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

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 interaccionando 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

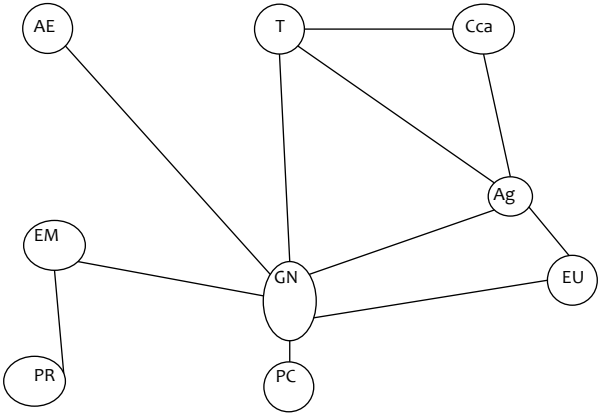


Gráfico 2. Los componentes. Sistema II

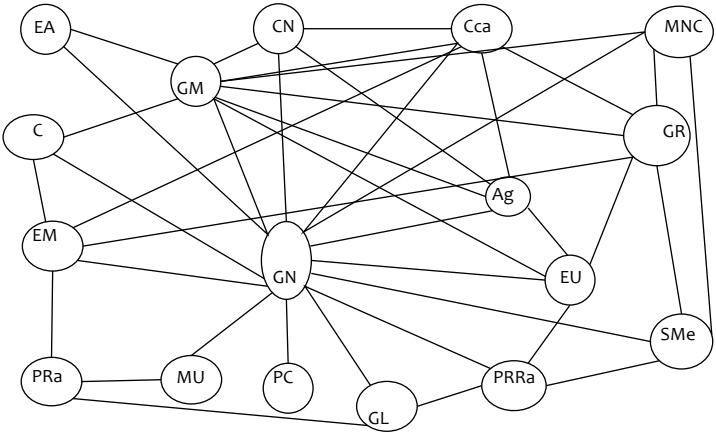


Gráfico 3. Topología de la conectividad (1)

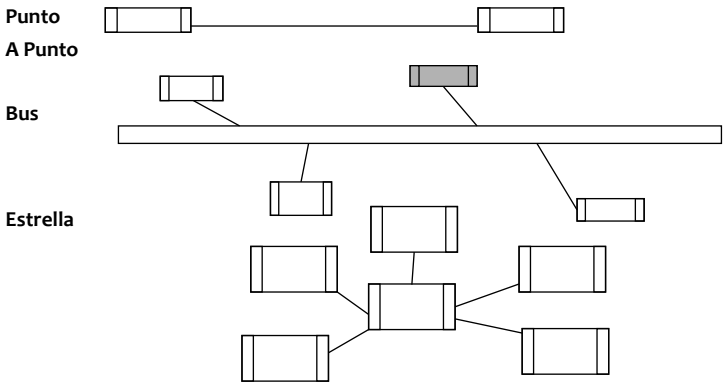


Gráfico 4. Topología de la conectividad (2)

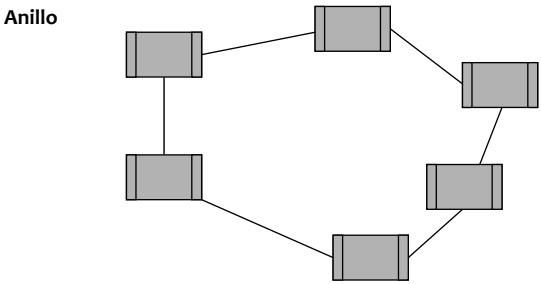
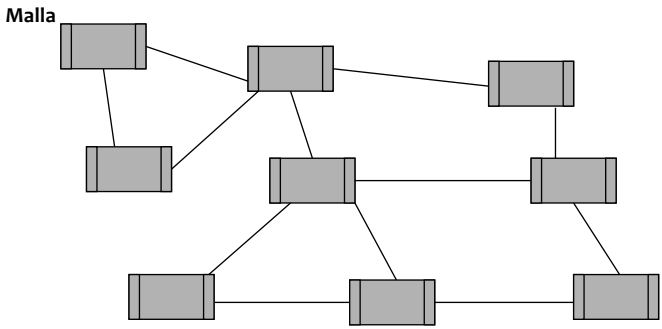


