

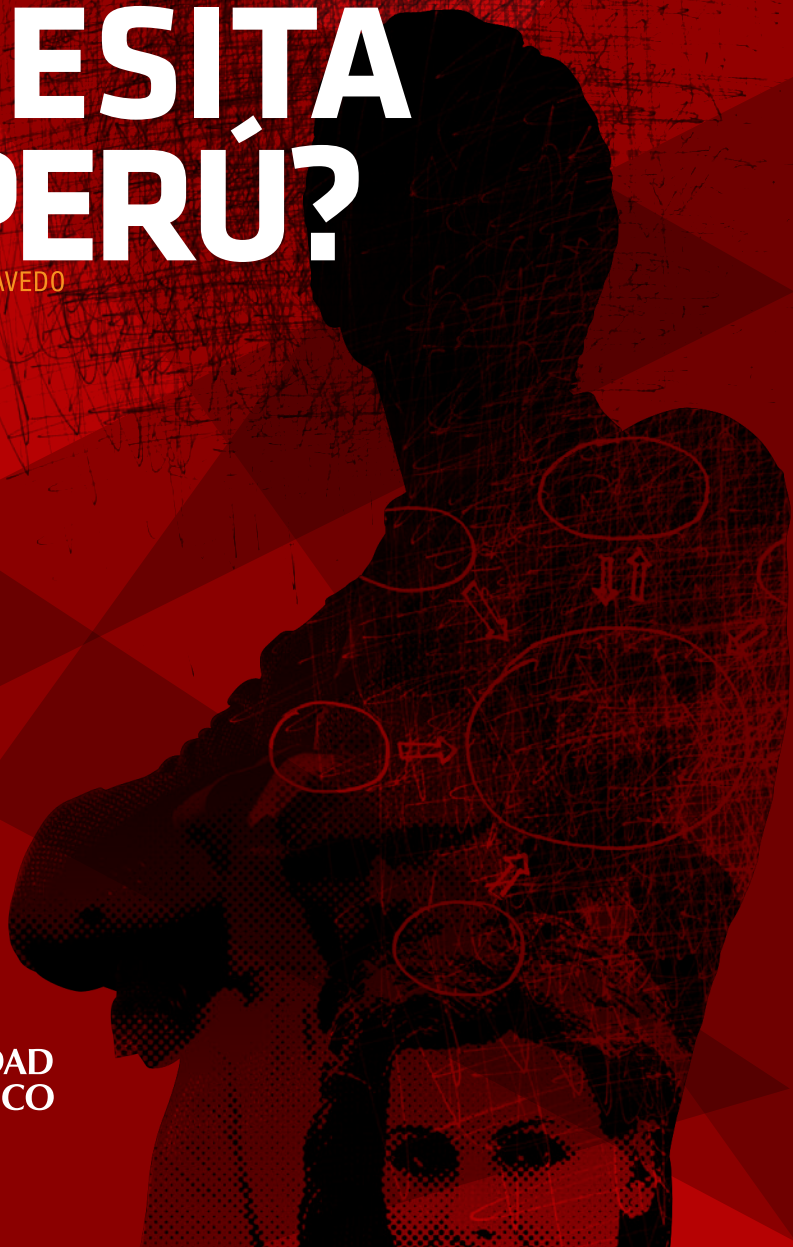
¿QUÉ TIPO DE LIDERAZGO NECESITA EL PERÚ?

QUINCUAGÉSIMA PRIMERA REUNIÓN DE INTERCAMPUS

EDITOR BALTAZAR CARAVEDO



UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO



**QUINCUAGÉSIMA PRIMERA
REUNIÓN DE INTERCAMPUS**

¿Qué tipo de liderazgo necesita el Perú?

**Baltazar Caravedo
(Editor)**



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

© **Universidad del Pacífico**

Avenida Salaverry 2020

Lima 11, Perú

QUINCUAGÉSIMA PRIMERA REUNIÓN DE INTERCAMPUS

¿Qué tipo de liderazgo necesita el Perú?

Baltazar Caravedo (editor)

1ª edición: marzo 2011

Diseño de la carátula: Icono Comunicadores

ISBN: 978-9972-57-174-9

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú: 2011-03950

BUP

Intercampus (51ª : 2010 : Lima, Perú)

¿Qué tipo de liderazgo necesita el Perú? / Quincuagésima Primera Reunión de Intercampus ; Baltazar Caravedo, editor. – Lima : Universidad del Pacífico, 2011.

128 p.

1. Liderazgo – Perú 2. Liderazgo político – Perú I. Caravedo, Baltazar II. Universidad del Pacífico (Lima)

303.34 (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

PRESENTACIÓN

Elsa Del Castillo, Profesora de la Universidad del Pacífico y moderadora	9
--	---

APERTURA

Felipe Portocarrero, Rector de la Universidad del Pacífico	10
Baltazar Caravedo, Director del Centro de Liderazgo	12

PRIMER BLOQUE DE PONENCIAS: LIDERAZGO Y EMPRESA

Presentación	
Elsa Del Castillo	21
Augusto Baertl	
Ex Presidente de la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía	23
Fernando Villarán	
Ex Ministro de Trabajo	27

Mercedes Araoz Ex Ministra de Economía y Finanzas	31
Federico Cúneo Ex Presidente de Perú 2021	35
María Matilde Schwalb Vicerrectora de la Universidad del Pacífico	39

RÉPLICA

Augusto Baertl	43
Fernando Villarán	44
Mercedes Araoz	45
Federico Cúneo	47
María Matilde Schwalb	48

SEGUNDO BLOQUE DE PONENCIAS: LIDERAZGO Y SOCIEDAD

Presentación Elsa Del Castillo	53
José Luis López Coordinador del Grupo de Diálogo Minero	55
Humberto Olaechea Secretario del Comité de Lucha por el Desarrollo de Arequipa	63
Elohim Monard Fundador de Gobierno Coherente	68
Cecilia Blondet Directora Ejecutiva de Proética	73

RÉPLICA

José Luis López	77
Humberto Olaechea	79
Elohim Monard	80
Cecilia Blondet	81
Humberto Olaechea	81
José Luis López	83

TERCER BLOQUE DE PONENCIAS: LIDERAZGO POLÍTICO-PÚBLICO

Presentación	
Elsa Del Castillo	87
Augusto Álvarez Rodrich	
Líder de Opinión Pública	90
Vicente Santuc	
Rector de la Universidad Antonio Ruiz de Montoya	94
Beatriz Boza	
Directora Ejecutiva de Ciudadanos al Día	97
Gino Costa	
Ex Ministro del Interior	101
Patricia del Río	
Líder de Opinión Pública	106

RÉPLICA

Vicente Santuc	113
Beatriz Boza	114
Gino Costa	115

CONCLUSIÓN E IDEAS FINALES

Baltazar Caravedo 119

SOBRE LOS EXPOSITORES 123

PRESENTACIÓN

Elsa Del Castillo

Bienvenidos a la Quincuagésima Primera Reunión de Intercampus organizada con ocasión del lanzamiento del Centro de Liderazgo de la Universidad del Pacífico.

El tema que nos congrega esta mañana resulta de suma relevancia en la coyuntura que vive nuestro país. Se trata de compartir con un grupo selecto de expositores invitados algunas reflexiones y visiones comunes sobre el tipo de liderazgo que necesita el Perú en los próximos años a propósito de las elecciones generales del 2011.

Durante la mañana nos acompañarán profesionales de diversas especialidades; voces reconocidas por su amplia y destacada trayectoria en la vida nacional. Ellos compartirán con nosotros sus ideas en torno a tres temas centrales: el liderazgo, entendido desde la visión del rol de la empresa en la sociedad peruana; el liderazgo social como promotor de un desarrollo sostenible en el país; y el liderazgo ejercido desde la esfera política y pública.

Para dar inicio a esta reunión de Intercampus, escucharemos en primer lugar las palabras del profesor Felipe Portocarrero, Rector de la Universidad del Pacífico. Seguidamente, Baltazar Caravedo, Director del Centro de Liderazgo, compartirá con nosotros algunas ideas centrales en torno al tema que nos reúne.

APERTURA

Felipe Portocarrero

En julio del año 1981, la Universidad del Pacífico organizó la primera reunión de Intercampus, cuyo título podría tener vigencia en nuestros días: “Concertación social. ¿Alternativa o imperativo?” La exposición estuvo a cargo del ya fallecido doctor Alfonso Grados Bertorini. Y con él se inició la serie de íconos que hoy alcanza su quincuagésima primera versión.

Si uno observa con atención la lista de temas abordados durante estas casi tres décadas, advertirá una singular relevancia actual de los asuntos que fueron objeto del intercambio de ideas expresadas por distintos sectores representativos de la realidad peruana. La política industrial, la actividad empresarial del Estado, los gobiernos regionales, el papel del empresariado en el desarrollo, la libertad de prensa, la democracia, la universidad peruana, la violencia estructural, la reforma del Estado, el poder municipal, los derechos humanos en el mundo actual, etc. Algunos de esos temas se convirtieron en materia de una discusión respetuosa e informada. En todos los casos se contó con la valiosa contribución de destacadas figuras nacionales, políticos, intelectuales, tanto locales como extranjeros, funcionarios públicos, representantes de organizaciones empresariales, pero sobre todo logramos que Intercampus se constituyera en un foro donde se podía expresar, con espíritu plural, democrático y de docencia ciudadana, las diversas opiniones frente a temas cuya trascendencia nacional exigía, como ahora, un amplio debate.

Por eso, la Universidad del Pacífico creó este foro, como un espacio interesado en abrir nuevas perspectivas de análisis, en fomentar la búsqueda de

respuestas y para contribuir a la formulación de preguntas pertinentes también, insistiendo en el examen objetivo de los temas, animando la voluntad de consenso entre los participantes, y motivando la acción concertada para emprender la solución de los grandes problemas nacionales.

Cumpliendo con su mandato fundacional, la Universidad del Pacífico quiere brindar este foro para que esas controversias, y otras, como las que vamos a debatir hoy, se conviertan en un diálogo democrático, encaminado a lograr un país económicamente próspero, socialmente justo y ambientalmente sostenible.

Llegamos, de esta manera, a la quincuagésima primera versión, cuyo título es “¿Qué tipo de liderazgo necesita el Perú? A propósito de las elecciones generales del 2011”. Se trata de un asunto de enorme relevancia nacional, ya que el 10 de abril elegiremos a nuevas autoridades que tendrán a su cargo la enorme responsabilidad de dirigir el destino de nuestro país.

Me es doblemente grato darles la bienvenida a esta nueva versión de Intercampus, primero, porque la pertinencia de esta convocatoria queda a todas luces justificada y, segundo, porque con esta versión de Intercampus damos inicio al Centro de Liderazgo de la Universidad del Pacífico, sobre cuyas perspectivas se referirá en breve su Director, el señor Baltazar Caravedo, quien ha jugado un papel clave en su diseño.

Muchas gracias por su asistencia y, una vez más, les doy la más cordial bienvenida.

Baltazar Caravedo

En las relaciones que establecemos con otros siempre se genera un vínculo de influencia compartida. Recurriendo a las neurociencias, Goleman argumenta que los vínculos impactan en nuestros organismos, es decir, en nuestra biología y en nuestra sociabilidad, al multiplicar nuestras conexiones sinápticas y activar los neurotransmisores que las hacen posibles; y, desde luego, en nuestros afectos y emociones y en nuestra racionalidad. En otras palabras, las personas que establecen una relación se influyen mutuamente; en este sentido, asumen, directa e indirectamente, roles de liderazgo.

El liderazgo es un tipo de vínculo entre personas que se da en el marco de sistemas y que se manifiesta de diferentes maneras. Dependiendo de las características, circunstancias, dimensiones y temporalidades de los sistemas en los cuales nos desplegamos, el liderazgo que ejercemos tiene distintas formas. Puede establecerse de manera vertical, imponiendo la dirección y las reglas; puede darse de forma más horizontal, buscando la participación de otros en la formulación del sentido y ordenamiento; puede desarrollarse en el interior de una organización e impactar a todos los integrantes, o hacerlo desde fuera de la organización e igualmente afectar el comportamiento de la entidad; puede colaborar a sostener la lógica predominante del sistema, o puede diseñar su sentido y buscar modificarlo; desde otro ángulo, puede asumir las reglas existentes en los sistemas, para transformarlos, o permitir la aparición de caudillos, que, gracias al peso que se les otorga, pueden crear una normatividad, un ordenamiento, que no requiere alterar reglas prees-

tablecidas porque no existen. Igualmente, el liderazgo puede ser efímero, o tener una duración más larga.

Los vínculos que solemos construir, por lo general, no se desarrollan de manera consciente; establecemos más relaciones de las que somos capaces de advertir. El peso de lo inadvertido es enorme; en cada acción que realizamos, no importa su naturaleza o su duración, se encuentran contenidos nuestros valores y ética, nuestros conocimientos y nuestra experiencia, nuestras capacidades y nuestras torpezas, nuestras potencialidades y nuestra limitación, nuestros afectos y nuestras racionalidades. El proceso ocurre inadvertidamente y conlleva mucho más de lo que somos capaces de ver.

En los distintos sistemas por los que nos desplegamos desempeñamos una variedad de roles, eso significa que también asumimos roles de liderazgo rotativamente, con distintas duraciones y diferentes formas de manifestación.

Las relaciones de liderazgo se dan en sociedades particulares, es decir, en ámbitos en los que existe un complejo de sistemas conectados con propósitos diversos dentro de los cuales se despliegan las personas. En algunas sociedades, los sistemas y subsistemas que dominan la compleja trama social tienden a estar complejamente conectados. Ello significa que los códigos éticos que predominan en uno de los sistemas, pueden repetirse al pasar a otro. En el caso de las sociedades menos articuladas, cada sistema tiene su propio código ético; y al pasar a otro sistema, el código ético debe modificarse. Las personas se ven obligadas a pasar por varios códigos. En este contexto y para desplegarse regularmente es necesario dotarse de un mecanismo de escisión, lo que da pie a la conformación de un patrón de vínculos ambivalentes que describe un doble discurso.

La complejidad de sistemas en el Perú y la dificultad que aún existe para conectarlos han generado un patrón ético caracterizado por la predominancia de la ambivalencia cínica, “somos vivos”, frase que, adicionalmente, suele venir acompañada de desconfianza, “piensa mal y acertarás”, y pesimismo, “jugamos como nunca, perdimos como siempre”. El hecho de que exista un

patrón predominante no significa que no existan otros con sentidos distintos. El problema tiene que ver con la tensión entre el patrón predominante y el patrón subordinado o emergente.

La naturaleza de los vínculos es uno de los obstáculos fuertes que interfiere en el proceso de la construcción de la sociedad inclusiva, dialogante, de respeto por el otro, de reconocimiento y admisión afectiva de la diversidad sostenible y de mejora continua de la calidad de vida. Desde el punto de vista económico, para lograr este resultado requerimos crecer; sin embargo, ello no basta. Se requiere trabajar en otros aspectos que se mueven en otras dimensiones e impactan sobre las personas y los sistemas.

El Perú es una sociedad en la que los liderazgos se ejercen siguiendo un patrón de doble código; emergen si se genera una conexión con el resto de los integrantes del sistema. Lograr tal conexión –y aquí hay una contradicción– requiere que quienes ejerzan liderazgo sean parte del doble discurso; a menos que emerja un nuevo sentido ético en la sociedad, ¿cómo salir de esta trampa?

Sobre las bases de un sondeo exploratorio universitario realizado este año por el Centro de Liderazgo de la Universidad del Pacífico, se buscó establecer cómo se entiende o percibe el liderazgo.

En términos generales, para la mayor parte de los encuestados, el tipo de vínculo que define el liderazgo tiene que ver con términos como emprender, promover, conducir y sostener un proyecto; se podría decir que se trata de la puesta en práctica de una idea asegurando su sostenimiento o continuidad. Otras respuestas emplearon términos como empoderar a otros, representar, dialogar y consultar, decidir, concentrar poder y convencer. Cuando nos concentramos en la aplicación del concepto al Perú, encontramos que las respuestas privilegiaron los términos decidir y concentrar poder. En relación con el concepto general, la percepción sobre liderazgo tenía un acento más autoritario.

En el campo empresarial predominan las respuestas que sostienen que el liderazgo tiene que ver con el desarrollo de negocios lucrativos; en otras palabras, la idea de liderar una iniciativa empresarial está conectada a la capacidad de organizar la producción de un bien o servicio en condiciones que aseguren rentabilidad. No obstante, llama la atención que a continuación se asocie liderazgo con responsabilidad social, cuidado del medio ambiente, aseguramiento de buenas condiciones laborales y oportunidades de empleo; en otras palabras, la percepción de liderazgo empresarial implica una manera particular de establecer los vínculos internos y externos de la organización. Se podría sostener que, de acuerdo con la visión que emerge de la universidad, las empresas deben hacer negocios lucrativos, pero bajo el marco de un patrón ético que toma en consideración una nueva concepción empresarial.

En el campo social, la percepción de liderazgo está asociada a términos como, dialogar, consultar, reivindicar y confrontar. Se podría decir que en el campo social la percepción de la aplicación del concepto de liderazgo tiene dos connotaciones fuertes: de un lado, la búsqueda del acercamiento de las partes que conforman el universo social, es decir, inclusiva e integradora; de otro lado, el desafío y la conquista que llevan al enfrentamiento y a la dinámica de dominación - sumisión, es decir, imposición y exclusión. Se trata de actitudes cargadas de emociones y actitudes contrapuestas.

En el campo político, las respuestas asocian liderazgo con los términos decidir y concentrar poder. Se puede sostener que la concentración de poder, vista como tipo de vínculo y propósito, caracteriza al liderazgo político. La pregunta que surge inmediatamente es ¿Para qué concentrar poder? La respuesta no es clara: ¿Para enfrentar los problemas de desarrollo de nuestra sociedad? ¿Para facilitar el diálogo? ¿Para asegurar el compartir responsabilidades? ¿Para imponer un planteamiento? ¿Para asegurar la democracia? ¿Para convencer acerca de las bondades de la doctrina partidaria? ¿Y qué pasa cuando las organizaciones que ejercen el liderazgo político son plataformas o alianzas efímeras, dispersas, que no se estructuran para representar, sino solo para llegar? ¿Cuál sería la finalidad de la búsqueda de concentración de poder?

Los resultados de la exploración que hemos realizado plantean algunos desafíos. Si bien emprender y conducir son parte de un vínculo de liderazgo, es fundamental considerar la forma como se lleva a cabo. De acuerdo con las nuevas perspectivas éticas que se abren paso cada vez con más fuerza, desarrollo sostenible y responsabilidad social, la manera de desarrollar una empresa, un proyecto o cualquier tipo de organización no admite un liderazgo sin diálogo, sin consulta. En otras palabras, en todos los campos que hemos propuesto, empresarial, social y político, se percibe la emergencia de demandas implícitas: empresas socialmente responsables, organizaciones dialogantes, organizaciones políticas que representen a la ciudadanía y no que, simplemente, hablen en nombre de ella.

En el desarrollo del Perú, la preocupación por el liderazgo socialmente responsable aparece como un problema clave. En una sociedad fragmentada, en la que el otro no existe, en la que la diversidad no es reconocida, en la que el autoritarismo se plasma en nuestras acciones cotidianas, en la que se vicia el proceso de representación y se multiplica la ausencia, la violencia se convierte en una práctica habitual. En una sociedad así, los conflictos se transforman en confrontaciones, el diálogo languidece y la atmósfera subjetiva da paso a la intolerancia, el hartazgo, y también, a la huida; la esperanza se esfuma, el futuro se hace gris y el compromiso se disuelve.

Las sociedades humanas habitan en las personas. Cuando los vínculos que ellas establecen se cargan de resentimiento, la sociedad toda se tiñe de aspe-reza y aleja a sus integrantes. Una sociedad así es una sociedad dividida, en la que nadie le reconoce autoridad a nadie o en la que una palabra divergente destruye lo que se avanza. Una sociedad dividida no es equivalente a una sociedad diversa. Mientras que la primera camina hacia su desfallecimiento, la segunda enfrenta una oportunidad de florecimiento. A la sociedad dividida le espera la ruina; a la sociedad diversa se le abre un futuro.

El Perú es una sociedad signada por la contradicción; estamos divididos pero somos diversos. Nos movemos entre el marasmo y la ilusión benévola, entre la exclusión y la integración, entre la confrontación destructiva y el diálogo

edificante. ¿Cómo hacer para crear un clima social que integre? ¿Cómo hacer para que se reconozca la diversidad? Este es el desafío que tenemos por delante.

Es necesario conformar un factor de creación de oportunidades para acercar a los diferentes, a los antagónicos, a los que no se reconocen, a los que no se hablan, a los que no se miran o lo hacen con desprecio. Pensamos que a partir de la aceptación de nuestra diversidad será posible la integración. Sin esta condición, lo que se impone es la fragmentación.

La tarea no es fácil. Lo que nos alienta es la posibilidad de influir en la conformación de una ética que haga posible que en el Perú los seres humanos vivamos con sentido, con dignidad, con valores de respeto mutuo que se expresen en nuestras prácticas empresariales, sociales y políticas.

Este es el desafío que enfrenta la construcción del liderazgo en el Perú.

Gracias.

**PRIMER BLOQUE DE PONENCIAS:
LIDERAZGO Y EMPRESA**

Elsa Del Castillo

A continuación vamos a empezar el primer bloque de comentarios sobre el tema de liderazgo empresarial. ¿Tenemos claro que la empresa moderna juega un rol preponderante en la solución de los problemas que presenta nuestro país? Tenemos claro que este es un país de oportunidades, viéndolo de una manera positiva.

Hemos pedido a nuestros expositores que desarrollen sus puntos de vista en torno a las siguientes preguntas: ¿qué es liderazgo para el universo empresarial? ¿Qué se espera de una empresa consciente de su papel en la búsqueda de un desarrollo sostenible? ¿Es la responsabilidad social la guía para lograr el balance entre desarrollo económico y desarrollo social? En este sentido, ¿han asumido, realmente, el papel necesario los líderes empresariales de nuestro país? ¿Qué rol juega la pequeña empresa en todo esto? ¿Hay algo que la empresa grande deba aprender de la pequeña empresa y viceversa?

En primer lugar, vamos a escuchar a Augusto Baertl, ex Presidente de la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía y, actualmente, Presidente de Gestora de Negocios e Inversiones, una organización que lidera diferentes esfuerzos a favor de maximizar el beneficio de emprendimientos mineros y agrícolas en el país.

Luego, escucharemos a Fernando Villarán, Presidente de SASE Consultores, quien ha sido Ministro de Trabajo y Promoción del Empleo, funcionario del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Director de la Corporación Fi-

nanciera de Desarrollo (Cofide), Presidente de la Comisión Organizadora del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (Ceplan), y profesor en diferentes universidades destacadas de nuestro país.

