiles o sistemas débiles. Hay una precaria energía de cohesión, hay una dificultad adap-

tativa, hay una baja conectividad, propósitos disociados, autoridad dividida, y colapsan más rápidamente y tienen un factor de liderazgo endeble. Todo lo contrario sería, obviamente, un sistema más fuerte. Pero el que sea débil o fuerte no impide su reproducción. Un sistema débil se va a reproducir como un sistema débil. De pronto, por ahí, se modificará, eso requeriría transformaciones mucho más profundas que le den una fuerza nueva, una energía distinta a los vínculos y, por lo tanto, al sentido del proceso mismo de reproducción de los sistemas y una modificación de la identidad.

Lo que nos estamos proponiendo, los expositores por ejemplo, es algo muy ambicioso. No quiere decir que es imposible, digo ambicioso en el sentido de que requiere mucho esfuerzo, actuando en distintos niveles. La trama conflictiva tiene explicaciones diferentes: ha habido choques de sistemas, subordinación de sistemas y también alteraciones de dimensiones; entonces, cuando miremos el Perú, veámoslo como unos sistemas que se van reorganizando constantemente. Donde ha habido momentos de mayor energía de cohesión y otros donde ha habido mayor entropía. La energía de cohesión puede haber estado asociada al crecimiento, por ejemplo, de las comunicaciones, la expansión del mercado, la fuerza armada, en algún momento han dado el golpe y han hecho esto; han controlado el sistema, y otros. Pero lo que no podemos negar, no podemos dejar de considerar, es algo que ya ha sido mencionado, y es que los medios de comunicación juegan hoy un rol principal en el factor liderazgo.

Si los medios de comunicación están conectados a un mensaje disociador, y queremos que se expanda un mensaje cohesionador, tenemos un pequeño problema que debemos disolver de alguna manera. ¿Cómo lo resolvemos? Ese es el problema. Si los medios de comunicación están controlados por un solo propietario, aun así ese propietario no se lo proponga, los mensajes que emiten, de los que no necesariamente se dan cuenta, tienen un patrón reproductivo que impacta sobre la subjetividad de las personas que, a su vez, modifican sus propios vínculos para generar este sistema controlado o, digamos, reproducido de esta forma.

Entonces, creo que el desafío más importante es que para poder tener una visión más socialmente responsable requerimos una visión de sistema, a todo nivel: las universidades debieran poder incorporar en su propia estructura curricular una mirada de sistema. Yo les digo que no se ve, pero me parece importante simple y llanamente subrayarlo. En las empresas tiene que haber una mirada de sistema. El gobierno debe tener una mirada de sistema. Es decir, saber que hay muchos elementos complejos y que el patrón reproductivo está comandado ahora por esto, luego, probablemente, por tal otra cosa y que, al mismo tiempo, hay una complejidad de conexiones que debilitan el factor original y por lo tanto generan uno nuevo.

Esa complejidad tiene que ser incorporada académicamente; asimismo debe ser incorporada en las organizaciones de la sociedad civil, no solamente en el Estado, en la administración pública, en la gestión pública, no únicamente en las empresas; también en las organizaciones sin fines de lucro. Estas entidades, al mismo tiempo, si es que tienen una visión de sistema, si es que sienten el sistema, probablemente van a facilitar cualquier tipo de alianza público-privada. La alianza público-privada fracasará si es que lo que reproducimos corresponde al patrón anterior.

Entonces la pregunta sigue vigente. ¿Cómo alteramos el patrón anterior? El patrón anterior se va a alterar, pero se va a alterar en la misma dirección que nosotros quisiéramos o deseamos, ese es el gran desafío que tenemos. Me parece que para poder abordar la complejidad requerimos entrar por distintos niveles, por distintas dimensiones y en distintos subsistemas: regiones, localidades, organizaciones, dimensiones, medios de comunicación, mercado, etc.; y en diferentes niveles, ese es un trabajo más complejo y mucho más desafiante porque implica una colaboración que habrá que preguntarnos si es factible.