Gráfico 5. Topología de la conectividad (3)



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, preguntémonos 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

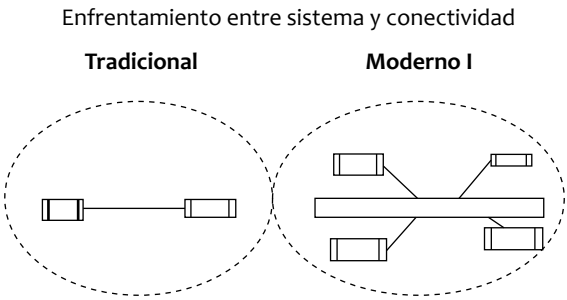
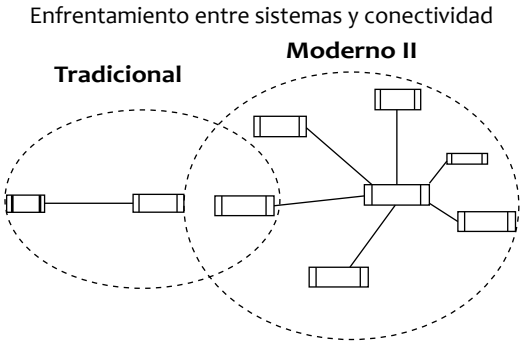


Gráfico 7. ¿Cómo se puede producir la interacción con otro sistema? Fase II



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.

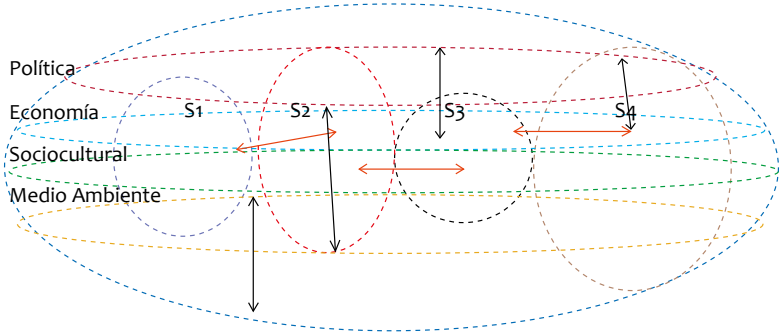
Cuando hablamos de energía hablamos de diferentes fuentes de energía, que no voy a mencionar; solo destacaré lo que denomino energía social y energía subjetiva. Y parto del principio que una energía puede ser potencial o activa, puede ser degradada, puede ser positiva o negativa, puede ser transformadora. 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

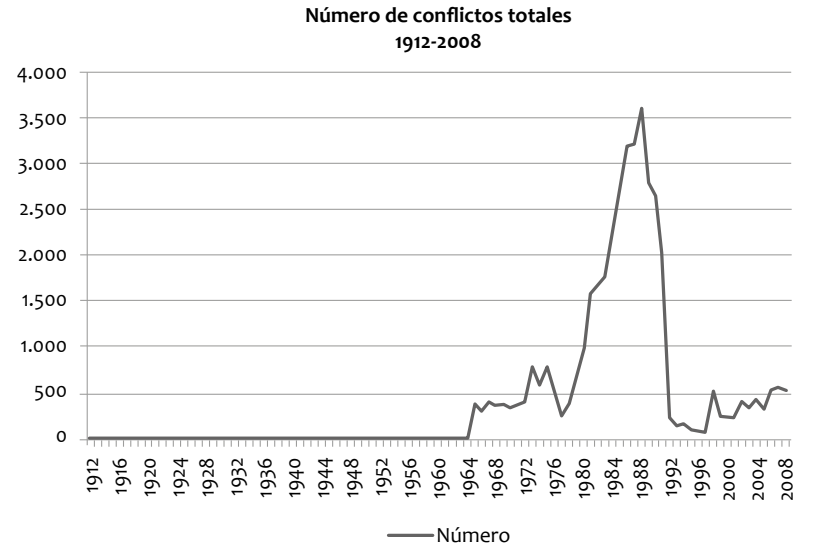
que cambia de forma tiene un patrón reproductivo. Podemos hablar de una genética social. Esa genética social tiene un patrón, tiene un código que hace que se mueva en un sentido, pero puede cambiar, y va a cambiar si se modifican las dimensiones, y se modifican las dimensiones si se modifican los valores. 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