La tercera exposición estará a cargo de Mercedes Araoz, quien ha ocupado los cargos de Ministra en los Ministerios de Comercio Exterior y Turismo, en el Ministerio de Producción, y en el Ministerio de Economía y Finanzas, durante el presente gobierno. También es profesora investigadora en esta casa de estudios.

Igualmente, escucharemos a Federico Cúneo, PastPresident de Perú 2021 y de Fórum Empresa, quien ha sido Director de la Mesa de Concertación de la Lucha Contra la Pobreza, además de haber ocupado altos cargos directivos en diferentes empresas destacadas de nuestro medio.

Finalmente, hará uso de la palabra María Matilde Schwalb, Vicerrectora de la Universidad del Pacífico, Miembro Fundadora de la Sociedad Peruana de Marketing y miembro de diversas comisiones de protección al consumidor, supervisión de la publicidad y de ética y repercusión publicitaria en el Perú.

Augusto Baertl

Quisiera iniciar esta presentación agradeciendo a los organizadores de este evento por invitarme a formar parte de este panel que trata, indudablemente, de un tema no solo de actualidad, sino de suma importancia.

Entrando al tema que hoy nos convoca, el cual es delinear qué liderazgo requiere el Perú, en mi caso, desde una óptica de la empresa, es importante primero mencionar que algunos aún visualizan al líder empresarial centrado solo en su rol de gestor de la misma, y lo consideran por su aporte en la producción de bienes o en su capacidad de proveer diferentes servicios.

Sin duda alguna hoy el líder empresarial ha visto cómo el alcance de su gestión se ha ampliado, así como el impacto o influencia que la empresa tiene en los diferentes *stakeholders* con los que se relaciona.

Tradicionalmente, se ha medido al éxito y, por tanto, a la efectividad de los líderes empresariales, en función de la rentabilidad económico-financiera que su gestión podía mostrar. En la actualidad, se reconoce que existen por lo menos otros tres tipos de rentabilidad de gran importancia para una organización y que deben ser tomados en cuenta en la definición de la estrategia empresarial. Me refiero a la rentabilidad ambiental, la rentabilidad social y la rentabilidad humana, es decir, al beneficio que la empresa genera gracias a que asume políticas responsables respecto al medio ambiente, así como por su compromiso con el desarrollo social y humano tanto de su gente como de la sociedad que la rodea.

El líder empresarial debe pues comprender que la empresa es un ente integrado a la vida social y económica de un país, que la empresa y que él mismo son actores activos de lo que ocurre en una sociedad y que ello implica un rol que no puede eludir.

Si bien el rol central de una empresa es generar valor a sus accionistas, al hacerlo debe también encontrar, definir, las formas más eficientes para compartir beneficios con su entorno social. Este compartir, más que entregar parte de sus utilidades, debe entenderse como el esfuerzo que el líder empresarial debe realizar para crear las condiciones que posibiliten que la sociedad genere un mayor valor. Es esta capacidad de gestión propia de una empresa eficiente la que es necesario compartir.

Veamos entonces qué debe caracterizar al líder empresarial para que, manteniendo su esencia, pueda también asumir los nuevos desafíos.

En primer lugar, el líder empresarial deberá tener integridad personal. Debe ser alguien con valores y principios éticos definidos, y cuya gestión se base en ellos. Es alguien consecuente y que se centra en lo importante. Está genuinamente interesado, comprometido con generar un desarrollo compartido.

En segundo lugar, un líder empresarial debe contar con una perspectiva integradora, saber rodearse de personas que puedan manejar mejores competencias que uno mismo y, paralelamente, tener una visión clara y profunda de la realidad, de su sociedad y de su empresa, equilibrando estas visiones, traduciéndolas en objetivos alineados de manera efectiva. Para ello, debe mantenerse sintonizado con su entorno, abierto a los caminos, flexible para asimilarlos y con la capacidad para generarlos.

Luego, debe permanecer cercano a su gente, lo que le permite ser un constructor y gestor de puentes, un creador de relaciones basadas en la credibilidad y la confianza, tanto dentro como fuera de su organización, así como de alianzas sustentadas en la valoración sincera del otro.

A su vez, debe implementar canales de comunicación y consulta, los cuales permitan mantener a su organización, así como a los diferentes *stakeholders* con lo que se relaciona, debidamente informados de sus logros y dificultades, de sus planes de acción y, al mismo tiempo, conocer oportunamente las percepciones, dudas y temores que su gente pueda presentar.

El gestor de una empresa debe tener una visión de largo plazo, lo cual le permita mirar hacia el futuro, detectar riesgos e identificar oportunidades, tanto para sus organizaciones, como para la sociedad que lo rodea.

El líder empresarial debe también estar convencido de que el éxito no es un resultado solitario, sino que es producto de la conjunción de esfuerzos; y por esta razón otra de sus características es la de ejercitar activamente el reconocimiento, saber apreciar y valorar las contribuciones, los avances, los logros.

Asimismo, debe distinguir al líder empresarial su generosidad, su capacidad de compartir con su equipo así como con la sociedad, sus conocimientos, sus prácticas, sus experiencias, propiciando un ambiente de aprendizaje, de respeto y de valoración.

Como actor social, el líder comprende que una de sus principales tareas es la de convocar a otros agentes sociales, valorando lo que cada uno puede dar y realizar. Por ello es un promotor de la institucionalidad, tanto en su organización como en la relación con sus *stakeholders*. Sabe que el desarrollo debe ser sostenible gracias a la participación y al esfuerzo de los diferentes actores. Así, el líder empresarial es un creador de condiciones para que los aportes de los diferentes actores sociales se encaminen en la dirección correcta y de una manera armónica.

Gracias a este propósito de institucionalización, el líder empresarial promueve el fortalecimiento gremial. Los gremios constituyen un espacio donde se debe impulsar el análisis de la realidad, la generación de propuestas y donde se debe compartir y difundir las buenas prácticas empresariales.

Además de difundir e incorporar en sus códigos de conducta temas de vital importancia en la estrategia empresarial, como la responsabilidad social, el adecuado manejo ambiental, el gobierno corporativo, y la innovación y transferencia tecnológica, los gremios deben ser un espacio para encadenar y “sinergizar” los esfuerzos que, en los referidos aspectos, realicen sus asociados, identificando oportunidades de complementariedad y promoviendo acuerdos que permitan armonizar las acciones individuales, contribuyendo a un uso más eficiente de los recursos empresariales y sociales, convirtiéndose así en importantes impulsores de una creciente competitividad nacional.

Quiero concluir mi presentación señalando que el líder empresarial es, fundamentalmente, un formador de líderes, un inspirador, un convocador de esfuerzos y contribuciones, un creador de cultura. Es, por tanto, un generador y un modelador de un modo de ver la realidad, de afrontar el futuro y de una forma de crear valor compartido, logrando el mayor beneficio para el país.

Fernando Villarán

También quiero empezar agradeciendo a la Universidad del Pacífico por la invitación y la oportunidad de poder dialogar en este panel.

Como se han hecho referencias específicas a la pequeña empresa, que como sabemos se le llama de diversas maneras (mypes, pymes), quiero contarles cómo entré en contacto con este sector, que de alguna manera ha marcado mi experiencia profesional y como investigador. Mi segundo trabajo fue en el Banco Industrial del Perú, que ya no existe, eso fue poco tiempo después de salir de la universidad. Yo estudié Ingeniería Industrial e ingresé al banco para apoyar el desarrollo industrial en general; pero, rápidamente, al poco tiempo de ingresar, me tocó estar en la sucursal de Ayacucho. Estuve buen tiempo allá y comencé a dar créditos a los clientes del banco. La mayoría de empresas a las cuales atendía y otorgaba crédito no tenían nada que ver con lo que había estudiado en los textos, modelos empresariales como la General Motors, la IBM. Las empresas que yo tenía al frente no tenían nada que ver con eso, entonces dije: “esta realidad no concuerda con los libros de texto”, y comencé a leer lo poco que se había escrito sobre la pequeña empresa, en el ámbito mundial, pues en el Perú no se había escrito nada. Entonces, ese fue mi inicio y descubrí que, efectivamente, no solo era una realidad de nuestro país, sino que en muchos otros países existía este sector.

Luego vine a Lima y rápidamente entré en contacto con el conglomerado empresarial más importante de América Latina que es Gamarra, que ha seguido creciendo desde que inició sus actividades en la década de 1970. Cuando

recién se le investigaba en la década de 1980, tenía alrededor de seis mil o siete mil empresas, y hoy día tiene cerca de veinte mil, según la investigación que acaba de realizar Evert Visser de la Universidad de Utrecht en Holanda. Entonces, se trata de un conglomerado que está creciendo. En este contexto es que quiero ubicar el tema del liderazgo. Los empresarios de Gamarra muestran un trabajo durísimo, una energía empresarial, emprendedora, contagiante. Tienen una extraordinaria capacidad para resolver problemas y, por supuesto, una gran creatividad y esto es muy evidente, algo muy notorio. Se trata de un ambiente que genera oportunidades para mucha gente de diversas procedencias. Realmente, Gamarra es como Lima, un crisol donde se juntan diversos grupos humanos de diferentes procedencias, de Puno, Ayacucho, Huancayo; y comunidades del extranjero que también confluyen en Gamarra. Es realmente un lugar donde existe un gran desarrollo, pero donde también se afirman roles, valores y voluntades.

Luego, en el ámbito nacional, otro de los grupos que me interesó fue el Porvenir de Trujillo, que es un barrio dedicado a la fabricación de calzado. A pesar de que Trujillo no tiene demasiadas ventajas comparativas para esa actividad, se desarrolló bastante bien; en su mejor momento hubo cerca de tres mil empresas dedicadas a esa actividad. En estos momentos, si bien se han presentado algunas dificultades, sigue siendo un polo de desarrollo para la región norte.

En el sur, la experiencia más interesante fue Juliaca. ¿Se acuerdan del conocido dicho: “mientras que Puno danza, Juliaca avanza”? Efectivamente, uno puede ver una pujanza empresarial, con un contenido étnico muy importante, pues los aymaras tienen un peso fundamental. Quizás no hay tanta especialización en un solo sector, es una pequeña empresa más extendida, los sectores de metal mecánica, confecciones y materiales de construcción son importantes. Allí también se pueden ver las características del sector de la pequeña empresa y los tipos de liderazgo que existen.

Rápidamente entré en contacto con algunos líderes y quiero mencionar uno, que es Máximo San Román, de origen cuzqueño; felizmente no ganó las recientes elecciones regionales del Cuzco, de manera que lo podemos seguir

teniendo como líder empresarial, y no como político. Él me enseñó mucho acerca de las cualidades personales de los empresarios del sector.

Haciendo un balance de esta primera parte, la pequeña empresa tiene muchos elementos positivos; pero, al mismo tiempo, también era evidente que este sector estaba dominado por la informalidad. En general, no se cumplían las normas y las leyes. Inicialmente, ni los protagonistas, ni las autoridades vieron esto como un problema serio, pero al avanzar surgieron las dificultades. Por ejemplo, en el caso de Gamarra, no se ha podido desarrollar un liderazgo empresarial, no existe una organización empresarial representativa que pueda ser un interlocutor con los diferentes actores del desarrollo, incluyendo al gobierno y las grandes empresas. Entonces, vemos que existen dificultades; probablemente, el principal problema sea que este sector no se articuló adecuadamente con el sector moderno y las empresas más grandes. Si uno compara la situación del Perú con otros países, esto es lo que salta a la vista; mientras que Toyota tiene 45 mil empresas subcontratistas, acá estos casos no son muy comunes. Entonces, en el Perú tenemos una dualidad productiva: las pequeñas empresas por un lado, las grandes por otro, las actividades formales por un lado y las informales por el otro.

Lo que debemos hacer es integrar estos dos mundos; y, felizmente, hay señales muy interesantes que están relacionadas con un adecuado liderazgo para el sector de la pequeña empresa. Todo este *boom* de la gastronomía tiene como gran protagonista a la pequeña empresa. Se trata de pequeños restaurantes; el propio Gastón Acurio, que es el líder de esto y que me tocó acompañar con la comisión de Apega (Asociación Peruana de Gastronomía), comenzó como una pequeña empresa –con 35 mil dólares de inversión. Se trata, pues, de un liderazgo que surge de abajo y que, al mismo tiempo, integra desde empresas medianas y grandes hasta las más pequeñas y los cuchitriles. Otra integración muy importante es la que se da con otros sectores de la economía. En el último Mistura –Feria gastronómica organizada por Apega– ha sido muy interesante ver cómo los chefs, los cocineros y los empresarios de este sector han invitado a todos los integrantes de la cadena de alimentación. Han estado los productores de papas y todos los demás insumos. Creo que este es un tema de liderazgo que claramente está superando los problemas que hemos vivido en el pasado.

Mercedes Araoz

Ante todo, muchísimas gracias al nuevo Centro de Liderazgo de la Universidad del Pacífico; creo que va a ser importante su rol de aquí en adelante en la generación de liderazgos en el país.

Voy a hacer una cita muy breve, quiero citar a Felipe Gonzales, ex Presidente de España, quien hace poco, ante la pregunta ¿Cuál es el misterio del liderazgo?, dijo: “Uno no se puede considerar un líder si no tiene la capacidad o la sensibilidad para hacerse cargo del estado de ánimo de los otros”. Esa fue la respuesta, y añadió: “No hay liderazgo si no cambias el estado de ánimo de los demás de negativo a positivo, o de positivo a más positivo”. Y para que eso suceda uno tiene que creérsela, uno debe creer en sí mismo, creer en sus sueños y a partir de ahí hacer que se exprese la voz de uno, a partir de ahí hacer posible que los otros expresen su voz, que la manifiesten, que se sientan inspirados para seguir luchando por sus sueños.

¿Qué tipo de liderazgo buscaría el sector empresarial? Yo creo que un liderazgo inspirador. Un líder empresarial tiene que ser consciente de que es verdad, sí, a nosotros, los empresarios, nos interesa que tengan buena rentabilidad nuestros negocios, pero nuestro negocio no solamente se mide en números, sino también en todo lo que generamos adicionalmente alrededor nuestro, en nuestra comunidad y en nuestra capacidad de comprometernos, realmente, con la sociedad en la que vivimos.

Gracias a Dios que la teoría de los liderazgos y la responsabilidad social hablan claramente. Debemos comenzar a entender que nuestro capital no es solo el capital monetario o económico, sino también nuestro capital social. Entonces, tendrá sentido intervenir más ampliamente en nuestra gestión con acciones concretas; en primer lugar, con el capital social más cercano a nosotros: nuestros trabajadores.

Muchas veces, en estos liderazgos tradicionales, encontramos que el trabajador es la última rueda del coche; gracias a Dios eso está cambiando, cada vez más estamos viendo empresarios preocupados por un cabal y respetuoso cumplimiento de la legislación laboral, e incluso casos donde se va un poco más allá.

Les digo un secreto, hace no mucho, antes de dejar el ministerio, los propios sectores empresariales se acercaron a mí y me dijeron: “Tenemos una preocupación. ¿Cómo avanzamos con el tema del salario mínimo vital? Queremos ir un poco más allá”. Eso me demostró, de alguna manera, un liderazgo diferente del tradicional, que buscaba que el salario mínimo vital siempre estuviera por los suelos y que no lo mejoráramos, y creo que ahí comenzamos a sacar los costos, el análisis; en ese entonces, yo Ministra de Economía, dije que era oportuno hacer este incremento. Tuve que salir, pero gracias a Dios la propuesta de política quedó y se hizo realidad este salario mínimo vital.

Creo que va por ahí; los derechos de los trabajadores son fundamentales, son elementos que no podemos dejar de lado. Entonces, un cabal cumplimiento de los derechos fundamentales de los trabajadores, no solo porque son compromisos con la Organización Internacional del Trabajo (OIT), no solo porque yo tengo que cumplir con los requerimientos de los tratados de libre comercio (TLC), sino porque realmente, de esta manera, tengo a un trabajador más sólido, puedo trabajar mejor con él, y es mi socio en el proceso.

Lo mismo en términos de igualdad, en todo sentido. En particular, creo que el tema de la igualdad de oportunidades de los trabajadores es central. Como

mujer, creo que hoy en día no hemos roto el techo de cristal para las mujeres y muchas veces nos vemos limitadas en el ámbito laboral. A mí, personalmente, un jefe me indicó que no contratara a alguien porque esa joven que estaba contratando estaba embarazada; eso no puede suceder. Las mujeres que estamos embarazadas no estamos limitadas en nuestra capacidad para trabajar, esta chica fue contratada, no la despedí como me indicaron, dejó de trabajar solo un mes, regresó a solo un mes de dar a luz y, mientras estaba en ese tiempo de descanso por su embarazo y por su maternidad, estuvo enviando documentos y trabajando conmigo permanentemente. Esos criterios de discriminación porque una mujer está embarazada, porque me cuesta más, son cosas que no pueden suceder.

Lo mismo con otros modelos de discriminación, sea por facultades limitadas, minusvalía, etc. no deberían suceder y, en este ámbito de discriminación, el tema de la sexualidad en el trabajo también tiene que considerarse en instituciones que son muy permisibles al acoso sexual, y no hay normas muy claras, pero tampoco hay acciones dentro de las empresas para sancionar abiertamente a aquel que comete acoso sexual. Las mujeres continuamente debemos enfrentar problemas de esta naturaleza.

En temas de seguridad y salud para el trabajador, la informalidad produce casos como los de las paredes que se derrumban y los trabajadores que terminan en un accidente de trabajo que no debió haber sucedido, porque estuvieron ausentes los mecanismos de seguridad adecuados y una preocupación por la seguridad del trabajador y su familia.

En relación con el tema del trabajo y la motivación es necesario considerar que las organizaciones deben contar con sistemas de calidad. Estos nos permiten tener trabajadores comprometidos; tienen que capacitarse y el hecho de capacitarse los involucra y los compromete a mantener la calidad de los bienes o servicios que producen; los hace parte del equipo de trabajo, del sueño compartido y la visión de la organización.

Creo que es fundamental entender que la comunidad en la que desarrollamos nuestra actividad también es parte de nuestro capital social. Vemos el evento de Tía María estos días; este, como muchos llamados “conflictos sociales”, que son señalados por la Defensoría del Pueblo, ocurre porque no se trabajó adecuadamente con la comunidad.

En el sector minero existen empresas que viven en armonía con sus entornos. No obstante, también existen aquellas en las que, debido a la falta de comprensión del contexto y cultura del entorno en el que se asienta la empresa por parte del funcionario encargado de las relaciones con las comunidades, se experimentan tensiones y, eventualmente, conflictos.

Este caso de Tía María, en particular, partió de ahí, hoy día es otra situación, pero en su momento partió de un descuido de la empresa en su vinculación con la comunidad.

El tema ambiental es fundamental. Debemos incorporarlo porque del cuidado que tengamos en el manejo ambiental dependerá nuestro desarrollo sostenible.

El Estado puede darnos todos los incentivos, impuestos por obras, manejo de un óbolo minero, etc., pero no podemos esperar la solución a partir del Estado, sino a partir del sector empresarial.

Para terminar. Creo que hay un elemento central, además de lo que ya mencionó Augusto. Se necesita un sistema gremial muy sólido porque las mypes y las pymes de las regiones se encuentran abandonadas. Nos hace falta un sector gremial fuerte, incluyente y propositivo.

Pero también se requiere un código de ética. Creo que el tema de enfrentar, claramente, a actos de corrupción supone los dos lados, pues tan corrupto es el que recibe la prebenda como el que la otorga. Debemos trabajar un código de ética empresarial que, con la participación de líderes inspiradores,

fortalezca nuestras capacidades empresariales, y nuestra sociedad para construir un futuro promisorio.

Gracias.

Federico Cúneo

Bueno, es para mí un honor estar frente a ustedes y compartir la mesa con líderes empresariales y líderes políticos de primera línea.

El tema de hoy es realmente apasionante y vigente porque, en mi caso, que me dedico a la búsqueda de talentos para empresas, la identificación de la capacidad y el estilo de liderazgo son centrales.

Liderazgo es una de las competencias sobre la que uno discute con los clientes y con las personas que están buscando una nueva posición (gerente general, miembros de directorio, etc.).

El estilo de liderazgo no es un concepto sencillo de explicar. Hago la comparación con el zapato de una persona, tú puedes ver ahí una historia, un estilo de gerencia, puedes ver a dónde puede llegar con esa herramienta, qué tan bien la utiliza y si es que va a usarla para avanzar y en qué terrenos y si es que lo va a usar para caminar o para pisotear. La identificación del estilo de liderazgo es compleja, pero sí creo que se puede ver y, nuevamente, es una de las competencias centrales en la búsqueda de ejecutivos.

Mi definición técnica de la competencia de liderazgo es aquella capacidad de alinear los objetivos que el líder persigue como ejecutivo o como empresario con aquello que motiva o saca lo mejor de quienes lidera o influye (su equipo de gerentes, sus empleados, el mercado, etc.). El estilo de liderazgo empresarial que requiere el Perú debería combinar esta competencia con una

visión como la que Perú 2021 profesa, y es que no podemos excluir dentro de nuestros objetivos empresariales la búsqueda de un país próspero, pacífico, democrático y justo; en otras palabras, que la empresa funcione como una suerte de agente de cambio positivo para el país.

El país, desde mi punto de vista, requiere –y ya se ha dicho aquí anteriormente– de un liderazgo con capacidad para tener una visión holística que no solamente vele por los intereses del accionista, sino que incluya en su desarrollo beneficios a sus otros *stakeholders* sin perder de vista el lucro y la sostenibilidad.

Volviendo a la visión de Perú 2021, esta ubica a la empresa en el centro de la acción rodeada de sus *stakeholders*, y es un agente de cambio donde el líder es el principal actor que promueve este cambio. Con frecuencia nos equivocamos y decimos: “el microbús atropella en la calle” y no es el micro, es el microbusero; asimismo, no es la empresa, es quien la dirige el que tiene que tener esta visión de empresa positiva.

Pienso que en cada acción hay que integrar valores y principios con destreza gerencial o empresarial; normalmente hacemos una distinción que nos escinde y creo que uno debe integrar ambos. No podemos ser personalmente éticos, transparentes, bondadosos y hasta inclusivos, y cuando llegamos a la empresa comportarnos de otra forma.

Tenemos que tomar conciencia de que al ingresar por la puerta de la empresa uno no deja de lado esos valores y principios personales; debemos lograr también que los líderes se convenzan de que esta filosofía de hacer empresa es de avanzada, esto es competitividad, y sobre todo una gran satisfacción personal, empresarial e intelectual que uno puede experimentar en la condición de líder de empresa.

Frente a las grandes decisiones, debemos preguntarnos, ¿estoy actuando en la dirección de buscar un país próspero, pacífico, democrático y justo cuando decido poner una planta en tal sitio, o dar este trato a los trabajadores, o luchar

así contra mi competencia, o estoy yendo en contra de esa visión? Creo que así vamos a encontrar respuestas sencillas cuando tengamos que tomar una decisión frente a problemas complejos.

