



## PARA CREER EN NOSOTROS Y CONFIAR EN LOS DEMÁS (A PROPÓSITO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL)

Baltazar Caravedo  
*AVINA Perú*

---

A partir de esta crítica les quiero proponer una ilusión, una idea que oriente nuestra acción, la misma que, espero, contribuya a forjar un nuevo impulso social para hacer sostenible nuestro país.

No quiero hacer de esta presentación una mera reflexión que nos ayude a cuestionar más profundamente aún la realidad en la que vivimos. Voy a hacer un diagnóstico de la sociedad peruana desde una perspectiva que privilegia la dimensión subjetiva; es decir, las ideas y sentimientos que gobiernan nuestros impulsos, nuestras intenciones y nuestras acciones. Es esta “subjetividad” la que nos permite o nos impide ampliar nuestro horizonte, reconocer o no nuestros errores y nuestros logros, apreciar o no a los demás, actuar adecuada o inadecuadamente. Esta dimensión está presente en lo que hacemos en nuestra vida cotidiana: en nuestra casa, en nuestra empresa, en nuestra institución, o en cualquiera sea el centro desde el cual funcionamos. Por lo general, no la advertimos. Poner al descubierto lo inadvertido es una manera de comprender el desarrollo y el proceso de transformación social y, en particular, el desarrollo y transformación de la sociedad peruana.

### ¿QUÉ ESTÁ OCURRIENDO EN LA SOCIEDAD PERUANA? ¿QUÉ ESTÁ OCURRIENDO EN NOSOTROS?

En el Perú (en nosotros) se despliegan dos procesos simultáneamente: uno destructivo y otro constructivo. El proceso destructivo se caracteriza por lo siguiente.

- El mantenimiento y/o extensión de la pobreza. Me refiero no sólo la pobreza económica, aunque, de hecho, la incluye. Me refiero también a la pobreza en los enfoques. Por ejemplo, la información periodística privilegia la confrontación política, el fútbol y las tragedias familiares o los accidentes devastadores; es decir, los medios se adecuan a lo que consideran que puede vender. Si bien es cierto que, finalmente, las entidades periodísticas suelen ser empresas que dependen de sus ventas, lo usual es que se limiten a ser meros enlaces entre un aspecto de la realidad y la curiosidad perversa. Al proceder de esta manera no perciben que se refuerza el sentimiento perverso de la sociedad y contribuyen al status quo que queremos modificar.

El empobrecimiento de los enfoques refuerza la pobreza en las miradas. La vida se asume como si fuera un espectáculo. Hay un deseo de ser visto, de aparecer en la foto, por buenas o malas razones, no importa; el asunto es estar en el escenario, ser parte del circo. Con enfoques limitados y miradas frívolas se empobrecen los afectos. La motivación detrás de afectos positivos (admiración, amor) suele tener sus raíces en el hecho de que ese alguien por quien siento algo es parte del espectáculo o tiene poder. En otras palabras, el afecto surge de un sentimiento deformado que privilegia la miseria humana, pero no para compadecerse de ella sino para disfrutarla.

- El sentido de exclusión. Tendemos a excluir no sólo por diferencias raciales, étnicas, de lengua o género. También practicamos la exclusión cuando ese otro con el cual nos relacionamos no piensa igual que nosotros. Ante esa circunstancia, o lo ignoramos (no existe) o se convierte en nuestro enemigo.

- La inequidad en el acceso a oportunidades. No todos tienen la posibilidad de aprovechar una oportunidad. Y es que para ello no basta tener una buena preparación. Más aún, suele ocurrir que no es necesaria una buena preparación. Lo principal es tener un padrino, alguien con suficiente poder o influencia que haga posible el beneficio de la oportunidad. En otras palabras, se podría decir que el sentimiento es que “sin padrino no hay oportunidad”.

