

View metadata, citation and similar papers at core.ac.uk

brought to you by  **CORE**

provided by Repositorio de la Universidad del Pacífico

LA REVOLUCIÓN DE LAS SIGNIFICACIONES

BALTAZAR CARAVEDO MOLINARI

LA REVOLUCIÓN DE LAS SIGNIFICACIONES

LIDERAZGO, EMPRESA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL

58.408
28R
v.2



UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO
CENTRO DE INVESTIGACIÓN

BALTAZAR CARAVEDO MOLINA

Economista y Sociólogo egresado de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Ha sido Presidente Ejecutivo de Servicios para el Desarrollo (Sase), Miembro del Consejo Directivo de Perú 2021, Miembro del Directorio de SEDAPAL, Presidente del Instituto de Responsabilidad Social, Fellow del Programa Liderazgo en Filantropía de la Fundación W.K. Kellogg, Director del Sistema de Apoyo Local de la Inter American Foundation, Profesor del Seminario de Responsabilidad Social de la Empresa en la Universidad del Pacífico, Investigador del Instituto de Estudios Peruanos, Regidor de la Municipalidad de Lima Metropolitana, Profesor en la Universidad Nacional del Centro, la Universidad Nacional de Ingeniería y la PUCP, y Asesor del Capítulo “Descentralización, gobierno local y desarrollo” en la Asamblea Constituyente de 1978. Ha publicado varios libros sobre diversos aspectos de la responsabilidad social. Actualmente es Representante de AVINA en el Perú.

BIBLIOTECA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

La revolución de las significaciones.
Liderazgo, empresa y transformación social

Baltazar Caravedo Molinari



UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO
CENTRO DE INVESTIGACIÓN

UNIVERSIDAD DEL PACIFICO
BUP - CENDI

© Universidad del Pacífico
Centro de Investigación
Av. Salaverry 2020
Lima 11, Perú

54538

LA REVOLUCIÓN DE LAS SIGNIFICACIONES.
LIDERAZGO, EMPRESA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL
Baltazar Caravedo Molinari
1ª edición: noviembre 2004
Diseño de la carátula: Ícono Comunicadores
I.S.B.N.: 9972-57-065-7
Hecho el depósito legal: 1501052004-7950

Se agradece la participación de la Fundación AVINA en la publicación del presente texto.

BUP-CENDI

Caravedo Molinari, Baltazar
La revolución de las significaciones. Liderazgo, empresa y transformación social. -- Lima : Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, 2004. -- (Biblioteca de Responsabilidad Social)

/LIDERAZGO / RESPONSABILIDAD SOCIAL / EMPRESAS /

658.3.054 (CDU)

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

El Centro de Investigación de 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

Introducción	7
Primera parte: el discurso subyacente: significar, transformar, liderar	11
<hr/>	
1. Significar	13
Sujeto, comprensión, acción	13
La revelación de los significados	23
a. La ampliación de mi conciencia	24
b. Los afectos, los sentimientos y la emoción	25
c. Los nuevos conocimientos (las innovaciones tecnológicas)	27
d. Las nuevas prácticas	28
2. Transformar	29
Transformar, significar, interpretar	29
La fuerza de la transformación	37
Transformación y comunicación	40
¿Qué transformar?	42
3. Liderar	45
¿Quiénes son los líderes?	45
Tipos de líderes	48
¿Qué es potenciar un liderazgo?	50
¿Cómo influyen los líderes?	53
Tipo de sociedad y naturaleza de los liderazgos	55
El desafío de los líderes en sociedades escindidas	56
Líderes y liderazgos en la sociedad peruana	58

¿Cuál es el límite de la capacidad de transformación de un líder?	61
Segunda parte: el discurso de la producción	63
4. El ambiente en el que hemos vivido	65
Las condiciones manifiestas de la producción	68
Las condiciones que subyacen	72
¿Dónde y cómo alterar este patrón de significaciones?	75
5. La responsabilidad social de la empresa:	
el nuevo discurso	79
El objetivo de la empresa	88
La responsabilidad social empresarial no es filantropía	90
La nueva práctica	96
El reto	98
Bibliografía	101

Introducción

Nuestra capacidad transformadora del mundo contiene elementos muy positivos para la humanidad. No obstante, también presenta elementos negativos, de riesgo y peligro para la existencia de la vida en nuestro planeta. Sin la conciencia del conjunto de esos componentes no puede darse una transformación creativa en beneficio de todos.

No basta, sin embargo, estar alertas o tener conciencia de las implicancias de lo que hacemos. Uno de los más grandes desafíos que enfrentamos los humanos es el de convertir nuestra intención en acción en un plazo apropiado.

Lograr que una idea propia se convierta en acción o se plasme lo más eficazmente posible depende de nosotros y de los demás. Ese «nosotros» no solo está referido a todos aquellos conocimientos y capacidades intelectuales y sociales que poseemos. Incluye también elementos, símbolos, sentimientos y emociones que nos hacen sujetos particulares.

Parte de nosotros se mueve en una zona oscura, en una esfera que no alcanza la conciencia; por ello, no gobernamos esta zona y a veces ni siquiera la advertimos. Esta, sin embargo, constituye una porción de lo que somos y, desde luego, de lo que nos permite reincidir en lo mismo o cambiar.

Es en esa zona oscura de nosotros mismos donde muchas veces se juega nuestra posibilidad de transformarnos y, por lo mismo, de producir transformaciones sociales positivas, de

beneficio común y universal. La mayor resistencia se encuentra en lo que no advertimos, en lo que no reconocemos, en esa oscuridad que está allí, que nos acompaña siempre. Abordar esa zona oscura, desentrañarla, descifrarla, constituye un gran paso hacia la transformación de la sociedad. Pues si nosotros no logramos modificarnos, más difícil aún será que cambiemos nuestro entorno.

«Los demás» son todos aquellos que pueden reconocernos, que tienen la capacidad de valorar nuestra propuesta, hacerla suya y, de esa manera, permitir que impactemos en el mundo. Nuestras ideas no se impondrán solamente porque sean buenas. Se abrirán un espacio y, finalmente, dominarán durante un tiempo en un universo particular, si es que nos conectamos a ese lado, inconforme y positivo a la vez, que hay en todos los humanos.

Que los otros nos puedan reconocer depende del hecho de que podamos identificar sus carencias y necesidades para transmitir lo bueno y positivo que hacemos todos. Mas esta comunicación no se refiere solo a una mayor difusión o información de nuestras ideas. Nosotros mismos debemos practicarlas para lograr su comunicación y generar confianza. Lo que es necesario mostrar es que nuestras ideas funcionan no solo porque son brillantes o muy buenas, sino porque responden a las inquietudes de los demás y les proporcionan beneficios. Sabemos, pues, que la transformación implica un cambio en nosotros y también en los demás. Así, aspiramos a que los cambios que provocamos sean históricos y, por lo mismo, sociales.

Este texto se divide en dos partes: en la primera desarrollamos una reflexión acerca de la vinculación entre los procesos

de significación, transformación y liderazgo; y en la segunda elaboramos algunas ideas en torno al «discurso de la producción» de la sociedad mundial.

Primera parte

El discurso subyacente: significar, transformar, liderar

1. Significar

Sujeto, comprensión, acción

Con la modernidad se desmoronaron las imágenes religiosas mediante las cuales se entendía y explicaba el mundo. Se inició entonces una cultura racional profana (Habermas 1989). Emergieron dos sistemas compenetrados entre sí: la empresa capitalista y el aparato estatal, ambos con una burocracia que funcionaba con arreglo a fines (Weber 1944, Habermas 1989). En este contexto, se dio un desarrollo de las fuerzas productivas, se multiplicó la productividad del trabajo, se tendió a la centralización de los poderes políticos, se expandió la vida urbana, se formalizó la educación, entre otras cosas (Weber 1944, Habermas 1989). Pero, sobre todo, se inauguró un nuevo espacio para la subjetividad¹ y apareció el sujeto libre y reflexivo. El sujeto de la época anterior fue sometido a un dominio que se le impuso desde fuera. El nuevo sujeto, en cambio, solo obedecía a su conciencia individual, formada sobre la base de nuevas creencias y conocimientos que le permitieron romper con el miedo a atreverse².

1 Hegel dirá que es «un modo de relación del sujeto consigo mismo» (Habermas 1989: 28).

2 La conciencia del sujeto es el resultado de su interacción con otros sujetos como él; es decir, se desarrolla sobre la base de una conexión intersubjetiva de la que puede resultar un vínculo de sometimiento, de conversión en objeto o no. Como lo ha sostenido Habermas: «El puesto de la relación reflexiva entre el sujeto y objeto queda ocupado por una mediación comunicativa [...] de los sujetos entre sí» (Habermas 1989: 45). La transformación del sujeto en objeto es el resultado de una comunicación perturbada.

Hoy en día se discute la naturaleza del nuevo sujeto y su relación con el mundo; ya no se trata solo del vínculo entre el dominio «interior» de un individuo y lo «exterior» a él; ahora se habla de la relación del «sistema» y su «entorno». Es decir, nos encontramos ante la propuesta de un sujeto-sistema (Capra 2003). Los nuevos sujetos vendrían a ser las redes sociales, idea inspirada en la concepción reciente de las redes metabólicas³. No desaparece la persona, pero al sujeto individual propiamente dicho se le entiende desde una nueva complejidad.

Si bien los sujetos-sistema pueden referirse reflexivamente a sí mismos, el concepto de reflexión se separa del de conciencia (Habermas 1989: 435). La reflexión que puede hacer una red social para ajustar su dinámica y continuar existiendo es distinta a la conciencia de uno de sus integrantes; la conciencia sigue siendo individual. El sistema es un conjunto de relaciones actuales y potenciales que están en ese dominio «interior» de la persona; así, gracias a su conciencia reflexiva, podrá tomar la decisión de seguir perteneciendo o no al sistema. En las comunicaciones intersubjetivas que mantiene con infinidad de otros individuos se plasma un sistema que lo ata temporalmente, pero del que no es imposible separarse.

El ser humano en tanto que conciencia es un sujeto dotado de una capacidad autónoma de relaciones o de iniciativas, opuesto a ser simple objeto o parte pasiva de tales relaciones (Abbagnano 1963). Se puede decir entonces que «no es un qué sino un quién»

3 «[H]emos visto [...] que las redes metabólicas de los sistemas biológicos se corresponden con las redes de comunicación de los sistemas sociales, que los procesos químicos productores de estructuras materiales se corresponden con los procesos del pensamiento que producen estructuras semánticas, y que los flujos de materia y energía se corresponden con los flujos de ideas e información» (Capra 2003: 329).

(Carpio 1997: 480). Y lo es porque tiene la posibilidad de reconocer sus potencialidades e ir más allá de sí mismo, a diferencia de lo que ocurre con las cosas o con los demás animales. Pero, ¿por qué posee esta cualidad? Lo que lo distingue de otros seres es que conoce a partir de una conciencia reflexiva (Capra 2003).

En la historia del pensamiento, el acto de conocer ha sido abordado desde diferentes ópticas. Así, para los racionalistas, la razón tiene la facultad de alcanzar las cosas en sí mismas y no los fenómenos o apariencias; por ello, genera conocimiento verdadero. Según Descartes, el verdadero conocimiento se logra solo por medio de la razón⁴. Los filósofos empiristas (Hume, Locke) sostienen que el conocimiento verdadero se da a partir de los datos que nos proporcionan los sentidos, pues todo conocimiento procede exclusivamente de la experiencia⁵.

Para los racionalistas y empiristas, sin embargo, el conocimiento es concebido como una mera contemplación del sujeto cognoscente en la que lo determinante es el objeto (Carpio 1997, Windelband 1951). El conocer no es un «reflejar de los objetos», sino operar sobre las cosas para transformarlas. Por ello mismo, lo determinante es el sujeto (Carpio 1997). En cierto sentido, el conocimiento consiste en crear o recrear la realidad.

⁴ Yo soy una cosa pensante; es decir, «una cosa que duda, entiende, concibe, afirma, niega, quiere, no quiere y, también, imagina y siente» (Carpio 1997: 171). Una parte de mis pensamientos son ideas o imágenes de las cosas, representaciones mentales. Algunas de estas ideas me llegan desde el exterior a través de los sentidos; otras, las elaboramos con nuestra imaginación; y otras, son innatas, algo así como el patrimonio original del sujeto, yo o alma. La razón trabaja, para Descartes, con las ideas innatas. Desde esta lógica, solo hay conocimiento cuando los juicios son necesarios (no pueden ser de otra manera) y universales (valen para todos los casos).

⁵ La experiencia solo nos permite acceder a lo contingente y particular, a lo que vemos o tocamos.

El hombre se configura en la relación con otros y consigo mismo. En tanto que los animales y las cosas simplemente son, el hombre desarrolla una relación con su ser, con su existencia, con sus posibilidades. Una misma persona podría realizar su vida de muchas maneras⁶. Esa posibilidad es la que distingue al ser humano. El sujeto se construye transformando la realidad.

La comprensión que el sujeto tiene de sí es su propia acción. Hay que distinguir, sin embargo, entre la comprensión, la conciencia y el resultado de la acción. No siempre se comprende desde la conciencia; tampoco el resultado necesariamente coincide con la pretensión. El actuar del ser humano conlleva una intención⁷. En este sentido es necesario distinguir entre movimiento y acción. Los accidentes naturales son movimientos. El accidente automovilístico ocasionado por un suicida no es, estrictamente, un accidente; en este caso hay una intención, un sujeto que produce un resultado.

No obstante, todo resultado no es siempre producto de una premeditación o, al menos, de una intención de la que se es consciente. Más aún, puede ser que al estar haciendo, la persona se permita desarrollar una intención o que al hacer algo se dé cuenta de la intención que había detrás. Una intención no necesariamente significa premeditación, pues no siempre es una elaboración consciente. La intención consciente, la acción y el resultado pueden ser sorprendentemente contradictorios; o puede ser que la acción tenga efectos o impactos no previstos.

6 «[...] un mismo hombre, puede llevar a cabo su vida de muchas maneras distintas [...] tal ser posible o poder ser [...] es totalmente inconcebible en otro que no sea el hombre [...] lo peculiarmente humano en él, reside justo en lo que lo distingue de cada uno de los demás hombres» (Carpio 1997: 444).

7 «Para que algo pueda optar el rango de acción se requiere un alguien que pudiera decidir o proponerse dicho algo» (Cruz 1995: 50).

Los empresarios que hace cien años realizaban la tala de bosques para proveerse de madera y, posteriormente, producir puertas o muebles con la finalidad de ofrecer productos útiles a la sociedad, no tenían la intención de afectar la temperatura del planeta o de contribuir al debilitamiento de la capa de ozono. No había aún conciencia de ello. Hoy, dado el conocimiento que existe sobre el precario equilibrio ambiental de la Tierra, no proponerse reponer el bosque una vez talado puede significar una intención de causar desastres naturales. Un mismo tipo de acción —finalmente la misma acción— colocado en otro momento puede revelar intenciones y motivaciones distintas. En el primer caso, no se trató de un resultado inconsciente; fue un resultado imprevisto.

La acción revela un sujeto con una intención. Detrás de todo propósito hay una motivación. Por ejemplo, tengo la intención de viajar a Trujillo. La motivación puede ser que me guste una mujer que vive allí o que quiera ver el resultado de un proyecto en el que mi oficina ha invertido. Otra persona puede tener la misma intención (viajar a Trujillo), pero motivos completamente diferentes. Por ejemplo, si alguien vive en Huamachuco y quiere que su hija ingrese a la universidad, tendrá la intención de desplazarse. La motivación puede ser que su hija reciba una formación universitaria que le permita, posteriormente, aspirar a tener mayores ingresos que el padre y, consecuentemente, un estándar de vida más alto.

Sin embargo, también puede ocurrir que el motivo que subyazga tras la intención sea espurio (Cruz 1995: 58), no obstante lo cual produzca una acción beneficiosa para un gran universo de personas. Por ejemplo, el que un corrupto dé dinero para obras de caridad podría permitir a un grupo de personas alimentarse mejor o tener un cuidado especializado que antes no tuvo. La intención de asistir caritativamente puede ser noble, mas el motivo detrás de la intención es perverso, cínico, pues tiene como finalidad que la sociedad lo

perciba benévolamente y pase por alto el delito que cotidianamente comete.

El ser humano no es una sucesión de acciones específicas con intenciones circunstanciales. Por lo general, existe un proyecto de mayor aliento que provoca correspondientemente una variedad de acciones e intenciones. El hombre sin proyecto no es humano; sus acciones estarían movidas exclusivamente por sus deseos recurrentes, biológicos, como ocurre en los animales. No negaría su condición animal y, por ello mismo, dejaría de conducirse como humano, pues no actuaría movido por una posibilidad trascendente que vaya más allá de su condición animal⁸.

En el ejemplo del padre que envía a su hija a Trujillo, podemos imaginar que el padre ha organizado toda su actividad laboral en función al proyecto de dar formación universitaria a su hija. Ahorrará para ello, se privará de algunas cosas y mantendrá una forma de vida que sacrifique su propio bienestar. En otras palabras: el proyecto general —que no es otra cosa que la motivación general— estará detrás de cada intención y de su correspondiente acción.

Las acciones, como ya hemos señalado, pueden tener resultados distintos a las intenciones y a las motivaciones. Una persona puede tener la intención de llegar a su oficina a las nueve de la mañana, pero en el recorrido hacia su centro de trabajo cabe la posibilidad de que se distraiga contemplando una vitrina, viendo una gresca callejera, conversando con un desconocido, etcétera; así, contra lo que originalmente planeó, quizá llegue una hora más tarde. Las preguntas que nos haríamos serían las siguientes: ¿por qué esta

⁸ Como diría Kojève recordando a Hegel: «La Historia se detiene cuando el Hombre no actúa» (Kojève 1972a: 35).

persona se dejó distraer? ¿por qué ese otro interés emergente lo retuvo? Las respuestas pueden ser muy variadas, desde explicaciones emocionales hasta alteraciones neurológicas.