Creo que debemos romper el paradigma de que al liderar hay que excluir los objetivos colectivos y focalizarse en lo suyo. Creo que lo colectivo debe estar siempre incluido en nuestros procesos de decisión.

Se ha mencionado hoy a Gastón y la verdad que se habla mucho de Gastón, pero debemos reconocer que es uno de los pocos ejemplos que evidencian tan bien cómo liderar un negocio y desarrollar una imagen que no solo levanta sus ventas —el otro día leí que ya llegó a los 100 millones de dólares—, sino también a toda la industria, a su competencia y al país. Quizá en el país hay muchos ejemplos como este, pero ninguno tan visible como el de Gastón y por eso lo comento.

Reitero que hay que trabajar en el ADN individual y grupal y ver la posibilidad de tejer esa fibra entre lo empresarial y gerencial, que debe entrelazar conceptos claros de visión, innovación, creatividad, competitividad, anticipación, etc., con el lado social de la persona y la empresa, donde los valores, la solidaridad, la integridad, la inclusión, la conciencia y la honestidad, tejan una fibra que haga a la empresa y al líder fuertes y sostenibles.

No se puede negar que hay estilos y estilos, prioridades y prioridades, niveles y niveles que motivan nuestras acciones como líderes y reflejan nuestras aspiraciones. Este fin de semana me tocó revisar y conversar sobre la teoría de Maslow con un grupo de empresarios, una teoría que nos puede dar luces al analizar nuestros estilos de liderazgo. Maslow estudió el comportamiento humano y los líderes empresariales. Maslow explica que tenemos una escala de prioridades, desde la más básica, donde uno principalmente atiende necesidades fisiológicas y es evidente que unos comportamientos empresariales evidencian que lo que está haciendo el líder es justamente eso. Luego vamos al siguiente nivel y actuamos para lograr solo una seguridad propia. En el siguiente nivel se toma conciencia del plano social y de buscar el sentido de

pertenencia en la sociedad. En el último nivel, apuntamos a buscar –en el buen sentido de la palabra– la autorrealización como personas y como líderes. Para ubicarnos debemos preguntarnos en qué nivel estamos.

Dos comentarios finales. Creo que no debemos perder de vista que los empresarios tenemos mucho poder para cambiar el Perú y eso nos genera una gran responsabilidad, y que nuestras acciones marcan el destino de mucha gente, más responsabilidad para nosotros.

Podemos salir de lo tradicional y descubrir nuevas competencias para generar impactos positivos. También se dice que las personas siempre queremos más y los empresarios debemos incluir dentro de esos “masas” el causar el mayor impacto positivo en nuestra sociedad.

Gracias.

María Matilde Schwalb

Buenos días, agradezco la invitación y la oportunidad de poder compartir con ustedes algunas de mis experiencias vinculadas al tema que hoy nos ha convocado.

Esta mesa aborda el liderazgo desde el punto de vista empresarial. Hemos escuchado el punto de vista del gremio empresarial, de la pequeña empresa, del sector público y ahora me toca abordar el tema desde el punto de vista de los consumidores.

¿Qué cosa esperan los consumidores de este liderazgo empresarial? Cuando hablamos de consumidores tenemos que referirnos, inevitablemente, al marketing. El marketing de la empresa, entendido como la serie de actividades que aquella realiza para identificar necesidades, diseñar productos y ponerlos adecuadamente en el mercado de manera que generen valor para los consumidores y para otros grupos de la sociedad.

El marketing es la materia que enseño y, para facilitar el aprendizaje de mis estudiantes, suelo traer a la clase muchos ejemplos de la vida real. Para poder recoger ejemplos, observo los comportamientos que se dan en el mercado y lo hago desde dos perspectivas distintas. Desde la perspectiva del proveedor, trato de identificar cuáles son las estrategias que están detrás de las acciones que vemos en el mercado; y, desde la perspectiva del consumidor, me interesa saber qué piensa el público peruano respecto de las prácticas de las empresas, y, más específicamente, del desempeño de la función del

márketing. Me preguntaba qué tan bien o tan mal lo está haciendo el marketing ante los ojos del consumidor peruano. Esta es una pregunta que la empresa aún no se ha ocupado de responder y que me llevó a plantear una investigación para averiguar, primero, cuál es la responsabilidad social que el consumidor espera del marketing (RSM) y, a partir de ahí, medir la opinión del consumidor respecto a qué tan bien o mal está cumpliendo el marketing la responsabilidad social que se espera de esta función empresarial.

Así descubrí que había ocho dimensiones que conforman la responsabilidad que el consumidor peruano espera de la función de marketing. Estas dimensiones son: calidad de los productos y servicios, calidad de la atención al cliente, publicidad y prácticas de promoción, información, gestión de los daños que los bienes y servicios podrían ocasionar al medio ambiente, precios y créditos, respeto por la privacidad del consumidor, y ética y compromiso social.

Estas ocho dimensiones fueron testeadas en un estudio de campo que Conecta realizó en Lima sobre una muestra de 500 consumidores. El resultado arrojó cinco dimensiones distintas aunque vinculadas a las ocho dimensiones teóricas obtenidas previamente. Para el limeño, la responsabilidad social que le atribuye al marketing se compone de cinco dimensiones: confianza hacia la empresa y su marketing, compromiso de la empresa con el bienestar del consumidor, prácticas empresariales que no sean engañosas ni manipuladoras, consideración de los intereses del consumidor en la determinación de los objetivos empresariales, y filosofía de la empresa centrada en el consumidor.

Una conclusión importante que se desprende de este estudio fue que la privacidad es un tema ausente en la mente del consumidor limeño. Esto significa que el consumidor no considera la privacidad como un derecho, probablemente porque en el Perú nos encontramos aún en una etapa incipiente en el desarrollo del movimiento de defensa del consumidor.

Otra conclusión interesante es que la dimensión ética del compromiso social está presente en todas y cada uno de las cinco dimensiones de la función que la sociedad peruana le adjudica al marketing de las empresas.

Del estudio también se desprende que la publicidad y la promoción, al ser los aspectos más visibles de la práctica empresarial, son las actividades que más influyen en la opinión que el público se forma de la empresa.

Conocidas las cinco dimensiones de la RSM, aplicamos un cuestionario construido ad hoc para conocer la opinión del público acerca de la actuación del márketing en el Perú. El estudio de campo indicó que, en general, la opinión del público es ligeramente favorable en dos de las cinco dimensiones: confianza del consumidor hacia la empresa y su márketing y filosofía que guía las relaciones de la empresa con el consumidor. Pero el estudio indicó, también, que el consumidor limeño considera que las prácticas empresariales son engañosas y manipuladoras hacia el consumidor y no cree que los intereses del consumidor sean una prioridad al momento de fijar los objetivos empresariales.

Esta opinión poco favorable del consumidor hacia el márketing empresarial se podría explicar, en parte, por la alta expectativa que el público tiene de las empresas. Según el último estudio “Monitor de Responsabilidad Social” realizado por Datum en el Perú (2010), el 67% de los peruanos opina que los líderes de las grandes compañías pueden ofrecer, para el futuro, un liderazgo mayor que muchos de los líderes políticos. Es decir, el público cree que es necesario el liderazgo político, pero le atribuye a la empresa una mayor responsabilidad social porque cree que aquella está mejor preparada para responder a las crecientes demandas sociales. Este mismo estudio indica que hay un 38% de peruanos que opina que las grandes empresas no están haciendo un buen trabajo en construir una mejor sociedad para todos.

El reclamo del público por un mayor compromiso social de las empresas va a continuar en el futuro y aumentará la presión por una mayor regulación, a no ser que las empresas opten por la propia regulación.

Las opiniones del consumidor que acabamos de reportar nos indican que aún hay mucho por hacer. Ello significa una oportunidad para que el empresariado ejerza el liderazgo, pero un liderazgo sostenible que, además de crear valor

económico, cree valor social. Este liderazgo debe tener una perspectiva de largo plazo, lo que implica que no deberá producir todo lo que podría producir porque hay un límite para que la producción sea sostenible; ni deberá vender todo lo que el mercado solicite porque no todo lo que se demanda es bueno para el consumidor a largo plazo ni para la sociedad en general. Las acciones y decisiones de los líderes empresariales deben estar sustentadas en valores como la justicia, la transparencia, la honestidad, la humanidad, la tolerancia, la solidaridad, el respeto mutuo y la colaboración.

Termino con tres normas simples para el éxito empresarial que mencionó Johnny Lindley en una reciente entrevista que le hizo *El Comercio* con ocasión de la celebración de los 100 años de la Corporación Lindley y los 100 años de éxito de Inca Kola, la “bebida del sabor nacional”. Ante la pregunta ¿cómo ha podido mantener 100 años a su empresa? Lindley responde: “Mantener al grupo unido, con gran colaboración, respeto mutuo y siguiendo tres normas que nos dejó nuestro padre: portarse bien, no abusar del poder y saber escuchar”.

Gracias.

RÉPLICA

Augusto Baertl

En la parte final de mi exposición, hablé de la necesidad de que un líder no solamente sea un inspirador, sino que sepa convocar esfuerzos y contribuciones. Quiero referirme a experiencias personales de mi vida profesional, tanto en la compañía minera Milpo como en Antamina.

Creo que el saber convocar, tanto profesionales como otras organizaciones, ONG, organismos de cooperación internacional, universidades, iglesia, etc., para implementar proyectos en beneficio de la sociedad que lo rodea a uno, termina siendo altamente benéfico para la organización o para el proceso productivo que uno tiene a cargo. Por ejemplo, en las décadas de 1980 y 1990, en la época del crudo terrorismo en Cerro de Pasco, el haber convocado y el haber hecho esfuerzos en favor de nuestros trabajadores, sus familias y gente de la comunidad, con diferentes programas sociales o de desarrollo humano, se tradujo en una mayor producción, mayor productividad, mejores índices de seguridad en el trabajo y, lo que es más importante, la comunidad fue nuestra verdadera defensora frente a los ataques terroristas al campamento.

Luego, en Antamina, logramos implementar alianzas estratégicas de la misma forma con la comunidad que nos rodeaba y, gracias a ello, logramos concluir el proyecto cuatro meses antes de lo previsto, a un costo por debajo de lo presupuestado.

El beneficio para la empresa y para el país fue altísimo comparado con lo que se invirtió en dinero. Sí se invirtió mucho esfuerzo, se convocó a mucha gente, lo que posibilitó poner en producción un megaproyecto minero de clase mundial en armonía con el entorno social y ambiental.

Con estos ejemplos, quiero reiterar mi insistencia en que el empresario debe buscar maximizar su rentabilidad pero no solamente utilizando las herramientas internas del propio proceso productivo, sino articulando con la sociedad en su conjunto.

Fernando Villarán

Bueno, tratándose de puentes, hablaremos de las relaciones con el Estado. Este quiere ampliar la base tributaria, lo cual está perfecto, me parece bien y necesario; sin embargo, hay que ver la forma. Normalmente se usa el garrote, es decir, obligar a que los empresarios del sector también paguen impuestos. No obstante, una gestión pública inteligente nos dice que es una buena idea utilizar la zanahoria junto con el garrote. Por desgracia, en el Perú no usamos mucho la zanahoria. Una de las pocas zanahorias que existían para la pequeña empresa era PromPYME y, lamentablemente, hace pocos años, durante este gobierno, se cerró. La verdad es que el Estado no está cumpliendo como debiera con este sector. Otros países, no digamos europeos, sino vecinos, como Chile, Ecuador, Brasil, o Colombia, tienen una política de promoción a la pequeña empresa muy desarrollada. Por ello, en nuestro país hay todavía mucho que hacer por parte del Estado.

Por el lado de las empresas más grandes, ahí siempre ha habido la idea tradicional de que la empresa solo busca sus beneficios y compite en un mercado; es decir, el modelo más convencional de la General Motors, cuando en realidad lo que deberíamos tener es más el modelo Toyota, que supone colaborar con las empresas pequeñas que son sus subcontratistas. Felizmente eso está cambiando, hay muchas empresas mineras que empiezan a trabajar con las empresas del entorno como proveedoras. Tenemos el caso de Backus

que está participando en el programa Articulando MYPeru, de Copeme¹. Ellos trabajan con 250 pequeños agricultores, productores de maíz amarillo duro, uno de los insumos de la cerveza. Estos agricultores reciben asistencia técnica, capacitación y el mercado de una gran transnacional, lo que mejora sustancialmente sus ingresos y sus condiciones de vida.

Si estas experiencias, todavía aisladas, se pudieran multiplicar, realmente aprovecharíamos el empuje empresarial que ya sabemos que tiene el sector de la pequeña empresa. Lo que le falta es conocimiento, tecnología, acceso a mercados y una adecuación de la formalidad a su realidad.

Mercedes Araoz

Bueno, no creo que el Estado haya descuidado a la pequeña empresa, es más, se dio una ley mype muy promotora en este quinquenio, y si bien desapareció PromPYME, que se había vuelto una instancia burocrática, con serios problemas, con la reforma formulamos políticas más transversales y se trabajó fuertemente en la agenda que las mypes pedían, que es el tema de reducir las trabas burocráticas, el costo de los trámites. Y los resultados nos dan la razón: 10 puntos adelante, el país de las más rápidas reformas, y esto no está orientado al beneficio de la gran empresa, sino al bienestar de la pequeña empresa, a la que le cuesta más este tipo de trabas burocráticas.

Sin embargo, es cierto que hay que hacer programas de desarrollo productivo, que en el Perú no se ha tomado esto bien en serio, de manera articulada por varios sectores. Hay que hacerlo de verdad.

Hay muchos programas de desarrollo productivo pero sueltos, sin líneas de base, sin saber qué metas se van a lograr, y esas líneas de base deberían establecerse con claridad y articularse, para trabajar realmente con conglomerados productivos como el que podría generar el marco de la gastronomía,

1 Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa.

entre otros, por supuesto. Creo que esa es una de las fórmulas que el Estado podría promover.

El Estado también debe comprometerse a hacer una reforma en el ámbito de la seguridad jurídica; el poder judicial resulta ser engorroso, durísimo, para las pymes en particular.

De otra parte, por el lado de tender puentes, hay ejemplos bien interesantes, en los cuales el conglomerado empresarial comienza a dar muestras valiosas de articulación entre sí como gremios, no solamente como gremios individuales, sino como gremios en su conjunto.

El primer caso fue el del Concejo Empresarial para Negociaciones Internacionales, que ejerció un liderazgo claro para desarrollar el interés nacional antes que el interés individual de cada grupo empresarial. Hubo, inclusive, sectores que podrían haber tenido un amplio conflicto, como el farmacéutico, que se encontraba dividido, y que, en el momento de formular las propuestas al Estado y discutir las entre ellos, plantearon soluciones innovadoras; y que si bien pudieron no haber satisfecho todas las demandas individuales, pudieron satisfacer la demanda por el interés nacional. Yo creo que por ahí va el camino de tender puentes.

Recientemente, Confiep² ha comenzado a trabajar, por ejemplo, en el nivel de gremios, a traer a los gremios y a las cámaras regionales, que son fundamentales, porque hoy en día el desarrollo productivo se está dando de manera importante en nuestras regiones. Esta labor que está haciendo últimamente Confiep debe reforzarse.

Creo que este liderazgo empresarial también debería llegar al campo de las ideas y las propuestas de política bien fundamentadas, que es lo que sucede en otras partes, donde existen los centros de innovación y desarrollo del pensamiento y del aporte en los cambios, *think tanks*, que forman la

2 Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas.

base del desarrollo y las propuestas para una mejor gestión pública; y, por qué no, este liderazgo empresarial podría traducirse en un liderazgo político. Lamento, por ejemplo, que un líder empresarial de la calidad del señor San Román no pueda haber liderado el desarrollo de la región Cuzco con la entereza y la ética que tiene, porque creo que nos faltan líderes que tomen la acción en el área pública, líderes del sector empresarial; en países como Colombia, Chile, sí los vemos. El presidente Piñera es un líder empresarial y ha tomado la decisión de participar en política. Entonces, creo que sería interesante observar una mayor participación de los líderes empresariales en la acción política. Gracias.

Federico Cúneo

Sí creo en tender puentes. Hicimos un intento con Baltazar de organizar una mesa de diálogo donde pretendíamos construir puentes entre empresarios y actores del lado social. El espacio se llamaba “Mesas de Construcción de Confianza”. Creo que es una idea que no debemos perder, y que podríamos incluir en el Centro de Liderazgo. Ahí conocimos gente que luchaba por lo mismo que nosotros desde el otro lado de la trinchera, y donde la confianza contribuyó a que pudiéramos dialogar de manera importante.

La otra tarea del Centro de Liderazgo está en conseguir gente que salga y cuente, como ha sido el caso de Augusto Baertl hoy día, y que inspire otros a seguir ese comportamiento, pero que sean los propios empresarios quienes compartan. En el sector empresarial estamos muy influenciados por el *bussinesslike*, que consiste en seguir las prácticas del sector corporativo o imitar las cosas que hacen los líderes. Si recibimos una charla de un gerente de responsabilidad social o de un académico, realmente, no le damos la atención que se merece, necesitamos que un líder exitoso en el plano empresarial, con su ejemplo, nos convenza de cuál es el estilo de liderazgo empresarial que requiere el Perú.

La otra recomendación que me queda, después de haber hablado de Maslow, es la importancia de trabajar en el autoconocimiento, creo que el autoconoci-

miento nos va a hacer descubrir nuevas competencias que generen impactos positivos en nuestro comportamiento y en la sociedad.

Los dejo con algo que escuché este fin de semana y que me ha dejado pensando porque uno, normalmente, se encasilla en lo que tiene y se queda sin descubrir sus potencialidades. Maslow dice: “Si lo único que crees tener es un martillo, todo lo que ves es clavos”, y hay todo un mundo por aprovechar.

María Matilde Schwalb

Actualmente se habla de la inteligencia de grupo, y se acepta que no existe una sola inteligencia, por más brillante que esta sea, que se equipare a la inteligencia de grupo, lo cual nos lleva, inevitablemente, a la necesidad de establecer alianzas. El Centro de Liderazgo que la Universidad del Pacífico acaba de lanzar pretende, justamente, promover este tipo de colaboraciones. Desde la universidad, nos interesa promover las alianzas que creen valor para todas las partes involucradas. Así, por ejemplo, con el sector empresarial estamos desarrollando una colección de buenas prácticas de negocio porque estamos convencidos de que lo bueno debe ser difundido para que se replique. Además, estos documentos constituyen un valioso material de apoyo a la docencia y un estímulo para nuestros estudiantes, futuros empresarios y ejecutivos de empresa.

También trabajamos con instituciones sin fines de lucro y documentamos prácticas exitosas de empresas sociales. Nuestros aprendizajes son comparados con otros sectores de la sociedad y son llevados al aula como material de apoyo a la docencia.

Con el Estado hay múltiples formas de colaboración. Podemos aportar profesionales competentes y socialmente responsables que diseñen políticas públicas que contribuyan a elevar la calidad de vida de la sociedad. Por otro lado, la universidad debe promover el debate público sobre los temas relevantes que afectan la vida ciudadana. Para ello debe convocar a los líderes de los distintos grupos sociales que puedan enriquecer el debate y aportar

a la elaboración de políticas públicas que contribuyan a elevar la calidad de vida de todos los ciudadanos.

Finalmente, hay oportunidad para establecer alianzas con la sociedad civil en general, con instituciones no gubernamentales, con otras universidades y con redes que promueven el liderazgo responsable.

Las oportunidades existen. Solo hace falta líderes responsables que las aprovechen. Se requiere una masa crítica de líderes para lograr el cambio significativo que el Perú necesita para lograr un desarrollo verdaderamente sostenible que alcance a todos los peruanos.

**SEGUNDO BLOQUE DE PONENCIAS:
LIDERAZGO Y SOCIEDAD**

Elsa Del Castillo

Muy bien, vamos a empezar el segundo bloque de esta sesión. En esta segunda parte, vamos a centrar la reflexión colectiva en torno a lo que significa el ejercicio de liderazgo social, que debiera ser asumido por cada uno de los distintos actores que conviven en este escenario nacional. Hemos pedido a nuestros expositores que reflexionen en torno a las siguientes preguntas: ¿qué significa el liderazgo social? ¿Será acaso que el liderazgo social debe conducir necesariamente a la confrontación? ¿Qué rol cumple el diálogo o la apertura al diálogo entre actores diversos? ¿Es posible generar estos espacios de diálogo en nuestro país? En todo caso, ¿cuáles son los obstáculos, cómo trabajarlos, quién debe liderar este proceso y con qué otros líderes hay que dialogar? Y, finalmente, ¿cuál es la agenda pendiente entre nuestros líderes sociales? Para tratar de dar respuesta a estas interrogantes, los expositores que nos acompañan en la mesa harán uso de la palabra por un tiempo de diez minutos en una primera ronda.

En primer lugar, escucharemos a José Luis López, educador, asesor en temas de diálogo, liderazgo y medio ambiente. José Luis lleva veinte años como gestor en la resolución de conflictos mineros; es miembro de la Asociación Civil Labor, Consultor de la ONG Care Perú y Coordinador del Grupo del Diálogo Minero y Desarrollo Sostenible.

Nos acompaña también Humberto Olaechea, que ha sido Secretario General del Partido Aprista de Arequipa y Secretario de la Organización del Frente Amplio Cívico de Arequipa. Es secretario del Comité de Lucha por el Desarrollo

de Arequipa y está involucrado en la creación de la Red de Líderes Sociales, de la cual es Coordinador Nacional y Presidente de la Comisión de Gestión Ambiental y Desarrollo Sostenible.

También está con nosotros Elohim Monard, Coordinador del Proyecto Obra, una alianza de ocho organizaciones para ampliar las oportunidades de los jóvenes en materia de educación, trabajo y vida sana. Ha sido Coordinador Regional del proyecto Formación de Comunicadores Sociales para la Integración Andina, y responsable de comunicación del Centro Andino de Excelencia para la Capacitación de Maestros. Es, además, miembro fundador y ex director de la Asociación Interuniversitaria Gobierno Coherente y parte de una red de Jóvenes por la Educación.

Finalmente, escucharemos a Cecilia Blondet, quien fue Ministra de Estado en la cartera del Ministerio de Promoción de la Mujer y el Desarrollo Humano, miembro de Iniciativa Nacional Anti Corrupción, Coordinadora del Consejo Directivo de la Asociación Civil Transparencia, Miembro del Consejo Directivo de la Red para el Desarrollo de las Ciencias Sociales, y Vocal del Tribunal de Ética del Consejo de la Prensa Peruana. Actualmente es investigadora principal del Instituto de Estudios Peruanos y Directora Ejecutiva de Proética.

José Luis López

Buenos días a todos.

En este tema del liderazgo social quiero presentar un marco que orientará las ideas que compartiré.

Les alcanzo la siguiente mirada personal:

Desde hace un buen tiempo están ocurriendo un conjunto de transformaciones, cambios y nuevas entradas, al margen, a pesar y paralelamente a la política, desempeño y visión de los gobiernos, los medios, las ONG, las universidades y de muchos de los que ahora nos tienen reunidos.

