

# ¿ES POSIBLE EL CAMBIO ORGANIZACIONAL SIN CAMBIO DE MENTALIDAD?

ALVARO GONZÁLEZ RIESLE \*  
UNIVERSIDAD CAYETANO HEREDIA

## Resumen

Se analizan los diversos modelos descriptivos y explicativos de la mentalidad del hombre peruano. Se postula la necesidad de un cambio de mentalidad con el fin de resocializar al hombre actual para desarrollar el nuevo peruano que requiere una sociedad moderna del Siglo XXI.

**Palabras clave:** Actitudes, cambio de actitudes, mentalidad de los pueblos, modernización del hombre.

## Abstract

*Analyze the diverse descriptive and explanatory models of the mentality of the Peruvian an the necessity of a change of mentality with the purpose of resociability to the present man is postulated to develop the new Peruvian man who requires a modern society of the Century XXI.*

**Key Words:** *Attitudes, Change of attitudes, Mentality of the towns, Modernization of the man.*

**E**l proceso de modernización de las sociedades del Tercer Mundo plantea a la Psicología actual un complejo desafío, vinculado con la necesidad de diseñar y aplicar estrategias interdisciplinarias y generacionales encaminadas al cambio de mentalidad de la población en ellas involucrada. Tal proceso requiere un profundo y exhaustivo esfuerzo, no solamente de los profesionales de la Psicología, sino de los científicos sociales en general, de tal modo que cada especialidad contribuya en base a sus teorías y métodos a la crea-

ción de condiciones favorables para el desarrollo del Hombre Moderno que ha de funcionar eficazmente en el contexto de la Sociedad Peruana Moderna del Siglo XXI.

**La mentalidad de un pueblo** es concebida (Durán, 1978) como el conjunto de actitudes o modos de reaccionar al que están acostumbradas las personas o grupos. Su origen es el resultado de la combinación y sedimentación histórica de diversos factores sociopolíticos y culturales. El componente

\* Psicólogo Organizacional, Director de Gestión Psico-Educativa de la Facultad de Psicología de la Universidad Peruana Cayetano Heredia.

de la mentalidad, la **actitud**, se define como la organización relativamente estable de una serie de procesos psíquicos que resultan de una propensión a actuar en determinada dirección con respecto a un objeto dado.

Por ello, la naturaleza esencial del cambio de mentalidad implica un **cambio de actitudes** (Durán, 1978). Se trata de un tema que en la mayoría de los programas políticos y de reforma educativa sólo se menciona de manera tangencial y fragmentaria, como si se tratara de un tabú, que entrase en conflicto con la disposición de los políticos a inflar la autoimagen positiva del pueblo y a no motivarlo para la autocrítica; y como si dicho tema les recordara a los científicos sociales las limitaciones de sus instrumentos para acometer una empresa por muchos considerada como utópica.

En una sociedad tradicional, la mentalidad está poderosamente cargada de **tradiciones**, es decir, de un conjunto (Sobrevilla, 1994) de representaciones, creencias culturales, sentimientos y costumbres que se transmiten de una manera viviente de unas generaciones a otras. Es necesario efectuar un inventario crítico de nuestras tradiciones, con el fin de determinar cuáles son de función proactiva, es decir, que contribuyen a potenciar un proceso de modernización, y cuáles son reactivas, por el hecho de obstaculizarlo. Las tradiciones proactivas requieren ser reforzadas por el sistema educativo formal y los medios de comunicación masiva y las reactivas requieren ser sometidas al análisis crítico público con el fin de facilitar su extinción paulatina. Puede considerarse como un ejemplo de tradición proactiva el trabajo comunitario andino, y, de una reactiva, el machismo o la violencia intrafamiliar.

La superación de múltiples tradiciones que dificultan la realización plena de las potencialidades humanas va aparejada con el proceso de **desarrollo**. Originalmente, se entendió este concepto como un cambio económico y como un crecimiento medido por el incremento en el PNB o en el Ingreso Nacional. Actualmente, (Seers, 1972) se lo ha enriquecido, definiéndolo como una profunda transformación estructural de la sociedad en procura de los objeti-

vos considerados deseables por la colectividad con el fin de crear las condiciones para la realización de la personalidad humana.

Frecuentemente se confunden los conceptos de **Modernización** y **Modernidad**. Berry (1980) establece una distinción entre ambos al considerar a la modernización como el proceso de cambio social a lo largo del tiempo y a la modernidad como el estado resultante del proceso de modernización.

Otra distinción importante, entre **desarrollo** y **modernización**, fue aportada por Touraine (1995), calificando a la modernización como la capacidad que tiene un sistema social de producir la modernidad, mientras que caracteriza al desarrollo como la voluntad que tienen los actores sociales, o mejor aún, políticos, de transformar su sociedad. La modernización es un proceso, el desarrollo es una política.