Es necesario incorporar nuevos elementos para entender el resultado de las acciones. Y es que cualquier acción es el resultado de múltiples intenciones, actos y resultados, provocados —a su vez— por muchos otros sujetos que concurren al proceso en el que se realiza cualquier acción. Las teorías de la acción han comprendido esto de diversas maneras y enfatizado distintos aspectos. No obstante, la teoría de la acción teleológica —vista como el proceso de un sujeto cuya dinámica se ajusta a fines—, o la de la acción estratégica —cuando los demás son percibidos como oponentes— conciben en realidad un tipo de acción instrumental en la que el sujeto no adopta frente a los objetos una relación comunicativa; el vínculo es unilateral, no recíproco (Habermas 2001a: 236). La acción así concebida se orienta al éxito.

Se podría decir que hay otro tipo de acciones que está regulado por normas. En este caso lo que orienta a los actores es el entendimiento y acuerdo en el acatamiento de ciertas reglas (Parsons 1968). Su propósito es poner un orden en las interacciones de los actuantes. Otra perspectiva es la de la acción dramática, en la cual los sujetos que intervienen se representan unos a otros algo, como si fueran públicos visibles. Si bien en este tipo de acciones hay orientación teleológica y una normatividad respetada, el sujeto pretende impactar en otros, en un «público» del que busca aprobación. Para lograrlo, requiere interpretar un papel a partir de una relación con su propio mundo subjetivo.

Otro enfoque —que incorpora todos los anteriores pero los hace más complejos— es el de la acción comunicativa⁹. En toda acción,

⁹ Se «presupone el lenguaje como un medio de entendimiento sin más abreviatu-

los actuantes plasman el sentido de lo que hacen para sí y para los otros con los que interactúan a partir de significados originados desde su propio mundo interior que se manifiestan en sus expresiones de lenguaje, incluidos no solo los textos lingüísticos propiamente dichos sino también los movimientos corporales y sus resultados.

Cualquiera sea la explicación o el entendimiento del curso de la acción de un sujeto, esta será gobernada por una significación, por un sentido¹⁰. Es en el universo de lo simbólico que el ser humano se juega su historia¹¹. No podemos, pues, acceder a los otros y a la realidad sino a través de símbolos. Más aún, lo simbólico expresa el espíritu de un momento. Pero los símbolos se encuentran atravesados por dobles o múltiples significados¹².

La señal es lo físico del símbolo. A un trapo amarrado en la parte superior de un palo hemos convenido en nombrarlo, mediante un sonido y unos caracteres sobre una superficie, «bandera». Ese símbolo (la «bandera») puede expresarse y expresar diversos significados. La bandera blanca y negra a cuadros agitada de arriba a abajo puede indicar el término de una competencia. Una bandera

ras, en que hablantes y oyentes se refieren, desde el horizonte pre interpretado que su mundo de la vida representa, simultáneamente a algo en el mundo objetivo, en el mundo social y en el mundo subjetivo, para negociar definiciones de la situación que pueda ser compartida por todos» (Habermas 2001: 137-8).

10 Ernst Cassirer ha sostenido que «[...] en lugar de definir al hombre como un animal racional lo definiremos como un animal simbólico» (Cassirer 1945: 60).

11 Para Cassirer «El hombre ya no vive solamente en un puro universo físico sino en un universo simbólico. El lenguaje, el mito, el arte y la religión constituyen partes de este universo. Forman los diversos hilos que tejen la red simbólica, la urdimbre complicada de la experiencia humana» (Cassirer 1945: 58).

12 En opinión de Paul Ricoeur «Lo simbólico es la mediación universal del espíritu entre nosotros y lo real; lo simbólico quiere expresar ante todo el carácter no inmediato de nuestra apprehensión de la realidad» (Ricoeur 1970: 13).

blanca levantada en medio de una batalla expresa la rendición de una de las partes en conflicto. Una bandera con colores dispuestos de una forma determinada puede representar la identidad de un país o de una nación.

Un símbolo anuncia varios significados posibles. La «bandera» nos puede remitir a diversos símbolos particulares (la bandera de un país, de un torneo, de una competencia, de un club). Podríamos decir que en el símbolo se combina lo universal y lo particular y, por ello mismo, puede contener varios significados¹³.

El lenguaje es un instrumento que nos permite relacionar unos símbolos con otros. Sin él no podríamos elaborar pensamientos, reflexionar, investigar, soñar¹⁴. No sería factible distinguir lo real de lo posible ni tener un proyecto; no se podría, pues, negar la condición animal. Es porque imaginamos lo posible que podemos actuar negándonos, transformándonos. Pero «lo posible» no existiría sin el lenguaje.

La expresión lingüística quiere «decir otra cosa que lo que se dice» (Ricoeur 1970: 12). No es el texto mismo, la palabra en sí con su representación general la portadora de un significado o de un sentido único que no admite discusión. La palabra que designa algo, que tiene un primer sentido, nos remite a otra cosa¹⁵. Dado que el lenguaje me remite a varios sentidos, establecerlo o

13 Cassirer dirá: «Un símbolo humano genuino no se caracteriza por su uniformidad sino por su variabilidad» (Cassirer 1945: 78).

14 Como diría Cassirer: «Sin el simbolismo la vida del hombre sería la de los prisioneros en la caverna de Platón. La vida del hombre se encontraría confinada dentro de los límites de sus necesidades biológicas y de sus intereses prácticos» (Cassirer 1945: 86).

15 La palabra o el símbolo «se añade y superpone a la anterior como relación de sentido a sentido; presupone signos que ya tienen un sentido primario, literal, manifiesto, y que, a través de este sentido, remiten a otro» (Ricoeur 1970: 15).

reestablecerlo implica un otro distinto de mí. Yo no puedo imponer un sentido o un significado; son los otros, a los que se dirige mi discurso, quienes, junto conmigo, en una relación de sentido a sentido, lo estableceremos. Otorgar un sentido es encontrar la intención de segundo grado, lo que no está manifiesto pero lo acompaña. En el sueño queremos decir no la historia misma del relato sino otra cosa. Pero se requiere de una interpretación para captar la segunda intención.

Nuestra intención y nuestra comunicación no se expresan solo a través del lenguaje ordinario, de la lengua, de la expresión lingüística propiamente dicha. Nuestros gestos, nuestras formas, nuestras acciones, todo ello constituye un lenguaje, es susceptible de interpretación y, desde luego, son símbolos, elementos que también nos remiten a otra cosa¹⁶. Las acciones pueden ser tratadas como gestos, es decir, como símbolos.

Toda expresión humana, lingüística o corporal, anuncia un sentido. Se condensan allí, en el significado, sentimiento, emoción, creencias, razonamientos, conceptos¹⁷. Pero la razón del ser humano solo es posible porque es un sujeto que tiene deseo. Así, su aspecto racional se realiza desde sus intereses y deseos. No hay razón sin

16 Citando a Fouts, Fitjol Capra destaca lo siguiente: «El lenguaje por señas utiliza gestos de las manos, y el lenguaje hablado usa gestos con la lengua» (Capra 2003: 90). Y agrega: «El gesto, la forma más antigua de comunicación de nuestra especie [...] sigue funcionando como segundo lenguaje de todas las culturas» (Capra 2003: 91).

17 Descartes pretendió dissociar los procesos de la vida física de los de la vida espiritual, como si pudiesen funcionar independientemente. Desde su perspectiva, la servidumbre del espíritu con respecto de las pasiones del cuerpo era el gran reto humano, pues, liberarse de ese yugo permitiría la libertad del alma racional. (Windelband 1951, tomo I). En Platón, el alma aparece como un «campo de fuerzas» sujeta a la atracción de la razón («lo que manda») y del deseo («lo que se opone») (Ricoeur 1991).

emoción. O, mejor aún, la racionalidad se construye desde un sujeto con deseo. Entonces, el lenguaje es una mediación entre nuestros deseos y nuestras razones; pero, también, de las acciones que se derivan de ello.

Actuar es poner en movimiento un deseo, una razón; es expresar un sentido. No solo hay una razón, sino también una emoción involucrada; ella es parte de su constitución¹⁸. Interpretar es restaurar el sentido, identificar lo emocional contenido en una acción, en un argumento (en una razón) o en una palabra. Es toparse con el límite de lo que hacemos, de nosotros mismos.

La revelación de los significados

La sociedad humana es un proceso incesante de generación de nuevos significados que gobiernan las prácticas de los individuos y de las organizaciones. Existe un nivel primario, manifiesto, en el que se revelan los acuerdos explícitos a los que han arribado los representantes de esa sociedad. Por otro lado, podemos encontrar un nivel secundario, subyacente, que establece en un plano inconsciente un nuevo pacto que desdice o añade a lo que se ha establecido primariamente. En ese «campo de fuerzas», entre el primer significado y los demás, es que se estructura la significación final que nos mueve a actuar y que resulta de nuestra acción.

18 Cassirer dirá «Apenas si podemos encontrar una frase [...] que no lleve algún tinte sentimental o emotivo» (Cassirer 1945: 65). Grijelmo sostiene que «la seducción de las palabras [...] reside en los afectos, no en las razones»; más adelante continúa: «La seducción de las palabras no busca el sonido del significante, que llega directo a la mente racional, sino el significante del sonido, que se percibe por los sentidos y termina, por tanto, en los sentimientos» (Grijelmo 2002: 41). Podemos ampliar esta afirmación y decir que no hay acción que no lleve un componente emocional. Ricoeur dirá: «Nosotros realizamos nuestros actos en la medida en que acogemos las razones» (Ricoeur 1991: 72).

Los cambios en el nivel primario o manifiesto («racionales») toman largo tiempo en acceder al nivel secundario, en volverse inconscientes («emocionales»), en filtrarse de manera subyacente. Además, no ingresan en este segundo nivel tal como se formularon en su versión manifiesta. Se deforman, se desplazan, se retuercen, y aparecen así en las acciones, en las prácticas de los individuos. Y esta sucesión se plasma así porque los sentimientos tienen una otra racionalidad que es mucho más lenta de modificar. El registro de la memoria no es solo un orden cronológico de hechos, pensamientos y sentimientos. Se registra con sentimiento. Lo que se guarda no solo es el dato o el suceso; se registra la emoción y con emoción¹⁹.

Los significados son alimentados a partir de varios procesos que pueden ocurrir simultáneamente en diferentes contextos, esferas y niveles:

a. La ampliación de mi conciencia

Este resultado solo es factible a partir de un nuevo conocimiento, sobre todo, de una duda que me permita desconfiar de lo que se me aparece como verdad²⁰. No puede haber nuevo conocimiento si es que no dudo del que ya tengo y si no me dispongo a escuchar otras perspectivas, o a ubicarme en un nuevo universo de referencia. En cierta medida, requiero tomar conciencia de que «mi darme cuenta» o no se percata de algo más, es superficial, insuficiente; o que es falso, es una falsa conciencia. Admito que de lo que tengo conciencia es un lado, pero que hay otro. Puedo no saber qué es lo que hay en ese «otro lado». No obstante, el saber acerca de mi limitación me

19 La importancia de las emociones en el funcionamiento de la racionalidad, y el papel del cerebro en ello, ha sido estudiada por el neurólogo Antonio Damasio (1998), y desvirtúa la disociación entre razón y emoción de la tesis cartesiana.

20 «La hermenéutica —dirá Ricoeur— me parece movida por esta doble motivación: voluntad de sospecha y voluntad de escucha» (Ricoeur 1970: 28).

puede disponer a aventurarme a ir más allá. Estar alerta de la relación oculto-mostrado o simulado-manifiesto es colocarse en la perspectiva de un posible análisis y sobrepasar mi conciencia inmediata. No basta significar o actuar con significación²¹. Debo saber que signifíco y qué signifíco. Esta es la transición de la conciencia inmediata a la conciencia mediata. Es la instauración del principio de realidad.

b. Los afectos, los sentimientos y la emoción

La ilusión que tenemos los seres humanos es poder dominar conscientemente todos los elementos que intervienen en un resultado. Esta pretensión busca ordenar jerárquicamente los factores en juego, como si fuesen vectores en un campo de fuerzas. Suele incluirse casi con exclusividad lo que está fuera del propio sujeto, del actor. En otras palabras, se tiende a excluir todos aquellos aspectos que se agrupan dentro de lo que se entiende por «emoción». Allí están los intereses (el proyecto humano individual, la ubicación social, familiar o institucional desde la cual se estructura el interés), los sentimientos y los afectos en tanto que evocaciones inconscientes de situaciones y relaciones en el pasado. Unas veces, cuando se incluye los «factores emocionales», se lo hace como elementos que hay que considerar en los demás, en aquellos que serán sujetos pasivos de nuestra acción, pero no en «nosotros», en donde buscamos producir un resultado. Otras veces se reduce lo emocional a satisfacciones primarias de deseos recurrentes (biológicos) en nosotros y en los otros, descartando otros deseos emergentes, propiamente humanos; en este enfoque está presente la miseria en tanto que pobreza material (animal), pero no la miseria en tanto que dimensión de posibilidades trascendentes (humanas); la humanidad está en la

21 «Cuando signifíco —dice Ricoeur— digo más que lo que veo» (Ricoeur 1991: 50).

dignidad con que me procuro la vida y no en el hecho de vivir, de sobrevivir. En uno como en otro acercamiento se practica la cosificación del otro; por lo mismo, se le desconoce, aunque aparentemente se lo incluya. Cosificar es denigrar, degradar, cercenar lo humano, imponer un solo sentido a lo que se hace. Se trata de la repetición práctica de la disociación razón-emoción.

No podemos razonar sin deseos, sin intereses, sin afectos. La lógica que nos sostiene no puede deshacerse de lo emocional. Razono desde mi condición laboral, familiar, afectado por mis vínculos pasados y presentes. La razón es organización afectiva de argumentos y acción afectiva de prácticas. El sentido en una relación intersubjetiva no se puede dar entre dos robots o entre dos computadoras. Debo estar yo y un otro «alguien». Mi razón está plagada de elementos inadvertidos, subjetivos, emocionales. Le doy sentido a las cosas por la emoción que me suscitan, no por lo brillante que puedan ser las ideas. Más aún, las califico de brillantes porque para mí hay estética, me producen un afecto.

Me puedo disponer a entender o no un argumento si quien lo sostiene me cae bien o no (si reactualiza la relación con mis padres, por ejemplo), si le tengo o no amistad, si me produce o no una resistencia su forma de comunicación, si lo que sé de su historia y de su manera de conducirse me anima o me desanima, o si su punto de vista coincide o no con el mío (con mis valores, por ejemplo), etcétera. Sin embargo, estas oposiciones no son sino los puntos de inicio. Dada la flexibilidad emocional humana se pueden dar giros en los afectos y, por esta vía, entender o dejar de entender al otro. Cualquiera de estos elementos puede enturbiar mi disposición individual, mis relaciones en una organización y las relaciones dentro de la organización²².

22 Es interesante mencionar lo que Uri Wilensky ha dicho en relación con nuestra

c. Los nuevos conocimientos (las innovaciones tecnológicas)

Conocer es un acto que implica un juicio. Para ello se requiere información y una perspectiva desde la cual ejercer la interpretación. Puedo tener un enfoque, un ángulo de entrada, una manera de ver las cosas; puedo carecer de información o, por el contrario, tenerla en abundancia. Mi acción puede basarse en un acercamiento científico y empirista o, por el contrario, teórico y conceptual. Podría ser un aficionado, un inexperto, un ignorante en una materia determinada. Sin embargo, con el nivel de información que tenga, estoy en la facultad de formarme una opinión sobre cualquier tema y actuar. Al ampliar el universo de información disponible tengo la posibilidad de hacer variar mi perspectiva. Mi juicio puede cambiar radicalmente. También puede ocurrir que, a pesar de la mayor información disponible, esta solo me sirva para justificar mi opinión o mi acto. No siempre una mayor información me ayuda a «ver» el mundo o un hecho particular con una nueva mirada.

No obstante lo que ocurra en el individuo, lo cierto es que la humanidad se va dotando de más información y elabora nuevos conocimientos. Gracias a estos, por ejemplo, se ha combatido enfermedades antes incurables o se tiene una nueva manera de concebir el universo. La innovación tecnológica juega un papel central en la producción de información y de nuevo conocimiento. Gracias a todo ello puedo imaginar un futuro con una población de clones humanos o seres cuyos órganos han sido transplantados. La información me puede permitir elaborar nuevo conocimiento,

capacidad para aprender matemáticas. Él sostiene que el conocimiento de las matemáticas no se encuentra desconectado de los demás conocimientos: «La matemática conectada presta mucha atención al lado afectivo del aprendizaje y del quehacer matemático [...] analiza las dificultades en el aprendizaje de esta disciplina desde una perspectiva afectiva» (Wilensky 1999: 166).

y a este dotar de nuevos significados, de sentidos, a mis acciones y a las de los demás.

d. Las nuevas prácticas

Las acciones que ejecutamos tienen la virtud no solo de poner en evidencia una significación; también nos provocan un cambio de significación. La acción es portadora de un sentido conectado al pasado y abre un sentido conectado también al futuro en una nueva perspectiva. Su plasmación se encuentra entre mis delirios y temores infantiles y mis sueños de futuro; entre mi destino personal y la historia colectiva²³.

En nuestras prácticas se combinan la destrucción-creación, lo consciente-inconsciente, el mundo privado-espíritu de la época. Estas prácticas son nuestra comprensión del mundo. Es porque hay todo eso que es posible re-significar lo dado; es decir, transformarlo. En nuestras relaciones diarias deambulan inadvertidamente nuestros deseos más tiernos y los más perversos a la vez. Pero mis acciones resultantes, independientemente de mi drama profundo, suscitan otros significados en un plano distinto; son hechos que hacen historia. Las prácticas nos permiten movernos en esos distintos niveles.

23 Ricoeur nos dirá: «[...] el espíritu encuentra su sentido en las figuras ulteriores y es un proceso que aniquila siempre su punto de partida y solo se consolida al final; el inconsciente significa esencialmente que la inteligibilidad deriva siempre de figuras anteriores [...] el hombre es el único ser que es presa de su infancia; un ser siempre en retroceso hacia su infancia [...] el espíritu es el orden de lo terminal; el inconsciente es el orden de lo primordial [...] el espíritu es historia, mientras que el inconsciente es destino; destino hacia atrás de lo infantil, destino tras de unos símbolos que ya están allá y se reiteran indefinidamente (...)» (Ricoeur 1970: 410).