Para visibilizarla debemos afinar una mirada que nos permita captar el carácter dual de esta transformación.

Sucede que puede ser vista desde otro ángulo: como el crecimiento de la informalidad frente a la formalidad, la fragmentación social que se expande, el arrepentimiento acerca de un país que se ha descentralizado demasiado rápido o la proliferación de obras incoherentes, superfluas teñidas de corrupción, en fin, hay muchas razones para mirarlo de esta manera. Lo paradójico es que, siendo esto cierto, el otro lado también lo es.

Podría citar unos ejemplos clásicos como el tema de la gastronomía, el emprendimiento microempresarial, la cultura, la moda, el empuje de ciudades

medias para sustentarlo, pero voy a abordar un tema más difícil y controvertido: la minería.

¿Cómo es que en la minería se están produciendo transformaciones, al margen de la ley, más allá de la ley, a pesar de los gobiernos y que se expresan en acuerdos y tratos totalmente precarios pero llenos de una potencialidad enorme?

Se trata de cambios sustentados en la compleja interacción de líderes empresariales con líderes sociales. Los mismos arriban, luego de conflictos, a acuerdos con mucha energía intercambiada, a veces al borde de la violencia, luego en la violencia o a pesar de ella se produce un pacto inesperado y extraordinario.

Si bien en el caso del proyecto Tía María la tensión generada entre la empresa y los agricultores de la zona desembocó en una situación de conflicto y violencia, no se puede descartar la posibilidad de una nueva relación entre minería y agricultura. Desde luego, si las partes polarizan sus posiciones de manera absoluta, esa posibilidad se desvanece.

Pero más allá de Tía María contamos con más de cincuenta acuerdos de empresas con comunidades. ¿De qué tipo de acuerdos estamos hablando? ¿Por qué no están registrados? ¿Por qué solo se ve la minería como la cantidad de plata que se va a invertir? Veamos: en los últimos años se han creado 1.200 empresas de comuneros, comunales o locales, que prestan toda clase de servicios a las empresas mineras.

¿Cómo nacieron? Los líderes comunales sociales, en su demanda de beneficios y trabajo en la negociación con las empresas, pudieron darse cuenta de que podían pasar de ser comuneros a ser microempresarios.

Digamos que establecieron el siguiente diálogo imaginario:

“Bueno, yo llego a un acuerdo contigo y tú me vas a dar trabajo, pero no quiero el trabajo que me das, ¿por qué voy a trabajar para otro que no es de aquí en algo que puedo yo hacer? Si tú me apoyas a formar una empresa y yo te voy a dar un servicio, podemos avanzar a un acuerdo.”

Desde luego muchos líderes empresariales aceptaron y desarrollaron esta propuesta.

O tal vez el diálogo fue iniciado por la empresa:

“Y ¿qué tal si ustedes forman una empresa y nosotros los contratamos?”

“Está bien, pero ¿cómo lo hacemos?”

Hace solo quince años esto era inimaginable, y es una expresión más del cambio cultural, educativo y de actitudes ocurrido en el Perú.

Cientos de empresas formales se expanden en los andes realizando toda clase de trabajos para una empresa minera: transportes, remoción de tierra, seguridad, construcción civil, apertura de zanjas, revestimiento de canales, albañilería, confección de uniformes, abastecimiento de implementos, instalaciones eléctricas, etc.

El gobierno ni siquiera tiene un inventario de su existencia: 1.200 empresas comunales –pueden ser más o menos–, pero existen en todos lados y cada día se crea una, aunque también desaparecen. Basta que una carta de la empresa minera diga: “Yo compraré lo que produce esta empresa comunal”, y un banco sin terminar de leerla ya le está prestando la plata, porque la poderosa empresa minera garantiza la compra de la producción, y de ese modo asegura la devolución del préstamo.

Esto es un cambio. Decenas, centenas, de líderes sociales se transforman en empresarios locales para prestar servicios a las empresas. Añadamos a

ello el otro proceso que creció simultáneamente: la mayor oferta de trabajo de las empresas a la gente de la zona de explotación; en algunos casos, el 60% de la mano de obra es local.

Centenas de empresas como la que sirve a Brocalen Cerro de Pasco, que ya vende un millón de dólares, o la de Pompeyo Mejía, que vende 60 millones de dólares, empresarios que comienzan a transformarse y ya no solo prestan servicios a las empresas.

Ello no está en la ley, no es parte del plan, son acuerdos localizados, no coordinados, pero caóticos y precarios, por la razón siguiente:

Sucede que cuando termina el trabajo, este líder comunal, convertido en empresario, se saca su chaqueta de empresario y vuelve a su chaqueta social y le dice: “tú me vas a dar más trabajo”, pero la empresa dice: “ya no tengo más trabajo”, “no, tú me vas a dar más trabajo porque yo te he apoyado, y debes compartir tus ganancias, quiero que me des más trabajo, si no te bloqueo la entrada a tu empresa”, y se produce eso.

Cuando le pregunto a un empresario: “¿qué le parece este camino de nuevos acuerdos que se ha abierto?”, dibujan una risa a medias, una parte se alegra y la otra parte no. El tema es complejo, no es un acuerdo estable.

Se asoma el chantaje y la desesperación de líderes comuneros que incluso se han comprado tractores, camiones y ahora no tienen cómo pagarlos porque ya no hay contratos. Cuando ya no hay más trabajo, el conflicto resurge, los temas ambientales se vuelven pretextos, las estrategias legales demandan beneficios, y entonces reaparecen todo tipo de presiones.

En Áncash, el fenómeno de empresas locales ha surgido de otra manera con la plata del canon.

200 o 300 empresas de ancashinos creadas para realizar obras con el canon minero es algo bueno: dueños de farmacias, dueños de grifos o ingenieros

civiles que egresan de la universidad Antúnez de Mayolo que forman sus empresas locales y hacen trabajos para los gobiernos locales en centenas de obras.

El líder social, líder local, se transforma en empresario. Pero de pronto aparece el lado negativo: empieza a crecer la coima y la corrupción para que le den el contrato.

Es la incomprensión de esta dualidad lo que no nos permite apreciar la esencia del cambio. Corrupción, presión, aunque también emprendimiento y acumulación local, componen los aspectos de la transformación de esta compleja relación.

Para entenderlo requerimos una mirada más amplia y aceptar este movimiento de transformación profunda que se produce en el país. No vale la pena que cuando esté todo resuelto o terminado recién nos demos cuenta de que existe, lo interesante es darnos cuenta de su presencia cuando aún no es del todo visible.

La misión de un líder social se perfila cuando se aprecia anticipadamente estos procesos, complicados, desintegrados, caóticos, llenos de incertidumbre, duales, entre el bien y el mal, entre lo positivo y lo negativo.

El líder no se conforma con lo que está establecido, ya sea para él, para la sociedad o la institución y quiere ir más allá, pero el más allá no está delimitado, no es un mandamiento del orden del bien frente al mal; es un más allá complejo, diverso, lleno de errores, de maldad y luego de bondad.

Esta transformación está generando un nuevo liderazgo y una nueva cultura en medio del caos, la incertidumbre y el conflicto.

Estamos dando cuenta de cientos de arreglos entre líderes empresariales, con líderes sociales, con otros actores como algunas ONG y consultoras que se dan cuenta de que las relaciones pueden innovarse.

Pero el cambio no se reduce al tema de las empresas comunales que acabamos de relatar. Por ejemplo, en el tema de la tierra, destaco a Augusto Baertl, quien estuvo en esta reunión para recordar que él, pioneramente, está viendo una nueva realidad.

Dar un nuevo valor a la tierra, es decir, a la propiedad del yacimiento que se encuentra en la comunidad. Esto quiere decir que cuando el líder de la comunidad dice: “tú me vas a reconocer mi valor, no solo nuestros derechos superficiales, sino también el valor de lo que está debajo”.

Y aquí tenemos la carta de una empresa, una de las más grandes del mundo, que le dice a la comunidad lo siguiente: “si encontráramos un yacimiento, ustedes serán parte de la mina”, esto es, serán socios o accionistas, o se suscribirán contratos de alquiler, o cualquier otra modalidad.

Está en curso un nuevo arreglo. ¿Qué pasa cuando se encuentra algo en alguna mina? Los migrantes que se fueron vuelven a su tierra y ayudan a la negociación y, a veces, la complican también, y se establece un nuevo rango de evaluación. Miren esto multiplicado por 80 exploraciones, 25 proyectos en marcha, Conga con 5.000 personas, Xstrata con 4.500, Michiquillay con 1.500 personas, han desarrollado acuerdos masivos, donde el líder social ya no es solo un actor que espera que le otorguen beneficios.

Otro gran cambio en curso es el de la provisión de agua a las comunidades antes de que exista la mina. La consigna es el agua primero, luego la mina, y esta es una frase creada por las propias empresas modernas. De esta manera, las empresas ya no solo se preocupan por no afectar las fuentes de agua con otros usos, sino de aumentar el caudal del agua para la cuenca y las comunidades.

Ya no es suficiente que la empresa cuente con la autorización, el Gobierno puede tener catorce autorizaciones, pero si no se ha establecido un arreglo con la comunidad, pues no hay acuerdo definitivo. Las empresas pueden otorgar muchos programas sociales; sin embargo, este arreglo sobre la tierra,

o del vínculo con las empresas comunales o sobre el trabajo y del vínculo con el trabajo y del agua, constituyen las nuevas relaciones en curso de una gran transformación que no se ve a simple vista.

Muchas transformaciones se están produciendo en el país, al margen, a pesar o paralelamente a las políticas públicas, políticas de gobierno o lo que sale en los medios, lo que se visibiliza o se estudia incluso en la academia o en las propias ONG. Este liderazgo social está transformándose en un liderazgo empresarial o en un tipo de relación nueva que se está estableciendo, con mucho caos –insisto–, incertidumbre, con mucha dualidad.

Me encontraba en un taller de liderazgo y de pronto los hermanos Zaffra, líderes comuneros empresariales, reciben la acre crítica de un comunero: “¿y por qué me pagas tan poco? Tú me explotas más que el empresario minero”.

Es la economía de mercado y el empresario que tiene que pagar lo suficiente para que sus costos se minimicen y sus utilidades se maximicen. La situación es compleja porque, como se ve, no se trata de una manera de relación atribuible solo a la que se genera entre la minería y la agricultura. Esa es la complejidad. En Las Bambas, cuando se produjo la asamblea de 4.500 personas, al poco tiempo, semanas, el directorio de XStrata en Suiza acordó la inversión de 2.500 o 3.000 millones de dólares. ¿En qué se basó esta decisión si ya tenían todas las autorizaciones legales? En el acto de confianza de estos líderes sociales manifestado en la masiva asistencia, se basó en esta reunión donde no se firmó nada, donde no hay ningún papel, fue un acto intangible de confianza, muy frágil, por eso es que hay que mantenerla, que los líderes sociales de este lugar no han aceptado reubicarse lejos, sino que quieren estar un poquito más allá de la empresa, para que cuando no funcionan los arreglos, ellos, muy sutil o abiertamente, como ya lo hicieron, paren y enfrenten, tomen el campamento como ya lo hicieron.

Qué complejo, qué difícil, pero se trata de mantener esa confianza, que la empresa ponga atención y que los comuneros puedan sentir que se puede establecer una nueva relación.

Lo intangible, lo que se sostiene en la palabra o en el acto diario, lo cotidiano, es una nota de la nueva globalización, las redes son diferentes y la conexión es distinta, es un sistema con rol en un caos; no obstante, en ese caos hay un orden implícito que es el que hay que encontrar. En la minería estamos viendo eso; por esa razón, no hay que ver solo Tía María, hay que ver todo, y si se observa un efecto negativo en expansión (por ejemplo, un Bagua en minería) hay que tener mucho cuidado, porque eso puede terminar por aplastar estos buenos acuerdos que se están logrando además de las Bambas en Michiquillay, Conga, Galeno y puedo enumerar veinte proyectos más con acuerdos de este tipo, complejos, más allá de la ley o a pesar de ley o autorización.

Este nuevo liderazgo social es el que hay que cultivar y ayudar a que se consolide, para que forme parte de una integración que cambie la fragmentación en fragmentos unidos, para cambiar la informalidad en formalidad, para modificar estas características que a veces son vistas como lo principal, el desorden y el caos nos asusta, la idea es fluir y transformar esta nueva relación.

Humberto Olaechea

Quiero agradecer a la Universidad del Pacífico y a don Baltazar Caravedo la oportunidad que me brindan para compartir con ustedes una visión de liderazgo desde las organizaciones sociales; no creo que sería oportuno venir a teorizar ideas que ustedes conocen mejor. Quisiera expresarles también la preocupación que tenemos los dirigentes de las organizaciones sociales por la perspectiva y las posibilidades que tenemos, no solo en el sur, yo creo que en todo el país. Miles de millones de soles en inversiones, con el gaseoducto, la Interoceánica, Majes en su segunda etapa, proyectos mineros importantes como Tía María, se podrían ver frustrados y, con ellos, la posibilidad de que se realicen las aspiraciones que tienen nuestros pueblos desde hace muchísimos años.

Los dirigentes sociales, como los empresariales y los políticos, también debemos obtener resultados; de lo contrario, dejamos de ser dirigentes, dejamos de conducir procesos y, en esa perspectiva, creemos que la única manera de lograr este desarrollo que está trabajosamente construyéndose, en especial en el sur, es que existan líderes capaces de llevar adelante los procesos y proyectos. Si ello no es posible, de acá a algunos años, volveremos a hablar de las oportunidades perdidas.

¿Qué tipo de liderazgo necesitamos en general? Uno que sea militante, no podemos tener líderes de medio tiempo o de escritorio, uno que recupere el sentido mismo de liderazgo, que es el de trabajar por objetivos comunes, en función de principios y valores, que las ideologías, cualquiera de ellas, han

venido construyendo a lo largo de la historia. Los panelistas anteriores, en el ámbito empresarial, han reconocido la necesidad de un liderazgo sustentado en valores personales, de lo contrario vamos a terminar siendo conducidos por líderes sociales que solo saben tomar carreteras, si es que no fortalecemos estos liderazgos reconocidos, si es que no trabajamos por espacios en los que se articulan diferentes tipos de líderes en sus distintos roles.

Necesitamos un liderazgo que evite que algunos partidos políticos se conviertan solamente en maquinarias electorales o empresas personales de candidatos. Requerimos un liderazgo para que los gremios, los sindicatos, las organizaciones populares no se instrumentalicen o terminen reduciéndose a plataformas “pancistas”, meramente reivindicativas. Necesitamos un liderazgo que evite que algunas universidades solo sean empresas de conocimiento o que algunas ONG se alejen de la realidad para justificar su existencia. Un liderazgo que impida que nuestros gobiernos e instituciones solo busquen la rentabilidad personal, política o económica, es decir, que se lidere en función del bien común, o sea, rescatar el significado básico de lo que es liderazgo, lo que deben hacer los líderes.

En lo que se refiere a liderazgo social, permítanme primero decirles de dónde partimos, cuál es la realidad que tenemos, en qué escenario se han construido estas organizaciones sociales que hoy en día tienen el poder para hacer paros o propuestas, construir agendas de desarrollo compartidas en algunos casos, o tomar carreteras en otros. Es un escenario que ustedes conocen, es el escenario nacional de una democracia débil, precaria, con instituciones que no se consolidan en un proyecto nacional, que no resuelven problemas crónicos como el de la lucha contra la corrupción que es esencial y que afecta a todos, desde la organización más chiquita como una Apafa³, hasta el nivel de gobierno como hemos visto en estos días.

Necesitamos modificar este escenario de liderazgos llenos de paradojas, como el crecimiento sin desarrollo o las políticas de inclusión sin redistribución de

3 Asociación de Padres de Familia.

la riqueza o la más común, la falta de información, a la cual se le achaca la causa o el origen de los conflictos. Vivimos en una sociedad de la información, del conocimiento, estamos permanentemente comunicados y, sin embargo, se dice que todos los conflictos y todos los problemas se deben a la falta de información, que no se ha informado adecuadamente. Esta es una paradoja que debemos resolver, pero que afecta el resultado del trabajo en las organizaciones y, como veremos más adelante, tiene algunos responsables.

Hay un gran sector de ciudadanos que sigue pensando que la democracia no se come y que no tendrían ningún problema en apoyar un régimen autoritario si no se resuelven sus problemas inmediatos. Nuestra estabilidad democrática depende, en muchos casos, de los resultados económicos del crecimiento, aunque sea por sectores y exista un indignante chorreo que sigue aumentando las brechas. Ello ocurre justamente porque los líderes ejercen liderazgo en función de proyectos personales y, lamentablemente, nos siguen gustando los caudillos, cuando lo único que en verdad garantizaría nuestra estabilidad democrática, el sistema político, son liderazgos sociales, colectivos, con políticos y empresarios fuertes, organizaciones sociales legitimadas y democráticas para tener una visión de desarrollo sostenible.

La realidad no se inventa, por eso termina imponiéndose, y eso vemos en cada uno de los conflictos que lamentablemente producen crisis en nuestra sociedad; las soluciones de arriba hacia abajo o meramente institucionales no van a resolver el problema de la falta de liderazgo o de la visión de liderazgo que necesitamos, con una representación fuerte. Los líderes sociales que hoy tienen poder –la mayoría de ellos– vienen de la experiencia de los frentes locales, que se construyeron a partir de la lucha contra la dictadura fujimontesinista, pero esas organizaciones se quedaron sin agenda y por eso, al no renovarse, vemos que hoy día han perdido orientación y sentido. Por ejemplo, en el caso de Tía María, reclaman contra la empresa minera cuando la protesta debería ser contra la pobreza. Por años ha sido imposible ponerse de acuerdo entre las organizaciones sociales y las autoridades para afianzar una cuenca y tener agua en un valle agrícola. Entonces, esa enorme energía social que actualmente se desperdicia debería estar orientada al desarrollo;

esto mismo sucede en el caso del Cuzco cuando los pobladores de Espinar se oponen al proyecto, diciendo que van a ser perjudicados cuando en realidad se les va a permitir afianzar una cuenca; o cuando se protesta contra la exportación del gas, cuando más bien la lucha debería ser por la construcción del gaseoducto, que resolvería una enorme cantidad de problemas en el sur.

¿Por qué nos hemos extraviado las organizaciones sociales? ¿Por qué hemos perdido de vista las luchas en función de los objetivos del progreso? Una de las razones es que se ha devaluado mucho la palabra y el respeto a las instituciones. Lamentablemente, en el caso de este gobierno, el Estado se equivocó con las actas incumplidas, que es algo que no debe olvidarse cuando escuchamos las causas y los orígenes de algunos de los conflictos que vivimos hoy en día, muchas actas incumplidas, promesas que nunca se concretaron, acuerdos que jamás se cumplieron. Sin embargo, el gobierno a través de la unidad de conflictos de la PCM⁴ sigue capacitando con maestrías a funcionarios públicos que nunca estarán en medio de un conflicto, no lo van a gestionar, procesar ni resolver. Yo pregunto: ¿por qué no capacitan a los dirigentes? ¿Por qué estos procesos de capacitación que ofrecen una variedad de instrumentos no se dan, también, a las organizaciones empresariales y no empresariales? ¿La CGTP⁵ no debería presentar un reporte de sostenibilidad para decir cuál es su responsabilidad? Aunque tenemos claro que la responsabilidad social es de todos.

Necesitamos líderes que recuperen el valor del sentido común, en el ámbito de las organizaciones sociales, el criterio, inclusive del conocimiento empírico que los vincula con la realidad versus la tecnocracia o la barbarie de la especialización como pedía Ortega y Gasset en su obra *La rebelión de las masas*—cuyo título es algo que nos suena a permanente actualidad—, es decir, líderes con visión integral, pues reconocemos que toda gestión está basada cada vez más en el conocimiento. Ya no hay líderes sociales, dirigentes que presentan memoriales, todos andan con su proyecto bajo el brazo, que re-

4 Presidencia del Consejo de Ministros.

5 Confederación General de Trabajadores del Perú.

corren las instancias burocráticas de administración pública, que participan en procesos de aprobación, presupuesto, planes estratégicos, políticas de gestión pública.

Requerimos un liderazgo social que asuma responsabilidades y que las comparta con otros sectores, hablábamos en el caso de los técnicos, de las universidades y colegios profesionales, no saben el tremendo impacto que causa una opinión de alguno de estos profesionales que acá en Lima puede considerarse un cambio de opiniones alrededor de una taza de café, pero eso llega a las provincias, a las calles o a las organizaciones sociales con mensajes que terminan en procesos de vida o que causan muertes, como lamentablemente ha venido sucediendo en muchas de las protestas y los reclamos sociales.

Necesitamos un liderazgo que sea compartido y que cree relaciones recíprocas. No buscamos paternalismos ni tutelajes; las organizaciones sociales estamos dispuestas a asumirlo en condiciones de igualdad, y por eso tenemos algunas propuestas que estamos realizando y llevando a la práctica en Arequipa, con la experiencia de plantear un cogobierno al gobierno regional; un nuevo gobierno regional con un nuevo pacto social, donde se asumen responsabilidades, y de las cuales seguramente vamos a poder seguir hablando en una segunda parte.

Elohim Monard

Gracias. A mí me dijeron que tenía que hablar por los jóvenes, pero yo trato de ser inclusivo, así que voy a hablar por los “adultos menores”, así todos estamos incluidos aquí.

Les voy a dar un testimonio de los procesos que estamos liderando los jóvenes de este país; no puedo hablar en representación de los jóvenes, pero creo que sí puedo dar un testimonio de lo que estamos trabajando en este momento muchos de nosotros.

Quiero enfatizar que el liderazgo no lo necesitamos, sino que es urgente en este momento para nosotros, y creo que hay muchos jóvenes que estamos liderando algunos procesos, asumiendo algunos roles; no sé si podemos llamarnos líderes, pero sí estamos asumiendo algunos roles y trabajando en algunos procesos que quisiera mostrar en este momento, y tal vez poder teorizar un poco a propósito de esto.

Formo parte de una organización que se llama Coherencia, que es un espacio que nosotros llamamos político-pedagógico y que promueve la transformación positiva de ciudadanos e instituciones a través de cuatro líneas: formación de ciudadanos, generación de conocimiento, articulación de actores e incidencia política. Contamos con dos espacios, uno que es el de profesionales jóvenes y el otro que es el de universitarios. Y aquí quiero mencionar un punto sobre liderazgo en este proceso; y es que cuando fundamos esto hace cinco años, ya estábamos por terminar la universidad y nos dimos cuenta de que la uni-

versidad ya no era nuestro espacio natural, entonces dijimos: “Para que se puedan generar nuevos liderazgos desde la universidad tenemos que abrirnos”, así que generamos otra asociación civil que se llama Gobierno Coherente, Proyecto Coherencia es el de universitarios. Proyecto Coherencia todavía existe y genera sus propios liderazgos; los mayores no tenemos capacidad de decidir lo que tienen que hacer, son una asociación civil autónoma con la que coordinamos porque compartimos una visión común: conformar un movimiento de formación, participación y representación política en distintos lugares del territorio nacional.