Como veremos mas adelante, el análisis sincrónico y diacrónico de las mentalidades existentes en la realidad peruana, permitirá detectar la existencia de un conjunto de actitudes tradicionales que constituyen frenos tanto para el desarrollo como para la modernización y que requieren ser modificadas por el sistema educativo formal e informal para facilitar y acelerar la llegada al Paradigma del Desarrollo.

### *Paradigma del Desarrollo*

Un intento de dar respuesta a la interrogante sobre las características que constituyen el modelo de llegada al que requieren encaminarse los esfuerzos en pro del desarrollo y la modernización fue estructurado por Berry (1980) en base de una integración de rasgos comunes de las sociedades modernas. El Paradigma resultante implica un incremento de:

- a. La capacidad de una sociedad para organizarse con el fin de lograr sus propios objetivos mas eficazmente.
- b. La capacidad de una sociedad para tomar decisiones mucho más complicadas y de realizar tareas más complejas.

- d. La integración nacional.
- e. El desarrollo de una estructura política altamente diferenciada.
- f. La estabilidad política.
- g. La expansión del poder político potencial a grupos cada vez más amplios de la sociedad a todos los ciudadanos adultos.
- h. El debilitamiento de las elites tradicionales.
- i. El crecimiento de la producción y de la riqueza.

El modelo anteriormente descrito puede ser considerado como un punto de partida para la reflexión en círculos académicos y sociales con el fin de determinar su adecuación, practicabilidad y aceptabilidad en relación con la posibilidad de ser considerado como parte de un proyecto nacional para el Siglo XXI.

#### *Peligros de la Modernidad*

Una simple inspección a la realidad conflictiva de los países del Primer Mundo nos sugiere la existencia de un conjunto de peligros de la modernidad que no pueden ser soslayados en la construcción de la sociedad peruana futura, y que han sido subrayados por Villoro (1992). Ellos son:

- a. Explotar y degradar la naturaleza, cuando la perspectiva ecológica es dejada de lado.
- b. Refugiarse en el sinsentido, el absurdo y el nihilismo, cuando la nueva situación no contempla una reformulación de metas existenciales.
- c. Agravamiento de la miseria y la opresión y el surgimiento de los estados depresivos, cuando la automatización elimina puestos de trabajo, lo cual origina descontento y protestas de los desplazados, desórdenes sociales y respuesta represiva de los gobiernos. A ello contribuye el crecimiento explosivo de la población y la escasa velocidad de una creación paralela de puestos de trabajo. Se

instaura un darwinismo social mediante que minimiza el sentimiento de autoestima y las posibilidades de supervivencia en los desempleados.

- d. Política como mera ingeniería de poder. Se deja de lado la concepción de la política como el uso del poder en armonía con el saber, al servicio del desarrollo de las potencialidades humanas.
- e. Resultados ambivalentes: Humanización de las cosas o la cosificación del hombre.

A lo anterior podría agregarse la concepción del mundo en la que el Tener se torna mas importante que el Ser, y en donde el hombre se reduce a un simple chip en la urdimbre de la tecnología.

#### *Caracterización del Cambio de Mentalidad*

La existencia de una interrelación: 1) entre estructura social y el carácter; y, 2) entre el marco normativo-institucional de una sociedad y el tipo de mentalidad que prevalece entre los miembros de dicha sociedad es un axioma (Durán, 1978) que fundamenta una acción transformadora de la mentalidad de un pueblo. Una sociedad subdesarrollada tiende a producir en sus habitantes el tipo de mentalidad subdesarrollada que requiere para autoperpetuarse. Similar proceso ocurre en el caso de las sociedades modernas, las que, mediante sus respectivos sistemas educativos, producen el ciudadano de la calidad requerida para actuar funcionalmente en su seno.

Para el logro del cambio de mentalidad, se requiere la existencia de una congruencia entre las conductas de personas y grupos con los valores que inspiran el cambio estructural. El riesgo de no lograrlo lo constituye la permanencia de una mentalidad tradicional como factor de retardo en el proceso de modernización.

Se plantea así (Durán, 1978) la necesidad de un cambio de mentalidad correlativo causado por: 1) las variaciones estructurales mismas, y, 2) las acciones específicas para el cambio de mentalidad.

**Condiciones indispensables para ello son:**

- a. Fijar de antemano el tipo de desarrollo que se desea, para lo cual puede tomarse en cuenta el Paradigma del Desarrollo arriba descrito;
- b. Conocer la situación actual de la mentalidad en base a diagnósticos existentes o por proyectar.
- c. Desarrollar nuevos estilos de pensamiento y nuevas tendencias conductuales.
- d. Reconocer que, si no cambia la mentalidad, son escasas las posibilidades de supervivencia del cambio estructural.
- e. Efectuar ajustes sucesivos entre estructura social y mentalidad en las diversas etapas del proceso.
- f. Aceptar el hecho de que el desarrollo requiere cambios duraderos, no aislados y que funcionan en una variedad de situaciones.

***El Caso Peruano***

Al analizar la realidad psicosocial de nuestro país, nos confrontamos ante el problema de la unidad vs. la pluralidad, es decir: si existen una o varias mentalidades peruanas.