II. Transformar

Transformar, significar, interpretar

En términos generales, transformar es negar lo dado. La negación consiste en darle otra función (redefinir, suprimir o eliminar) a la cosa dada. Por ejemplo, cuando unos elementos químicos se asocian de tal manera que adquieren vida, su condición no orgánica se convierte en orgánica; cuando un animal se come una manzana, modifica su condición de producto orgánico en energía; cuando de un mineral se obtiene una estructura metálica con la que se sostiene una construcción que permite la operación de una fábrica o que se levante un edificio de viviendas, convierto una masa sin vida y sin utilidad en un cuerpo que sirve a una finalidad social. Lo dado es el objeto sobre el cual se ejecuta la negación (los elementos químicos, la manzana, el mineral); es lo que pierde su condición para adquirir otra nueva. Este cambio genera una nueva función o la pierde. La transformación puede venir impulsada por el despliegue del universo, por las necesidades biológicas o las dinámicas de los seres vivos, por las necesidades histórico-sociales del ser humano, o por una combinación de las variables anteriores²⁴.

24 Desde la óptica de Capra, que retoma la perspectiva de Maturana y Varela, la vida misma no está referida solo a los organismos individualmente considerados. La vida es un proceso sistémico en el que se articulan diferentes tipos de entes. Es una red que «funciona lejos del equilibrio, allí donde pueden emerger espontáneamente nuevas estructuras y nuevas formas de orden, lo que permite el desarrollo y la evolución» (Capra 2003: 58). Destaca la idea de que la mente es inmanente a la materia (Capra 2003: 61) y que la vida misma es un proceso de cognición. Siguiendo la teoría de Maturana y Varela o teoría de Santiago: «la cognición está íntima-

La transformación producida por acción del ser humano se enmarca dentro de este proceso general. Pero, en cierto sentido, es distinta. No solo porque es más veloz, sino porque abarca un nuevo universo de aspectos. De un lado, altera las condiciones y funciones de los elementos de su entorno (por ejemplo, obtiene petróleo del subsuelo para convertirlo en gasolina y a esta en material para la combustión y energía; o, construye carreteras asfaltadas que penetran por terrenos agrícolas o por selvas y bosques para darles a estos la condición de fuentes de materias primas para la producción de maderas). De otro, la destrucción-creación en su entorno y de su entorno le permite obtener nuevos conocimientos y una renovada comprensión acerca del mundo físico, de lo externo a él; y, también, de su propia interioridad, de su subjetividad, de sus afectos y emociones. En este incesante cambio, el ser humano se dota de nuevas condiciones de vida y de nuevos significados y sentidos, lo que a su vez le permite redefinir su identidad, darse nuevas lógicas de comportamiento, todo lo cual reanuda sin descanso su necesidad de acción.

La transformación provocada por el ser humano es social, es decir, simbólica; en otras palabras, la transformación social es una redefinición de significados, de sentidos. Ocurre en un lapso que abarca varias generaciones; por ello hay varios testigos generacionales que viven, disfrutan, padecen y actúan los cambios que estas mismas generaciones conducen. Esas modificaciones se manifiestan en la práctica en diferentes niveles: en las formas de gobierno, en las maneras de producir, en las interacciones de la vida cotidiana. Desde la interacción con otros individuos se gesta el impulso originario y la velocidad

mente relacionada con la autopoiesis o proceso de autogénesis de las redes vivas [...] experimenta cambios estructurales continuos al mismo tiempo que conserva su patrón organizativo en red» (Capra 2003: 62).

con la cual se reconfigura lo dado. La transformación social es, pues, el resultado de una acción humana sobre la naturaleza y sobre los propios seres humanos; abarca el mundo exterior y la intimidad; redefine condiciones, funciones y prácticas²⁵.

Pero no hay acción humana sin sujeto; siempre hay un sujeto (individual o colectivo) que la provoca. En tanto que sujeto, su acción es desencadenada por intenciones. Aunque ya hemos abordado este tema no está de más reiterarlo²⁶. Como ya hemos visto, la intención no siempre es deliberada. Pero el sujeto que actúa tiene conciencia de una parte, tal vez minúscula, de sus intenciones. El resto se mueve en un mundo inconsciente que está organizado, tiene una racionalidad, conlleva afectos y, desde luego, tiene intenciones. El sujeto que actúa lo puede hacer en función de una intención deliberada. O, puede actuar sin tener conciencia de que lo que hace tiene una intencionalidad o lleva un mensaje que no se propuso explícitamente, al menos, bajo el dominio de su yo consciente.

Las intenciones responden a motivaciones y estas a necesidades y deseos. El ser humano no es más que deseo de reconocimiento (Kojève 1972a: 36). La vida social del ser humano es una actividad constante que implica relaciones con otros sujetos. En ese transcurrir se van gestando vínculos que se nutren de significados, proporcionados en cada uno de los ambientes en los que se desenvuelve la socialización del sujeto: familia, escuela, trabajo, comunidad. Los significados originan necesidades y deseos. Es en el mundo del significar que se condensa el impulso para actuar

25 Como diría Hegel: «el Hombre no existe humanamente más que en la medida en que transforma realmente su Mundo natural y social por su acción negatriz y cambia él mismo en función de esa transformación» Kojève 1972a: 74).

26 Según el filósofo Manuel Cruz, «no parecen haber términos de acción que impliquen la ausencia de intención por parte del agente» (Cruz 1995: 50).

socialmente²⁷. El ser humano lucha por su reconocimiento pero, para lograrlo, requiere de su libertad, que no es otra cosa que su capacidad para negar lo que él mismo es (Kojève 1972a). El reconocimiento lo obtiene entonces por el ejercicio de su libertad. En otras palabras: entre el reconocimiento que consigue de los demás y su libertad para seguir transformándose transcurre el impulso del cambio.

Los significados se explicitan en las prácticas. La actividad del ser humano revela un significado. Sin embargo, para que exista significado debe haber, cuando menos, dos sujetos; otro además de mí mismo. La significación es necesariamente el resultado de una relación intersubjetiva. Debe haber un sujeto para quien mis formas de trabajar, mis maneras de conducir una institución, mis relaciones con la familia y con otros, expresan una significación²⁸. El reconocimiento implica, pues, la existencia de un vínculo de por lo menos dos personas. El reconocimiento es la conciencia de una carencia. De la carencia surge el deseo que es la necesidad de transformación.

Los significados no solo vienen anunciados en los símbolos lingüísticos. Se manifiestan en los gestos, en las conductas, en las actividades que desarrolla el ser humano. Todos los seres humanos estamos permanentemente interpretando la significación de un hecho llevado a cabo por un sujeto individual o colectivo. Desde un punto de vista humano, lo dado es un vínculo o una relación que se mantiene por medio de las prácticas, porque tiene una significación o cumple con un sentido. La negación de lo dado es

27 De acuerdo con Kojève « El Deseo de Reconocimiento que provoca la lucha es el deseo de un deseo [...] querer hacerse reconocer es querer hacerse aceptar como un valor positivo, vale decir, hacerse desear» (Kojève 1972a: 77).

28 «Lo implícito —dirá Ricoeur— es lo que otro puede explicitar» (Ricoeur 1970: 337).

un cambio de significación. En última instancia, en esto consiste la transformación social.

A continuación presento dos conjuntos de afirmaciones con el objeto de ilustrar la manera mediante la cual la significación puede orientar la acción humana en sociedad:

Conjunto I	Conjunto II
1. El profesor nos enseña; él tiene el conocimiento.	1. Aprendemos en la escuela.
2. El profesor y nuestros padres nos enseñan; aunque distintos, los conocimientos de ambos son útiles.	2. Aprendemos en la escuela y en la casa.
3. El profesor aprende con nosotros; en nosotros también hay conocimiento.	3. Aprendemos en la escuela, en la casa y en nuestra comunidad.
4. El profesor y nuestros padres aprenden con nosotros los estudiantes; hay varios tipos de conocimiento.	4. Aprendemos en la escuela, en la casa, en nuestra comunidad y en nuestra sociedad nacional.
5. Aprendemos los unos de los otros; en todos hay conocimiento.	

Cada una de las frases de estos conjuntos manifiesta lo que un sujeto imaginario podría significar. Cada afirmación expresa no solo el concepto sino también el patrón de relaciones que podría desplegar o que, de hecho, despliega. Por ejemplo, en el conjunto I, el sujeto que se mueve en la orientación del primer enunciado («el profesor nos enseña; él tiene el conocimiento») puede expresar su profundo respeto por el maestro no solo siendo amable, atento y considerado con él, sino desoyendo a los que no son profesores. En el conjunto II, el sujeto que se mueve en la orientación de la

primera proposición («Aprendemos en la escuela») podría considerar que la conducta de las personas (estudiosos, cívicos, democráticos, etcétera) refleja el tipo de escuela a la que concurrió; así, las personas que provienen de colegios catalogados como «A» serán siempre superiores a los que estudiaron en colegios «C»; por lo que será más amable con los que provienen de colegios «A» que con los que estuvieron en colegios «C».

Pero las frases incluidas en ambos conjuntos no se excluyen necesariamente. Un mismo sujeto podría enriquecer sus perspectivas e incorporar cada una de las frases en su discurso o en el despliegue de su razón. No obstante, en el acto de significar, algunas de las afirmaciones tendrán mayor resonancia o predominio que otras. Por ejemplo, en el conjunto I, ese mismo sujeto podría simultáneamente considerar que el profesor enseña porque es el depositario del saber y que todos aprenden de los demás; en el conjunto II, que se aprende en la escuela y en la casa, en la comunidad y en la sociedad nacional. En el ejemplo del conjunto I, ello se reflejaría en la atención que ahora le pone a los que no son profesores y en el respeto que le propician sus opiniones. En el ejemplo del conjunto II se expresaría en la preocupación porque otros espacios, además de la escuela, sean espacios de aprendizaje. El concepto de enseñar-aprender se ha nutrido y se refleja en el acto de aprender-enseñar.

El tránsito de una significación a otra, sin embargo, no es abrupto. Pasar de un nuevo concepto a un nuevo acto no es algo mecánico. La idea-sentimiento dominante (lo dado) no suele desaparecer fácilmente. Ello ocurre así en parte porque a pesar de que emerjan otras ideas, estas tienen una jerarquía. Para que se modifique la jerarquía en la que se despliegan las ideas-sentimiento de un mismo dominio, es necesario que se alteren las jerarquías del universo originario.

La afirmación «el profesor nos enseña; él tiene el conocimiento» está asociada a otra imagen en un dominio superior (universo originario): «él (mi) padre nos protege, él tiene el conocimiento y la fuerza que se necesitan». De acuerdo con esta asociación existe alguien, un ser superior, que lo es en tanto que tiene más conocimiento y fuerza, al que le debo respeto para que me proteja de las amenazas que presenta la vida. En la medida en que yo crea-sienta que mi transcurrir no solo es un mérito mío, de mis propias habilidades y capacidades y de las relaciones que yo logro construir, requeriré la sensación de vivir al amparo de ese ser superior que me protege. Conforme crezco y maduro van esfumándose «mis superiores inmediatos»; es decir, cada vez veo menos superiores, mas mi necesidad no desaparece ya que advierto o intuyo mis limitaciones. Pero, simultáneamente, en este proceso de maduración reconozco a varios otros e iguales que yo con los que puedo manejar mis debilidades. Al lograrlo, voy alterando las jerarquías con las que doy significación.

La redefinición de las jerarquías de las significaciones —de los mensajes— es un asunto que no depende solo de una fría racionalidad. Intervienen las emociones, la subjetividad. Las emociones son las que me permiten dotar de sentido a un vínculo. Así, lo que opera es el desarrollo de una razón-emoción, de una idea-sentimiento. La razón siempre se desenvuelve desde un sujeto que tiene intereses, temores, aspiraciones, ambiciones, valores, necesidades.

La transformación social, pues, es el cambio del sentido de nuestra propia e individual existencia. Por ejemplo, cuando un sujeto tiene una idea-sentimiento que sostiene «no me interesa estudiar, lo único que quiero es ganar plata; no hay necesidad de estudiar para ganar dinero», se dota de un sentido que gobierna sus relaciones con su entorno, con otras personas y con su espacio

físico. Si ese mismo sujeto posteriormente logra hacer que otra idea-sentimiento ocupe una jerarquía mayor —como, por ejemplo, «ganar dinero no es lo más importante en la vida, es un medio que me permite adquirir bienes. Pero yo no solo quiero cosas, quiero que mis cualidades y mis conocimientos ayuden a otros que están en desventaja»—, entonces habrá adquirido un nuevo sentido que marcará y orientará sus relaciones con las demás personas y con su entorno físico. La redefinición de su sentido y de sus relaciones contribuirá a transformar su entorno social.

El cambio de significación tiene que ver con la ampliación de la conciencia o con el reconocimiento y detección de algunos mecanismos que inconscientemente ordenan el sentido de mis actos con la finalidad de traerlos a mi universo consciente. Mientras incorpore en mi universo personal de significaciones un mayor volumen de elementos que antes no consideraba o que permanecían en una zona oscura o que desconocía, mayor será mi conciencia. Por ello necesito amplificar mi capacidad de interpretación.

Para interpretar actúo con mis emociones, con una racionalidad y con información. Eso es mi conocimiento. Cambiar de sentido es reinterpretar lo dado para desplegar una nueva experiencia. Al desarrollar una nueva experiencia realizamos una nueva práctica, una nueva conducta, y esta nos pone en el camino de la reinterpretación. Es el despliegue o desarrollo de esa conciencia lo que hace posible que el hombre transforme su mundo social. La transformación social es, pues, un cambio de significado. La transformación tiene que ver con el sentido. Cambiar de sentido es un cambio histórico y social. Socialmente, cambiar de sentido es transformar lo dado.

La fuerza de la transformación

Los procesos de transformación social se han dado sobre la base de cuestionar las significaciones dominantes y hacer de las dudas nuevas prácticas. Para los antiguos, la sociedad estaba ordenada por voluntad divina. El ser humano no era sino un objeto manejado por alguien superior al que se conocía como Dios, quien se manifestaba a través de la naturaleza. Los cambios climáticos y los accidentes naturales eran las maneras mediante las cuales este Dios «hablaba». Nunca daba mensajes claros y directos. Se hacía entender por medio de algunos signos que el ser humano convertía en símbolos. Para descifrarlos existían algunas personas que poseían el conocimiento y el don del entendimiento del mensaje divino. Los poderosos, los que gobernaban, decidían por encargo de ese superior. Para que algo se transformara era necesario pedirselo al misterioso. Dado que la naturaleza era la divinidad y puesto que el ser humano no tenía esas cualidades, lo único que podía hacer era pedir a Dios que las cosas cambiaran. La posibilidad de transformar dependía de la decisión del hombre de pedirle al superior divino y de que este estuviera en la disposición de satisfacer tal petición.

Debido al carácter estamental, a la rigidez de la movilidad social y al pobre desarrollo de los medios técnicos de comunicación, la difusión de nuevas ideas en los ambientes excluidos del poder ha sido o inexistente o de filtración retardada y, por lo mismo, su impacto sobre las prácticas en la sociedad fue muy lento.

La transformación implica darse cuenta de que la manera en la que se supone deben funcionar las cosas puede variar. De la contradicción entre lo que se propone y lo que realmente se hace surge la duda; por ejemplo, cuando cometo un «error» y el efecto esperado no ocurre. Persistiendo en el error voy creando una nueva

verdad que no es otra cosa que un nuevo significado. Es el error lo que me permite explorar otras posibilidades, abrirme a otras perspectivas. Errar es una manera de hacerse reconocer. Del deseo de reconocimiento surge el deseo de cambio.

La práctica de la vida en sociedad ha dotado al ser humano de nuevas dudas, conocimientos e instrumentos que le permiten doblar a la naturaleza. Dominar el mundo exterior fue la aspiración del hombre durante siglos. El descubrimiento del fuego, y posteriormente de la rueda, le hizo posible apropiarse de materia que no tenía función para convertirla en herramientas. Estos pasos desafiaban al ser divino, aunque tomar conciencia de ello solo fue posible después de muchísimas generaciones. No obstante, el atreverse a intentar dominar la naturaleza fue un acto solo posible por alguna pizca de irreverencia; es decir, por una relativa pérdida de respeto al «ser supremo».

En las postrimerías de la Edad Media se decía que las fuerzas decisivas eran la inteligencia y el saber (Windelband 1951). Se argumentaba que la medida del saber era la del poder porque solo pueden dominarse las cosas que se comprenden. El dominio de la naturaleza era la pretensión del hombre. Si la naturaleza era el campo de expresión de un Dios, el hombre podía apropiarse de su voz, de su palabra y de las consecuencias de esta. Era un desafío a la fe. Otros elementos y enfoques emergieron. Se planteó que el hombre se encontraba prisionero de su instinto de conservación; que todas las relaciones con la naturaleza y con los demás seres humanos no eran sino su expresión; que la transformación de la sociedad procedía del conflicto entre los hombres por sobrevivir. Lo divino perdía su sentido original. En el instinto de conservación se adquiría la fuerza transformadora, siempre con el riesgo autodestructivo. Se decía que el poder encarnado en los hombres destruye, y por ello se requería construir un poder por encima de

todos. Para lograr la paz social, alejar los peligros que acechan la vida del hombre y sus propiedades, los individuos deben transferir todo su poder y todo su derecho al Estado²⁹. Durante la Ilustración se proclamó la libertad y la supremacía de la razón como base del conocimiento y de la transformación³⁰. En los inicios de la Edad Moderna se sostuvo que la energía provenía de ese deseo de reconocimiento que niega la condición animal³¹.

¿Cómo lograr entonces la confesión del reconocimiento? Este es un asunto que no puede desligarse de la idea que subyace al desarrollo de la pasión humana a lo largo de su historia: tener, poder, valer; o mejor, el sentir que el que tiene puede y que el que puede vale³². El opuesto a estas afirmaciones es el siguiente: hay que expropiar al que tiene para despojarlo del poder y así darle valor a todos los demás. Las revoluciones han tenido, con ciertas variantes, tal aspiración. De hecho, estas ideas siguen teniendo vigencia en tanto que creencia, consciente o no.

29 Este es el leviatán que todo lo devora. Hobbes cree que el Estado podrá alcanzar estos fines si todo poder y todo derecho se concentran en una sola persona (Windelband 1951: 126).