Entendemos nuestro rol de participación ciudadana como un liderazgo articulador, y esto es un proceso de reflexión profunda que nos llevó a encontrar nuestra identidad después de cinco años, es decir, no se trata solamente de un tema de diapositiva. Junto con dos organizaciones, lideramos la Red de Jóvenes por la Educación, que son 32 organizaciones de jóvenes menores de 35 años todos que se compran el pleito por la educación de nuestro país; estamos hablando de Enseña Perú, Voluntades, CreaMás, Makungu, Recrea, Acción Sostenible y así puedo seguir con las 32; cuatro de ellas son de ciudades que no son Lima.

Luego vamos a hablar de los distintos Perú que se están moviendo en este momento. También somos parte del comité organizador de CADE Universitario. ¿Por qué menciono esto? Porque logramos que CADE universitario incorpore organizaciones juveniles en sus mesas, en sus invitados, como asistentes y en una feria, pues creemos que el tejido social que queremos construir se va a poder conseguir si las personas, los jóvenes, se involucran en organizaciones, en emprendimientos económicos y políticos o forman sus propias organizaciones, pero solos no lo van a hacer. Una golondrina no hace el verano, y eso lo hemos aprendido de la experiencia de gente como ustedes. También formo parte de Obra-Alianza por la Juventud, ahí soy coordinador, desde Cedro, de esta iniciativa de varias organizaciones, donde creemos que podemos ampliar las oportunidades de los jóvenes en educación, trabajo y estilos de vida saludables. ¿Por qué? Porque si bien estamos seguros de que la primera infancia es la prioridad, tenemos que comprarnos el pleito por

los jóvenes, porque somos los que estamos trabajando ya en el corto plazo por el país y los que vamos a liderar en los próximos diez años; algunos ya están empezando a hablar de la generación del bicentenario. Bueno, trabajamos también con el proyecto Responsabilidad Social Jóvenes, con gente de Huaycán, con gente de Barranco, y aquí quiero detenerme.

Creemos que para poder mejorar esa masa crítica de la que hablaron hace un rato en la mesa anterior, debemos formar primero una levadura crítica. Acá tenemos que hacer la analogía del pan, que no es mía, sino una analogía que utiliza John Paul Lederach, un estudioso de la paz de Harvard, que dice que para poder construir una masa, para poder hinchar la masa del pan, lo más importante –más que la harina– es la levadura; la levadura es el líquido que debe repartirse en toda la masa, en toda la harina, para que pueda hincharse. Entonces, lo que nosotros estamos haciendo, y no solo en Coherencia, sino con un montón de organizaciones que tienen una visión como la nuestra, desde los jóvenes, es formar esta levadura crítica, un montón de personas con valores interiorizados, con una visión común.

El movimiento por la educación de los jóvenes es muy fuerte, de calidad, de equidad. Nos insertamos en distintos espacios de la sociedad y de manera interconectada empezamos a trabajar para construir el movimiento e hinchar la masa. Esto no es solo filosofía, lo llevamos mucho a la práctica, por eso es que hablamos de un movimiento interconectado y muy coordinado entre jóvenes; el movimiento se está formando recién y necesitamos creer para crear. Los jóvenes con educación necesitamos tener los valores muy bien puestos para poder empezar a crear e innovar. Requerimos formarnos para ser líderes porque esto no es un juego y debe tener excelencia, porque esto no es nada arbitrario y no es un tema, simplemente de “Qué bonito suena”. Necesitamos articularnos para contagiar, agarrarnos las manos, literalmente, y trabajar juntos para no perder la fe; de lo contrario, uno solo se frustra y ahí quedaste y ya. Cuántas experiencias tenemos de gente buena que se cayó porque estaba sola. Hay que incidir para transformar, o sea, todo esto tiene que recaer en un proceso de incidencia concreto. El tema social está muy vinculado al tema político, o sea que la incidencia social y la incidencia política terminan siendo dos caras de una misma moneda.

Los valores son confianza, reconocimiento, respeto y pedagogía. En relación con este último término, pedagogía, hay que entenderlo como aprender y no tanto como enseñar. Creo que lo que nos falta a muchos de los que lideramos procesos es la capacidad de aprender, en vez de la capacidad de querer enseñar a todo el mundo lo que tiene que hacer, humildad, creatividad, esa capacidad de innovación. El diálogo, probablemente, implica un reto de creatividad mucho más difícil que cualquier otro; entonces, sentarse en una mesa y encontrar soluciones entre varias partes merece un proceso creativo profundo. Compromiso, comunicación. Ya se habló de la información aquí. Tenemos la mala costumbre en este país –tal vez por el arraigo machista que hay– de pensar que el diálogo termina siendo un tema de débiles y que para solucionar los problemas uno tiene que agarrarse a cachetadas; pero, en realidad, hay que tener coraje para sentarse en una mesa, mirar a los ojos de alguien y decirle qué te gusta y qué no te gusta con total franqueza y sin tener que pelearse. También hace falta sensibilidad, pues debemos entender que el otro también tiene sus pasiones, sus intereses y sus roles. Entonces, los diálogos son interculturales, intergeneracionales, interdisciplinarios, intersectoriales, etc.

Trabajamos unas analogías muy de acuerdo con los tiempos, sobre la web 1.0 y la web 2.0. No voy a explicar temas tecnológicos aquí, pero se trata de cambios de paradigmas que se están realizando en función de las redes sociales. Entonces, rápidamente, voy a contarles lo que es el liderazgo 2.0 para nosotros, que la tecnología sí facilita, la tecnología sí potencia y en los chicos que están ahorita creciendo ya es una cultura; el Facebook es una cultura que habla de horizontalidad, en el cual todos tienen la misma capacidad de opinar y de recibir; multidireccionalidad, todos, desde todos lados invierten con información, dan sus aportes, es dinámico. Hablo del Facebook para citar un ejemplo, hay muchos ejemplos más y no me quiero centrar solamente en el tema tecnológico, pero si tenemos que hablar de liderazgos que sean dinámicos y que tengan capacidad de renovarse y que no sean estáticos ni burocratizados, y colaborativos, todos construyen, y esa es una premisa en la nueva forma de liderazgo que facilitan estas tecnologías.

¿Qué está liderando la juventud peruana en este momento? Solamente voy a dar algunos ejemplos. “Un techo para mi país” ha movilizó a once mil voluntarios para construir casas en zonas vulnerables; Enseña Perú tiene a cincuenta profesionales a partir del próximo año, profesionales ejemplares enseñando y aprendiendo en colegios públicos de Lima, Callao y Arequipa. Yo he sido parte del equipo evaluador de este año en Enseña Perú y en verdad les digo que la calidad de esa gente es extraordinaria, gente de todo el país que está apoyando el proceso pedagógico durante casi dos años en un colegio público. ¿Quién hace eso así nomás? Ankay está formada por jóvenes que en una coordinación Washington-Lima consiguen fondos para poder llevar a los nueve primeros puestos de colegios públicos a las universidades más reconocidas –la Universidad del Pacífico es una de ellas–. Makungu tiene a dos jóvenes afrodescendientes becados cada año para sus estudios técnicos superiores. Si tomamos en cuenta que solamente el 2% de los jóvenes afrodescendientes terminan sus estudios superiores, esos dos jóvenes pueden marcar la diferencia y ser el ejemplo para otros más. La organización estudiantil Voluntades está en otras ciudades. En CADE 2010 diecisiete jóvenes diseñaron y moderaron los talleres temáticos de competitividad, gente de todo el país. Estos diecisiete somos parte de la levadura crítica, todo el tiempo estamos coordinando e interconectando y sabiendo qué estamos haciendo para ver cómo el movimiento crece y crece y se queda en ebullición.

Nunca antes en la historia del país ha habido tantas organizaciones juveniles trabajando, y menos trabajando articuladamente.

Eso es todo, gracias.

Cecilia Blondet

Gracias. Quiero felicitar a la Universidad del Pacífico, a Baltazar Caravedo, y al Rector por la iniciativa de crear un centro de formación de nuevos liderazgos.

Yo me debato entre la actitud positiva de José Luis López o de Elohim Monard, que dicen que hay nuevos liderazgos, nuevas maneras de gestionar la relación entre lo público y lo privado, la relación entre el Estado y la sociedad, que existe una cantidad de voluntarios y jóvenes movilizados para generar nuevas realidades, en todo caso, para introducir cambios; y lo que veo al abrir el periódico todos los días, que es exactamente lo opuesto. Vemos los miles de Tía María que se dan, situaciones límite como las de Bagua y antes llave, pero no tenemos que llegar a situaciones tan gruesas y tan graves para darnos cuentas de que realmente hay un problema muy serio de falta de liderazgo social y político, e incapacidad o dificultad para el diálogo. Creo que si no reconocemos eso no vamos a revertir esta situación, creo que el punto de partida es por ahí.

Hace muy poco han presentado el barómetro de la Américas, una cantidad de información muy interesante en el tema de desconfianza. Creo que es clave partir de este asunto, de la desconfianza: no confiamos en los políticos, no confiamos en la autoridad, no confiamos en el vecino, no confiamos en nada, entonces, construir algo en este marco donde no existen conexiones es muy complicado. En el estudio mencionado, dos tercios no confían en sus cercanos, pero menos del 50% apoya al sistema político del país, entendido como el respeto a las instituciones, garantía del derecho y parcialidad de

la justicia. Es decir, contamos con un Estado de funcionarios mediocres, tenemos una sociedad de informales; y es bien interesante cuánto podemos resaltar la informalidad, la capacidad de “recurseo” de nuestra población para enfrentar situaciones de crisis o debilidades de políticas de empleo; pero, en realidad, lo que debemos aceptar es que con esta idea del “recurseo” y el informal lo que tenemos es miles de miles de taxistas, de combistas, de vendedores ambulantes, lo que hace una sociedad difícilmente organizable, representable, muy dispersa.

Entonces, eso también es parte del problema, no es solamente un Estado que funciona de manera mediocre y que, muchas veces, lo dicen los empresarios y ciudadanos, necesita plata para que funcione –soborno para que el funcionario haga lo que tenga que hacer–, sino también una sociedad de informales que es difícilmente organizada y organizable. Esto genera no solo una sensación de desconfianza, sino una sensación de impunidad, nada va a cambiar, es difícil que las cosas cambien, una sensación muy fatalista frente a qué cosas se pueden hacer.

La corrupción es parte de la explicación también, la gente le asigna un lugar prioritario. En la última encuesta de Proética, la principal preocupación de los peruanos es la corrupción, y tengo la impresión de que no es que haya más corrupción, sino que se está convirtiendo en parte del sentido común el identificar la corrupción como un problema, lo que es muy importante. Pero, ¿a qué nos referimos? Primero, a la corrupción que viene por la percepción de escándalos constantes en los altos niveles; el pobre desempeño de la anticorrupción en el gobierno, pero también del abuso en todo nivel. Corrupción no es solo robar, sino también imponerse de manera arbitraria sobre la ley, no respetar la ley, hacer lo que nos da la gana, eso también se percibe como corrupción.

Tenemos el caso del Ministro del Interior, es uno más, la verdad no es una sorpresa, es uno más. Acabamos de salir del caso de Cofopri⁶ y entramos al del

6 Organismo de la Formalización de la Propiedad Informal.

Ministerio de Salud. Entonces, estos son nuestros referentes de autoridad, de liderazgo, estas son nuestras autoridades. ¿Y qué hace el partido de gobierno? ¿Qué hacen las autoridades en el gobierno frente a estos hechos? Admitieron su renuncia, ni siquiera lo votaron a patadas, le han dado esa salida tranquila. ¿Vamos a saber qué más va a suceder con este señor? Lo más probable es que nada; es un miembro importante del partido de gobierno, tiene una trayectoria en EsSalud. ¿Qué posibilidades tenemos de exigir que algo más suceda? ¿Qué posibilidades tenemos, en el caso de Cofopri, de que nos den información sobre qué cosa está pasando con los terrenos? ¿De que la mujer del presidente del Congreso dé explicaciones sobre la cantidad de hectáreas que tiene en este momento? ¿Qué posibilidades tenemos los ciudadanos de exigir a esa autoridad una acción de control? Muy poco o nada.

Entonces, ante la carencia de institucionalidad y ante la desconfianza de la gente por los canales formales de denuncia, la violencia es una alternativa, y esa es una ecuación totalmente lógica, lo hemos venido diciendo muchas personas en los últimos años. Tienes que gritar, quemar llantas, tomar puentes, carreteras, para que te hagan caso y, efectivamente, cuando uno hace eso le hacen caso, entonces es fantástico hacerlo; además debe ser catártico salir a dar de gritos cuando nadie te hace caso y encima tener que hacer esto para lograr que le hagan caso a uno, es formidable. Entonces, el escenario de diálogo que nos propone José Luis López es fantástico. Él habla de un escenario precario, frágil, caótico, pero al mismo tiempo con posibilidades y nuevas formas.

Debemos partir de que estamos en esta sociedad y con este Estado para pensar que efectivamente un nuevo liderazgo tiene que ubicarse ahí. No vamos a formular la gran teoría. Necesitamos que haya un marco institucional sólido, hay que construirlo, que hayan interlocutores con autoridad, hay que formar políticos y dirigentes para que tengan autoridad porque la autoridad no es una cuestión de investidura, se gana, y hay que respetar los acuerdos. Esto es, aparentemente, básico, pero eso es lo que no podemos hacer; entonces, mientras persista la informalidad, el desorden, la mediocridad de los servicios, es bien difícil que se sostenga el diálogo, es difícil que la gente confíe, y es

mucho más fácil y mucho más catártico y mucho más atractivo salir, quemar llantas, dar de gritos, quemar ataúdes con las cabezas de las autoridades metidas adentro y sentir que alguien le hace caso a uno.

RÉPLICA

José Luis López

Bueno, mi impresión es que tanto lo que formula Cecilia, como lo que afirmo, es verdad, son dos lados de la verdad, una es la verdad y la otra una verdad en movimiento. Es cierto, puedes mirar las cosas así, como lo hace Cecilia, y hay mucha evidencia para hacerlo de ese modo. Entonces, la invitación que yo hago es: ¿por qué no lo miramos de otra forma donde vas a encontrar otra realidad que no excluya a la otra sino que conviva con ella?

¿Qué lugar es aquel donde puedes ver de todo, envidia, gente vaga, violencia, renegones, suciedad, tontería? Ese espacio es la familia, cada una de nuestras familias, pero también encuentras amor, ternura, valor, orden, pureza, ejemplo, e igualmente lo otro: el vago, el adicto, el desgraciado, el renegón y hasta peores cosas, ¿o no? Y la familia es la familia, es el centro en el cual conviven las dos cosas, o las tres cosas de una forma increíble. No digo que sea igual, pero algo de eso hay que ver en la sociedad, este tramado compuesto de millones de familias. Por eso hablaba de la dualidad. La dualidad existe, hago ejercicios de eso en mis talleres de liderazgo. Johan, que es un emprendedor en Wilson, tiene diez personas a cargo, vende computadoras y vende con factura y sin factura; y un día su hijo, al cual puso en un buen colegio, le dijo: “papá, ¿tú eres un pirata, no?” Y él comenzó a entender. “Pero, yo trabajo, soy buen vecino, soy mejor dirigente deportivo, te he puesto en el mejor colegio”. “¿Eres un pirata, no?” Entonces, la pregunta es ¿quién es Johan? ¿Un pirata? ¿Un emprendedor? ¿Las dos cosas? El país está lleno de

eso, y ¿quién juzga? La visión perfeccionista hace que todo esté en función de lo perfecto, entonces, si no se llega a eso estamos mal. Ese era el vicio que teníamos al compararnos con Chile; luego nos dimos cuenta de que somos diferentes, que tenemos otro tipo de cosas, no valores de otro planeta, sino otra dimensión y movimiento.

Afirmo que estamos en ese proceso de cambio, hay mucha revolución callada, de líderes, de personas que están haciendo esa transformación y que hay una suma compleja que da como resultado eso. Nuestra gastronomía nació de esas picanterías, de esos restaurantes, de esa cosa fea que hace solo diez años era: “mucho condimento, la comida criolla es muy condimentada”. Entonces, de eso que parece malo, algo va naciendo, se va transformando. Existe la capacidad de cambiar la forma de ver las cosas y no verlas desde un solo lugar, y hacer que esto se acomode al modelo; no se trata de decir que no existe y caer en el optimismo alegre y fútil, sino decir que eso está cambiando.

En la minería, los elementos, agua, tierra, aire y agua están transformándose increíblemente, porque no hay mil casos de Tía María; habrá dos o tres, pero frente a ellos hay 25 acuerdos positivos. Y esto nadie lo sabe. Pero a los empresarios les gusta mencionarlos porque llegar a acuerdos positivos es una cosa muy difícil, hay experiencias increíbles luego de escuchar a la comunidad y ver cómo se establecen grandes acuerdos, y se dan la mano y se siguen diciendo por dentro desgraciado, pero al otro lado se están diciendo: “oye, a ver si ahora lo hacemos bien”. Entonces, ¿acaso las mediciones de opinión van a poder identificar esta dualidad? ¿Van a encuestar esa doble sensación que sienten? No pueden, las encuestas engañan con eso; la confianza es algo muy complejo, y por lo tanto difícil de reflejar en un indicador, es un abuso de las encuestadoras cuando pretenden que con algunos cuantos datos numéricos se puede penetrar en el inconsciente colectivo y establecer cómo se construye el liderazgo social, empresarial, público. Tenemos que mirar cómo se mueven, se conectan y se producen las transformaciones.

Humberto Olaechea

Como se aprecia, a pesar de que se requiere rigor analítico y hacer procesos de fortalecimiento de capacidades, insisto en los valores, en el apasionamiento, en la actitud personal, en el temperamento, para lograr una diferencia y un nuevo liderazgo, que tiene que ser colectivo. El líder eficiente requiere de equipos funcionales, procesos democráticos que lo legitimen. Esto va de la mano con la necesidad de darle contenido a nuestras palabras y actividades, no pueden ser solo discursos; por eso la necesidad de rendir cuentas y, como todos, las organizaciones sociales deben ser fiscalizadas. No se trata de repetir palabras, frases que terminan huecas, solo como mecanismos de márketing político o una nueva fraseología para justificar nuevas teorías que nunca se cumplen.

¿Es posible un liderazgo social dialogante? Sí, no solo es posible sino necesario; pero el diálogo como tal y con resultados, pues los líderes sociales, como los políticos o empresarios debemos obtener resultados y ser eficientes, de lo contrario perdemos nuestra representación o dejamos espacios que a veces ocupan extremistas. Por eso tenemos una propuesta de cogobierno que se ha acordado con el nuevo gobierno regional de Arequipa; esta propuesta nace de un largo proceso de aprendizaje de líderes que decidieron marcar un punto de quiebre, luego del llamado Arequipazo del 2002, para que nunca más se repita. Para que no se tenga que recurrir a la violencia como método, finalidad, o resultados, estos líderes creyeron en el diálogo y pasaron de organizaciones de lucha a los espacios donde se construyen propuestas concertadas. Así se elaboró la agenda por el desarrollo de Arequipa, que luego ha sido compartida por otros sectores de la sociedad, universidades, cámaras de comercio, de productores, de industriales, colegios profesionales. Se consolidó un nuevo liderazgo social con una visión de desarrollo, con mecanismos de prevención de conflictos, espacios de diálogo que han permitido avances importantes, como la exitosa negociación con la minera Cerro Verde en el 2006, aunque luego por nuestras propias debilidades no se haya podido ejecutar a plenitud hasta ahora; es un proceso lento, también con retrocesos, tan grandes como el de Tía María.

La propuesta de cogobierno se consolida con una coordinadora política social, otro espacio de diálogo abierto, que propone a la Región la creación de un nuevo gobierno regional, sobre la base de un nuevo pacto social, que genere canales y procedimientos para una mejor relación con la gestión pública, que sea vinculante, para hacerla más eficiente, con objetivos muy claros, como la lucha contra la corrupción; una democracia más participativa y directa, con mejores y más eficientes formas de representación, fortaleciendo los espacios participativos formales y profundizando las reformas; el cogobierno participa, fiscaliza, comparte responsabilidades. Esta propuesta, en construcción, deberá tener un marco normativo e institucional, a través de una ordenanza y de un espacio regional de organizaciones sociales y populares.

Elohim Monard

Acuerdos hay, solo hay que conocerlos y difundirlos, es decir, el acuerdo nacional debe citarse en nuestro discurso, ya ha habido el trabajo, los liderazgos sociales y políticos tienen que darle continuidad a los acuerdos. Creo que el problema está en que muchas veces nos sentamos en la mesa a firmar documentos y no a comprometernos; entonces, el problema está en un tema de compromiso porque, en verdad, creo que en cada una de las reuniones a las que asistimos deberíamos concurrir para comprometernos. Se podría decir “Estos son los acuerdos que ya ha tomado el país y los líderes políticos y sociales deben darle continuidad a esos acuerdos”. En esta dicotomía político-social, los liderazgos políticos y éticos tienen que entrar a la política y comprarse esa militancia. En Coherencia ya lo estamos evaluando: probablemente, un par de miembros participe en alguna lista congresal en las próximas elecciones porque no es suficiente, solamente, el liderazgo económico, el liderazgo social; está la tercera pata de la mesa, que es el lado político que dé continuidad a esos acuerdos.

Cecilia Blondet

No se conoce lo que pasa en las instituciones. Por ejemplo, hay que ver qué pasa con Cofopri en Ayacucho, en Amazonas, en San Martín, qué pasa con

Cofopri en todos lados, porque solamente hemos visto la punta de un iceberg y nos hemos quedado con la incertidumbre, con la pregunta en el tintero. ¿Qué pasa con Cofopri en todo el resto del país? Hay que seguir insistiendo, lo único que les puedo decir es que hay que seguir insistiendo y presionando a los periodistas de calidad como Patricia del Río para que sigan haciendo el excelente trabajo que están realizando y seguir presionando a las autoridades por esta vía. Por ejemplo, ¿qué pasó con la Universidad Alas Peruanas? Eso ha sido un escándalo. Estamos en la Universidad del Pacífico. Ha sido un escándalo de almanaque de este gobierno, pero no tenemos idea de qué cosa es lo que pasó; y los congresistas sinvergüenzas siguen tan tranquilos en sus curules y nosotros aceptando que ganen lo que ganan y que hagan lo que les dé la gana, etc. No volvimos a acordarnos de Alas Peruanas, el tema quedó ahí y la verdad que fue tremendamente indignante. Entonces, insisto, necesitamos no cansarnos, reaccionar, insistir en exigir transparencia en la rendición de cuentas, y requerimos líderes sociales y políticos capaces que comprendan la importancia de la transparencia y de la rendición de cuentas. Eso es lo que necesitamos.