- Los comportamientos autoritarios. Predomina en nosotros una manera arbitraria en la aplicación de las normas, cualquiera sea su rango. La ley se aplica para el que no tiene poder. Esta no es una reflexión hecha sólo a propósito de la desigual distribución del ingreso o del poder que concentran las autoridades políticas. Las incluye, desde luego. En este sentido no podemos olvidar una frase atribuida a un presidente peruano del siglo XX: “Para mis amigos todo, para mis enemigos la ley”. Pero lo más alarmante es que esta manera de sentir y de conducirse no sólo es patrimonio de los poderosos. Nosotros mismos, cuando tenemos algún poder, muchas veces evitamos cumplir la ley. Por ejemplo,

cuando nos pasamos la luz roja y el policía nos detiene buscamos una forma de “arreglar el asunto”. Sentimos que ese “arreglo” es posible si tenemos algo de dinero en el bolsillo.

- El admitir la corrupción. Minimizamos la importancia de la conducta ética. Nadie nos impresiona porque respetó todas las normas. Lo que sí nos impresiona es que alguien logre un resultado. Si se nos dice que ese resultado lo obtuvo respetando los procedimientos no lo creemos o nos surge una desconfianza. Pensamos que algo extraño ha habido. La pregunta que subyace es: ¿cómo puede obtener un buen resultado alguien que ha cumplido las normas, alguien que ha tenido una conducta ética? Se trabaja con la lógica de que lo importante es llegar, no cómo llegar. Entonces se justifican las conductas: “Roba pero hace obra” o “Le tuve que dar una coimita para que acelerara el trámite”.

- El desprecio por los derechos humanos (por los derechos de otros). Se manifiesta en la incapacidad de asombro o indignación que padecemos antes el hecho de que se haya violentado derechos elementales de personas que no conocemos. Por ejemplo, el Informe de la Comisión de la Verdad en el que se da cuenta de atropellos, injusticias, violaciones y muerte de miles de peruanos no ha logrado impactar en algunos sectores de la población por razones que no tienen que ver con el problema de fondo: se ha dicho que las conclusiones son

presente, la educación ha tendido a ser, predominantemente, memorística. Repetir los textos o lo que se había apuntado en el cuaderno escolar era la evidencia de haber estudiado. Algunos colegios o escuelas han logrado avanzar con relación a esta perspectiva. Lo que introducen en las aulas es una forma de razonar y no una exigencia memorística. Pero, al hacerlo de esta manera, se tiende a convertir en dominante la competencia académica y se subordina la calidad emocional. El aliento a la competencia académica no siempre se acompaña de un estímulo al desarrollo emocional del estudiante. Lo que resulta, en esas circunstancias, es un mensaje mediante el cual lo que interesa es ser el mejor, llegar antes, tener la más alta nota, etc. Nuevamente, lo que importa es llegar, no cómo llegar. Las mejores decisiones no suelen ser tomadas por las personas más inteligentes sino por las más sabias. No me refiero a los eruditos, sino a los que integran su aspecto emocional y su aspecto intelectual. Allí reside la sabiduría. Por otro lado, cuando se pone el énfasis sólo en lo intelectual producimos una discriminación implícita que se concreta en la división entre “vivos” y “tontos”. En otras palabras, entre los que sólo quieren llegar y los que se preocupan del cómo llegar.

- La deslegitimación del sentido de representar. El acto mediante el cual se le da presencia al ausente es el de la representación. Si yo represento a otro, esto quiere decir que traigo su voz, su opinión, su anhelo. Para ser

## Cuando asumimos una representación (no sólo política), el problema es que, en vez de dar presencia, duplicamos la ausencia.

sesgadas porque los integrantes de la CVR eran principalmente de izquierda. Bastó una frase así para invalidar, ante un sector, sus hallazgos. Pero lo mismo ocurre en la vida cotidiana, cuando otro que no conocemos fallece en circunstancias trágicas o imprevisibles. No nos llega a afectar en lo más mínimo la desaparición de la que nos informamos. En realidad, la idea que subyace es: “si no los conocemos, sus derechos no me interesan” y la complementa la siguiente: “si los conocemos y los consideramos enemigos, nos interesan sus obligaciones, no sus derechos”.