30 La razón pura es para Descartes la que permite un conocimiento claro (Windelband 1951).

31 Para Hegel «[...] el hombre crea su humanidad solo negándose en tanto que animal [...] la Negatividad se describe [...] como una Lucha a muerte por el Reconocimiento o más exactamente como el Riesgo de la vida que esa Lucha implica. El Deseo de Reconocimiento que provoca la Lucha es el deseo de un deseo, es decir, algo que en realidad no existe (el Deseo es la presencia manifiesta de la ausencia de una realidad): querer hacerse reconocer es querer hacerse aceptar como un valor positivo, vale decir, hacerse desear.» (Kojève 1972 b: 77). Ricoeur dirá, interpretando a Hegel, que «la lucha por el reconocimiento no es la lucha por la vida; es una lucha por arrancar al otro la confesión, la atestiguación, la prueba de que soy una autoconciencia autónoma; pero tal lucha por el reconocimiento es una lucha en la vida, contra la vida y mediante la vida» (Ricoeur 1970: 413).

32 Hay una segunda versión de esta misma idea: hay que poseer para dominar y así poder pretender que se vale. Existe una tercera versión: la avidez, la tiranía y la vanidad van de la mano (Ricoeur 1970).

Transformación y comunicación

El significado de una época, de una etapa en el desarrollo de un pueblo, es el resultado de una sucesión de cambios de sentido en innumerables individuos; tales cambios tienen vigencia durante un tiempo. Por ejemplo, la transición desde la Edad Media y la escolástica, cuando la doctrina de la Iglesia Católica era prácticamente el compendio de toda la verdad humana y extraterrenal, cedió ante propuestas que desligaban teología y filosofía, abriendo el camino a la Edad Moderna y al Renacimiento.

El tránsito de la uniformidad de la conciencia colectiva al individuo libre y autónomo fue posible gracias al uso de otras lenguas distintas al latín, de lenguas vivas, para comunicar por medios orales y escritos los hallazgos culturales, artísticos o científicos (Windelband 1951). Admitir que la verdad también podía difundirse por medio de otras lenguas distintas al latín fue la expresión de un cambio de sentido. Este hecho abrió otros caminos a la humanidad.

No es posible determinar con exactitud el proceso del paso de una época a otra. La disolución de la escolástica tomó siglos. Y durante una prolongada fase se admitía que lo que era verdad en filosofía podía no serlo en teología. Se actuó en el marco de la doctrina de la doble verdad. Esos estados contradictorios del sentido de una época no son otra cosa que la expresión de una nueva conciencia colectiva e individual que se abre paso, y, desde luego, de un universo nuevo de relaciones y emociones humanas que se trastocan.

En la sociedad actual —globalizada y con medios técnicos de comunicación mucho más avanzados—, los cambios pueden venir impulsados desde cualquier lugar, en cualquier orden y son más veloces; la misma vida cotidiana se ha convertido en el espacio

de la efervescencia, lo que permite que desde allí se genere cambios que luego se expresan en el conjunto de la sociedad como tendencias generales o procesos macrosociales. El sentido de una época es la expresión de la información y de la emoción dominantes en los seres humanos que construyen una racionalidad. En vista de la velocidad con que en la actualidad se produce y difunde nueva información, es factible pensar que los cambios de sentido no solo se producirán más rápidamente sino que podrán originarse desde los más minúsculos universos sociales. Ello conllevará también a que se experimente con mayor frecuencia situaciones de «doble verdad».

No obstante lo señalado, para que se cumplan los postulados de libertad y reconocimiento, debemos asegurar que la revolución de la información no transite de vuelta hacia una suerte de Edad Media, con mecanismos uniformadores y de censura más sutiles³³. El desafío del presente es lograr que los medios tecnificados de comunicación sean efectivamente instrumentos para construir espacios de libertad y reconocimiento; es decir, sin reproducir el oscurantismo y la verticalidad de un modo disfrazado.

33 En palabras del filósofo español Ignacio Gómez de Liaño: «Es un fenómeno bastante reciente. Es como si, de golpe, hubiéramos pasado a una reedición tecnificada de la Edad Media. El poder para dirigir las opiniones y las conciencias que han adquirido las grandes organizaciones ha supuesto el debilitamiento de los individuos y los pequeños grupos [...]» (Gómez de Liaño 2001: 396). Más adelante, agrega: «En el mundo desarrollado la población en su conjunto es el sujeto paciente de dos campañas masivas y continuas, que emplean capitales gigantescos y la actividad incesante de millones de personas encuadradas en las más variadas organizaciones. El objetivo de la primera campaña es entontecer a la población hasta hacer de ella una especie de papilla antrópica que envasa en frascos fácilmente transportables y catalogables: piénsese en la maquinaria de la televisión, el cine, las revistas de difusión masiva, la prensa, etc., donde lo vulgar siempre es preferido a lo excelente. El objetivo de la segunda campaña es tener a todo el mundo encadenado al tajo, a la maquinaria de producción y consumo» (Gómez de Liaño 2001: 397).

¿Qué transformar?

A diferencia del mundo premoderno, en el que las identidades de las personas eran adscritas por otros (el campesino era campesino hasta el fin de sus días, por ejemplo), en las sociedades posmodernas la identidad es decidida por la persona. En principio, para retomar el ejemplo anterior, el campesino podría transformarse en un profesional y trabajar en la ciudad. No obstante, esa posibilidad de optar libremente por una identidad no la tienen todos. Para la mayoría de las personas que viven en la ignorancia y en la pobreza, sus identidades siguen siendo atribuidas por terceros, ya que no podrán transformar su condición porque no cuentan con los recursos o no tienen educación para acceder a esa oportunidad. El postulado de la libertad, que no es otra cosa que la capacidad de transformarse, conspira en contra del reconocimiento y se reproduce el círculo vicioso: sin libertad no hay reconocimiento, sin reconocimiento no hay libertad. Desde este punto de vista, la transformación de la sociedad hoy significa ofrecer oportunidades de libertad y reconocimiento a todos.

La transformación humana tiene que ver con el cambio de sentido. Para poder optar por una identidad, la persona necesita más educación, mayor conocimiento de su entorno y de sí misma. Este salto en su comprensión provoca, asimismo, modificaciones en sus sentimientos. Son estas modificaciones emocionales las que le permiten darle sentido a las cosas. Así, un campesino puede encontrar un nuevo sentido a su vida al buscar ser profesional y trabajar en la ciudad; para el humano, individual o colectivamente, transformar es cambiar el sentido de las cosas (valores, conductas, sentimientos y emociones). Por ello mismo, cambiar de sentido es un cambio histórico y social, es transformar lo dado.

En un mundo en el que las comunicaciones permiten estar al tanto de los hechos que ocurren en distantes lugares en «tiempo real», es decir, en un escenario en el que es factible la «instantaneidad» de las comunicaciones por la globalización, es probable que un pequeño evento humano se transforme en un suceso de gran significación e impacte en el sentido de nuestro universo. Un minúsculo cambio puede ser un gran cambio y, debido a este nuevo factor, la transformación de uno o de unos pocos puede impactar en todos los que viven en nuestro planeta.

III. Liderar

¿Quiénes son los líderes?

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

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

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

Existen diferentes definiciones de lo que es un líder. Peter Drucker ha encontrado cuatro elementos en común en los líderes

que ha conocido: tienen seguidores, sus seguidores hacen las cosas correctas, esos líderes son ejemplo; ellos entienden que su liderazgo es una responsabilidad y no una cuestión de rango, privilegios, títulos o dinero (Drucker 1996). A pesar de las diferencias de personalidad, estilo, habilidades e intereses, se trata de personas que se han comportado siguiendo un patrón similar. En este sentido, se han preguntado ‘¿qué se necesita hacer?’ y no ‘¿qué quiero hacer yo?’; igualmente, se han preguntado ‘¿qué puedo hacer yo para establecer una diferencia?’. Se preocupan también por el funcionamiento y los resultados de su organización; son tolerantes con las personas, salvo cuando se trata de rendimiento, estándares y valores; no tienen temor de las fortalezas de los asociados con los que se vinculan; no se limitan a predicar sino que hacen lo que enseñan a los demás (Drucker 1996).

Kouzes y Posner (1995) mencionan cinco prácticas para ejercer el liderazgo: desafiar los procesos; inspirar una visión compartida; alentar a otros a actuar; modelar el camino con su propia práctica; animar a los corazones de los seguidores reconociendo su contribución. Ginebra (1997) sostiene que los líderes no necesariamente tienen éxito, y distingue entre liderar y dirigir. En este sentido, liderar es «mover» o arrastrar a una sociedad o a una organización; ello se puede lograr —dice Ginebra— sin la necesidad de dirigirla. Introduce la idea de que se puede liderar desde afuera del control o del poder. Otros autores, como McFarland, Senn y Childress (1997) proponen algunas ideas respecto de los líderes del futuro, especialmente aquella referida a que todos tienen la obligación de liderar.

A partir de muchos de los elementos trabajados por estudiosos del tema del liderazgo, estableceremos las principales características que distinguen a los líderes: (i) poseen una visión de largo alcance (miran el horizonte); (ii) están vestidos de un

ascendiente o influencia en un entorno que va más allá de su institución; y, (iii) tienen una sensación de inconformidad con lo que ocurre y una voluntad de cambiar, cuando menos, su entorno inmediato. Si no posee estas tres condiciones, difícilmente alguien podrá ejercer un liderazgo.

Pero el liderazgo requiere de algunos otros atributos complementarios. Se trata de cualidades (positivas o negativas) que posee el líder y que, propiamente, no lo distinguen como tal; es decir, no es un líder por poseer estos atributos complementarios, sino que ellos le proporcionan o le restan valor o potencia a su capacidad de influir. Estos atributos adicionales son los siguientes:

- (i) *Configuración ética*: tiene que ver con los valores que inducen los criterios del líder y su comportamiento. Por ejemplo, la búsqueda de la consistencia entre lo que se dice practicar y lo que se practica prefigura una conducta más honesta. El desinterés por la búsqueda de consistencia puede llevar a la deshonestidad.
- (ii) *Transparencia*: es la disposición para mostrar abiertamente las motivaciones, las prácticas, los procedimientos y los resultados de sus actividades en el proceso del liderazgo que despliega.
- (iii) *Generosidad*: se refiere a la disposición del líder a perder poder o control en beneficio de otros que posean cualidades semejantes o mejores que las suyas.
- (iv) *Nivel de conocimiento*: atañe a la comprensión y entendimiento del problema o conjunto de problemas que pretende contribuir a resolver.

- (v) *Forma de relacionarse*: corresponde a la manera en que el líder establece sus vínculos al interior de su organización y también con terceros. Esta se refiere al respeto por los derechos de los demás y a la disposición de reconocimiento de los límites y las equivocaciones en los que pueda incurrir el propio líder.
- (vi) *Madurez personal*: concierne a la disposición del líder para aceptar sus límites, así como al reconocimiento de sus equivocaciones o errores y a su voluntad para realizar enmiendas correctivas.

Tipos de líderes

Ni los líderes ni los liderazgos tienen patrones definidos, exclusivos, únicos. Hay varios tipos de líderes. Para establecer la diferenciación distinguiremos tres aspectos: (i) el sentido de la influencia, (ii) la esfera de influencia y (iii) los atributos complementarios.

- (i) *El sentido de la influencia* hace referencia a la orientación general de su mensaje, propuesta o acción. Este elemento se relaciona con la visión del líder. Unos tienen un mensaje positivo, constructivo, integrador; buscan las bases o fundamentos del interés común para integrar a los distintos actores o líderes en una acción concertada para beneficio mutuo. Otros tienen un mensaje negativo, destructivo, de enfrentamiento; buscan las bases o fundamentos de las diferencias para dividir a los distintos actores o líderes y dotar de más poder a una de las partes, invirtiendo la lógica anterior de la sociedad o de las instituciones.

- (ii) *La esfera de influencia* se refiere al ambiente desde el que se despliega la acción del líder y en el cual se desenvuelve; este elemento está vinculado con su capacidad de influencia. Para precisar la naturaleza de su ascendiente o influencia, distinguimos su campo de acción, la posición social desde la que actúa y el ámbito geográfico o temático en el que se desarrolla. Cuando nos referimos al campo queremos decir dos cosas: de un lado, el lugar social desde el cual pretende la transformación de su entorno; y de otro, el método que utiliza para ejercer el liderazgo. Decimos que el líder es social cuando busca transformar su entorno por medio del desarrollo, consolidación o fortalecimiento de las instituciones de la sociedad civil, sin ejercer el control de una entidad pública o sin necesariamente ejercer el control de una entidad privada. Es político cuando busca innovar su entorno por medio del control administrativo y de gobierno de una entidad pública. Es económico cuando pretende cambiar su entorno mediante su acción en el mercado y en las empresas privadas. Es religioso cuando intenta transformar su medio a través de la expansión de su doctrina o fe religiosa, incrementando el número de adeptos, fieles o creyentes.

Cuando nos referimos a sector queremos significar el origen o posición social del líder. Desde esta óptica podemos diferenciar a líderes privilegiados (aquellos que tienen educación superior, son profesionales, poseen un nivel de ingresos igual o mayor al promedio percibido por los sectores A, B y C) y no privilegiados (aquellos que no tienen educación superior, no son profesionales y poseen un nivel de ingresos menor al del sector C). El ámbito es el espacio geográfico o temático de influencia del líder. Distinguimos líderes en los ámbitos local, sectorial temático, general multitemático, regional (subnacional) y nacional.

(iii) *Los atributos complementarios* conciernen al carisma y personalidad del líder. Estos atributos, sin embargo, pueden también ser aprendidos en lo referido a su configuración ética, a la transparencia y generosidad en los actos cotidianos del líder.

¿Qué es potenciar un liderazgo?

Potenciar un liderazgo significa afectar las condiciones del líder para ampliar su influencia. Ello solo es posible mejorando sus atributos complementarios, los cuales pueden ser aprendidos. Veamos algunos criterios.

Los valores están íntimamente asociados a la identidad del líder, pues esta expresa sus sentimientos y emociones. ¿Es posible una nueva configuración ética? Es factible si partimos de un sujeto sano, porque la nueva configuración ética no significará un cambio radical sino ajustes menores. La inserción de una persona predispuesta en un grupo que practica un patrón ético contribuirá al proceso de esos ajustes. Las redes de líderes son un espacio de aprendizaje y de contribución a la configuración ética. Allí se refuerzan los valores, los sentimientos de pertenencia y la identidad del líder.

La tendencia normal en nuestras sociedades es a ocultar el verdadero sentido o motivación de lo que hacemos. Ello debido al doble discurso inherente y a la desconfianza que se ha instalado como producto de esta dinámica. La forma de acercamiento del líder tiene que recompensar la transparencia y apertura. Las redes de líderes deben ayudar a eso. Nuestro propio mejoramiento solo se puede dar a partir del reconocimiento de nuestros errores, debilidades y equivocaciones. No podemos corregir lo que no conocemos, o lo que conocemos a medias.

Por la trama autoritaria en la que nos hemos educado existe siempre la tentación al caudillismo, a la búsqueda del control de todos los procesos, al crecimiento ilimitado del poder. Vencer esta tentación es un gran desafío para los líderes. Esto se puede lograr a partir de la creación de oportunidades que muestren los beneficios de la complementariedad de esfuerzos entre pares. Las redes sinérgicas de líderes constituyen una oportunidad para orientarlos. Hay que mostrar que liderar no es solamente actuar en la política, controlar la administración o el gobierno de las instituciones; hay que mostrar que se puede liderar compartiendo el poder o, incluso, actuando al margen del poder. Y más aún, que se puede tener mucha mayor influencia —y poder— promoviendo otros liderazgos.

Cuanto más información, análisis e interpretación integrada de procesos se tenga, mayores serán las posibilidades de llegar a otras esferas de influencia. Asimismo, se puede ampliar la visión del líder y ayudarlo a completar el sentido de su influencia. Las redes de líderes pueden desempeñar un papel fundamental en dicho sentido. En estas hay siempre especialistas o expertos en determinadas áreas. Los líderes pueden capacitar a otros líderes en los temas que más conozcan. Por otro lado, estas capacitaciones entre líderes también son espacios que permiten contribuir a la configuración ética, a la transparencia y a la generosidad.

La informalidad de nuestras sociedades contribuye a que las relaciones sean poco transparentes y que la configuración ética no adquiera ninguna relevancia en el patrón de conducta. Ello implica el desconocimiento de los derechos de los demás y de las obligaciones de uno mismo. Los líderes y sus equipos pueden ser capacitados en la adquisición de prácticas formales, empezando por la organización desde la cual actúan.

Las personas no siempre saben manejar sus emociones o sus cualidades personales ni la manera como las expresan en sus propias organizaciones. Tampoco reconocen fácilmente sus errores o sus equivocaciones. En el ejercicio de los liderazgos se puede madurar. Ello significa aprender a avanzar, pero también a retroceder. Los líderes deben aprender a gobernar mejor la proyección de su mundo interior en el espacio en el que ejercen su liderazgo.

En resumen, podemos potenciar los liderazgos de los líderes contribuyendo a su configuración ética, a su mayor transparencia, a fortalecer su generosidad, a incrementar su conocimiento, a mejorar sus relaciones con terceros y a que maduren personalmente.

La personalidad y el carisma son atributos que pueden variar significativamente de un líder a otro. Sin embargo, nos parece pertinente establecer una distinción a partir del predominio del tipo de mecanismos de influencia y poder que practiquen. Distinguiremos, así, entre los líderes políticos y los sociales. Al primer tipo lo caracteriza la búsqueda del poder. Hará lo que sea necesario para conquistar un lugar en el manejo del poder de una institución, de una comunidad, de una sociedad particular. Quiere y busca tener el control, tomar la última decisión. Este tipo de liderazgo viene acompañado por una intención de ser dirigente, pues, por lo general, estos líderes llegan a asumir tal papel. Su liderazgo y su condición de dirigente son inseparables. Por ello, la renovación de su capacidad de influencia estará en función del cumplimiento de las ofertas que hizo para llegar al poder.

Al líder social lo caracteriza la búsqueda de la mayor influencia posible para que una idea que considera justa se transforme en práctica habitual o cotidiana de los individuos de una institución, una comunidad o una sociedad particular. Ello sin necesidad de

controlar el poder; no se establece necesariamente un sistema de rendición de cuentas entre el líder y sus seguidores.