Humberto Olaechea

Señalábamos lo grave que es el tema de la corrupción, pero no solamente debe investigarse y sancionarse la corrupción que habido en Cofopri. ¿Cómo quedan esos procesos? No solamente es un lugar, en Arequipa y en muchos otros lugares; todo lo que avanzó Cofopri se ha quedado en el aire, ahora se entrega a los gobiernos regionales pero estos no tienen competencia, no saben qué hacer, entonces, tampoco podemos crear inestabilidad porque, a partir de esas grandes denuncias que no terminan en nada, se crean esas grandes desconfianzas, por eso no creemos en nadie. Entonces, en la municipalidad más chiquita, desde el día siguiente de las elecciones, como ya ha sucedido, se conforman los comités de revocatoria porque han elegido a corruptos, pero los ha elegido el pueblo, sus vecinos que también son corruptos. Entonces, si todos somos corruptos, ¿cómo hacemos para luchar contra la corrupción? Por lo tanto, no puede ser un tema solo político como se ha señalado, se requiere que los líderes, verdaderamente, asuman compromisos y nos defendamos.

Yo quiero insistir en el tema de los técnicos. ¿Ustedes creen que los dirigentes con los cuales estamos enfrentados en una serie de conflictos porque creemos que han equivocado su agenda están actuando solos? Hay técnicos que les dicen que el día de hoy, por ejemplo en el caso de Tía María, va a morir el agro si entra esa empresa minera. En el caso del gas, que comentábamos hace un instante, ¿no han sido ex decanos del Colegio de Abogados los que han generado un conflicto que hasta hoy no se resuelve? Lamentablemente, un grupo de dirigentes basados en esas opiniones “técnicas” se siguen oponiendo al desarrollo del gas y prefieren que se quede enterrado ahí. Igualmente hay gente que dice “¿Para qué se extraen los minerales?, tenemos que dejarlos a nuestros hijos”, pero hoy nuestros hijos están desnutridos, mal alimentados, sin alternativas ni posibilidades de desarrollo.

Entonces creo que hay que ser muy cuidadosos; entre nosotros mismos tenemos que cambiar, pero no cambiamos nuestras actitudes y nos señalamos de corruptos y desconfiados. Quiero insistir en el caso de Cofopri, particularmente. Que haya habido corruptos que se aprovecharon no niega el hecho de que miles de títulos han permitido articular procesos económicos en sitios alejadísimos. Tenemos que encontrar los mecanismos para sancionar a los corruptos y evitar que queden impunes; esa corrupción se repite hasta en la municipalidad más chiquita, y eso requiere el liderazgo de arriba, por eso insisto tanto en el temperamento de las personas; serán las personas que ejerzan un liderazgo empresarial, político o social las que cambien las cosas.

Muchas gracias.

José Luis López

Bueno, es muy difícil tener una posición única sobre el tema, por eso, insisto en que dejen de lado la parte desconfiada de uno mismo y permitan que aparezca la parte que confía, que quiere, que ama, que cree. Siempre hay una tensión entre las dos partes; se trata de un intercambio de energía en los individuos y en la sociedad. Hay que buscar el balance en el que predomina la confianza. ¿El conflicto es malo o bueno? Muchos conflictos interesantes han

abierto ventanas, el conflicto de la dialéctica, de la contradicción. El conflicto es parte de la sociedad. Entonces, reportas conflictos y tienes la visión de que es algo negativo, “el país está lleno de conflictos”; pero peor es que no existan conflictos. En la década de 1990 no habían conflictos, ¿acaso se reportaban los conflictos? ¿Y cómo estaba el país? Asustado y sometido.

En Cajamarca hay un grave problema ambiental que es San Nicolás; contamina inmisericordemente y nadie puede cerrarlo, y Defensoría no lo registra como conflicto. ¿Por qué? Porque no hay actor que le diga a otro actor lo que ocurre, no lo reporta, y eso es grave. Se necesita poder ver ambos lados, ambas perspectivas. Frente a un mismo proceso o fenómeno, uno puede sentir frío y otro caliente. ¿Cuál de los dos tiene la razón? Si se mide con una herramienta y se establece que está o frío o caliente, independientemente del resultado objetivo nos preguntamos: ¿qué rol juega la percepción de los actores? Mi experiencia en el Grupo de Diálogo en el que estamos conectados cientos de personas es que es necesario evitar juzgar al otro o sentirte dueño de la verdad. Se requiere hacer un esfuerzo por escuchar, por descubrir la buena intención en el otro, aunque no sea la misma que yo tengo; que los daños que ocasionan los otros no se han hecho con mala intención, que no hay vocación de maldad; y que lo que hacemos está sujeto a miradas con diferentes perspectivas.

Sobre esto hay muchos espacios en el Perú: los jóvenes que articulan, los dirigentes campesinos que crecen, los líderes empresariales. Conozco decenas que tienen esa visión, y en ellos y ellas está creciendo una enorme ocasión de transformación, no se toca, no se agarra, no es solo un indicador, a la vez lo es, pero no lo es también, una dualidad, es lo que yo creo que debemos siempre tener en cuenta.

**TERCER BLOQUE DE PONENCIAS:
LIDERAZGO POLÍTICO-PÚBLICO**

Elsa Del Castillo

Vamos a empezar el tercer bloque de este Intercampus que tratará sobre el tema de liderazgo político y liderazgo público. En este último bloque centraremos nuestra atención en la esfera pública y política, y quisiéramos compartir algunas reflexiones sobre el tema.

Nos preguntábamos, ¿qué significa liderar desde la óptica de la acción política? Por ejemplo, ¿se puede liderar sin representar? ¿Se puede representar sin liderar? A propósito de la ética, que es un tema que tiene que estar en la mesa cuando se habla de liderazgo, ¿qué implicancias tiene un líder político sin ética? ¿Cuál podríamos decir que es la ética dominante en el universo político, al menos en nuestro país? ¿Cuál es el rol de los medios de comunicación en la construcción de liderazgos? Y nos preguntamos si, realmente, está emergiendo un tema que se escucha en muchos países y que debiera ser materia en esta mesa también, que es el liderazgo femenino. ¿Cómo se expresa en nuestro país este liderazgo femenino?

Contamos con cinco panelistas. Augusto Álvarez Rodrich se desempeñó como Director Gerente de Apoyo Comunicaciones y Editor de las revistas *Perú Económico*, *Semana Económica* y *Debate*; ha sido Vicepresidente de la Comisión de Acceso y Salida del Mercado de Indecopi⁷; Vicepresidente

7 El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual.

de Osiptel⁸; y Director del diario *Perú 21*. Actualmente es columnista del diario *La República*, y panelista de Radio Programas del Perú; es también profesor asociado de la Universidad del Pacífico.

También tenemos con nosotros a Vicente Santuc, fundador del Centro de Investigación y Promoción del Campesinado (Cipca), de Piura; fundador de la Escuela Superior de Filosofía y Letras Antonio Ruiz de Montoya, que, a partir de marzo del 2006, se transformó en una universidad; actualmente Vicente Santuc es Rector de esa casa de estudios.

Nos acompaña también la doctora Beatriz Boza, Docente de Derecho en la Pontificia Universidad Católica del Perú, en la Universidad del Pacífico y en la Universidad de Piura; Beatriz fue Presidenta de Indecopi, de PromPerú, así como jefa del Gabinete de Asesores del Ministro de Economía y Finanzas. Actualmente se desempeña como Directora del Banco Central de Reserva y Directora Ejecutiva de Ciudadanos al Día.

Gino Costa, quien nos acompaña también, es Presidente Fundador de Ciudad Nuestra, asociación civil dedicada al estudio de los problemas y desafíos de la seguridad pública en el Perú; también es Consultor del BID⁹ y el PNUD¹⁰; es autor de varios libros en temas de seguridad ciudadana y ha sido Ministro y Viceministro del Interior; Presidente del Instituto Nacional Penitenciario y Defensor Adjunto para los Derechos Humanos de la Defensoría del Pueblo; ha trabajado en las Naciones Unidas en el Centro de Derechos Humanos en Ginebra y en misiones de paz en diversos países.

Finalmente contamos con Patricia del Río, quien ha sido editora adjunta de la revista *Somos* del diario *El Comercio*, así como entrevistadora política para el mismo medio. Actualmente, Patricia es conductora de los programas radiales “Ampliación de Noticias” y “La Rotativa del Aire” de Radio Programas del

8 Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones.

9 Banco Interamericano de Desarrollo.

10 Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Perú; columnista del diario *Perú 21*, y profesora de la Facultad de Ciencias y Artes de la Comunicación de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Vamos a iniciar entonces esta primera rueda de exposiciones.

Augusto Álvarez Rodrich

La política y el periodismo son dos oficios decentes, pero existe el riesgo de que dejen serlo cuando se ejercen simultáneamente. Sus objetivos son distintos y, a veces, conflictivos.

Un periodista enfrenta varios compromisos en el ejercicio de su tarea. Por ejemplo, con el medio en el que trabaja: uno quiere que le vaya lo mejor posible; con la gobernabilidad del país: se aspira a que las cosas salgan lo mejor posible; o con la audiencia a la que uno se dirige. Pero para el periodista hay un compromiso que es mucho más importante y prioritario que todos los indicados: con la verdad, el cual, a veces, entra en colisión con los otros compromisos.

Por ejemplo, el propietario de un medio puede querer imponer líneas informativas y editoriales para favorecer a amigos suyos en una elección de tal modo que se llegue a amenazar el compromiso periodístico con la verdad.

También puede haber una colisión entre la verdad y la gobernabilidad cuando el gobierno oculte un hecho que puede afectar su estabilidad política, mientras que un periodista debería dar a conocer una información que sea cierta aun cuando, eventualmente, esta llegue a tumbarse al Presidente de la República. La verdad debe primar.

Asimismo, puede haber un conflicto entre lo que la audiencia quisiera que se diga y la verdad; por ejemplo, un lector que desea leer que la película

peruana es la que debería ganar el Óscar cuando el crítico de cine considera que hay películas claramente superiores.

El periodista debe, entonces, apuntar a la búsqueda de la verdad, lo cual no implica, necesariamente, que toda la verdad deba ser revelada, como aquellas noticias vinculadas al ámbito de la privacidad y de la intimidad.

Por su parte, el político está en otro terreno: el de la búsqueda de que las cosas se hagan realidad. Esto demanda, con frecuencia, realizar pactos, arreglos, darle a alguien los votos para un proyecto en el que no creo tanto a cambio de recibir los suyos para una iniciativa que considero relevante.

Así, el periodista busca la verdad y el político, que las cosas se hagan. Ambos juegan, por tanto, en canchas diferentes. Por eso, es normal que políticos y periodistas no se entiendan mucho. Es más, cuando políticos y periodistas se llevan muy bien se debería sospechar que algo anda mal en esa relación.

Hecha esa diferencia, ¿cómo construir un liderazgo desde los medios de comunicación de manera que este contribuya efectivamente al país y a la sociedad en su conjunto?

Lo primero es asumir que el compromiso fundamental de un medio de comunicación que ejerza un periodismo independiente es con la verdad. ¿Publicaría una información que acabe tumbándose al Presidente de la República? Si es verdad, por supuesto, aun cuando eso pudiera ocasionar un perjuicio para la estabilidad del país. ¿Debería uno divulgar información que a los lectores les sea incómoda? Si es verdad, sí. ¿Debería uno publicar información que al propietario del medio no le gusta? Si es verdad, pues adelante. ¿Debería publicar una denuncia aun si ello llevara a perder anunciantes publicitarios? Por supuesto.

Ahora bien, lo que también debiera tenerse en cuenta es que la verdad no suele ser un concepto absoluto. Mi verdad puede ser diferente de tu verdad, o mi verdad de hoy puede ser diferente de mi verdad de mañana luego de conocer nuevos elementos que me hagan cambiar de opinión.

Un periodista debe ejercer su trabajo con la honestidad intelectual de querer acercarse a la verdad y debe tener, también, la tolerancia suficiente para aceptar puntos de vista que puedan ser tan valederos como los propios, y la audiencia tiene derecho de escuchar, ver o leer todo ello.

Por tanto, el primer fundamento para un liderazgo en el periodismo es que este se ejerza con un compromiso honesto con la verdad.

Lo segundo es entender que la búsqueda de la verdad debe realizarse con la tolerancia suficiente para aceptar que hay puntos de vista legítimos que pueden ser distintos de los nuestros, lo cual debe ser respetado.

Tercero, se debe tener claro que hay principios en el periodismo que no son negociables. Por ejemplo, el compromiso con la verdad. Uno puede negociar muchas cosas en este oficio, pero nunca se debe transar con la alteración de la verdad.

Cuarto, debemos trabajar con una línea editorial e informativa que sea consistente. Esto significa que si un medio declara su intención de combatir a la corrupción, debe hacerlo caiga quien caiga, y al margen de si se trata de un político que coincida o que discrepe con nuestras posiciones generales.

Quinto, para marcar un liderazgo, el periodismo se tiene que ejercer con independencia frente a cualquier tipo de poder (económico, político, religioso, cultural, militar, etcétera). Esto requiere tener vocación por el deseo de ser independiente. Esto puede parecer difícil pero, créanme, no lo es. Basta con las ganas de serlo y, eventualmente, estar dispuesto a asumir los costos de eso, como, por ejemplo, perder el empleo.

Por último, teniendo en cuenta todo lo anterior, hay dos terrenos en los que el periodismo debiera entrar con mucha fuerza con el fin hacer un buen periodismo que marque liderazgo. Uno es la lucha contra la corrupción, que creo que es el problema más complicado que tenemos hoy en día en la sociedad peruana, pues constituye una lacra que reduce los recursos para fines fundamentales como pobreza, educación, salud. Además, la corrupción

y, sobre todo, la impunidad tienen un grave efecto social, pues entonces el ciudadano tiende a replicar, en su pequeño espacio de actuación, lo que hacen los peces gordos en el nivel macro.

La lucha contra la corrupción es un espacio que el periodismo no puede eludir “al costo que sea” si se quiere ejercer con liderazgo. Al respecto, siento que el periodismo peruano no está haciendo un buen trabajo en temas como la identificación del origen del financiamiento de las campañas electorales, lo cual es una de las fuentes principales de la corrupción en la política peruana. ¿Quién le pone la plata a alguien para que haga tal cosa cuando llegue al poder? Por lo tanto, la lucha contra la corrupción es un gran tema para marcar liderazgo desde los medios de comunicación.

El otro gran tema para ejercer liderazgo desde los medios es ejercer un periodismo que esté al servicio de la gente, que se ocupe de los temas más relevantes para la calidad de vida de la población más pobre. Esto ayudará a que los ciudadanos puedan ser más libres, mejor preparados, más independientes. En resumen, ser mejores ciudadanos.

Esta es mi visión resumida de cómo creo que, desde los medios de comunicación, desde el periodismo independiente, se puede promover y ejercer liderazgo en el Perú.

Muchas gracias.

Vicente Santuc

Gracias. De inmediato quiero agradecer a Felipe Portocarrero, Rector de esta Universidad, y a Baltazar Caravedo, por haberme invitado a tomar la palabra en el marco de este seminario.

Les voy a hablar de las cualidades morales que considero que serían requeridas hoy en día en el líder político.

Primero, me inclino a pensar que la primera cualidad moral que se requiere del líder actual es que tenga un gran amor por la vida tal como nos viene, y una gran confianza en la vida y en él mismo. Si una persona no confía en la vida ni en él mismo, no puede confiar en los demás. Entonces, la primera cualidad del líder político es que confíe en sí mismo, pero no en sus egos –los egos nos maltratan siempre–, sino en la vida que quiere vivir en él y que él quiere servir. Que esté contento y seguro en su vida, en su singularidad, para no necesitar verificar que existe mediante la acumulación de más bienes ni mediante la acumulación de más poder sobre los demás; que de ninguna manera sea un mendigante de reconocimiento y que más bien su liderazgo se asiente sobre el ejemplo, con una actitud para movilizar en los demás capacidad de superación, de confianza y de amor por la vida. Tal líder político comunicaría por “sobreabundancia de vida” y viviría su responsabilidad sin ningún sentimiento de culpabilidad moral; más bien la viviría como responsabilidad para con el porvenir, para con una vida humana más humana, sostenible mañana para todos en sus diferencias. Es desde su ejemplo que un líder político podría ayudar a que se asienten las costumbres que requiere el momento.

Segundo aspecto. Consciente de la situación del mundo, de que estamos en un mundo complejo, el líder político tendría que manejar pensamientos complejos, con el fin de que pueda hacer sentir a los demás cómo todos co-pertenece-mos al mundo y a los demás, con sus diferencias, ilusiones y desilusiones, sus violencias y deseos de paz, sus esfuerzos y resistencias. Tendría que estar persuadido de que, en ética y política, es siempre posible volver a iniciar, y tendría que inducir este deseo en los demás. Somos creadores, por tanto no podemos estar atracados en ningún puerto; podemos volver a empezar, pero todos tenemos que creerlo. Debemos volver a empezar estando atentos a la pluralidad de las líneas de consecuencias que se entrelazan en toda búsqueda ética y política; así pues, una conducción política, una conducción ética, desde la línea de las consecuencias. ¿Qué consecuencia va a tener tal o cuál acción? Consciencia, por lo tanto de la contingencia y de la incertidumbre de cada momento en nuestra apertura al futuro, pero con insistencia sobre las potencialidades abiertas o cerradas por nuestras decisiones; atención a las exigencias venidas de las perspectivas de un desarrollo sostenible para la nación y el mundo, con un cuidado puesto no tanto en los derechos individuales cuanto en los de las colectividades y de la humanidad en general.

Tercer aspecto. El líder que requiere el momento debería saber y enseñar que la lengua de la ética y de la política no es el lenguaje de la ciencia apodíctica; se trata de opiniones; tampoco es el lenguaje de la certidumbre. En democracia es mediante la confrontación reflexiva de opiniones que podemos, con los demás, buscar caminos de razón y de verdad; vamos hacia la verdad junto con los demás, con sus testarudas convicciones y sus frágiles esperanzas, dejando de lado la seguridad de estrategias utilitarias. Tal líder debería hacer ver que nos toca buscar caminos de compromiso, que son los caminos del diálogo, de la prudencia y del arte de lo posible. Haciendo eso, ese líder político sería educador del juicio político, tanto ese juicio político que se guía por el respeto irrestricto de los derechos humanos, como aquel juicio político que se ubica en la perspectiva del gobernante y de la decisión por tomar.

Cuarto aspecto. Como cuarto principio de la búsqueda ética que debe manejar el líder actual, se encuentra el rechazo de lo intolerable entre nosotros, lo

intolerable de la mentira y de la corrupción, pero también lo intolerable de la miseria entre nosotros los humanos. Ese intolerable es el fondo de la permanencia de los derechos humanos y de su evolución en la sociedad. En ese nivel, el líder necesita coraje para no prometer una felicidad colectiva imposible y para saber colocar a todos los grupos sociales frente a las exigencias de una ética con la cual solo se puede cumplir con sacrificios de todos en espacios concretos. El líder no tiene que prescribir al individuo lo que debe hacer, sino señalarle con qué cosas tiene que vérselas para que cada uno se haga cargo de la realidad y cargue con ella. Creo que las circunstancias actuales para el líder político son más complejas que las de ayer, cuando podía ponerse al servicio de ideas claras, bien delimitadas, sobre la sociedad y el ser humano. La acción del líder político que necesitamos hoy se torna más difícil porque debe entrar en una realidad compleja, moverse en la urdimbre de los nuevos lazos tejidos entre cosas, seres humanos y naturaleza. Actualmente se habla de la “eco-ética”, que no es la ética de la ecología, sino ética de la casa común que es la tierra para todos nosotros. Por lo tanto es una ética que asigna al líder político un saber de una gran complejidad, porque ella considera a la vez el conjunto de los seres vivos, nosotros incluidos, el conjunto de nuestras “copertenencias” sociales, culturales y religiosas, y el conjunto de los saberes que se ocupan de todo ello. La “ecoética” no recorta las cosas en espacios bien definidos, sino que asocia, alía, es atenta a los detalles y debe proyectar paisajes de conjunto, y un líder político tiene que hacer eso.

En estos tiempos complejos, quizás, el líder político debería comprometerse a un juramento ético mínimo: jurar que nunca hará servir sus conocimientos, ni las porciones de poder que pueda tener para la violencia, la destrucción, la muerte, el crecimiento de la miseria, la ignorancia o la desigualdad, sino que hará todo para dedicarse, al contrario, a la igualdad entre los seres humanos, a su sobrevivencia, a su elevación y su libertad. También debería jurar que nunca se pondrá al servicio de intereses particulares, sino al servicio de las posibilidades de más humanidad y dignidad entre nosotros, al servicio del bien común.

Muchas gracias.

Beatriz Boza

La legalidad en lo cotidiano. Tres fotos de nuestra realidad. Durante la procesión del Señor de los Milagros o el Corso de Wong, vemos una conglomeración de gente en las calles; y, sin embargo, en las plazas nadie daña las macetas ni las plantitas. Es que en el Perú hemos aprendido a no robarnos las macetas, a disfrutar de lo bello y a cuidar los espacios públicos.

Una segunda foto: el cinturón de seguridad se nos ha hecho un hábito. El hábito se ha convertido en una costumbre, que es una buena práctica en medio del caótico tráfico de Lima. Parecemos, me incluyo, “salvajes” cuando transitamos por las calles de la ciudad, pero hemos aprendido a tomar precauciones por nuestra seguridad.

Y una tercera: la señalización. En Lima tenemos ahora señales de tránsito, franjas de colores bien pintadas en las pistas (que nuestros alcaldes están terminando de construir o de demoler para volverlas a hacer), sardineles, rompe muelles, hitos y bermas.

¿Qué tienen en común estas tres fotos de la vía pública? Comparto con ustedes que las macetas que embellecen nuestra ciudad en medio de la procesión del Señor de los Milagros, el cinturón de seguridad y la señalización, son claras muestras de un orden razonable, orientado al bien común, impulsado por quien tiene autoridad para hacerlo. Es que en nuestras calles vemos cómo transita nuestro liderazgo público.

Humberto Olaechea planteaba en el panel anterior que las protestas se dirigen contra las empresas cuando deberían hacerse por la construcción de progreso. Elohim nos habló del compromiso de los jóvenes, quienes están tratando de articular redes de encuentro y sinergia. José Luis mencionó la energía del nuevo liderazgo social y Cecilia, que se debatía entre el optimismo del resto del panel y la realidad no dialogante de Bagua y de Tía María, recordaba que, según una encuesta que había hecho Proética, dos tercios de los peruanos no confiamos en quien tenemos más cerca.