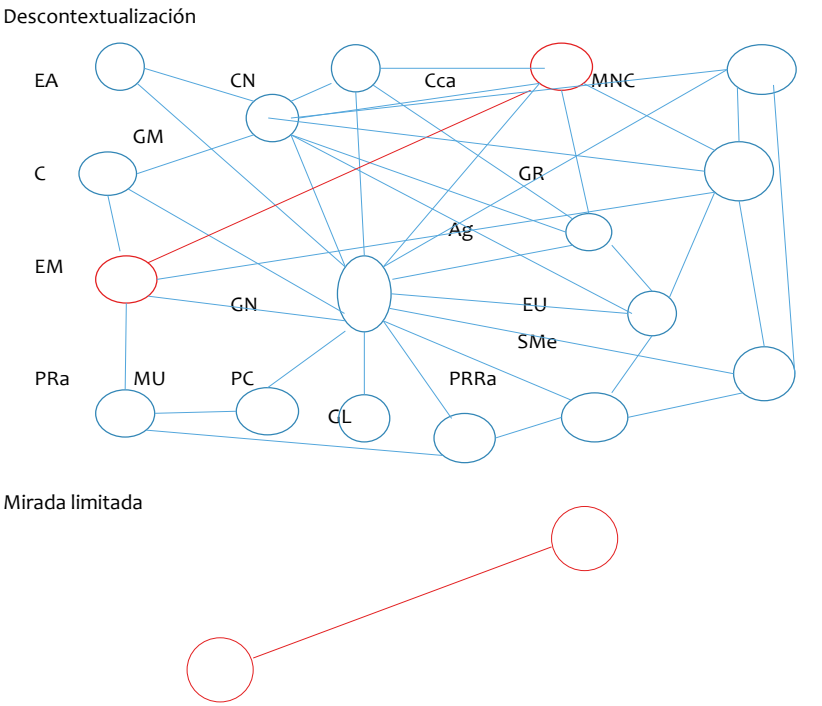
Año	Número de eventos conflictivos	Incremento total de eventos conflictivos	Horas hombre perdidas por huelgas (miles)	Número de muertos y desaparecidos	Horas hombre perdidas por muertos y desaparecidos (miles)	Energía entrópica (negativa) (miles Kv)	Incremento de energía entrópica
1940	32	1,00	n.d.	n.d.	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



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.

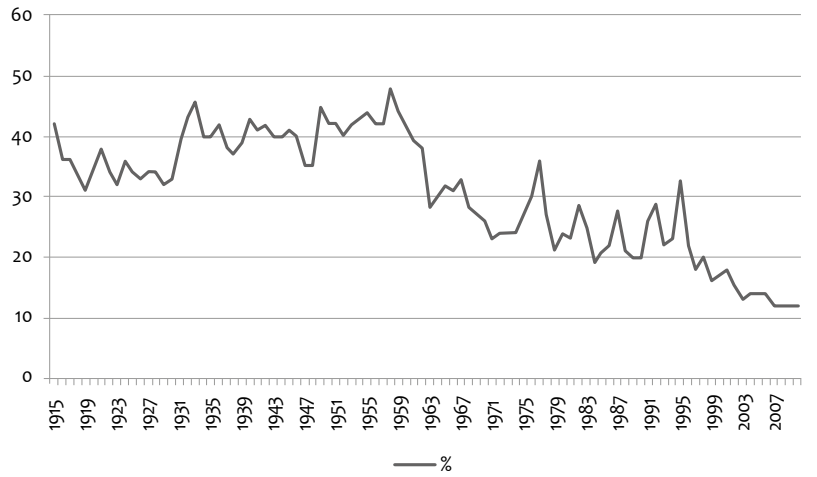
Este es un evento importante, el Perú se ha multiplicado enormemente. En el año 2007 había 27 millones 409 mil habitantes, de los cuales 20 millones 810 mil eran población urbana aglomerada en espacios urbanos de 20 mil habitantes o más, y esto ha marcado la diferencia. La población ha dejado de ser una población dominantemente 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