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

La distinción hecha en los párrafos anteriores nos da pie para diferenciar entre líderes y caudillos. A los primeros los caracteriza la madurez que les permite reconocer sus limitaciones y la necesidad de establecer alianzas con sus pares e instituciones para plasmar su idea y transformarla en práctica habitual. Por ello, los líderes son generosos en la identificación y multiplicación de otros liderazgos. El liderazgo que ejercen los caudillos, en cambio, es una oportunidad para acrecentar el poder que detentan. Otros liderazgos amenazan el propio y, por lo mismo, pretende desmotivarlos, desincentivarlos, de modo tal de hacerse indispensable; la idea originaria con la que escaló en la estructura de poder se diluye o se debilita. Según la naturaleza de la institución, comunidad o sociedad en la que actúe, el líder político que se hace dirigente puede transitar más fácilmente a la condición de caudillo.

¿Cómo influyen los líderes?

Nos acercamos a las ideas de otros porque los admiramos. Pero admitimos sus ideas o sus concepciones porque hay algo en esas personas con lo que nos identificamos. No es solo la idea la que

nos subyuga. En otras palabras: hay algo de ese otro que admiro que encuentro en mí, y por eso me identifico con él o con ella. La imagen que uno suele tener de quien encarna las ideas admiradas se encuentra idealizada. No corresponde necesariamente a la realidad. La idealización de la persona admirada es en parte el resultado de la proyección de lo que yo quisiera poder hacer o lograr. Es decir, me realizo a través de otro a quien admiro e idealizo.

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

La idea o mensaje de un líder puede modificar parcialmente una concepción o una práctica, pero también la puede cambiar radicalmente, transformando la concepción del mundo, los hábitos y la práctica misma. Cuanto más vacía esté el alma de los individuos que siguen al líder, cuanto menos experiencia tengan, mayor será el impacto, más profunda o más traumática la huella que deja la idea. Por lo general, las nuevas ideas se ofrecen a un mundo en el que hay otras ideas dando vueltas, que también pretenden gobernar o inducir. Por ello, un cambio radical en los individuos será más difícil. No obstante, transformaciones

parciales que se van sucediendo en el tiempo pueden inducir al cabo de un ciclo, de un período, la alteración sustancial de la práctica de los individuos de una sociedad. Dado que los líderes que originan una idea de cambio tienen un período relativamente corto de vida, su idea solo se desplegará cabalmente en la medida en que existan otros líderes de diferentes generaciones que la difundan, la practiquen y la ajusten a las necesidades de su tiempo. La profundidad de una idea se medirá por su longevidad y extensión, por el tiempo que tiene vigencia y por las poblaciones que la admiten y ejercen.

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

Tipo de sociedad y naturaleza de los liderazgos

La naturaleza de los liderazgos variará según el tipo de sociedad. Para caracterizar a las sociedades, establecemos el grado de cercanía o convergencia entre el acuerdo social declarado y el acuerdo social real. Al primero lo llamamos discurso o mensaje explícito. Al segundo lo denominamos discurso o mensaje subyacente. El acuerdo social declarado se plasma y formaliza en normas, leyes, procedimientos legales, valores constitucionales; el acuerdo social real se concreta en las conductas habituales de los individuos o de las instituciones integrantes de una comunidad

o una sociedad. Cuando el discurso explícito se encarna en la práctica y conducta habitual de los individuos e instituciones de manera dominante, estamos frente a una sociedad integrada. Si el discurso explícito no corresponde de manera dominante a la conducta habitual de los individuos e instituciones, estamos frente a una sociedad escindida o fragmentada.

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

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

El desafío de los líderes en sociedades escindidas

Los líderes y los liderazgos en las sociedades fragmentadas o escindidas constituyen nuestra preocupación. ¿Cómo puede un

líder, en ese contexto, contribuir a la transformación de su sociedad?

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

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

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

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

Líderes y liderazgos en la sociedad peruana

En el Perú, el espacio dominante es la política; es allí donde se juega y reconoce las pretensiones de liderazgo de cualquiera. No

se suele distinguir a un líder social de un dirigente político o de un caudillo. Se entiende que el que ejerce liderazgo es el que tiene el poder o el control de una institución, de una instancia. Por ello podemos tener «líderes» sin visión o «líderes» sin voluntad de cambiar su entorno o, incluso, «líderes» sin ideas. La nuestra es una sociedad plagada de dirigentes y caudillos con escaso o nulo liderazgo.

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

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

Desde esta perspectiva, las transformaciones en la sociedad se hacen a partir de nuevas leyes y de cambios de personas en las instancias públicas correspondientes. Las explicaciones del fracaso de las normas siempre están referidas a sus inconsistencias o a su mala configuración técnica. En otras palabras, el objetivo es modificar el discurso explícito. Existe, pues, la fantasía de que el único camino viable para cambiar la sociedad o para recons-

truírla es desde la política. Por ello, las organizaciones de toda índole (gremios, partidos, asociaciones de la sociedad civil, ONG, etcétera), cuando reclaman, se enfrentan al que tiene el control o el poder público y depositan en esas instancias el manejo de la situación así como la responsabilidad de la transformación.

En cada ámbito o esfera de actividad, los liderazgos reproducen ese patrón general. Los empresarios buscan influir en los políticos de turno para modificar las leyes, los tributos o las disposiciones que permitirán una mayor competitividad de su empresa. Las ONG pretenden influir en el Congreso para ajustar las leyes con el propósito de que el sector público destine más recursos a las zonas pobres o a los segmentos más necesitados. Las organizaciones sociales emplean más o menos los mismos métodos. Todos miran a la esfera de la política con ansiedad; sienten que su destino inmediato se juega en ese terreno. Con estas expectativas no se hace otra cosa que reproducir todos los mensajes subyacentes y atrapar a la sociedad en una lógica de círculo vicioso.

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

¿Qué significa fortalecer la sociedad? Acercar el discurso explícito y el discurso subyacente; es decir, modificar las prácticas de las empresas, las escuelas, los medios de comunicación y las sociedades locales desmontando las ideas y los sentimientos de fragmentación, baja participación, trama autoritaria, democracia precaria y violencia. Esto no es factible sin líderes de largo aliento,

ingenuos, generosos, portadores de un alma dulce y un nuevo mensaje.

¿Cuál es el límite de la capacidad de transformación de un líder?

El cambio de sentido se origina por la iniciativa de un individuo. Este sujeto que marca el inicio da una pauta y lidera, es un líder. Liderar es transformar el sentido de las cosas. Los líderes insurgen para transformar la sociedad. Los líderes y los liderazgos, sin embargo, tienen una vigencia temporal corta. El líder quisiera perdurar más de lo que puede.

Quienes están en el poder, normalmente tienen la responsabilidad de mantener un orden. Ello significa procurar que se respete y acate el sentido de una sociedad en un momento (etapa, período) dado. Todo orden nace de un acuerdo social básico. Pero, cuando ese acuerdo se desvirtúa o no refleja la aspiración general, se resquebraja y se hace imposible de cumplir. Ya no es un acuerdo.

El debilitamiento del orden establecido es un largo proceso, no se da de la noche a la mañana. Los líderes suelen percibir ese resquebrajamiento y encarnan por adelantado la desilusión colectiva, la que vendrá. En tal sentido, los líderes y los liderazgos nacen al margen del poder, del control de las instituciones o de las organizaciones vigentes.

Por ello, cuando los líderes se transforman en dirigentes o autoridades, cuando asumen el control de alguna instancia del poder, inevitablemente pierden liderazgo para transformar y pretenden usar los vestigios de ese liderazgo para controlar. La

resistencia a reconocer que no son líderes transformadores genera una necesidad de control. La necesidad de control transforma al líder en caudillo. El caudillo es un líder extinguido junto a su liderazgo.

La transformación social requiere de un poder sugerente (convocador) para vencer las resistencias al cambio. El poder sugerente es el que orienta; es el deseo de un acuerdo básico entre los individuos de una sociedad particular. Este tipo de poder se expresa a través de los líderes. Cuando el poder sugerente se convierte en un poder control, entonces se transforma en resistencia al cambio. La expresión de esa resistencia son los líderes que perdieron su condición y se transformaron en caudillos.

La transformación social, histórica, es un cambio en el valor de las cosas. El ser humano es un «animal simbólico». Las cosas no tienen un valor intrínseco. El valor se lo damos nosotros. Ese valor es el sentido que tienen las cosas para nosotros y para los demás. El desarrollo (sostenible) no es otra cosa que un cambio de sentido, de significación.

Segunda parte

El discurso de la producción

4. El ambiente en el que hemos vivido

El sentido común en el siglo XX se construyó sobre la base de lo viejo, lo que se heredó del siglo anterior, y de lo que se destruyó y construyó en el curso del nuevo viaje. Se puede decir que fue el siglo del gran avance de la ciencia. Los descubrimientos en los campos de la medicina, la física, la química, la biología y la psicología propiciaron un salto notable en el conocimiento de las condiciones animales del ser humano; también de su entorno, de la naturaleza inmediata que lo rodea, del espacio; y, desde luego, de su gran capacidad autodestructiva. Los nuevos conocimientos de la ciencia redefinieron el papel de la religión y de la Iglesia, probablemente más que en ninguna otra época. Nunca antes como en el siglo XX estuvo en tela de juicio la existencia de Dios. Nunca antes la omnipotencia se manifestó tan radical y cruelmente.

El ambiente en el que hemos vivido ha sido posible a partir de la expansión de las ciudades, de la vida urbana. Las ciudades del siglo XXI no son las relativamente pequeñas aglomeraciones humanas de la época de los griegos ni del medioevo. En aquellos años las calles no estaban asfaltadas, ni existían vehículos impulsados por gasolina o petróleo. Los edificios destinados a la vivienda no tenían el volumen y la capacidad de alojamiento de hoy. A diferencia de ese lejano pasado, no tenemos necesidad de traer el agua a pie o a caballo de un manantial ni procurarnos luz con antorchas o velas por las noches. Asimismo, cubrimos las distancias en un tiempo inimaginable para los griegos, para los incas o para los seres humanos del medioevo o de la Ilustración. El sentido

del espacio y del tiempo ha variado notablemente. En cinco minutos hoy podemos hacer muchas más cosas que en todo un día hace diez siglos. Tenemos la sensación de que la vida dura menos, aun cuando, en promedio, podemos vivir más tiempo.

Son muchas las ideas que han dado vueltas e influido en el comportamiento de nuestras sociedades. Pero no todas nos han llegado, o no han tenido una vida larga o se han desvanecido fácil o rápidamente. La mayor parte de las ideas que duran son las ideas que no percibimos, las que no hemos advertido porque son aquellas con las cuales observamos y sentimos el mundo, y por eso mismo no reparamos en ellas. Es imposible identificar todas las que aún subsisten o todas las que se han generado y empiezan a adquirir vigencia. Peor aún: las de más larga duración se entrecruzan y mezclan con las de más corta edad y producen nuevos resultados, cuando menos transitoriamente. ¿Cuáles son esas ideas? O mejor, ¿cuál es la estructura básica de los discursos subyacentes en distintas épocas?

De hecho, pensamos-sentimos que el bien y el mal conviven. Es decir, que se nos abren posibilidades múltiples que contribuyen a asegurar nuestra continuidad o que, por el contrario, atentan contra la vida en nuestro mundo, la cultura en nuestra sociedad, la libertad de los individuos. Para propiciar una continuidad o para detener una amenaza, siempre hay una pugna, una tensión, una lucha descarnada por asumir el dominio o el control del presente. Tal disputa se expresa a través de individuos que encarnan cada posición.

¿Qué es el bien? ¿Qué es el mal? Cada época, cada sociedad, cada coyuntura, cada sujeto los define de diferentes maneras. Los moros fueron el mal para los cristianos españoles; Atila lo fue para el decadente imperio romano; Pizarro lo fue para Atahualpa

y los indios; los señores feudales para las monarquías absolutas; los españoles para los criollos americanos; los ingleses y franceses para los norteamericanos y los nativos de África o de Asia; los nazis para todo el resto del planeta; los bolcheviques para los capitalistas. En una época, la esclavitud fue considerada necesaria para asegurar la democracia; o la mujer dedicada exclusivamente al hogar, para asegurar a la familia; la vida como un deseo de Dios y los intérpretes del deseo divino decidían sin culpa o hasta con satisfacción la vida de miles de personas. Hoy la esclavitud es denigrante, la mujer —al menos teóricamente— es una ciudadana plena y la vida es un derecho para todos. Sin embargo, ninguna de las ideas antiguas se ha extinguido totalmente. Hay vestigios de estas en nosotros, en nuestros sentimientos, en nuestras conductas, en nuestras prácticas cotidianas.

Pero, no obstante las definiciones que elaboremos o los individuos que identifiquemos como encarnación del bien o del mal, el dilema es parte de nosotros mismos, de nuestra identidad, de nuestro ser. A veces nos conducimos como agentes del «bien»; otras, como testaferros del «mal». La mayor parte del tiempo no nos damos cuenta del carácter beneficioso o malicioso de nuestro propio quehacer. Nuevamente, ¿qué es el bien? ¿Es lo que nos favorece como individuos? ¿Es aquello que nos proporciona bienestar, placer? ¿Es lo que favorece a la humanidad? ¿Es el gesto solidario? ¿Es el acto egoísta? ¿Es transgredir o cumplir con normas para favorecer a otros? ¿Es observar las disposiciones vigentes para obtener un premio? Podríamos decir que el «bien» es aquello que nos permite avanzar en el cumplimiento de nuestros intereses en tanto que sujetos —individuales o colectivos— o, también, en tanto que sistemas vivos; el «mal», entonces, es lo que se opone a esto.

Las sociedades humanas son procesos animados por un cúmulo de ideas, símbolos y significados en disputa. ¿Cuáles nos han

dominado? ¿Cuáles nos han llegado? ¿Cuáles tienen vigencia? Este es un asunto complejo y ambicioso que escapa a las posibilidades del presente trabajo. No obstante, quisiera dar una idea de lo que quiero decir examinando el «discurso de la producción». En todo caso, establecer someramente qué ideas han estado gobernando la transformación productiva de nuestra sociedad, cuando menos en las últimas décadas.

Las condiciones manifiestas de la producción

La actividad empresarial mundial se ha organizado sobre la base de ciertos supuestos (ideas) generales. No voy a discutir las ideas económicas ni su evolución. Solo me interesa destacar algunos elementos del contexto en el que se ha realizado y los cambios que se están produciendo para dotar de nuevos significados manifiestos a la actividad productiva.

La sorpresa de la humanidad por el avance en las comunicaciones no es reciente. A lo largo del siglo XX se escucharon exclamaciones similares a las que oímos hoy cuando sostenemos lo rápido que se puede viajar de un país a otro o comunicarse entre dos continentes. Más aún, la televisión, la radio y el teléfono, cuando menos, han sido parte de la sociedad mundial varias décadas del siglo pasado. La aparición del telefax no hizo sino añadir un mecanismo. Algo similar ocurría con las computadoras. En otras palabras, el desarrollo de los medios de comunicación para facilitar las transacciones y los intercambios de toda índole se ha dado sostenidamente a lo largo de casi una centuria.

No obstante, la rapidez de las comunicaciones estaba limitada en dos sentidos. De un lado, solo estaba al alcance de un segmento de la sociedad, específicamente los hogares pudientes, las

empresas y las altas esferas gubernamentales. De otro lado, salvo el teléfono, la comunicación se daba en una sola dirección. No había una participación del usuario receptor.

Lo nuevo, lo que distingue el contexto actual del inmediato anterior, es la democratización del uso de algunos de los mecanismos de comunicación, especialmente las computadoras y los teléfonos. El alcance de lo remoto ya no es un privilegio de unos pocos. Ahora todos —casi todos— pueden «llegar» instantáneamente a cualquier parte. La idea de que el tiempo corre y las distancias se acortan es universal.

Podemos observar la magnitud del impacto en el hecho de que, por ejemplo, todas las llamadas realizadas en el mundo en el año 1983 hoy se hacen en un solo día (Grayson y Hodges 2002). La internet es otro mecanismo. En el 2001 había mil millones de páginas web; el 60% de los negocios en los Estados Unidos cuenta con una. Se estima que el valor del comercio electrónico pasará de 50 mil millones de dólares en 1998 a 6,8 billones en el 2004. Por otro lado, existen mil millones de hogares con aparatos de televisión, el 35% de los cuales tiene acceso a varios canales. Desde 1990 se ha triplicado el número de abonados a la señal por cable o satélite (Grayson y Hodges 2002).

El intenso intercambio sugerido ha tendido a derrumbar o redefinir fronteras. Las barreras lingüísticas se han debilitado a partir del uso del inglés como idioma universal. Los patrones culturales que asignaban rígidamente comportamientos a los hombres y a las mujeres se han redefinido con una postura más flexible. Los hombres hacen cosas que antes hacían las mujeres y viceversa. Lo masculino o lo femenino ya no caracterizan al género. Pero también las expectativas sociales se acompañan ahora de elementos universales, locales y étnicos. Hay procesos de

integración continental, lo que no interfiere en el desarrollo de las autonomías locales.

La población mundial ha crecido de unos 2.500 millones de habitantes en 1950 a 6 mil millones en 1999; se estima que en el 2050 habrá 9.500 millones de seres humanos (Grayson y Hodges 2002). Este hecho tiene que ver con el incremento de la esperanza de vida en todos los continentes. De acuerdo con Fukuyama, a comienzos del siglo XVIII la mitad de los niños moría antes de llegar a los 15 años (Fukuyama 2001: 61). El demógrafo francés Jean Fourastié ha sostenido que llegar entonces a la edad de 52 años era un logro de una minúscula parte de la población (Fukuyama 2001: 61). En la década de 1990, más de 83% de la población podía esperar vivir hasta los 65, y más de 28% tenía la posibilidad de vivir hasta los 85 años (Fukuyama 2001). Grayson y Hodges (2002) sostienen que en el hemisferio Norte (países desarrollados) la esperanza de vida ha pasado de 68 años en 1950 a 76 años en 1999. En el hemisferio Sur, el incremento es más espectacular aún. Se ha pasado de 53 años en 1950 a 71 años en 1999. Cada vez hay más población mayor de 65 años de edad: en 1980 era el 5% de la población mundial; en 1999 era el 7%, y se espera que llegue al 10% en el año 2020. Somos más generaciones viviendo un mismo momento histórico. Dados los ritmos o velocidades de innovación tecnológica, se puede decir que la juventud dura poco y que la vejez se alarga.