- La educación como un problema meramente intelectual o de competencia académica. Hasta el

portador del mensaje de quien represento, debo recoger su palabra, lo que tenga que decirme. No puedo anunciar que lo represento cuando ni siquiera he conversado con él. Cuando asumimos una representación (no sólo política) el problema es que en vez de dar presencia, duplicamos la ausencia. Se gesta un mecanismo mediante el cual expropiamos la voluntad ajena. Es lo que conocemos como “el cheque en blanco”. Detrás de esta actitud también hay un paternalismo subyacente. Es la actitud del que siente “yo sé lo que a ti te conviene” o la del que admite esta subordinación.

- La violencia como forma de participación. En la estructura y relación paternalista no se establecen diálogos

entre pares. Siempre hay uno que está “por encima”. Los afectos que se desarrollan tienen que ver con las posiciones que ocupan en esa vinculación; el que está “por encima” busca y demanda lealtad; no sólo hacia las ideas que supuestamente comparte; con quien está “abajo”, sino hacia sí mismo, no importa lo que haga; hay una búsqueda de sumisión u obsecuencia. El que está “abajo” se aliena a cambio de un favor, por lo general, muy menor en comparación con la entrega que ofrece. El equilibrio de esta relación se desbarata cuando algunos de los dos percibe que el acuerdo implícito no se cumple. La reacción suele ser violenta (rabia y resentimiento). En nuestra sociedad el paternalismo y la dependencia están en la base o contexto inconsciente. La protesta callejera (la toma de plazas, de avenidas, de locales, etc.) y la represión policial son la expresión de un mismo proceso de vinculación paternal.

- **La centralización: una autoestima disminuida.** Por lo general, aunque no estamos siempre conscientes de ello, nos cuesta creer en nosotros mismos. No nos atribuimos el valor que nos corresponde. Dudamos de nuestras habilidades, de nuestras fuerzas, de nuestras capacidades creativas. Estamos más dispuestos a perder que a ganar. Todo triunfo nos sorprende. Así ocurre, por ejemplo, cuando la selección de fútbol gana: no lo podemos creer. Porque, a pesar de que nos entusiasmamos y soñemos con llegar al mundial, en el fondo, la duda y la incredulidad se han instalado silenciosa y sutilmente. Ello contribuye a que desarrollemos una falsa conciencia de lo que somos. Reproduce en el ánimo, en la subjetividad de nosotros, un patrón de relación centralista; dependemos de alguien que tiene más poder que nosotros, individual o colectivamente.

- **Sensación de que al Perú no lo cambia nadie.** En una sociedad en la que se ha tejido sutilmente una estructura de relaciones paternalistas, se espera que cambien “los de arriba” para proseguir con el cambio que afectará al resto. Hay una disposición, por parte de los que sienten que no tienen capacidad de influencia, de mantener el status quo. Son la fuerza conservadora que obstaculiza la transformación. Más aún, hay un deseo de que los padres no cambien. En una sociedad paternalista si el padre no cambia, ¿por qué nosotros debemos hacerlo?

- **Se desarrolla la “cultura” de la desconfianza.** En una sociedad sumergida en una corriente destructiva, la desconfianza se extiende reforzando todos los procesos subjetivos a los cuales hemos hecho breve referencia. La sospecha y la duda son la motivación y el resultado de las relaciones que construimos. Nos acercamos a otros sin revelar nuestras verdaderas intenciones. Somos indirectos, sinuosos, esquivos. Pero, al mismo tiempo, dudamos de quien se acerca a nosotros, porque no le creemos que lo que nos dice es realmente lo que desea. La pregunta implícita es: ¿qué quiere realmente? En una atmósfera en la que casi todo se presta a equívocos es

muy fácil desarrollar enemistades, o sentir que los que nos rodean pueden transformarse rápidamente en enemigos. Nuevamente, la pregunta implícita sería ¿dónde están, o quiénes son mis amigos? La duda así instalada socava los vínculos y debilita la trama social.