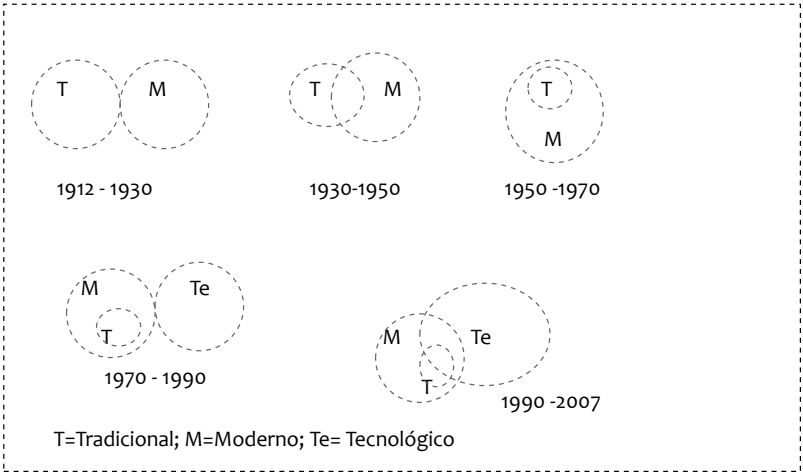


Lo mismo ocurre con la dimensión política. La población electoral en el año 1940 era del 8% del total de la población ¿Quiénes eran? Eran los que sabían leer y escribir, no votaban las mujeres; pero en el año 2007 era el 67% de la población, ahora de repente es más. Esto también va en correspondencia 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 o medio ambiental es entropía o entrópica, nos vamos a encontrar con que existen variaciones importantes.

Gráfico 12. Dinámica de Sistemas: Perú

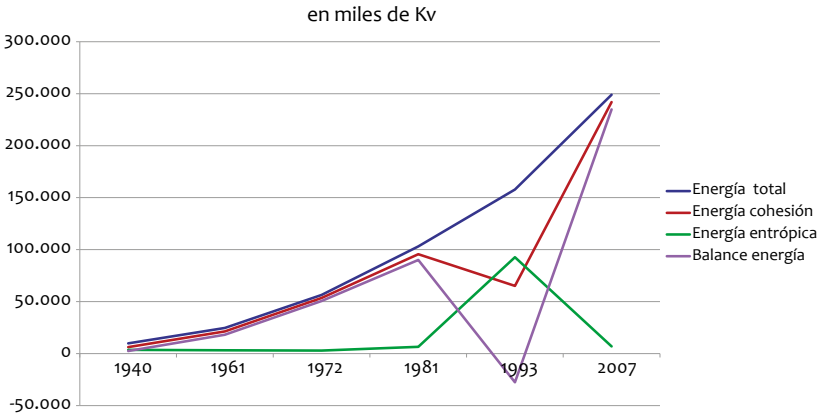


Entonces, la dimensión comunicativa es espectacular, su crecimiento es gigantesco, eso no lo podemos desconocer. Ahora no es posible hablar de política sin hablar de medios de comunicación; porque "Al fondo hay sitio",

"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 divida, 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 soplido, una brisa, para que el patrón lógico de reproducción de las dimensiones y el conjunto de sistemas se modifiquen.

Muchísimas gracias.