El peso del hemisferio Sur aumenta y se reduce el de los Estados Unidos y Europa. Sin embargo, simultáneamente crecen las ciudades. Cada año 61 millones de personas son agregadas a las ciudades. Se estima que en el año 2025 habrá 5 mil millones de personas viviendo en las ciudades (Grayson y Hodges 2002). Por la manera como se expande la población, es posible concluir que el mayor crecimiento urbano se da en los países de menor desarrollo.

De ser un mundo en el que el conocimiento estaba hiperconcentrado se ha pasado a otro en el que se ha expandido la educación, la información y el conocimiento. En América Latina, en la década de 1960 el 70% de la población sabía leer y escribir; en la década de 1990 este porcentaje aumentó a 85% (Grayson y Hodges 2002). Si revisamos el último informe de desarrollo humano publicado por Naciones Unidas en el año 2002, veremos que en la región andina el promedio se encuentra alrededor del 90%. En ese mismo período, la población alfabeta del África ha pasado de 20 a 46%. En Asia, el cambio ha sido de 42 a 61% (PNUD 2002).

La ampliación del conocimiento no solo consiste en saber más de un hecho; ni siquiera en conocer nuevos hechos. Hay nuevas preguntas que se formulan, que se pueden plantear, que se lanzan con mayor audacia. Son esos nuevos enfoques, esas curiosidades, lo que permite desarrollar conciencia con respecto de lo que producimos, aunque no sea todo lo que efectivamente provocamos. La sensación y el conocimiento de que estamos contaminando y amenazando la vida plantean la idea de que no podemos vivir o permanecer en un ambiente nocivo, sin vida. Hay, al menos, tres preocupaciones: polución, calentamiento global y pérdida de hábitat (McRae 1996). Se han ampliado nuestra conciencia ambiental y también los riesgos de nuestra actividad.

Las actividades de los seres humanos en la Tierra han aumentado sustancialmente. Si en 1950 había 69 millones de automóviles y camiones en el mundo, al comenzar el siglo XXI había diez veces más. El número de vehículos que se produce anualmente hoy en día es de 55 millones (Grayson y Hodges 2002). Tal incremento de la actividad productiva amenaza el medio ambiente en el que vivimos. Buena parte de los recursos naturales de la Tierra ha sido depredada o eliminada. Apenas un quinto de los bosques del planeta permanece como un ecosistema relativamente natural. Setenta y seis países han perdido todos

sus bosques. El 80% de los recursos naturales es consumido por el 16% de la población que vive en los Estados Unidos, Europa y Japón (Grayson y Hodges 2002).

La producción intensiva consume más energía y multiplica la formación de residuos, todo lo cual contribuye al calentamiento global de la Tierra. En los últimos cincuenta años las emisiones de dióxido de carbono se han cuadruplicado. Ha habido un incremento de temperaturas que oscila entre 1,5 a 5,8 grados centígrados (Grayson y Hodges 2002). El agua se vuelve un producto escaso. Se ha incrementado el nivel del mar. Las nieves se derriten y el caudal de los ríos aumenta. Se multiplican los incendios forestales, precisamente por el calentamiento global. Y no sabemos qué acarreará la manipulación genética.

La sorpresa por nuestra capacidad de innovación y de manejo del entorno viene asociada a una incertidumbre: no logramos gobernar plenamente lo que hacemos. Además de avances hay riesgos. El 90% de los jubilados a escala mundial no tiene pensión. Y donde existen pensionados la preocupación es que si no se aumenta la edad para el retiro el pago de impuestos de los que trabajan no llegará a los niveles que se necesitan para financiar a los jubilados (McRae 1996). El hambre y las enfermedades deterioran la vida en no pocos lugares. La riqueza se amplía, pero también se concentra. Los ingresos de 358 multimillonarios equivalen a toda la riqueza del 45% de la población mundial, es decir, de 2.700 millones de personas (Grayson y Hodges 2002).

Las condiciones que subyacen

Los que gobiernan no solo no pueden conducirnos dentro del marco de la ética y los valores manifiestos o declarados; tampoco

nos representan. No confiamos en nuestras instituciones. En América Latina, el 78% de la población tiene muy poca o ninguna confianza en los partidos políticos; el 65% tiene muy poca o ninguna confianza en el Congreso; el 62% tiene ninguna o muy poca confianza en el Poder Judicial. En los Estados Unidos la figura no es muy distinta, por lo menos hasta septiembre de 2001: a mediados de la década de 1960, el 40% de la población confiaba en el Congreso; en la década de 1990 este índice se había reducido a menos del 10% (Grayson y Hodges 2002).

La superación de las comunicaciones en un solo sentido está permitiendo redefinir las relaciones de poder social. Si antes las empresas podían definir con toda seguridad lo que se impondría en el mercado, hoy los consumidores tienen la palabra. Más del 50% de los consumidores en los Estados Unidos ha penalizado a alguna compañía por conducta irresponsable, 40% lo ha hecho en Europa y 18% en América Latina. Casi el 70% de los consumidores estadounidenses o ha penalizado a una compañía o ha considerado hacerlo. Casi el 40% lo ha hecho en el mundo (Grayson y Hodges 2002). El mensaje, pues, es que las decisiones acerca de qué producir y cómo producir ya no corresponden únicamente a los propietarios de las empresas.

En esta etapa de transición hay una búsqueda de consistencia. Es el momento de mayor dificultad porque todas las racionalidades y sentimientos están encontrados y enfrentados en la medida en que corresponden a patrones lógicos muy diferentes. Tales disputas tienen como escenario o campo de batalla al individuo. El proceso no solo se da en el plano de la conciencia sino, más gravemente aún, en el del inconsciente, en la dimensión de lo no advertido. Se trata de una fase en la que la incoherencia entre lo que se aspira y lo que se hace tiene un mayor dominio. Subyuga nuestro inconsciente y nuestras prácticas.

Por ejemplo, la mayor parte de los países acepta la Declaración de los Derechos Humanos como una necesidad y una aspiración. Pero la fragmentación y la segregación son cotidianas y constantes. Los israelíes y los palestinos se matan casi a diario; no admiten la posibilidad de tener los mismos derechos en las tierras que ocupan. Con los chechenos y los rusos sucede algo similar. Un sector del mundo árabe y los estadounidenses se encuentran en una guerra sin fin. Y los métodos que emplean para ponerse en jaque son de una violencia extrema.

En medio de estas amenazas y acciones de guerra o de terror se ofrecen declaraciones de solidaridad que solo alcanzan a los partidarios pero no a los otros. Se declara la solidaridad pero el otro no existe. La autoridad que significa, al menos originalmente, libertad, se ha convertido en muchos lugares en un vulgar autoritarismo. Autoridad viene de autor; ser autor es tener la capacidad de transformarse, no ser objeto de una transformación que se me impone. La autoridad es la expresión de la libertad. Cuando se sostiene que las Naciones Unidas deciden si alguna potencia entra en guerra o no, y si esa potencia, no obstante, acude a la guerra, la autoridad de las Naciones Unidas como sujeto colectivo universal se desvanece y se abre paso una manera autoritaria. Esta forma de actuación también se da cuando se pregona la paz, la necesidad de esta, la búsqueda de su concreción, pero para construirla se la impone por el terror. Las FARC en Colombia quieren liberar a su pueblo de la opresión de otros, pero no admiten que las muertes que ellos causan atemorizan y oprimen a todos los demás que no piensan como ellos.

Los gobernantes suelen asumir que la delegación de poderes de que son objeto en una coyuntura determinada y por un plazo específico se convierte durante ese lapso en una especie de cheque en blanco para hacer lo que ellos creen, sin consulta, a pesar de

que la decisión que tomarán puede tener impactos severísimos en la población que los eligió. Lo ocurrido en el Ecuador a propósito de la caída de Jamil Mahuad, la de Fernando de la Rúa en la Argentina o la de Alberto Fujimori en el Perú, testimonian el grado de deslegitimación que los representantes pueden alcanzar. Se pregona la democracia pero la representación se ha deslegitimado.

¿Qué hacer en una sociedad en tránsito, que redefine sus paradigmas aunque no haya construido una alternativa de aceptación universal? ¿Cómo afectar la resignificación de modo que las palabras y los actos tengan mayor cercanía; que se pueda transitar desarrollando prácticas más consistentes; que la incoherencia no sea normal? Esta «cultura» de la incoherencia se basa tanto en el cinismo pragmatista como en la radicalidad fundamentalista. En el cinismo todo vale mientras se guarden las apariencias. En el fundamentalismo radical todo vale para los míos pero no para los otros, para los que no están en mis dominios. En ambos patrones de conducta, la coherencia es impracticable. Ninguno de estos patrones puede transformar en última instancia los significados, porque los mensajes que se actúan contradicen los mensajes que se anuncian.

¿Dónde y cómo alterar este patrón de significaciones?

No hay duda de que nos enfrentamos a los dilemas de siempre. La inconsistencia ampliada no genera sino locura y cinismo. ¿Eso es lo que queremos construir? Necesitamos transitar hacia una mayor coherencia y consistencia. Ése es nuestro desafío. No lo haremos simple y llanamente porque nos lo proponemos. Hay otros que resignificarán lo que decimos y lo que hacemos. Entonces, ¿cómo encaminarnos hacia una mayor coherencia entre el discurso y la práctica; entre el lenguaje hablado y las conductas;

entre el discurso manifiesto y el discurso subyacente; entre los acuerdos que se pacta y los acuerdos que se realiza? ¿Cómo empezar?

Las nuevas prácticas serán el mensaje. Hay que trabajar en los universos originarios de las significaciones: en la escuela, en las instituciones (empresas), en los medios, en los espacios locales, en las relaciones de la vida cotidiana. Si en las escuelas se pudiese mejorar el nivel académico de los profesores, la habilidad gerencial de los directores, la capacidad de involucramiento de los padres de familia en asuntos sustantivos de la enseñanza; si los maestros y los padres de familia pudieran crear climas más afectivos en los hogares y en las escuelas y ser más consistentes en la metodología de enseñanza, en la coherencia de su actuación, entonces se habría impactado en uno de los lugares más importantes en el proceso de formación de los niños y adolescentes.

Si las estrategias y políticas de las instituciones pudieran incorporar adicionalmente a las capacitaciones un clima laboral adecuado para fomentar la creatividad y la identificación afectiva del trabajador o colaborador con la institución, una preocupación por el manejo ambiental y una manera de articular sus intereses a los de la comunidad sobre la cual se asienta —independiente de su tamaño o volumen de ventas—, entonces se podría dar un paso en el sentido de reducir o disolver en la percepción de la población la contradicción entre los intereses de la empresa y los de la comunidad. Dado que la población adulta trabaja en instituciones, el hecho de vivir cotidianamente una nueva forma de hacer institución (empresa) también tendría un impacto en su percepción y en su conducta.

Si los medios de comunicación pudieran contrarrestar las noticias devastadoras, aterradoras, plenas de perversión, con

noticias acerca de las iniciativas positivas y favorables que realizan los seres humanos en la construcción de sus sociedades, tal vez el cinismo o la locura tendrían menos éxito³⁴. Y si en los espacios locales se pudiera lograr que los distintos actores elaboren una visión compartida, se podría transitar hacia una mayor integración y se opacaría la fragmentación predominante.

Pero estos cambios solo son posibles si es que hay transformadores, líderes con visión de futuro, ascendiente, inconformes, generosos, transparentes, con el conocimiento necesario para asumir la conducción, capaces de manejar positivamente sus emociones, orientar sus energías a la construcción de un nuevo tipo de relaciones. En la medida en que esos líderes mantengan una luz de ingenuidad y sean efectivamente referentes debido a la consistencia de sus prácticas, su orientación y su acción repercutirán sustancialmente.

34 Enaudeau sugiere el funcionamiento de esta idea de la siguiente manera: «no hay [...] nada más peligroso [...] que querer ver lo que uno no quiere ser: pues entonces es fácil convertirse en lo que se mira con placer» (Enaudeau 1999: 22). Luego dice: «la imagen [...] seduce más que la cosa» (Enaudeau 1999: 40). Los medios son el espacio de la realización de lo perverso: «La grandeza [o la miseria, digo yo] solo existe por sus signos. Privados de exhibición [...] el rey y el comediante [y el miserable] no son nada» (Enaudeau 1999: 20).

5. La responsabilidad social de la empresa: el nuevo discurso

Hasta hace muy poco tiempo no se tenía total claridad acerca de cómo la actuación socialmente responsable de las empresas podía influir en sus propios resultados económicos y en su perdurabilidad. Las nuevas teorías administrativas han puesto en evidencia que en un mundo globalizado y altamente competitivo, debido a la velocidad de cambio en el conocimiento, a las nuevas y crecientes facilidades en las comunicaciones, las empresas se pueden ver fortalecidas cuando desarrollan estrategias de responsabilidad social.

Drucker (1993) ha señalado con claridad que los componentes de la acción de una empresa son básicamente tres: la dimensión de los resultados económicos, que es la primera preocupación del empresario pues una empresa no sobrevive sin ganancias; la dimensión de la productividad y los logros del trabajador, ya que ello permitirá enfrentar con éxito la competencia; y, la dimensión del impacto social y la responsabilidad social porque, a mayor daño social y ambiental causado por las empresas, más vulnerables se hacen estas en el mediano y largo plazo. La competitividad y productividad de una empresa no solo dependen de sus ventajas técnicas. También son fundamentales la identificación de los trabajadores con su organización y la estabilidad social de la comunidad en la que se asienta³⁵. En otras palabras, sin utilidades

35 En la conferencia que dictó Frances Hesselbein, presidenta de la Fundación Drucker (Lima, noviembre de 1997), señaló: «No hay esperanza para una empresa productiva al interior de las paredes de la corporación del futuro, si la comunidad de afuera no puede proveer la fuerza laboral saludable y vigorosa que es esencial en un mundo competitivo»(Perú 2021, 1998: 12).

no hay empresa, sin mejora en la productividad se pierde competitividad, y sin cuidado social se erosiona el clima general que permite la reproducción y supervivencia de la empresa en el futuro.

Por otro lado, los paradigmas o modelos teóricos acerca del desarrollo han variado. Si en el pasado se le atribuyó al Estado el papel dominante en la promoción del desarrollo económico, hoy en día existen nuevas perspectivas al respecto. En primer lugar, el desarrollo ya no es concebido exclusivamente como una acción restringida a la esfera de la economía. Antes se pensó que las transformaciones en el ritmo de crecimiento de la economía podían venir aparejadas con mejoras en los ingresos de las familias pobres, lo que les brindaría la oportunidad de salir de su condición. Sin embargo, cada vez es más claro que lo económico no es sino uno de los aspectos que caracterizan el desarrollo. Las Naciones Unidas hablan de desarrollo humano. Por ello se entiende un horizonte de variables como las condiciones políticas del país (democracia y libertad de expresión); el manejo del medio ambiente por las empresas, las organizaciones sociales y las entidades públicas o de gobierno; la estabilidad social de una nación (reducción o inexistencia de violencia, respeto de los derechos humanos, el establecimiento de condiciones de trabajo aceptables, entre otros); el nivel de educación de sus comunidades (a mayor educación, más oportunidades de incrementar los ingresos y el acceso a otros beneficios que ofrece el cambio social); las condiciones de los servicios de salud y el acceso de la población a estos; la sensación subjetiva de los individuos. Todo lo anterior se puede resumir en el sentimiento de satisfacción que deben tener las personas en sus familias, en sus trabajos y en sus comunidades.

En segundo lugar, existe un convencimiento cada vez mayor de que el mercado es el elemento que mejor puede asignar los recursos

en una sociedad. No obstante, para que el mercado funcione adecuadamente se requiere que la propia sociedad se encuentre organizada e institucionalizada. En este sentido, ante la redefinición del papel del Estado y su consiguiente redimensionamiento, la sociedad adquiere nuevas y mayores responsabilidades. Por ejemplo, para que efectivamente existan oportunidades para todos, es necesaria la más amplia transparencia del mercado. Esto significa que exista información precisa y oportuna al alcance de los ciudadanos. Pero tal acción no será posible si las instituciones no funcionan de manera eficaz, es decir, deben ser capaces de recoger información y transmitirla a los miembros de la sociedad que deseen hacer uso de las ofertas del mercado.

Desde otro ángulo, para que los consumidores puedan expresar la valoración de los productos o servicios que compran es necesario que su opinión pueda ser recogida y entregada a las instituciones que las producen. Así, los consumidores expresarán su opinión en los resultados prácticos de sus compras: dejarán de comprar productos que no les satisfagan, que les resulten muy caros o ambos a la vez. Pero las empresas necesitan tener un panorama más amplio que el simple resultado de la subida o caída de sus ventas para poder organizar una estrategia productiva. Ello es posible con el acceso a la información producida por las organizaciones de consumidores legítimamente constituidas o a través de entidades que realicen trabajos de registro y difusión de las opiniones o clasificaciones que hacen los consumidores de los productos o servicios que compran. Desde otro enfoque, se puede decir lo siguiente: dado que cada vez más los consumidores forman parte de una corriente universal que busca en el bien o servicio consumido, además de la calidad y el precio, información sobre cómo se produce (cuáles son las condiciones sociales de producción, si se maneja adecuadamente el medio ambiente en el área de influencia de la empresa, si la comunidad en la que la empresa se

asienta apoya a esta, etcétera), es necesario dar a conocer las prácticas sociales de las empresas. En resumen, para que el mercado cumpla con los objetivos del desarrollo ha de ser transparente y operar en una sociedad adecuadamente organizada.