A contracorriente de lo que hemos descrito, surge un proceso constructivo que se caracteriza por:

- **El despertar de un sentido de ciudadanía.** Todos los peruanos mayores de 18 años son electores; es decir acuden a las urnas para elegir Presidentes, Congresistas, Alcaldes. No todos son ciudadanos. Adquirir una ciudadanía no es tener un DNI. Es asumir un compromiso con la sociedad de la que se es parte y una responsabilidad por las cosas que uno hace. Si bien el sentido de ciudadanía aún no es dominante, emerge una corriente orientada en este sentido y, creo, cada vez con más fuerza. La acción de CIDATT y su Cruzada Cívica para la Recuperación del Transporte y la Ciudad, las organizaciones Ciudadanos al Día e Integración & Desarrollo, y, de manera más integral, diversos programas emitidos por Radio Programas del Perú, entre muchas otras iniciativas, son un buen ejemplo. Si se extiende, podría ser el inicio de la disolución de una sociedad con una trama paternalista y excluyente. La ruptura de los vínculos paternalista-dependientes se expresan en la conciencia de que la responsabilidad de todo lo que ocurre no es de exclusividad del gobierno de turno. La responsabilidad es nuestra, de las personas comunes y corrientes.

- **La búsqueda del diálogo como forma participativa.** El diálogo sólo puede darse cuando hay capacidad de escucha. Ello exige una disposición, un ánimo propicio para lograrlo. A contracorriente de la violencia como forma participativa, asistimos a la proliferación inicial de espacios de encuentro, en los que la escucha se ejerce. Tal es el caso, por ejemplo, del Acuerdo Nacional, instancia en la que distintas organizaciones políticas y de diversos sectores de la sociedad se han puesto de acuerdo en torno a 29 políticas. Podemos tener críticas a esta instancia por diferentes razones; no importa. Lo que hay que destacar es que se trata de un ejercicio de diálogo que no hemos tenido antes en la historia republicana. Otro ejemplo es el Grupo de Diálogo Minero. La reunión mensual de empresas, ONGs, Comunidades, Municipalidades, Ministerio del ramo, y entidades de cooperación internacional permite intercambiar ideas, propuestas y compromisos para mejorar sus relaciones. Las Mesas de Concertación de lucha contra la pobreza en las que participan representantes de diversos sectores de la sociedad son otro magnífico ejemplo de esta nueva actitud.

- **La promoción de la necesidad de una visión de largo plazo.** La transformación deliberada de un individuo, una organización o una sociedad determinada requiere de una perspectiva, un horizonte, un sentido. Empieza haciéndose la pregunta ¿a dónde queremos

llegar? Existe la convicción de que no basta mirar el camino por el que pasamos; hay que mirar el horizonte al cual nos dirigimos. El planteamiento de esta necesidad ha sido claramente expuesto por algunas organizaciones que están influyendo en diversos sectores de la sociedad peruana. Me refiero a Perú 2021, Agenda Perú y a IPAE. Estas entidades se han preguntado por el Perú del futuro; han identificado aspectos o dimensiones sobre las que habría que trabajar para cambiar la dinámica vigente. Igualmente, aunque referidos al futuro de las empresas y organizaciones, los ejercicios de planeamiento empiezan formulando una visión. Por lo menos en un sector de las organizaciones peruanas existen visiones formuladas. Hay, pues, una conciencia de insatisfacción y, por lo mismo, un deseo de no repetir lo que se está haciendo destructivamente.