A los aportes de mis colegas quisiera agregar un enfoque complementario referido al liderazgo como institución: el liderazgo del cumplimiento de la ley. Ese liderazgo que quizás aún nos falta a los peruanos; ese aspecto del liderazgo, tal vez, ausente. Y es sintomático que estemos en esta casa de estudios, en presencia de nuestro querido Rector y del Director del Centro de Liderazgo, en la que se acaba de lanzar una nueva carrera, la carrera de Derecho. Hago votos por que el hecho de que la Universidad del Pacífico se lance académicamente por la senda del Derecho, contribuya a que como sociedad le demos cuerpo a este ausente liderazgo público.

Pequeños hábitos para grandes cambios. Déjenme referirme al tema de la señalización que planteaba. Hemos pasado de tener las señales de tránsito y la franja de colores, que tienen todos los países, a reforzarlas ahora con rompe muelles, bermas e incluso montículos en medio de la vía. Si uno va por Jesús María o Lince puede observar además de las franjas de señalización en la pista unos hitos bajitos a manera de montículos para las bicicletas, que hacen que los ciclistas tengan una vía propia y que transiten por las ciclo vías. En Garcilaso de la Vega ahora han puesto unos muritos a lo largo de la vía para que los autos no pasen de una acera a otra. A diferencia de otros países, en Lima ya no basta la señalización visual, se requieren barreras físicas y, aun así, el tránsito es caótico; claramente una mala práctica, porque incumplimos las reglas de tránsito. Pienso en el “zanjón”. A nadie se le ocurre –todavía– por un natural sentido de supervivencia ir en contra del tráfico en una de las vías del “zanjón”, aunque ayer comentando esto con el equipo de Ciudadanos al Día me dijeron que han visto cómo varios conductores ante

la congestión vehicular buscan ingresar de retroceso por las vías laterales de acceso al “zanjón”. Ni siquiera el sentido natural de supervivencia nos impide incumplir estas reglas.

A ello se suma que en el Perú estamos pasando de la corrupción de comienzos de siglo, a la impunidad con que terminamos esta primera década. Es que los peruanos no creemos en la bondad de la ley, sino que profesamos: “a los amigos todos y a los enemigos la ley”.

Para nuestra sociedad, la ley es un instrumento de sometimiento, no de empoderamiento con equidad. No nos libera sino que nos subyuga. Considero que no hay nada más convocante, más inclusivo, más acogedor que una ley que empodera. Puede, pues, que ese sea el espacio para la feminidad en el liderazgo público, al que hacía referencia Elsa.

Como sociedad no nos preocupamos por el cumplimiento de la ley. Basta pensar en las amnistías y exoneraciones, tributarias, electorales y penales, con las que premiamos al que incumple y castigamos al puntual, expropiándonos a todos la igualdad ante la ley. En el Perú, no cuidamos la adecuada implementación de la ley. Solo se necesita revisar los proyectos de ley presentados en el Congreso. En su fundamentación, en la sección referida al análisis costo-beneficio de la norma suelen indicar: “no genera costos para el Estado” o “no genera gastos al presupuesto de la República”, como si ese fuera el único costo que una norma acarrea a la sociedad y que debe ser tomado en cuenta. Se deja de lado el costo de quienes tenemos que cumplirla y adecuar nuestras actividades para el cumplimiento de una nueva norma. Es que profesamos un culto al garrote, a las multas. Ahora hasta hemos recurrido a la falacia de creer que multando a los peatones vamos a lograr la seguridad vial que tanto necesitamos, olvidando no solo los costos de hacer efectivas esas sanciones sino el rol de la educación ciudadana en la transformación de conductas.

La ley, como creación humana, es perfectible y requiere que la perfeccionemos. Y, en efecto, esto se va haciendo poco a poco en el país, muchas veces solo fruto de nuevos conflictos, como en el caso de Bagua.

Como señaló Santo Tomás, “la ley es una ordenación razonable para el bien común, promulgada por quien tiene la autoridad de hacerlo”. Debemos cumplir la ley no por temor al castigo o porque hay un policía o porque llegue la Sunat, tampoco porque esté de moda, sino por convicción. Tenemos que cumplir las normas convencidos de que de esa manera podemos contribuir con nuestros actos a crear una sociedad más justa, más próspera, más pacífica, más dialogante, como se ha expresado en los paneles previos.

Los peruanos tenemos que interiorizar la bondad de la ley así como la bondad de su cumplimiento. Debemos ser líderes de nuestro propio actuar en esta sociedad, y eso se logra mediante actos chiquitos, diarios, rutinarios, que se conviertan en hábitos, en buenas costumbres, que nos permitan institucionalizar una manera de interactuar. Porque las instituciones no son otra cosa que una manera consensuada de vivir en sociedad. Usar el cinturón de seguridad, no robarse las plantas o macetas en la vía pública, manejar por la derecha, son cosas pequeñas, cotidianas, fáciles de implantar. Por eso, en Ciudadanos al Día impulsamos las buenas prácticas en gestión pública, pequeños milagritos, que hacen del cumplimiento de la ley un caso de éxito que puede ser replicado generando confianza en el Estado, demostrando liderazgo público, que también es liderazgo ciudadano.

Muchas gracias.

Gino Costa

Muchas gracias. Yo también quiero empezar agradeciendo la invitación de Felipe Portocarrero y de Baltazar Caravedo, y expresar la satisfacción de estar con ustedes esta mañana.

Voy a hablar del liderazgo en la gestión pública, con especial referencia al que se requiere en el ámbito de la seguridad.

El desafío en este ámbito es especialmente importante porque la inseguridad, la violencia y el delito constituyen, hoy, una de las principales preocupaciones ciudadanas. Además, todos los indicadores disponibles dan cuenta de que en los últimos años la situación no ha mejorado, sino que por el contrario se ha deteriorado significativamente. El profesor Porter, invitado por CADE, nos recordó, hace poco, que la seguridad es un prerrequisito para que seamos competitivos.

¿Qué hacer? Primero, contar con una política de seguridad que responda, con eficiencia, al clamor ciudadano. Segundo, que esa política asegure un adecuado clima para los negocios y para el desarrollo económico y social. Estoy convencido de que si no revertimos el deterioro de la seguridad experimentado en los últimos años, corremos el riesgo de que la inseguridad nos haga perder los avances económicos y sociales conseguidos en este mismo período de tiempo.

Voy a dividir mi intervención en tres partes: primero, las características del liderazgo que requerimos en seguridad; segundo, algunos principios de gestión que será necesario tener en cuenta; y, tercero, algunas condiciones para el éxito del liderazgo en ese sector.

¿Qué liderazgo requerimos?

En primer lugar, uno que se inspire en el deseo, la convicción y el compromiso de servir y no de servirse.

En segundo lugar, uno que no se resigne a administrar los problemas, sino a encararlos y resolverlos, lo que requiere visión, organización y, sobre todo, valentía. Esta actitud debe plasmarse en un plan y una estrategia, con objetivos y metas claras, y con indicadores que permitan evaluarlos periódica y públicamente.

En tercer lugar, uno que cuente con capacidad técnica y que tenga la convicción de que es necesario convocar el mejor conocimiento científico y técnico disponible, tanto en los distintos ámbitos de la seguridad como en el manejo de la cosa pública. Este liderazgo debe entender que no hay política pública sin información veraz y oportuna. El desafío de construir información para la gestión es especialmente urgente en el ámbito de la seguridad.

En cuarto lugar, uno que entienda que la tarea solo se puede hacer en equipo y concertando voluntades, tanto dentro del Ministerio del Interior como entre las instituciones de la administración pública que integran el Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana, en los distintos niveles de gobierno. Esto puede sonar fácil, pero en la práctica es muy difícil. Se requiere un liderazgo con capacidad para abordar eficazmente la coordinación, que es fundamental para el éxito de las políticas de seguridad. La concertación de voluntades que se requiere no se limita al sector público, sino que obliga a involucrar al sector privado, al no gubernamental y a la propia ciudadanía.

¿Qué principios deben inspirar la gestión del nuevo liderazgo? Mencionaré solo tres.

Uno, el personal es el recurso más importante y debe ser bien tratado, bien formado y bien estimulado. Sin duda, hay que exigirle, y mucho, y garantizar la integridad de su comportamiento, pero debe contar con adecuadas condiciones de trabajo y bienestar. Un ejemplo de las deficientes condiciones de trabajo que enfrenta el sector es el actual régimen laboral de la Policía, que faculta al efectivo a trabajar para terceros en sus días de descanso. Como el Estado no puede darle un sueldo digno al policía, le encarga esa tarea a terceros. Este régimen es anacrónico y atenta contra el carácter público del servicio policial, y en la práctica contribuye a la privatización del servicio.

Cualquier esfuerzo por reformar y modernizar la institución debe comenzar por superarlo. Para hacerlo, es preciso que el Estado asuma la retribución que hoy corresponde a terceros. Las actuales condiciones fiscales permiten enfrentar esto de manera progresiva y asegurar la recuperación de la exclusividad del servicio policial en los próximos cinco años.

Dos, la corrupción es el peor enemigo de las instituciones públicas y la mejor forma de enfrentarlo es con transparencia, rendición de cuentas, producción de información y fiscalización interna y externa, así como con una gestión profesional y moderna. Pero ello no será suficiente si no somos implacables en sancionar la inconducta y no encubirla, y en reconocer y premiar a quien destaca en el cumplimiento de sus funciones.

Tres, los recursos no son escasos, sino mal administrados. Con frecuencia se sostiene que el principal desafío en Interior es contar con más recursos. En realidad, los recursos existen pero no se utilizan bien. La corrupción es una de las explicaciones; la otra, la mala gestión.

En el 2010, por ejemplo, solo se ha podido gastar el 30% de la partida destinada a vehículos, motocicletas y otros medios de transporte de la Policía. Algo parecido ha ocurrido con los recursos asignados para refacción y cons-

trucción de infraestructura policial, a pesar de que desde hace dos años la Defensoría del Pueblo viene insistiendo en mejorar la infraestructura de las comisarías en el ámbito nacional. En respuesta al segundo informe defensorial presentado en octubre del 2010, se ha dicho que la deficiente infraestructura y las limitaciones de las condiciones de trabajo policial se derivan de la falta de recursos. Como hemos visto, no es así.

Superar estos problemas de gestión no solo es importante para el sector, sino también para el país y todos los contribuyentes. El presupuesto de Interior no es, en absoluto, desdeñable. No olvidemos que, después del magisterio, la Policía Nacional constituye la segunda empresa más grande del Perú en recursos humanos y materiales. A todos nos interesa que esté bien manejada, que los recursos que se le asignan estén bien administrados y que pueda cumplir eficientemente su función de protegernos y defendernos.

¿Cuáles son las condiciones para el éxito de un liderazgo como el propuesto? Aquí, también, mencionaré tres.

Primero, estabilidad y continuidad política. Estamos a mitad del último año del segundo gobierno de García y el actual ministro del Interior es el séptimo en desempeñar el cargo; el presidente Toledo también tuvo siete gestiones ministeriales. Hemos tenido, pues, catorce ministros en nueve años y medio, es decir, uno cada ocho meses. Durante el mismo período, la Policía ha tenido igual número de directores generales. ¿Ustedes se pueden imaginar una empresa que cambia de presidente del directorio y de gerente general cada ocho meses de manera sostenida durante diez años? ¿Qué resultados se les puede exigir a esos funcionarios? ¿Qué calidad de servicio proveerán esas empresas?

Para impedir que sigamos así, es necesario que los presidentes de la República, que nombran a los ministros del Interior, demanden para estos los mismos estándares de integridad, trayectoria profesional y capacidad técnica que exigen, por ejemplo, a los titulares de Economía y Finanzas. Los cambios de ministros se sentirían menos si el sector contará con un plantel de

profesionales de alto nivel que diera continuidad a las políticas. Se requiere, también, un acuerdo político mínimo sobre las políticas de seguridad, que garantice la estabilidad necesaria para blindar al sector de los avatares de la política contingente. Es necesario, finalmente, revisar la legislación vigente para evitar que los directores generales de la Policía sigan la misma suerte que los ministros. La alta rotación de sus mandos es uno de los principales problemas que enfrenta, hoy, la Policía.

Segundo, requerimos un papel más protagónico de las universidades y los centros de investigación en la generación de conocimiento sobre los problemas de seguridad y sobre las instituciones responsables de ella, empezando por el Ministerio del Interior y la Policía Nacional. Sin un conocimiento sólido de los problemas de seguridad no podemos contar con políticas públicas exitosas. Las universidades y los centros de investigación están llamados a llenar el vacío existente, que actualmente es inmenso.

Tercero, se requiere contar con más cuadros técnicos para el diseño, implementación y evaluación de las políticas de seguridad, tanto en el ámbito nacional como regional y local. Se necesitan especialistas en seguridad, pero también muy buenos administradores públicos. El desafío de las universidades peruanas es formar a esos cuadros profesionales y técnicos que, hoy, el país requiere con urgencia.

La Universidad del Pacífico podría, pues, contribuir a las condiciones de éxito de un nuevo liderazgo de la seguridad si abordara, con imaginación y audacia, la necesidad de producir conocimiento sobre la seguridad, y formar a los cuadros profesionales y técnicos que la política pública requiere.

Muchas gracias.

Patricia del Río

Buenos días con todos. Quiero agradecer la invitación, para mí es un gusto estar acá. A mí me pidieron que hablara sobre el nuevo liderazgo femenino en la política peruana y, de verdad, debo confesarles que el encargo me resultó un poco agobiante, porque no sé si tengo una respuesta. Ni siquiera sé si tengo una explicación clara sobre lo que está pasando, pero comparto con ustedes mis inquietudes y algunas conclusiones a las que he podido llegar.

Lo primero que podemos analizar es cómo vamos en términos de liderazgos femeninos en la política, no solo en el Perú sino también en la región. Hay ya varios estudios. En América Latina, el número de ministras los últimos años ha subido de 9% a 24%, y lo interesante es que no solamente hay más ministras, sino que ahora se disputan con los hombres puestos tan importantes como economía, defensa, relaciones exteriores. Acá en el Perú, las ministras mujeres han estado a cargo siempre del Ministerio de la Mujer, porque sería raro poner a un hombre ahí, pero también han estado a cargo del Ministerio del Interior y el Ministerio de Economía.

En cuanto a la representación en las municipalidades y gobiernos locales, la cosa no va muy bien: en los catorce países analizados, las mujeres no alcanzaban ni el 10%; y en el Perú la cifra apenas alcanzaba el 2,8%. Esto estaría dando cuenta de una relación absolutamente directa entre la capacidad de la mujer que ha recibido estudios superiores y que está bien formada, y la capacidad de acceder a puestos políticos. Eso en provincias y en regiones ocurre menos: no hay presidenta regional alguna y en esta última elección

tampoco hemos elegido a ninguna, salvo Susana Villarán, que por ser Alcaldesa de Lima tiene atributos de gobierno regional.

Así es como estamos. ¿Por qué hay más mujeres en política? La pregunta parece sonsa, pero creo que tiene una respuesta bastante obvia: porque hay más mujeres en general en puestos de poder. Lo extraño sería que no estuvieran en política. Cuando nos asombramos de que Susana Villarán sea Alcaldesa de Lima, yo digo, bueno, lo raro es que no lo fuera. Ya tocaba ¿no? Por fin, una autoridad importante en un puesto importante. Si las mujeres hace rato que dirigen empresas, que tienen cargos de responsabilidad en la sociedad. ¿Por qué la política tendría que haber estado al margen de eso? La mujer vota hace cincuenta años, es elegida y elige hace cincuenta años y, bueno, si en cincuenta años hubiéramos sido incapaces de elegir a una mujer, nos tendrían que hacer un diagnóstico en sentido contrario.

El contexto es un factor del que quiero conversar porque me parece importante: las mujeres están más empoderadas y, por lo tanto, es natural que las veamos participando en política. Hace unos años le hice una entrevista a Antanas Mockus y me dijo una cosa que me pareció sumamente interesante: me decía que las sociedades construyen colectivamente narrativas y que su comportamiento se adecua a esas interpretaciones que hacen del mundo. ¿A qué se refería? Él me estaba explicando su fracaso cuando postuló para presidente contra Uribe, que perdió horriblemente. No sacó una votación importante. Me decía que la narrativa que se había construido en Colombia en ese momento, la idea que tenía Colombia de su propio entorno, tenía que ver con un país absolutamente sumido en el narcotráfico, absolutamente sumido en la violencia. Pastrana había fracasado en su intento de dialogar con las FARC y de tener un tipo de acercamiento un poco menos impositivo, había sido un fracaso rotundo y la gente se había construido la historia de que para combatir eso se necesitaba mano dura. “Sáquenlos de aquí como puedan, destrúyelos, acábalos”, y su discurso era más bien combatir eso con ciudadanía, con propuestas de otra índole que no fuera la fuerza. Entonces su propuesta no caló, porque el contexto –la narrativa de Colombia en ese momento– no estaba listo para la propuesta que él hacía. Y mencionó algo

sumamente interesante: “yo no iba a tranzar con lo que la gente necesitaba, porque yo no soy capaz de ofrecer una cosa así”.

Entonces, me dejó pensando, porque me parece que la función del líder tiene que ver con eso, con su capacidad para leer el contexto. ¿Qué es lo que las personas necesitan en un momento determinado? ¿Qué cosa es lo que están demandando? ¿Qué es lo que están necesitando? Y plantear una propuesta que la gente de alguna manera necesita escuchar sin que eso signifique traicionar tus principios; si no eres capaz de ofrecer lo que la gente está demandando en determinado momento, porque sientes que eso no va contigo, entonces tendrás que resignarte, como lo hizo Antanas Mockus en esa oportunidad, a sacar menos de 5% en las elecciones. Si puedes plantear, dentro de tus principios, tu ideología o lo que a ti te parece bien, una propuesta interesante, probablemente tengas llegada. No puedes dejar de ser quien eres porque eso se nota, porque la gente lo identifica y el liderazgo fracasa.

En el Perú tenemos muchos ejemplos de líderes en distintos ámbitos que han sabido leer muy bien el contexto y que han llegado con una propuesta que calzaba en un momento determinado. Creo que Gastón Acurio es un ejemplo bastante claro de lo que es enganchar con un Perú emprendedor, enganchar con un Perú que está con ganas de salir adelante, engancharte con gente que está con ganas de hacer sus propias cosas y que tiene ganas de compartir su éxito. Yo no me imagino este éxito de Gastón Acurio en plena época del terrorismo, no estaba dado el contexto, por más buenas que hayan sido sus ideas y por más trome que haya sido él, no hubiera habido forma de empatar una cosa con otra. Lo mismo el triunfo de Obama, después de un Bush absolutamente autoritario, enfrascado en una guerra, híper nacionalista; creo que Obama leyó perfectamente bien lo que se necesitaba en ese momento y, curiosamente, no solo logró ganarle a su contrincante, sino que además derrotó a Hilary Clinton, que era demócrata igual que él, pero que tenía una visión menos inclusiva.

La llegada de Fujimori al poder tiene que ver también con un contexto que ya conocemos, hasta el cansancio, de hartazgo de los partidos políticos tra-

dicionales, un modelo que el primer gobierno de Alan García llevó casi hasta el extremo del agotamiento y por eso Fujimori es elegido, casi casi, como una apuesta al vacío. Sin embargo, hay otra lectura que hace Fujimori, para nuestra desgracia, creo, y es que el Perú no solo necesitaba una alternativa que no tuviera que ver con un partido político, sino que necesitaba poner orden a cualquier precio; por eso se toleran, durante los primeros años del gobierno de Fujimori, cosas como el autogolpe o la lucha a Sendero Luminoso sin preguntar cómo se estaba haciendo. En cambio Toledo basa su liderazgo en el retorno a la democracia, pesca bien la idea, vende bien un producto, es un líder que tiene ciertas características y logra ser elegido Presidente de la República.

Estoy, simplemente, poniendo ejemplos para que tratemos de empatar esta idea de lo que el líder propone con lo que el contexto exige para entrar al siguiente punto.

¿Es el contexto propicio para que las mujeres asuman cargos de liderazgo político en este momento? Bueno, vamos a ver si están de acuerdo conmigo con cuáles son las cosas que se están demandando en este momento; qué es lo que, en el momento que estamos viviendo, necesita ser satisfecho por una propuesta.

En primer lugar, creo que unas de las demandas más claras que se traducen en todas las encuestas de opinión, y que está además en todas las discusiones en distintos ámbitos, es la distribución más equitativa de la riqueza y de los ingresos. Está clarísimo que el Perú avanza, pero no avanza para todos, y esos que sienten que no avanza para ellos, necesitan treparse al carro del crecimiento, y están buscando un líder que les ofrezca eso con realidad. Eso implica, obviamente, un desarrollo inclusivo, que ha sido la preocupación manifiesta de los empresarios en la última CADE. Esto quiere decir que no es una preocupación de los que están rezagados, es una preocupación, también, de los que van delante, porque piensan que no pueden seguir avanzando si no se sube más gente al tren.

Obviamente, lo que se requiere también es una gestión eficiente, se habla de la cantidad de recursos, y de una incapacidad para gastarlos; de eso ya hemos escuchado bastante el día de hoy.

Se exige a gritos menos corrupción, esa es una de las demandas más fuertes de la población. Y hay que decirlo, noticias como la salida del último Ministro del Interior no hacen más que abonar en esta idea: "...ok, hay plata, repáranla, no se la roben".

Finalmente, la demanda de lo que ha estado conversando Gino: seguridad; que se relaciona también con lo que exponía Beatriz, la seguridad que tiene que ver con: "yo quiero estar seguro", "yo quiero que se respeten las reglas", "yo quiero saber que el que está a mi lado se va a comportar igual que yo". Son aspectos muy sensibles, que dominan en este momento, según las encuestas de opinión, el imaginario de las personas, y soluciones a eso le demandan a un líder.

¿Cómo se percibe a la mujer, en general, con respecto a estas demandas del contexto?

En primer lugar, con respecto a la capacidad para distribuir riqueza, a la mujer sí se le percibe como mucho más equitativa. Hasta el día de hoy está claro que los hombres son los que llevan la plata a la casa, pero la que hace que alcance hasta el fin de mes es la mujer. La que logra que con esos cinco soles tengan zapatos todos los hijos de la familia es la mujer. Es ella, finalmente, la que logra esta distribución. Ese rasgo es importante para favorecer un liderazgo femenino. Creo que en parte ese fue el discurso de Susana Villarán que caló muy fuerte: "yo voy a ser una alcaldesa de todos", esta cosa como de mamá que va a sostener a toda la familia.

Ahora, ¿es considerada menos corrupta la mujer? Indudablemente que sí, y no porque seamos menos corruptas o porque hayamos nacidos menos corruptas. Eso sería lindo, pero así no es, hay mujeres que roban igualito que los hombres; recuerden que el escándalo en el que está sumido el Ministerio

del Interior involucra a un Ministro y una Viceministra mujer. No obstante, la mujer ha llegado tarde al poder y siente que tiene mucho más que probar, siente que tiene que demostrar que lo sabe hacer bien, y esa es una de las explicaciones por las cuales las policías mujeres se prestan menos a la corrupción, porque les cuesta tanto estar en un ambiente masculino que no van a darse el lujo de andar metiendo la pata. Sin embargo, no se le conocen dotes gerenciales especialmente importantes, sino ganaríamos mejores sueldos, ya se sabe que las mujeres gerentes ganan la mitad o un cuarto menos que los hombres. Recuerden que cuando Lourdes competía con Alex Kouri, a él se le reconocía una capacidad de gerencia y de gestión que a ella no. No solo, creo, por el hecho de que él había tenido un cargo de alcalde, sino porque ella es mujer.