En tercer lugar, cada vez se acepta más que el desarrollo solo puede darse en una sociedad en la que sus actores fundamentales se encuentren en una actitud de alianza estratégica, pues de sus vínculos dependerá que se presenten, disminuyan o eliminen los obstáculos que siempre han conspirado en contra de las comunidades que buscan progresar. En las sociedades atravesadas por guerras internas, o formadas sobre la base de divisiones sociales profundas que promueven la aparición de conflictos que se manifiestan en el campo político y hacen difícil la aplicación de leyes, normas o acuerdos legales, el desarrollo no será factible. Recientemente se ha empezado a pensar en la necesidad de un nuevo contrato social³⁶, entendido este como una nueva visión, cultura, normas, pautas que se dan las sociedades para mantenerse integradas en la búsqueda del desarrollo. Se trata de un acuerdo social en el que los actores fundamentales están comprometidos. El gran desafío que enfrenta la sociedad es cómo lograr ese acuerdo. Por lo pronto, considero que no puede darse sin una participación activa del sector empresarial privado, entendida como una función de liderazgo en la transformación de la sociedad para que opere dentro de los criterios de una economía social de mercado. Esto significa que no existe incompatibilidad entre el desarrollo, la mejora de una empresa y los efectos sociales positivos que esta genera en su comunidad. El sector privado empresarial asumirá un liderazgo legitimado por la sociedad cuando vincule los beneficios de su empresa con los beneficios para con la sociedad.

36 IV Encuentro Iberoamericano del Tercer Sector, Buenos Aires, septiembre de 1998.

*En la actualidad, los sectores no empresariales suelen tener una idea negativa de las empresas. Ello se debe, en gran medida, a que tanto en el universo de las empresas como en el sentido común de la sociedad se desconocen las implicancias positivas de la práctica social que pueden realizar las empresas. Más aún, la mayoría de las empresas preocupadas por «lo social» no maneja instrumentos apropiados para registrar y entender qué cambiar, qué ajustar; así, muchas veces no llega a incorporar en sus estrategias generales una estrategia explícita de responsabilidad social. Con los mismos recursos de que actualmente disponen las empresas para su práctica social podrían tener un mayor impacto en sus trabajadores y comunidades solo con utilizar herramientas que les permitan transitar a la formulación de estrategias y políticas conscientes y deliberadas, cuyos resultados son susceptibles de ser medidos y evaluados, para mejorar los beneficios tanto de las empresas como de la comunidad.

Desde un punto de vista empresarial, es necesario mostrar a los propios empresarios y al resto de la sociedad que las inversiones sociales o las acciones de responsabilidad de las empresas pueden ser medidas. Por otro lado, que sus inversiones sociales tienen una significación y potencia mayores a las que se había aceptado en el pasado. En tercer lugar, que con nuevas perspectivas incorporadas al manejo empresarial pueden obtener no solo los beneficios que toda empresa busca sino uno de los más interesantes en estos días: la lealtad de los consumidores y clientes de las comunidades en las que se asientan. Finalmente, que es posible tender puentes a los demás sectores de la sociedad para lograr la alianza estratégica que el desarrollo sostenible requiere.

En la década de 1990 se hizo evidente la emergencia de nuevas tendencias universales que afectan la dinámica general de la

sociedad y contribuyen a redefinir el papel de sus actores e instituciones³⁷. No se trata solo de un fenómeno de nuestro tiempo, de nuestra época. Ha ocurrido en el pasado muchas veces. Puede ser, sin embargo, que lo que distinga a nuestra era de las anteriores sea la velocidad de algunas de las transformaciones básicas de toda sociedad: la tecnología y las comunicaciones.

Por lo señalado en el párrafo anterior es posible sostener que lo que también se está produciendo es una nueva manera de concebir y procesar el conocimiento. El nuevo proceso del conocimiento tiene repercusiones fundamentales en el mundo de la producción y el trabajo. Steward dice que en la nueva era la riqueza es producto del conocimiento³⁸. Drucker sostiene que el saber es el principal factor de la producción³⁹. Para producir, la organización depende cada vez más del conocimiento y del saber de los trabajadores. El nuevo conocimiento solo incrementa la productividad del trabajador si es que este se articula al conocimiento de otros trabajadores de la empresa en función del objetivo de esta. Por ello es que el nuevo conocimiento no puede permanecer acumulado en la dirección de la empresa⁴⁰. Para hacer útil y práctico el nuevo conocimiento

37 Peter Drucker sostiene lo siguiente: «En el espacio de unas cuantas décadas, la sociedad se reestructura a sí misma; cambia su visión del mundo, sus valores básicos, su estructura política y social, sus artes y sus instituciones clave» (Drucker 1994: 9).

38 «Este y la información [...] se han convertido en las materias primas fundamentales de la economía y sus productos más importantes» (Steward 1998: 10).

39 «El saber está deviniendo rápidamente el factor número *uno* de la producción, desplazando capital y mano de obra a un segundo plano» (Drucker 1994: 23). Más adelante, en el mismo texto, sugiere que «La productividad de las nuevas clases, las clases de la sociedad poscapitalista, puede aumentar *solo* mediante la aplicación del saber al trabajo» (Drucker 1994: 38).

40 Drucker sostiene que «Los saberes en sí mismos son estériles; solo llegan a ser productivos si se unifican en el saber. Hacer que esto sea posible es el cometido de la organización» (Drucker 1994: 47).

individual de los trabajadores y el de quienes dirigen la institución, para transformarlo en un saber, se debe contar con una concepción de organización que lo haga factible. La tradicional estructura piramidal mediante la cual el conocimiento nuevo era apropiado solo para los altos mandos de las empresas debe dar paso a una nueva forma de organización⁴¹.

La organización empresarial debe ser motivadora, crear el clima propicio para un excelente rendimiento, permitir que se recojan las iniciativas de los trabajadores para que estos sientan que su compromiso con el proceso y la empresa es realmente apreciado. En organizaciones muy rígidas o poco flexibles, o en climas institucionales poco tolerantes, la productividad del trabajo puede disminuir significativamente; o puede no inducir la mejora necesaria.

La productividad es no solo el resultado de un nuevo conocimiento en la dirección y en los trabajadores de una empresa. Es, principalmente, una manera de recoger y aplicar ese conocimiento; es una forma de sentir la empresa; es decir, tiene que ver con la organización de la empresa. Los trabajadores son el vínculo más cercano de una empresa con sus clientes. Si la pirámide permanece con la punta hacia arriba durante la puesta en práctica de la visión y los objetivos, toda la energía y atención continuará fluyendo hacia arriba, lejos de los clientes⁴².

41 Al decir de Steward: «ahora la empresa debe aprender a administrar conocimientos» (Steward 1998: 13).

42 Desde otro ángulo, ellos son la manifestación de la empresa a los ojos del cliente. Por eso, Blanchard (1996) señala que cuando se desincentiva a los propios trabajadores, dado que ellos constituyen el mecanismo cotidiano de relación de la empresa con su entorno, se fabrica la disociación cliente-empresa y se corre el riesgo de alejar a los consumidores leales.

Otro elemento que influye fundamentalmente sobre la sociedad, sus instituciones y actores es el fenómeno que ha sido bautizado como globalización. Las relaciones dentro y fuera de los espacios nacionales se han empezado a reformular. La revolución del conocimiento y las comunicaciones es un proceso que viene acompañado de la desnacionalización de las economías. Todo ello afecta el funcionamiento de las instituciones, incluyendo a la propia empresa⁴³. Pero la globalización no es solo de la economía; es un fenómeno que abarca otras esferas como la cultura, los valores, los criterios de organización, los criterios comunes, entre otras. La competencia que tienen que enfrentar las empresas no solo se limita a su sociedad particular, a la manera de enfrentar los retos que impone una competencia globalizada; ya no implica solamente mejoras técnicas, porque la concepción del conocimiento y de la organización es mucho más que eso. El cambio tecnológico es más que técnico, es también el que se da en las condiciones subjetivas de las organizaciones, en su disposición y manera de aprender, etcétera⁴⁴.

Un tercer elemento que destaca es el hecho de que la concepción y práctica del Estado ha entrado en un proceso de redimensionamiento. Va perdiendo su carácter ejecutor e interventor, a la vez que

43 Para Castells, citado por Heilbroner (1996): «La nueva economía es una economía global, en la que capital, producción, gestión, mercados, trabajo, información y tecnología se organizan a través de fronteras nacionales. Aunque las naciones-Estado siguen siendo realidades básicas a tener en cuenta a la hora de pensar en las estructuras y procesos económicos, lo significativo es que la realidad de la contabilidad económica, así como el marco de referencia de las estrategias económicas, ha dejado de ser la economía nacional» (Heilbroner 1993: 18-9). Más adelante, el mismo autor concluye: «[...] no solo estamos asistiendo a un proceso de internacionalización de las economías, sino [...] a la interpenetración de la actividad económica y de las economías nacionales a nivel global» (Heilbroner 1993).

44 Alain Touraine señala: «Ya no podemos partir de la evidencia de las sociedades nacionales porque [...] son devoradas por la internacionalización de los intercambios» (Touraine 1997: 233).

adquiere una función más claramente reguladora, cediendo capacidades al mercado y a la sociedad⁴⁵. Sin embargo, no solo se trata del tamaño del Estado; está en crisis su identificación con valores de una sociedad considerada como nación (Touraine 1997). Se podría decir que la crisis de la relación entre Estado y sociedad se ha manifestado en una necesidad por parte de las sociedades locales o subregionales por afirmar dinámicas políticas que auspicien la descentralización. Se cree que la eficacia del sector público está muy asociada a la manera descentralizada con la que se maneje su gobierno. En la medida en que el Estado no exprese claramente la diversidad, no se podrán constituir gobiernos democráticos. Por ello, la descentralización se ha convertido en un elemento que promueve mercados, aborda la crisis de representación del Estado y asegura la eficacia de las decisiones.

Por las consideraciones anteriores, la nueva concepción que emerge le otorga o atribuye nuevas responsabilidades a la sociedad y, desde luego, a las empresas⁴⁶. Si enfrentamos la necesidad de un nuevo tipo de conocimiento; si este transforma las organizaciones de la sociedad; si el proceso de globalización impulsa la interpenetración de las economías y las sociedades con los nuevos criterios o valores con los que competirán las empresas; si el Estado es redefinido en sus funciones y en su significación nacional; si el Estado requiere de una profunda descentralización, entonces nos encontramos ante el desafío

45 En palabras de Osborne y Gaebler: «Son muy pocos los servicios que tradicionalmente prestara el sector público y que hoy no estén a cargo del sector privado» (Osborne y Gaebler 1996: 78).

46 Por ejemplo, el Banco Mundial señala en su informe de 1997 algunas ideas que, una década atrás, no habrían sido enunciadas: «En medida creciente es posible encontrar en el sector privado soluciones para los problemas de desarrollo que se plantean en casi todas las esferas; desde la industria en gran escala hasta la pequeña empresa y la protección ambiental, e incluso los sectores sociales, que tradicionalmente han estado reservados a la inversión pública» (Banco Mundial 1998: 33).

de las nuevas responsabilidades que deben enfrentar tanto la sociedad en su conjunto como las empresas. La aceptación de una mayor responsabilidad de la sociedad debe concretarse a partir de su mejor organización institucional. En el contexto presentado, en países como el nuestro se hace indispensable desarrollar las instituciones de la sociedad no solo desde el punto de vista de su organización y funcionamiento sino también en su visión y liderazgo. Las empresas deben actuar en este nuevo escenario.

El objetivo de la empresa

En este contexto general, la empresa adquiere nueva significación y debe redefinir su relación con la sociedad. Hoy, la salud de la sociedad sobre la cual se asientan las empresas es una cuestión fundamental. Como se ha dicho en otras oportunidades: «no hay empresas sanas en sociedades enfermas» (Makower 1995). La mejora en la calidad de vida de las sociedades es una cuestión de estrategia de las propias empresas.

El objetivo de las organizaciones empresariales es satisfacer necesidades sociales. Para llevar a cabo tal pretensión se organizan con arreglo a una determinada lógica. Hasta hace muy poco dominaban la visión de corto plazo, la preocupación por la obtención de la máxima utilidad en el lapso más corto. Además, todo ello se daba en el marco de una organización vertical en la que la productividad dependía básicamente de la mejora técnica de los equipos y de la optimación de ciertos procedimientos para hacer más eficiente la repetición de las tareas. La nueva significación de la empresa en nuestras sociedades está obligando a introducir cambios en esa lógica de funcionamiento. La globalización obliga a incorporar una visión de largo plazo; ello implica no solo el elemento tiempo, sino también nuevos aspectos

o dimensiones en los planes estratégicos. Hoy es necesario tomar en consideración, cuando menos, tres dimensiones fundamentales: la económica, la laboral y la de la comunidad.

La dimensión económica involucra las utilidades necesarias para que las empresas puedan seguir operando. Su sostenibilidad en el tiempo depende de ello, convirtiéndose en un imperativo de los directorios y los gerentes.

Con relación a la dimensión laboral, las empresas necesitan mejorar continuamente la productividad de los trabajadores. Este es el desafío clave que marcará la diferencia entre las empresas cuando se trate de mejorar sus ventajas competitivas. La revolución tecnológica a la que asistimos ha puesto al conocimiento como el eje de la capitalización de las empresas. Para competir en un mundo globalizado es necesario no solo motivar a los trabajadores con mejoras salariales o cambios en las condiciones de trabajo; es preciso ofrecerles incesantemente capacitación y acceso al nuevo saber que se va abriendo camino. Pero la aplicación eficaz de los nuevos conocimientos adquiridos requiere de una organización empresarial que permita a los trabajadores una más decisiva participación en la definición de los procesos internos de su organización. La estructura piramidal —de control vertical— de la empresa necesita ser reformulada, para dar paso a una descentralización institucional y a la promoción de liderazgos internos. Los trabajadores que se vinculan a las empresas, sin distinción de la naturaleza de su vínculo, deben encontrar, cada vez más, espacios de realización personal y no solo un buen salario.

La dimensión de la comunidad está concatenada con la actividad de las empresas, pues estas en sus procesos productivos generan impactos sociales de diversa naturaleza, dependiendo del rubro al que se dediquen. La identificación de tales efectos

—negativos o positivos— es fundamental para comprender el sentido de su comportamiento. Algunas repercuten sobre el medio ambiente. Por ejemplo, contaminan con la emisión de fluidos o gases que pueden ser tóxicos para el ser humano o para el entorno. Otras afectan el índice de empleo en una región, sea porque se van o porque llegan. Asimismo, hay empresas que introducen pautas culturales nuevas que favorecen o colisionan con las establecidas tradicionalmente. La buena relación con la comunidad, que reduzca la tensión negativa y favorezca una mayor estabilidad en el largo plazo, obliga a la innovación o modificación de procesos productivos y organizacionales.

En resumen, la competitividad y productividad de una empresa no solo depende de sus ventajas técnicas. También son fundamentales la identificación de los trabajadores con su organización y la estabilidad social de la comunidad en la que se asienta. La mayor identificación de los trabajadores está asociada a la motivación que permite el clima interno de la empresa, es decir, el acceso al conocimiento, la delegación de autoridad mediante la descentralización de funciones y la posibilidad de hacer emerger liderazgos internos para mejorar el proceso productivo y el acceso a los clientes. Sin embargo, también interviene el vínculo positivo con la comunidad, especialmente si los trabajadores son residentes del lugar en el que se asienta la empresa. El incremento de la productividad es fundamental para enfrentar la competencia global y obtener utilidades.

La responsabilidad social empresarial no es filantropía

Las empresas pueden no establecer relaciones con su entorno, hacerlo de forma filantrópica, con inversión social o, finalmente, con responsabilidad social. Los criterios que hemos empleado en

esta distinción son: motivación, fuente de recursos, impacto deseado, localización del impacto, beneficios esperados para la empresa, instrumentos de medición de los efectos, impactos y beneficios, modalidad de intervención e instancias que contribuyen a la toma de decisiones de la política social de la empresa.

El criterio *motivación* pretende establecer si la empresa solo busca un bienestar para la sociedad, sin ligarlo con los logros o beneficios de la empresa, o si realiza sus acciones para obtener beneficios empresariales. En el primer caso, empresa y entorno inmediato no están conectados. En el segundo, ambos están entrelazados.

El criterio *fuerza de recursos* busca determinar de dónde proceden los recursos con los que la empresa actúa en lo social. Hemos identificado como posibles fuentes las utilidades de la empresa, cuyo uso es decisión del directorio; el presupuesto general de la empresa manejado directamente por el gerente general; los equipos en desuso, cuyo destino también depende de la gerencia general, a fin de cuentas del directorio o de quien este designe; y, finalmente, los recursos humanos, competencia de la gerencia general o, a fin de cuentas, del directorio.

El criterio *impacto deseado* hace referencia a lo que quieren conseguir los que toman la decisión. Es decir, se puede buscar un impacto en el ámbito social en abstracto o en un grupo específico de la sociedad que no tiene relación —ni se busca que la tenga— con el área de influencia de la empresa o viceversa. Finalmente, también puede haber interés en que el impacto se exprese al interior de la empresa.

El criterio *localización del impacto* muestra simplemente si este se da en el entorno externo de la empresa, en el entorno interno, en ambos o si no se da. Utilizando el criterio anterior se precisa aquí la acción efectivamente desarrollada.

El criterio *beneficios de la empresa* busca establecer qué tipo de beneficios se persigue y logra; si solo son de imagen y reputación, si también se extienden a la productividad de los trabajadores y si, más aún, se añaden los de las utilidades de la empresa.

El criterio *instrumentos de medición de impacto* pretende indicar si las empresas tienen interés en medir el efecto o impacto de las acciones que realizan directamente o por medio de terceros. Es solo con la medición que las empresas podrían contar con elementos para ajustar o cambiar sus estrategias y políticas sociales. Los instrumentos pueden ser muy variados, pero interesa, sobre todo, si se miden impactos.

El criterio *modalidad de intervención* intenta precisar si la empresa busca actuar directamente o si lo hace a través de terceros. Cuanto más vincule los beneficios en la comunidad con los de la empresa, pretenderá actuar directamente o mantener una supervisión y decisión en el curso de la acción que patrocina.

El criterio *instancias que participan en la toma de decisiones de la empresa* se propone establecer cómo se busca la colaboración de diversos estamentos para difundir o hacer sentir que la estrategia o políticas consideran las opiniones de los demás trabajadores de la organización con el objetivo de obtener beneficios adicionales en el entorno interno de la empresa.

Cabe advertir que la clasificación que hemos presentado tiene un propósito analítico. Es muy posible que las diferentes

modalidades se entrecrucen. Dicho esto, desarrollaremos las diversas maneras que la empresa tiene para relacionarse con su entorno.