Pero con el entusiasmo con que han sido planteadas las propuestas de los expositores y de los miembros del panel, y sabiendo que, de todas formas, un nuevo sistema está tomando cada vez más fuerza, a pesar de

las críticas que podamos formular a estos nuevos mecanismos de comunicación que tienen los más jóvenes, sus pretensiones también han de ser incorporadas. Esas pretensiones pueden ser incorporadas en la dinámica de un sistema que se transforme y que se modifique. Es decir, la modificación no tiene que ser radical, basta un soplo, una brisa, para que el patrón lógico de reproducción de las dimensiones y el conjunto de sistemas se modifiquen.

Muchísimas gracias.

Preguntas del público

Estos sistemas evolucionan, los sistemas evolucionan, y tal vez lo que deberíamos estar pensando es: desde la perspectiva de la juventud, de los jóvenes, cómo estos sistemas los van a afectar en el futuro. Si ellos van a asumir el tema de liderazgo cuando habíamos dicho que estamos frente a una sociedad cada vez más conflictiva, que no se entiende, donde no hay diálogo en la familia y todo esto.

BALTAZAR CARAVEDO:

El liderazgo es una trama, no es una persona que lidera, que dirige. Voy a emplear la distinción que hacía Karen: el liderazgo es una trama, lo que tenemos que preguntarnos es si esa trama va a permitir que el propósito nuevo se pueda modificar a la velocidad que nosotros, hoy, pensamos que se requiere. Porque mañana de repente el proceso puede ser distinto, pero la dinámica es que se está transformando, se va modificando la trama. Estamos viendo el proceso desde su estructura. Obviamente, esto afecta al individuo, pero lo estamos mirando desde la estructura, sabiendo que los individuos cumplen un rol fundamental en ese proceso de construir, armar o reproducir el sistema.

Lo que vemos ahora es una forma que no tuvimos; nosotros hablábamos por el teléfono público cuando estábamos en la calle y queríamos llamar a nuestra casa o donde fuera, o desde el teléfono de la casa; no todas las

casas lo tenían. Ahora tener un teléfono es algo distinto. Hay 30 millones de celulares en el Perú. Uno se puede comunicar con quien quiera en un instante. Eso se va a modificar más todavía porque la revolución tecnológica de los medios de comunicación será aún más dramática. Qué es lo que nos depara, no sé. Pero de hecho hay que ver el lado positivo, en este caso, un entramado nuevo, más complejo, que acerca mucho más, también puede ser que aleje, pero vamos a ver el lado positivo: acerca, conecta, y eso es lo que los jóvenes van a tener que ver, manejar y enfrentar. Algunos no lo vamos a ver, pero otros que sí lo van a poder ver tienen que plantearse el desafío, porque las preguntas que nos hacemos nosotros hoy son preguntas que se formularon hace dos siglos, quinientos años o veinte siglos, así que no es algo necesariamente nuevo; la relación humana es una relación conflictiva y compleja.

Ante los conflictos actuales donde la mayoría son de tipo ambiental, sería apropiado hablar de ecosistemas que van a ir evolucionando y, por lo tanto, la misma sociedad cambie su pensamiento, los jóvenes cambien su pensamiento y eso va delineando un estilo de liderazgo...

BALTAZAR CARAVEDO:

Lo único que quiero enfatizar en este momento es que no pensemos mecánicamente. No es que cambió una dimensión, automáticamente cambia la otra y automáticamente cambia una tercera; son dimensiones distintas pero están conectadas mecánicamente, esa no es la idea. Las dimensiones están conectadas, pero no todas tienen el mismo patrón reproductivo, no todas tienen la misma dimensión temporal y, por lo mismo, la dinámica no es mecánica. Cuál es exactamente la mecánica, eso es algo que hay que ver, al patrón reproductivo me refiero. Al hablar de ecosistema se incluye la parte económica o ecológica; me parece más integrador simplemente hablar de sistema. Pero, por supuesto, el ecosistema está incorporado.