- La incorporación de la responsabilidad social como estrategia empresarial. La acción filantrópica es un gesto que demuestra sensibilidad y solidaridad. Pero ese mecanismo, al mismo tiempo, reproduce la trama paternalista que ya hemos descrito anteriormente. Concientes de que es necesario modificar la relación filantrópica que mantenían las empresas con su entorno, muchas están cambiando su manera de vincularse adoptando prácticas de responsabilidad social en la que se articulan un buen manejo ambiental, una dinámica con sus trabajadores o colaboradores para generar un clima más apropiado, satisfactorio y productivo, y buenas rela-

el Perú, lo han adoptado. Algunas ya elaboran reportes de sostenibilidad o una suerte de balances sociales. Más aún, muchas se animan a compartir sus experiencias en eventos como los que organiza anualmente Perú 2021 desde hace nueve años. A ello hay que agregar que la Universidad del Pacífico tiene como parte de su plan de publicaciones una serie que tiene la denominación de “Biblioteca de Responsabilidad Social”.

- La expansión de una conciencia ambiental. Las iniciativas privadas o públicas referidas a la educación ambiental y al manejo de nuestros diversos recursos ecológicos y ambientales, y la adopción de planes ambientales por parte de las empresas, son expresión de esta nueva conciencia.

- La denuncia de la corrupción. Después de lo sucedido durante el gobierno de Fujimori y, especialmente, del “destape” referido a los mecanismos de corrupción empleados por Montesinos, se ha generado una corriente que rechaza esas prácticas. La atención puesta por los medios en vigilar el uso de los recursos públicos es un indicador de ello. Los portales de transparencia creados por los Ministerios, los Gobiernos Regionales y las municipalidades, así como los programas de trabajo de instituciones como, por ejemplo, Proética y Transparencia son la expresión de estos nuevos vientos. En general, se percibe en ciertos ambientes una menor tolerancia hacia acciones de corrupción.

## La sospecha y la duda son la motivación y el resultado de las relaciones que construimos.

ciones con la comunidad sobre la cual se asientan. La adopción de prácticas de responsabilidad social empresarial supone admitir que la práctica social de las empresas no se puede limitar a gestos filantrópicos o asistenciales. Por otro lado, es darse cuenta de que las empresas socialmente responsables se convierten en sujetos transformadores de la “subjetividad” existente. El concepto de la responsabilidad social tiene ahora más adeptos y seguidores. Hay iniciativas para expandirlo más aún a través de, por ejemplo, el Simposio Anual Empresa Moderna y Responsabilidad Social, la Expoferia de Responsabilidad Social, el Mes de la Responsabilidad Social, la Red de Responsabilidad Social y un universo amplio de empresas que, en

- El reconocimiento de la importancia de la defensa de los derechos humanos (el derecho de otros). Frente a la actitud de desconocimiento de los derechos de otros, han surgido organizaciones que se preocupan, precisamente, de asegurar que se los reconozca. Entidades como las que agrupa la Coordinadora de Derechos Humanos son un ejemplo de ello. Pero, también, hay otras entidades que abordan otro tipo de derechos de las personas como el derecho del consumidor. Frente a la idea o sentimiento de aceptar lo que vendieran en el mercado que predominaba antes, hoy existe un universo cada vez mayor de personas que exige comprar lo que las empresas dicen que venden en las etiquetas que distinguen sus productos. La Asociación Peruana

de Consumidores (ASPEC) tiene un rol especial en este sentido.

- **La creación de espacios para una educación integral.** La preocupación por no limitar la educación a un mero ejercicio de razonamiento, y la búsqueda de formas de trabajar los aspectos emocionales se está abriendo paso entre los maestros y especialistas. Las Iniciativas del Diálogo por la Infancia, el Foro Educativo, el Consejo Nacional de Educación, entre muchas otras, además de las nuevas prácticas en diversas escuelas y colegios, son muestras a tomar en cuenta. Por otro lado, los padres de familia descubren que, por lo general, lo más importante no es cuánto recuerdan o cuánta información tienen sus hijos, sino cómo se sienten o cómo usar con satisfacción y placenteramente lo que reciben.