La seguridad, definitivamente, por razones obvias, está más asociada a lo masculino que a lo femenino.

Entonces, la mujer tiene ciertos aspectos que la van a favorecer para entrar en un contexto político, pero otras que probablemente no tanto. Incluso, que haya habido Ministras del Interior hubiera sido una buena puerta para que la mujer sea considerada como una buena administradora de la seguridad, pero las gestiones de Mazzetti y de Meche Cabanillas no fueron gratamente recordadas.

En principio, creo que el contexto favorece un liderazgo femenino. En una sociedad que reclama inclusión, la figura de la mujer como una persona con capacidad para involucrar a más personas en el desarrollo es grata para el votante.

Sin embargo, este no es un rasgo exclusivo de las mujeres, y este es un tema que me parece sumamente interesante: existen formas masculinas y formas femeninas de gobernar. A los hombres se les ha asociado al autoritarismo, porque esa es la forma en que se ha ejercido el poder durante años y los que han ejercido el poder durante años han sido hombres. Y a la mujer se le asocia más bien con la capacidad de convencimiento y negociación porque

las mujeres con puñetes nunca conseguimos nada, porque el “quechi” que nos cae de vuelta siempre es más fuerte, entonces tenemos siempre que negociar y tratar de conseguir las cosas con mañas. Por eso se nos dice que somos un poco intrigantosas.

Entonces, en realidad, no es que el Perú en este momento requiera necesariamente una lideresa o el liderazgo de una mujer, necesita un liderazgo femenino, que creo que son dos cosas total y completamente distintas. En ese sentido, creo que tal vez la parte interesante de este nuevo contexto que se presenta a la mujer en el ámbito político es que se acabó el estilo Thatcher. Tanto Margaret Thatcher como todas las mujeres que han gobernado en la década pasada o a finales del siglo pasado, tenían que parecer hombres para ganarse su espacio en el mundo político. Hoy tenemos mujeres como Bachelet, que se puede dar el gusto de parecer una gran mamá; o como Cristina Kirchner que se puede dar el lujo de cambiar de abrigo cada dos minutos y ser todo lo frívola que le da la gana, porque no renuncian a sus características de mujer para ejercer el poder. Creo que eso es valioso porque la mujer no tiene por qué parecer hombre para ejercer su liderazgo y creo que es valioso además, porque va a haber más hombres animados a ejercer liderazgos femeninos, sin que esto los haga sentirse menos hombrecitos, por supuesto.

Gracias.

RÉPLICA

Vicente Santuc

Hay una relación con la ley que es tremenda, porque la ley se ve como agresión, como violencia, como violación de la intimidad, ya ahí, ciertamente, hay un trabajo por hacer. Ahora, creo que la ley entra por la multa, por el castigo; creo que el problema es que el castigo debería ser igual para todos, y si el castigo no surte efecto es porque no está igualmente distribuido de acuerdo con la ley. Entonces, hay una especie de privilegiados del no castigo y otros que no.

Por otra parte, hay una especie de relación con la ley que manifiesta toda una manera de vivir, de consumir, donde es importante tener a alguien conocido en algún puesto donde hay que cumplir con la ley, porque ese conocido nos va a exonerar de cumplir con la ley; entonces, esas complicidades hacen que el conocido (la conocida) nos aligere el cumplimiento de la ley, e incluso nos exonere del cumplimiento de la ley. Pero la reflexión sobre la ley, la legalidad en el país, supondría una reflexión un poco más detallada. ¿Cuántos regímenes de relación con la ley hay en el país? Porque hay un régimen de relación con la ley, con el interdicto, que viene de las comunidades tradicionales, donde hay una especie de control de parte de la comunidad sobre el cumplimiento de las normas, y después hay esa expresión de la legalidad oficial, por la cual todos tenemos tantos problemas, pero porque no hay una especie de adhesión desde el afecto, prácticamente, con la ley, y ahí yo creo que se forja en el ámbito de la familia. Creo que ahí hay espacio para las investigaciones de las

universidades para ver qué pasa entre nosotros con la ley o el cumplimiento de la ley; creo que es un aspecto sumamente importante que tendríamos que ver de acometer algún día.

Beatriz Boza

El desafío del liderazgo público. Muy interesante y provocador. Hoy hemos conversado en los tres paneles sobre temas de liderazgo y en todos, de alguna manera, sobre el tema de los valores. Es sintomático que hayamos empezado hablando de la empresa, después de lo social y ahora de lo público; porque lo que está en juego, en realidad, y que es parte de este panel, es algo que va más allá del beneficio propio, apunta a cómo forjamos un espacio para que todos nos beneficiemos.

Desde el punto de vista de la empresa, ésta tiene que ser más competitiva y, al ser más competitiva, tiene que ser la mejor de su liga. Pero la pregunta es ¿debe limitarse a ser más competitiva y la mejor de su liga? ¿O debe ayudar a mejorar toda la liga? ¿Cómo ayuda la empresa a elevar los estándares de ese campeonato?

Es que no se trata de simplemente enfrentarnos y recurrir a la violencia, sino de crear puentes y dialogar para forjar espacios que den cabida a todos. No se trata, en última instancia, de la ley de la selva, sino de la ley que empodera. No es el poder de la selva, sino la libertad que nos franquea una sociedad más civilizada, y eso se da en el espacio público. En el Perú, estamos cambiando actitudes, asimilando la idea de no remover las plantas, de ponernos el cinturón de seguridad y decirle al del costado que también lo haga. Estamos comenzando a preocuparnos por lo que está pasando. Ya no se trata en cada elección de simplemente delegar a la autoridad “todo” y que haga lo que quiera, total es “Papá Gobierno”; por el contrario, comenzamos a involucrarnos. Y los jóvenes están teniendo un rol cada vez más activo. Estamos en ese tránsito.

Y eso lo hemos visto en todas las intervenciones: Augusto al referirse al compromiso con la verdad, o Vicente con este amor a la vida humana en un mundo complejo que requiere ser dialogante y rechazar lo intolerable; o Gino que destacó la importancia de la ética, la valentía, el tecnicismo, y los valores del equipo y el ejemplo; y Patricia, que nos hablaba de ese liderazgo femenino, inclusivo, protector, cuidadoso, que no es exclusivo de las mujeres, sino también de los hombres.

Lo que está en juego es un tema de las personas y de valores. Tenemos un desafío diario, difícil, costoso. Cuando salgo al tránsito de Lima, siento cómo nuestro entorno me impacta y me obliga a comportarme como "salvaje" para salir adelante. Y cada vez que digo "bueno, ahora sí voy a respetar las reglas de tránsito", pasa una hora y no puedo pasar el cruce de Javier Prado o Salaverry porque los otros conductores se cuelan bloqueando la avenida. Entonces, termino en mi propia trampa. Si queremos un cambio tenemos que transformar esa trampa mediante acciones pequeñas que sintamos que son posibles. Como sociedad vamos a requerir del castigo, pero un castigo que sea igual para todos, sin amnistías y creíble. Ese es el gran desafío del liderazgo público y el gran desafío del liderazgo ausente.

Gino Costa

No me cabe la menor duda de que, de los tres componentes del triángulo virtuoso que nos ha presentado Baltazar Caravedo, "Estado, empresa privada y sociedad civil", y que el país requiere para su éxito futuro, el Estado es el componente más débil. Yo no dudaría en poner todos mis esfuerzos para transformar esa debilidad en fortaleza. Ya tenemos la fórmula para crecer; sabemos lo que hay y lo que no hay que hacer en el manejo económico; al respecto, felizmente, hay un gran consenso en el país.

Pero sobre qué hacer con el Estado, cómo modernizarlo, cómo hacerlo más inclusivo, cómo garantizar que distribuya mejor, con más eficientes servicios de educación, salud, seguridad y justicia, siento que hay muchísimo por hacer. No hemos reflexionado lo suficiente ni hemos invertido los recursos ni

la atención ni el esfuerzo intelectual y académico para acometer esta tarea. Y, aquí, qué duda cabe, hay un papel central para las universidades, tanto en la creación de conocimiento como en la formación de los cuadros profesionales y técnicos que el Estado requiere para convertirse en el verdadero instrumento de redistribución que el Perú necesita.

Si el mismo Estado no puede formar a esos cuadros que requiere o no puede producir el conocimiento que sus políticas públicas demandan, lo lógico es que provea los recursos que son requeridos para que esas tareas sean llevadas a cabo por las universidades y los centros de investigación. La mejor forma de hacerlo es a través de los fondos concursables. Hoy en día, no cabe sostener que el Estado no cuenta con recursos para ello. Con lo que no cuenta es con la visión que se requiere, pues, nuevamente, si nos referimos una vez más al presupuesto del Ministerio del Interior, cabe recordar que en el 2010 devolvió 24 millones de nuevos soles no ejecutados para contratación de servicios.

Con una fracción de esos recursos, por ejemplo, se podría haber constituido un fondo concursable para investigar diversos asuntos relacionados con los principales desafíos de la seguridad. Si no se hizo no fue por falta de recursos, sino por falta de visión, por no comprender la manera como el Estado puede relacionarse con la comunidad universitaria y académica, la empresa privada y el sector no gubernamental, para mejorar la calidad de las políticas públicas en seguridad. Lo mismo debe ocurrir en otros sectores del Estado. Estamos acostumbrados a que la cooperación internacional financie la investigación en el Perú y, en muchos casos, subsidie la formación de nuestros profesionales, cuando el Estado ya cuenta con los recursos para hacerlo.

CONCLUSIONES E IDEAS FINALES

Baltazar Caravedo

En las últimas décadas se ha modificado el concepto de liderazgo. Ha pasado de ser una concepción centrada en el rol de un individuo que posee capacidades especiales (carisma) para conducir una organización o una sociedad, a otra en la que lo mandante son los vínculos que se construyen y establecen entre las personas que la conforman.

Nuestro mundo se encuentra en transformación permanente. Las organizaciones sociales (empresas, asociaciones civiles, centros educativos, etc.) sobre las que se levanta una sociedad, son entidades vivas que se redefinen constantemente a partir de las relaciones que desarrollan, de las circunstancias que atraviesan, de los propósitos que se dan, de las normas de las que se dotan y del sentido que las orienta. No son máquinas que se pueden manipular. La nueva concepción del liderazgo depende de la riqueza de las relaciones.

El liderazgo moderno requiere de la colaboración de muchas personas; pero, para que ello se pueda dar, los participantes deben sentirse libres para expresar sus ideas. Cuando existe una pronunciada asimetría de poder ello suele ser difícil. Más aún, en las organizaciones rígidamente jerárquicas la lealtad es lo que más se valora. Solo cuando se promueve el disenso hay libertad. Por lo general, las personas que asumen el rol de liderazgo no gustan de los disensos. Para evitar confusiones es necesario distinguir entre estar en desacuerdo e insubordinarse. Si la insubordinación expresa una ruptura; la

admisión de los disensos permite el despliegue de la creatividad y, contra lo que podría ser una creencia generalizada, renueva la confianza.

El liderazgo es la incitación a la transformación. Difiere de la gerencia tradicional en la que lo que se busca es mantener el estatus y el orden. La transformación es un continuo proceso de innovación, de dotación de nuevo sentido, de creación. En el marco de una organización o de la sociedad, el manejo de la tensión entre la incitación a la transformación y el mantenimiento del estatus es crucial para su sostenibilidad. Admitir esta tensión y manejarla adecuadamente requiere de un permanente desarrollo personal, de la ampliación de la consciencia y de una reflexión constante.

Las nuevas concepciones de liderazgo plantean otras preocupaciones. Cómo delegar, y distribuir poder dentro de las organizaciones y en la sociedad. Cómo empoderar, a qué escala; si es total, que genere una nueva forma de tomar decisiones; si es parcial, que provoque un cambio de actitud sin afectar el sistema de toma de decisiones.

Estos aspectos y otros más son abordados por el Centro de Liderazgo en sus tres líneas de trabajo: formación, investigación y consultoría. Necesitamos desarrollar en el Perú un trabajo teórico y práctico que se adecúe a sus condiciones y contextos; necesitamos contribuir a formar nuevos liderazgos, a investigar acerca de sus características en nuestra sociedad, y a colaborar con los distintos tipos de organizaciones para que, a partir de una nueva comprensión, modifiquen sus maneras de relacionarse para lograr con éxito sus objetivos y propósitos en beneficio de todos los peruanos.

Muchas gracias.

SOBRE LOS EXPOSITORES

LIDERAZGO Y EMPRESA

Augusto Baertl

Empresario promotor de inversiones en minería, agroindustria y servicios. Ingeniero de Minas graduado en la Universidad de Ingeniería, Lima; ha participado en cursos de especialización en las universidades de Harvard y Northwestern. Ha ocupado altos cargos gerenciales en compañías como Minera Milpo, Antamina, entre otras. Ha sido Presidente de la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE). Actualmente es Presidente de Gestora de Negocios e Inversiones, y lidera diferentes esfuerzos a favor de maximizar el beneficio que emprendimientos mineros y agrícolas generan para el país así como para las regiones. Asimismo, continúa estrechamente ligado a la promoción de instituciones educativas y sociales.

Fernando Villarán

Ingeniero Industrial de la Universidad Nacional de Ingeniería y Magíster en Economía por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Ha sido Ministro de Trabajo y Promoción del Empleo, funcionario del Banco Interamericano de Desarrollo, Director de la Corporación Financiera de Desarrollo (Cofide) y presidente de la Comisión organizadora del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (Ceplan). Actualmente es Presidente de SASE Consultores, y profesor en la UNI, la PUCP y la UPCH. Es autor de diversos libros sobre el desarrollo de la micro y pequeña empresa, empleo, innovación tecnológica y 'emprendedorismo'.

Mercedes Araoz

Economista por la Universidad del Pacífico, ha seguido estudios de doctorado, y obtuvo el grado de Master of Arts en Economía por la Universidad de Miami. Ha ocupado los cargos de Ministra en los Ministerios de Comercio Exterior y Turismo, de la Producción y de Economía durante el gobierno actual. Docente Honoris Causa por la Universidad Femenina del Sagrado Corazón. Es profesora de la Academia Diplomática del Perú así como docente miembro del Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico. Consultora internacional, especialista en temas de competitividad e inversión privada.

Federico Cúneo

BBA (Bachelor of Business Administration) en Contabilidad por la Eastern Michigan University, Michigan, EE.UU. Experto en Finanzas y Responsabilidad Social Empresarial y Desarrollo. Fue Presidente de Perú 2021 y de Forum Empresa. Ha sido Director de la Mesa de Concertación de Lucha contra la Pobreza, Socios Perú, entre otras instituciones. Ha ocupado altos cargos en empresas como Ernst & Young, BankBoston, Backus, Banco Industrial del Perú, etc. Actualmente es Socio de Amrop Perú y miembro del Directorio y del Comité de Auditoría de La Refinería La Pampilla.

María Matilde Schwalb

Doctora en Economía y Dirección de Empresas por la Universidad de Deusto (España), MBA con especialización en Márketing y Negocios Internacionales por la Universidad de Miami (EE.UU.). Vicerrectora de la Universidad del Pacífico, miembro fundador de la Sociedad Peruana de Márketing, consultora especializada en temas de márketing y responsabilidad social empresarial. Socia de Avina. Ha sido Decana de la Facultad de Administración y Contabilidad de la Universidad del Pacífico, por tres períodos; miembro del comité directivo del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración (Cladea), y de comisiones y comités de protección del consumidor, de supervisión de la publicidad y de ética y regulación publicitaria en el Perú.

LIDERAZGO Y SOCIEDAD

José Luis López

Educador. Asesor en temas de diálogo, liderazgo y medio ambiente. Lleva veinte años como gestor en la resolución de conflictos mineros. Miembro de la Asociación Civil Labor, consultor de la ONG Care Perú y coordinador del Grupo de Diálogo Minero y Desarrollo Sostenible, Ministerio de Educación, entre otros.

Humberto Olaechea

Realizó estudios de Derecho y Ciencias Políticas en la Universidad San Martín de Porres. Fue delegado del consejo universitario, así como secretario general del centro federado de dicha universidad. Ha sido Secretario General del partido aprista de Arequipa y Secretario de Organización del Frente Amplio Cívico de Arequipa. Actualmente es Secretario del Comité de Lucha por el Desarrollo de Arequipa. Asimismo está involucrado en la creación de la Red de Líderes Sociales de la cual es Coordinador Nacional y Presidente de la Comisión de Gestión Ambiental y Desarrollo Sostenible.

Elohim Monard

Comunicador para el Desarrollo de la Universidad de Lima, con estudios en Democracia en el PNUD, Descentralización y Gestión Pública en la Universidad Nacional Intercultural de la Amazonía. Es Coordinador del proyecto OBRA, una alianza de ocho organizaciones para ampliar las oportunidades de los jóvenes en educación, trabajo y vida sana. Ha sido Coordinador Regional del proyecto Formación de Comunicadores Sociales para la Integración Andina y responsable de Comunicación del Centro Andino de Excelencia para la Capacitación de Maestros. Miembro fundador y ex Director de la Asociación Interuniversitaria Gobierno Coherente. Es parte de la Red de Jóvenes por la Educación.

Cecilia Blondet

Historiadora de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Estudió en el History Program en la University of Wisconsin-Madison. Fue Ministra de Estado en la cartera del Ministerio de Promoción de la Mujer y del Desarrollo Humano

(Promudeh). Ha sido Miembro de la Iniciativa Nacional Anticorrupción, Coordinadora del Consejo Directivo de la Asociación Civil Transparencia, Miembro del Consejo Directivo de la Red para el Desarrollo de las Ciencias Sociales en el Perú y Vocal del Tribunal de Ética del Consejo de la Prensa Peruana. Actualmente es Investigadora Principal del Instituto de Estudios Peruanos y Directora Ejecutiva de Proética.

LIDERAZGO POLÍTICO-PÚBLICO

Augusto Álvarez Rodrich

Economista por la Universidad del Pacífico. Es Máster en Administración Pública por la Escuela de Gobierno John F. Kennedy (Universidad de Harvard). También ha seguido cursos de especialización en las universidades de Stanford, Manchester y Northwestern. Es profesor asociado de la Universidad del Pacífico. Se desempeñó como Director Gerente de Apoyo Comunicaciones y Editor de las revistas *Perú Económico*, *Semana Económica* y *Debate*. Ha sido Vicepresidente de la Comisión de Acceso y Salida del Mercado del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi), Vicepresidente del Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (Osiptel). Fue director del diario *Perú 21* y es columnista del diario *La República*, así como panelista en Radio Programas del Perú.

Vicente Santuc

Jesuita, nacido en Francia y de nacionalidad peruana. Doctor en Filosofía por la Universidad del Centre Sèvres, París. Master en Sociología Agraria (La Sorbonne, París) y en Economía del Desarrollo (Ecole Pratique de Hautes Etudes, París). Licenciatura en Filosofía en París, y Filosofía y Letras Españolas por la Complutense de Madrid. Licenciado en Teología. Fundador del Centro de Investigación y Promoción del Campesinado (Cipca), de Piura. Fundador de la Escuela Superior de Filosofía y Letras Antonio Ruiz de Montoya que, a partir de marzo del 2006, se transformó en Universidad. Actualmente es Rector de la misma.

Beatriz Boza

Abogada por la Pontificia Universidad Católica del Perú, Máster en Leyes por la Universidad de Yale (EE.UU.) y graduada del PAD de la Universidad de Piura. Es docente de Derecho en la Pontificia Universidad Católica del Perú, en la Universidad del Pacífico y la Universidad de Piura. Fue Presidenta del Indecopi y de PromPerú, así como Jefa del Gabinete de Asesores del Ministro de Economía y Finanzas. Actualmente se desempeña como Directora del Banco Central de Reserva, designada por el Congreso de la República en el 2006, y es Directora Ejecutiva de Ciudadanos al Día.

Gino Costa

Doctor en Historia Contemporánea en la Universidad de Cambridge, Inglaterra; y en 1981 se graduó de abogado de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Es presidente fundador de Ciudad Nuestra, asociación civil dedicada al estudio de los problemas y desafíos de seguridad pública en el Perú. También es consultor del Banco Interamericano de Desarrollo, la Corporación Andina de Fomento y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Es autor de varios libros en temas de seguridad ciudadana. Ha sido Ministro y Viceministro del Interior, Presidente del Instituto Nacional Penitenciario y Defensor Adjunto para los Derechos Humanos de la Defensoría del Pueblo. Trabajó para Naciones Unidas en el Centro de Derechos Humanos en Ginebra y en misiones de paz en Nicaragua, Honduras y El Salvador.

Patricia del Río

Obtuvo el grado de Bachiller en Lingüística y Literatura en la Pontificia Universidad Católica del Perú, donde también completó los estudios de Maestría en Lingüística. Ha sido editora adjunta de la revista *Somos* del diario *El Comercio*, así como entrevistadora política para el mismo medio. Actualmente es conductora de los programas radiales “Ampliación de Noticias” y “La Rotativa del Aire” de Radio Programas del Perú (RPP), columnista del diario *Perú 21* y profesora de la facultad de Ciencias y Artes de la Comunicación 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

TELÉFONO: 332-3229 FAX: 424-1582

MARZO DEL 2011 LIMA – PERÚ

¿QUÉ TIPO DE LIDERAZGO NECESITA EL PERÚ?

QUINCUGÉSIMA PRIMERA REUNIÓN DE INTERCAMPUS

Por lo general, cuando en el Perú nos preguntamos qué es ejercer liderazgo, solemos responder tomando como referencia a caudillos que controlan, con su “carisma” y poder, todas las decisiones de un proceso. Sin embargo, el liderazgo es una manera de relacionarnos en la que se involucran muchas personas que forman parte de un sistema social: un país, una región particular o una organización. La capacidad de desarrollarse sosteniblemente depende de la manera como se construyen relaciones para asegurar la autogeneración, la renovación, la adaptación y la transformación de las sociedades y sus organizaciones.

Este texto ofrece una variedad de perspectivas para abordar la pregunta **¿QUÉ TIPO DE LIDERAZGO NECESITA EL PERÚ?** Profesionales y dirigentes reconocidos en diferentes ámbitos de nuestro país reflexionan acerca de las maneras en que los liderazgos que ofrecen las empresas, las organizaciones sociales y las entidades públicas afectan el curso de nuestra sociedad, y nos ofrecen pautas para su transformación en beneficio de todos los habitantes del país.



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

ISBN: 978-9972-57-174-9



9 789972 571749