SOBRE LOS EXPOSITORES Y PANELISTAS

EXPOSITORES

Rolando Luque

Defensor Adjunto para la Prevención de Conflictos Sociales y Gobernabilidad de la Defensoría del Pueblo. Docente de la Universidad del Pacífico, de la Pontificia Universidad Católica del Perú y del Centro de Altos Estudios Nacionales (CAEN). Abogado y Licenciado en Filosofía. Máster en Protección Internacional de Derechos Humanos por la Universidad Alcalá de Henares (Madrid), y egresado de la Maestría en Ciencia Política de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

José Luis Lopez Follegatti

Miembro fundador del Grupo de Diálogo, Minería y Desarrollo Sostenible y el Grupo de Diálogo Latinoamericano Minería, Democracia y Desarrollo. Educador, asesor en temas de diálogo, liderazgo y medio ambiente. Lleva 20 años como gestor en la resolución de conflictos mineros.

Baltazar Caravedo

Es Director del Centro de Liderazgo de la Universidad del Pacífico y Profesor de la Escuela de Postgrado de la misma universidad. Ha publicado varios

libros sobre temas de liderazgo, responsabilidad social, descentralización e historia económica peruana. Es fundador y actual Presidente de SASE; y Coordinador Nacional de la Iniciativa Responsabilidad Social TODOS. Ha sido Fellow del Programa Leadership in Philantropy de la Fundación Kellogg; consultor del PNUD en Responsabilidad Social y Análisis de Riesgo; Representante de la Fundación Avina; Director del Sistema de Apoyo Local de la Inter American Foundation; Colaborador Científico del Centro de Estudios y Documentación Latinoamericana (CEDLA) en Holanda.

PANELISTAS

Karen Weinberger

Directora de Emprende UP, Centro de Emprendimiento e Innovación de la Universidad del Pacífico y Profesora Principal de la misma institución. Es coordinadora de los cursos Proyecto Empresarial y Desarrollo de Emprendedores, a nivel de pregrado y del curso Emprendimiento e Innovación, a nivel de postgrado. Especialista en el diseño e implementación de programas de formación que promuevan el espíritu emprendedor, el desarrollo de una cultura emprendedora y la formulación de modelos y planes de negocio, así como planes estratégicos. Miembro del Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico y de la Asociación Internacional de Escuelas de Negocio Beta, Gama, Sigma. Participa en diversos directorios y comités consultivos de empresas privadas y organizaciones sin fines de lucro.

Juan José Garrido Lecca Koechlin

Bachiller en Economía y MBA por la Universidad de St. Edward's en Austin, Texas. MBA Ejecutivo por la Universidad de Québec (Montreal). Doctor en Ciencias Administrativas por ESADE (Barcelona). Fue conductor del programa *Rumbo Económico* en Canal N y columnista principal del diario *El*

Comercio. Cofundador del Instituto Acción, *think tank* dedicado a las ciencias económicas y políticas. Ha tenido amplia experiencia en directorios tanto corporativos como institucionales, así como en la cátedra universitaria. Actualmente es Director Periodístico de *Perú 21*.

Cecilia O’Neill de la Fuente

Abogada por la Pontificia Universidad Católica del Perú y Máster en Derecho por la Universidad de Pennsylvania. Es Jefa del Departamento Académico de Derecho de la Universidad del Pacífico. Es profesora de Derecho Civil en la Universidad del Pacífico y del curso Cine y Derecho en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Es árbitro en procesos arbitrales administrados por el Centro de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Lima, el Centro de Arbitraje de la Cámara de Comercio Americana del Perú y el Centro de Arbitraje de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

SE TERMINÓ DE IMPRIMIR EN LOS TALLERES GRÁFICOS DE
TAREA ASOCIACIÓN GRÁFICA EDUCATIVA
PASAJE MARÍA AUXILIADORA 156-164 - BREÑA
CORREO E.: tareagrafica@tareagrafica.com
PÁGINA WEB: www.tareagrafica.com
TELÉF. 332-3229 FAX: 424-1582
JUNIO 2015 LIMA - PERÚ