- **La descentralización.** No es sólo aquella referida a los ámbitos de gobierno, aunque la incluye. También significa el inicio de la disolución de estructuras subjetivas verticales, paternalistas o dependientes de un centro. La descentralización es un proceso que no se limita a lo político administrativo. Tiene que ver con el sentimiento de las personas fuera de Lima que perciben que su destino no depende de la suerte de la capital sino de sus propias habilidades y capacidades para construir futuro. Esta es una expresión de mejora de nuestra autoestima.

- **Sensación de que sí es posible cambiar al Perú.** Con todos estos nuevos impulsos y procesos se ha dado el fenómeno Cienciano (“Sí se puede”). Lo que, tal vez, aún no es advertido es que no solamente se puede sino que ya lo estamos haciendo.

En el curso de este movimiento contradictorio se ha expandido la necesidad de construir una sociedad ética (respeto por el otro), integrada (reconocimiento a la diversidad), democrática (predominio del diálogo). Pero lo constructivo se encuentra subordinado. El predominio de lo destructivo obstaculiza nuestro desarrollo económico, social, ambiental, ético, y humano.

## ¿CUÁL ES EL RETO QUE ENFRENTAMOS?

Nuestro gran reto consiste, desde esta perspectiva, en crear las condiciones subjetivas para transformar en dominante lo constructivo. Para ello es necesario potenciar un sentimiento nacional de reconocimiento a la diversidad, respeto por el otro, diálogo e integración; mejorar la autoestima de los peruanos; e impulsar una cultura de la confianza. Un mecanismo tiene que ver con el reconocimiento de la enorme variedad de experiencias constructivas que son desconocidas para la absoluta mayoría de los peruanos. Hay acciones que se están llevando a cabo y que son capaces de inspirar y motivar a otros. Su difusión y conocimiento pueden ser elementos educativos transformadores de la mayor importancia.

**¿Cómo crear un nuevo ambiente para hacer viables estas ideas y que no se queden en el plano de los buenos deseos?**

Por lo pronto, es necesario crear un clima nacional que haga posible ver ese otro universo constructivo que se está desplegando. Son necesarios espacios que hagan posible el encuentro permanente entre peruanos, el respeto a todas las perspectivas, la escucha de todas las voces, la suma de todas las fuerzas.

Este es un año electoral; la atención pública va a estar centrada en la ilusión de cambio. Esta es una oportunidad para dar un primer paso en el proceso de desarrollo de una iniciativa que tomará, al menos, diez años.

**¿Qué podemos hacer?**

Es necesario realizar una serie de acciones que se complementen mutuamente y que puedan movilizar al conjunto de la sociedad en torno a esta preocupación. Planteamos las siguientes:

- **Identificar experiencias constructivas (no necesariamente exitosas) en todo el territorio peruano.** Hay innumerables experiencias constructivas en las más variadas localidades del país. No son conocidas, pero pueden ayudar a la creación de un nuevo clima.

- **Hacer de la identificación un proceso de movilización social.** Este proceso no puede ser convocado por un partido, un gremio, un grupo de ONGs, una empresa. Para que movilice e impacte debe existir una instancia capaz de incluir múltiples actores, representativos de la diversidad nacional.

- **Desplegar una gran acción comunicativa.** Publicar y difundir las experiencias constructivas a través de la prensa escrita, la televisión, la radio. Eventualmente, por ejemplo, se podría editar una recopilación bajo la forma de un suplemento especial en los medios más importantes y de un libro que podría titularse “Lo que estamos construyendo los peruanos”. Se pueden acompañar estos relatos escritos con imágenes, videos y audio.

- **Incorporar esta preocupación en eventos.** Integrar este tema en las discusiones de seminarios, talleres, actividades artísticas y otros procesos en marcha y motivarlos a incluir esta perspectiva.

- **Crear foros u oportunidades nacionales, regionales y locales.** Esto a fin de que los peruanos puedan conocerse, intercambiar ideas, conectarse e impulsar dinámicas de acercamiento y confianza.

En otras palabras, se trata de animar una acción colectiva (un gesto) que transmita el sentimiento de reconocimiento a la diversidad, respeto por el otro, diálogo e integración.