La relación *filantrópica* supone una motivación altruista referida al deseo o interés por mejorar las condiciones de la sociedad. Los recursos utilizados para apoyar la acción provienen de las utilidades; el impacto que se desea lograr es muchas veces general, sin la posibilidad de identificar metas; no está vinculado al ámbito de influencia de la empresa ni tampoco hay una expectativa de beneficios para esta, y es frecuente el mantenimiento de su acción con un perfil muy bajo; no se cuenta con instrumentos de medición; la modalidad de intervención preferida es a través de terceros; la instancia que toma la decisión es el directorio y no interviene ninguna otra instancia de la empresa.

La filantropía empresarial depende del compromiso ético que los directores de la empresa sienten por su sociedad. No afecta a la organización empresarial, salvo en el hecho de destinar un porcentaje pequeño de las utilidades a donaciones. Pero, en términos de la estrategia de la organización y la producción, la empresa permanece intacta. Más aún, el impacto de mayor alcance que la acción filantrópica produce sobre el entorno social no está garantizado. Muchas veces apoya acciones de caridad o asistencia y suele ocurrir que los grupos que apoyan establecen relaciones de dependencia con la empresa. Con frecuencia, para facilitar estos compromisos, los empresarios crean fundaciones, instituciones especializadas en llevar los fondos hacia los grupos que consideran necesario respaldar.

La relación del tipo *inversión social* supone una motivación dirigida a la obtención de beneficios para la empresa pero generando, desde luego, beneficios para la comunidad sobre la

que se asienta. La fuente de recursos es, principalmente, el presupuesto general de la empresa, aunque pueden provenir de utilidades, equipos y recursos humanos. El impacto deseado es la mejora de la comunidad en la que actúa la empresa o el ámbito geográfico sobre el que se extiende su influencia; el impacto se localiza en el área externa a la empresa; se espera beneficios en la imagen y reputación de la empresa, pues ello le permite ampliar el universo de clientes o afianzar su lealtad hacia la firma o hacia su marca; los instrumentos de medición que emplean no son propiamente tales, aunque hay interés en hacer evaluaciones o apreciaciones de resultado; la modalidad de intervención privilegia la acción directa de la empresa, pudiendo, eventualmente, siempre que la empresa obtenga un reconocimiento, realizarlas a través de terceros; en la toma de decisiones participa, en la mayoría de los casos, el gerente general y, ocasionalmente, otras instancias de la empresa.

La inversión social es una acción un poco más compleja que la filantropía. Requiere, por otro lado, de un esfuerzo de visión que articule claramente la labor de la empresa con el desarrollo de la comunidad. Para disponer de mayores recursos y destinarlos a la inversión social, las empresas se interesan en promover la reducción de sobrecostos tributarios y la deducción del impuesto a la renta por donaciones efectuadas.

La relación del tipo *responsabilidad social empresarial* tiene una motivación distribuida entre la mejora de la sociedad, el progreso de la comunidad sobre la que se asienta y la obtención de beneficios para la propia empresa. Su fuente de recursos es amplia y variada: puede provenir de las utilidades, el presupuesto general de la empresa, equipos en desuso y recursos humanos de la propia institución. El impacto deseado se busca tanto en la sociedad como en la comunidad y en la empresa. Se puede

identificar las metas cuyo cumplimiento promoverá logros específicos. La localización del impacto es tanto en el entorno interno como en el externo; los beneficios esperados son no solo de imagen y reputación, también tienen que ver con la mejora en la productividad de los trabajadores y la obtención de una rentabilidad sostenida en el mediano y largo plazo; suele utilizar instrumentos de medición para examinar el impacto de sus acciones o proyectos en el campo social; su modalidad de intervención puede no privilegiar su acción directa o la de terceros; las instancias que participan en la toma de decisiones son el directorio, la gerencia general, comités especiales que elaboran información específica para el diseño de la estrategia o de la política, y los propios accionistas.

La responsabilidad social es un concepto que está adquiriendo cierta fortaleza. Pretende integrar el sentido filantrópico, la necesidad de asegurar la lealtad de la comunidad en la que se asienta la empresa, la búsqueda del incremento de la productividad del trabajo y el interés en obtener utilidades, de manera permanente y estable en el tiempo.

La acción de responsabilidad social implica, pues, varias cosas. En primer lugar, que las empresas desarrollen una visión integral de futuro en la que no solo está incorporada la comunidad sobre la cual se asientan, sino también su país o su sociedad, en un sentido más extenso. En segundo lugar, que emerja una nueva forma de organización que promueva liderazgos internos, los cuales contribuyen a reforzar la misión que se traza la empresa y la descentralización de la autoridad, mejorándose la productividad empresarial. En tercer lugar, su proyección interna y externa la lleva a movilizar no solo dinero y equipos; sus aportes se hacen también en recursos humanos y profesionales, dando tiempo

para que los propios trabajadores aporten su conocimiento a las diversas actividades que se desarrollan en la sociedad.

La nueva práctica

Al parecer, un número importante de empresas en los Estados Unidos y Europa ha incorporado el nuevo discurso en sus prácticas. Los activos de las inversiones sociales en los Estados Unidos a finales de la década de 1970 no llegaban a los 50 millones de dólares; en la actualidad, se gerencia unos 154 mil millones de dólares (Lyndberg 2002: 19). Hace una década no había empresas que publicaran informes medioambientales; hoy son unas dos mil las que lo hacen (Lyndberg 2002: 231). Desde que en 1992 se fundó Business for Social Responsibility (BSR), en San Francisco, esta organización ha expandido vertiginosamente su apoyo a las corporaciones.

En Europa, la preocupación pública por la conducta de las empresas también ha aumentado. De acuerdo con una presentación realizada por Dominique Bé⁴⁷ —miembro de la comisión europea responsable de la política del Viejo Continente para la responsabilidad corporativa—, en marzo de 2000 el Consejo Europeo hizo un especial llamado a las corporaciones y empresas privadas para que tengan sentido de responsabilidad social y busquen mejorar sus prácticas de aprendizaje, organización laboral, igualdad de oportunidades, inclusión social y desarrollo sostenible. La CSR Europe (antes Red Empresarial Europea para la Cohesión Social o European Business Network for Social Cohesion) exigió más información de las empresas y publicó el perfil social de 46 grandes firmas europeas (Lyndberg 2002: 25).

47 Esade, Barcelona, 12 de noviembre de 2002.

Asimismo, el Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD, por sus siglas en inglés) ha colocado como primera prioridad impulsar la responsabilidad social. Kofi Annan, Secretario General de las Naciones Unidas, lanzó el pacto global al comenzar el siglo XXI, convocatoria en la que, nuevamente, el espíritu de la responsabilidad social está presente. No obstante lo señalado, en el informe anual del WBCSD, Stephan Schmidheiny se lamenta de que el sector empresarial no esté avanzando en esta dirección con la rapidez requerida⁴⁸.

En América Latina también hay síntomas de que algo está ocurriendo. La aparición del Instituto Ethos en Brasil ha venido acompañada de un incremento de iniciativas empresariales en torno a sus trabajadores y a sus comunidades. La formación de Empresa, un foro latinoamericano para promover la responsabilidad social empresarial, con apoyo del Business for Social Responsibility, es un factor que está contribuyendo a impulsar estos criterios y prácticas. Acción Empresarial y Prohumana, en Chile, y Perú 2021, en el Perú, intentan desplegar esfuerzos en el mismo sentido.

En el Perú, si bien el sector empresarial ha dado un vuelco sustancial en lo que respecta a apreciar la necesidad de incluir estrategias y políticas de responsabilidad social en las empresas, su puesta en práctica es aún difícil. Según Benavides y De Gastelumendi, 46% de los empresarios entrevistados en su estudio en el Perú señaló que la razón principal que explicaba la ausencia

48 Stephan Schmidheiny dice: «I am proud that the Council [...] has found a leadership role for itself in guiding the planet towards sustainable paths of progress [...]. We have helped corporations see the business value of Corporate Social Responsibility». Pero, inmediatamente agrega: «Business is not moving fast enough towards sustainability» (WBCSD 2001: 1). Una reciente publicación de Holliday, Schmidheiny y Watts señala que «sustainable development is still largely unknown among most businesses around the world» (Holliday, Schmidheiny y Watts 2002: 14).

de una actitud decidida en responsabilidad social es la falta de visión de la empresa⁴⁹. Más adelante, las mismas autoras sostienen que si bien hay inquietud social en el medio empresarial, aún no se ha incorporado efectivamente la responsabilidad social de la empresa. La misma fuente da cuenta de que las empresas medianas y pequeñas son las que menos manejan un concepto integral de responsabilidad social (Benavides y De Gastelumendi 2001: 14). No deja de llamar la atención la coincidencia con las conclusiones del estudio de Teixidó, Chávarri y Castro en Chile⁵⁰.

El reto

Para que la responsabilidad social de la empresa sea parte del sentido común de los empresarios y del resto de la sociedad se requiere que la mayoría de empresas la practiquen. Que se convierta en sentido común quiere decir que la significación de lo que es empresa se modifique no solo en los empresarios y en sus organizaciones, sino en el conjunto de la sociedad. Solo transformándose en una práctica habitual en la mayor parte de las empresas, la responsabilidad social puede convertirse en una práctica inspiradora, en una referencia que alimente un patrón de significaciones nuevo y, por ello, contribuya a la transformación social. El gran desafío es lograr que esta perspectiva y práctica se multiplique a gran velocidad y así las empresas deseen vivamente asumir la conducción de una organización desde esta nueva lógica.

49 «[...] es decir, la falta de decisión de los directivos antes que la falta de recursos o alguna dificultad con el marco legal del país» (Benavides y De Gastelumendi 2001: 55).

50 «Existe una notoria ausencia por parte de los directorios y accionistas en el diseño e implementación de los programas y/o proyectos de Responsabilidad Social; por esta razón en algunas empresas no se puede avanzar de manera más expedita» (Teixidó, Chavarrri y Castro 2002: 234).

Nos encontramos en una situación de tránsito. Caminamos en un sentido. Pero, a pesar de lo auspicioso que pareciera ser, no todo está dicho. La eficacia no solo dependerá de que las empresas conozcan la materia, se capaciten técnicamente para plasmar el objetivo, se establezcan políticas y se pongan en marcha. Si los colaboradores de las empresas no creen en esta posibilidad y la empresa alienta mensajes contradictorios, la fuerza transformadora se debilitará.

Asimismo, el contexto también debe variar. Es decir, si las escuelas enseñan a los niños a cuidar su medio ambiente, si los profesores se muestran consistentes con relación a los valores y sentimientos que dicen poseer, si los medios de información presentan la emergente fuerza positiva de la sociedad, entonces la responsabilidad social de la empresa puede ser una esperanza que contribuya a la transformación social. La revolución de las significaciones debe ocurrir en diferentes esferas para que la idea original se plasme en cualquiera de ellas de manera más cercana a como fue pensada-sentida. Las empresas socialmente responsables pueden dar un empuje inicial, en eso consiste su valor estratégico.

Bibliografía

Abagnano, Nicola (1963). *Diccionario de Filosofía*. México: Fondo de Cultura Económica.

Albrecht, Kart (1996). *La misión de la empresa*. Buenos Aires: Paidós.

Banco Mundial (1998). *Informe Anual 1997*. Banco Mundial.

Bé, Dominique (2002). *Red Empresarial Europea para la Cohesión Social*. Barcelona: 12 de noviembre (presentación multimedios).

Benavides, Marcela y Guida de Gastelumendi (2001). *Responsabilidad Social Empresarial: un compromiso necesario*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.

Bernardo, Juan D. (1997). *Ética de los negocios*. Buenos Aires: Edición Macchi.

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

Blanchard, Ken (1996). «Turning the Organizational Pyramid Upside Down». En Frances Hesselbein (ed.). *The Leader of The Future*. San Francisco: The Drucker Foundation, Jossey-Bass Publishers, pp.81-6.

Bowers, C. A. (2002). *Detrás de la apariencia. Hacia la descolonización de la educación*. Lima: Pratec.

Capra, Fitjol (2003). *Las conexiones ocultas*. Barcelona: Anagrama.

Carpio, Adolfo (1997). *Principios de Filosofía. Una introducción a su problemática*. Buenos Aires: Glauco.

Carr, E. H. (1973). *¿Qué es la Historia?* Barcelona: Seix Barral.

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

Cruz, Manuel (1995). *¿A quién pertenece lo ocurrido?* Madrid: Taurus.

Damasio, Antonio (1998). *Descartes. Error. Emotion, Reason and the Human Brain.* Bard. An Avon Book.

Drucker, Peter (1993). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices.* Nueva York: Harper Business.

——— (1994). *La sociedad poscapitalista.* Buenos Aires: Editorial Sudamericana, tercera edición.

——— (1996). «Foreword. Not Enough Generals Were Killed». En: Frances Hesselbein et al. (eds.). *The Leader of the Future.* Nueva York: The Drucker Foundation, pp.xi-xv.

Enaudeau, Corinne (1999). *La paradoja de la representación.* Buenos Aires: Paidós.

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

Fukuyama, Francis (2001). *Our Post Human Future.* Nueva York: Farrar, Straus and Giroux.

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

Gómez de Liaño, Ignacio (2001). *Iluminaciones filosóficas.* Madrid: Ediciones Siruela.

Grayson, David y Adrian Hodges (2002). *Everybody's Business. Managing Risks And Opportunity In Today's Global Society.* DK Publishing.

Grijelmo, Alex (2002). *La seducción de las palabras.* Madrid: Santillana.

Habermas, Jürgen (1989). *El discurso filosófico de la modernidad.* Buenos Aires: Taurus.

——— (2001a). *Teoría de la acción comunicativa.* Buenos Aires: Taurus (2 tomos).

——— (2001b). *Teoría de la acción comunicativa: Complementos y estudios previos.* Buenos Aires: Cátedra.

Handy, Charles (1996). «The New Language of Organizing and its implications for Leaders». En: Frances Hesselbein (ed.). *The Leader of The Future*. San Francisco: The Drucker Foundation, Jossey-Bass Publishers, pp. 3-9.

Heifetz, Ronald (1995). *Leadership Without Easy Answers*. Cambridge: Harvard University Press.

Heilbroner, Robert (1993). *The New Global Economy in the Information Age*. Pennsylvania: Pennsylvania State University Press.

——— (1996). *Visiones del futuro, el pasado lejano, el ayer, el hoy y el mañana*. Buenos Aires: Paidós-SAICE.

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

Holliday, Charles O.; Stephan Schmidheiny y Philip Watts (2002). *Walking the Talk. The Business Case for Sustainable Development*. Gran Bretaña: Greenleaf Publishing.

Kojeve, Alexandre (1972a). *La dialéctica de lo real y la idea de la muerte en Hegel*. Buenos Aires: Editorial La Pléyade.

——— (1972b). *La concepción de la antropología y del ateísmo en Hegel*. Buenos Aires: Editorial La Pléyade.

Kouzes, James y Barry Posner (1995). *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Lyndberg, Stephan (2002). «La inversión socialmente responsable: pasado, presente y futuro». En: Víctor Viñuales y Ramón Puedo. *La inversión socialmente responsable*. Aragón: Fundación Ecología y Desarrollo-Group Siri-Gobierno de Aragón.

Makower, Joel (1995). *Beyond the Bottom Line. Business for Social Responsibility*. Nueva York, Londres, Toronto, Sydney, Singapur: Simon and Schuster.

Manrique, Francisco (1996). *Un cambio de época, no una época de cambios. La gerencia latinoamericana debe cambiar*. Bogotá: McGraw-Hill / Interamericana.

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

McRae, Hamish (1996). *The World in 2020*. Cambridge: Harvard Business School Press.

Nanus, Burt (1992). *Visionary Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Osborne, David y Ted Gaebler (1996). *La reinención del gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público*. Buenos Aires: Paidós SAICF.

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

Parsons, Talcott (1968). *La estructura de la acción social*. Ediciones Guadarrama.

Perú 2021 (1998). *Empresas modernas y responsables*. Lima: Sociedad Nacional de Exportadores y SASE.

Pinchot, Guifford (1996). «Creating Organizations with Many Leaders». En: Frances Hesselbein (ed.). *The Leader of The Future*. San Francisco: The Drucker Foundation, Jossey-Bass Publishers, pp. 25-39.

Pinker, Steven (1997). *How the Mind Works*. Nueva York y Londres: W. W. Norton & Company.

PNUD (2002). *Informe de Desarrollo Humano*.

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

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

——— (1991). *Finitud y culpabilidad*. Buenos Aires: Taurus.

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

Steward, Thomas A. (1998). *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*. Buenos Aires: Granica.

Taylor, Overton (1965). *Historia del pensamiento económico*. Buenos Aires: Editorial TEA.

Teixidó, Soledad; Reinalina Chávarri y Andrea Castro (2002). *Responsabilidad social. 12 casos empresariales en Chile*. Santiago: Fundación Prohumana.

Tomasko, Robert (1996). *Repensar la empresa. La arquitectura del cambio*. Buenos Aires: Paidós.

Toro, Olga Lucía y Germán Rey (1996). *Empresa privada y responsabilidad social*. Bogotá: Centro Colombiano de Filantropía, Asociación Nacional de Industriales (ANDI), Fundación Social.

Touraine, Alain (1997). *¿Podremos vivir juntos? La discusión pendiente: el destino del hombre en la aldea global*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica de Argentina.

Varela, Francisco (2002). *El fenómeno de la vida*. Dolmen Ediciones.

Viñuales, Víctor y Ramón Pueyo (2002). *La inversión socialmente responsable*. Zaragoza: Fundación Ecología y Desarrollo / Group Siri / Gobierno de Aragón.

Weber, Max (1944). *Economía y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica (4 tomos).

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

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

Wilensky, Uri (1999). «¿Qué es normal, después de todo? Terapia para la ansiedad epistemológica». En: Chris Westbury y otros. *¿Sabemos cómo se aprende?* Lima: Ministerio de Educación.

Windelband, Wilhem (1951). *Historia de la Filosofía Moderna*. Buenos Aires: Editorial Nova (2 tomos).

World Business Council for Sustainable Development (2001). «Ten Years of Achievement». En: *Annual Review 2000*.