La importancia de dilucidar este problema se vincula con tres opciones para el diseño de estrategias: 1) Una estrategia única y común para todos los peruanos; b) Diversas estrategias adecuadas a la realidad de cada subsistema social; y c) Una estrategia global que comprenda factores comunes a todos los sub sistemas acompañado de estrategias específicas para cada subsistema.

Para el efecto, se requiere iniciar el análisis en base al conocimiento del estado actual de la mentalidad y los factores que en ella influyen.

***Obstáculos Psico-Sociales para el Desarrollo***

El estado actual de la investigación sobre este tema nos permite únicamente identificar la existen-

cia de ciertas actitudes que constituyen barreras para el avance del proceso de modernización en el Perú. Solo es posible detectar su presencia, mas no su magnitud o distribución geográfica. Sus orígenes pueden rastrearse en las características de la Sociedad, el Estado y las Culturas involucradas en el ámbito de nuestra historia.

**1. Fatalismo.-** Entendido como una cosmovisión determinista que afirma que todo está configurado de antemano por una instancia superior: Dios, el Apu, el Huamaní, la Raza, el Destino o la Suerte. Se expresa en creencias populares tales como las de que «unos nacen con estrella y otros nacen estrellados» o de que «cada uno nace con su chapa y nadie puede escaparse de ella». Contribuye a anular cualquier intento de superación, considerándolo fútil debido a los designios incontrovertibles de la instancia superior. Constituye a veces una racionalización para no emprender ningún proyecto de desarrollo dado que es instrumental para el propósito de «buscar buenas razones para no hacer nada». Se vincula con la existencia de «mitos enmascaradores» existentes en la cultura tradicional de la Dominación-Dependencia (Salazar Bondy, 1966), tales como el de que «Al Perú no lo salva nadie».

**2. Autoritarismo.-** Consistente en la concentración de la toma de decisiones en el líder o jefe o figura de autoridad (padre, maestro, sacerdote, etc), con participación escasa o nula de los seguidores. Genera arbitrariedad e injusticia, y alimenta la desconfianza entre gobernantes y gobernados. El autoritario confía solo en los «leales», entendiendo la lealtad como incondicionalidad. Por ello, en el otorgamiento de puestos, prebendas y todo tipo de favores prefiere a los allegados familiares, políticos, regionales o de raza para rodearse de gente que «le defienda el puesto». Se generaliza el uso del nepotismo, la vara y el tarjetazo para ingresar y ascender en las organizaciones. El criterio para otorgar favores no es la capacidad entrenada, sino criterios adscriptivos tales como «la confianza», entendiéndola como la sumisión acrítica a los designios del «mandón» de turno.

Quienes desean obtener los favores del autoritario recurren al arribismo (Delgado,1967), consistente en el intento de ascender en la escala social utilizando los instrumentos del «sobe», o adulación genuflecta hacia las figuras de autoridad, y el «raje», o crítica destructiva, destinada desacreditar a los rivales en la lucha por la obtención de prebendas. De esta forma, se consolida la mediocracia y se restan posibilidades al desarrollo de la meritocracia que es consustancial a la modernidad.

El actuar del arribista se basa en creencias tales como las de que: «No vale tanto cuánto sabes sino a quién conoces», «hay que estar bien con todos», «estando bien con Dios los santos son inquilinos», etc. Al hacer gestiones, tratará de congraciarse con las cabezas, rigiéndose por la idea de que: «no converses con los payasos sino con el dueño del circo».

Tanto el nepotismo como el arribismo son consecuencia de una Sociedad caracterizada por la feudalización política (Cotler,1978) y por un Estado (Rubio,1993) donde el poder político promueve el clientelismo, es decir, el otorgar puestos a cambio de votos, y donde los partidos políticos actúan como agencias de empleo, en base a la premisa de que es necesario crear bases de poder administrativo y electoral motivadas por la gratitud al partido que les otorgó el puesto. De esta forma, se potencia el gasto público, la burocratización, la corrupción y la ineficacia estatal.

La proyección de hostilidad hacia grupos sociales considerados como «ajenos al Yo» genera un conjunto de prejuicios sociales, raciales, políticos, regionales y sexistas mediante los cuales se discrimina a las personas en función de su clase, raza, afiliación política, procedencia geográfica o sexo que operan como mecanismos de marginación social. Expresión de ello es el requisito de «buena presencia» en los avisos de reclutamiento de personal, o las creencias de que: «indio, paloma y gato, animal ingrato», cuando de raza se trata. Las estereotipias regionales abundan y se expresan en las frases de «dar posada al

peregrino, menos al cajamarquino», o la de: «arequipeño, ni grande, ni pequeño». Por otro lado, la preferencia por el paisano («el paisano está antes que Dios») o del correligionario «carnetizado» crea condiciones favorables para la burocratización y la ineficiencia del aparato estatal.

El prejuicio sexista se expresa en la actitud del machismo, afincada en la convicción de la superioridad masculina sobre la mujer. Origina conductas tales como la aventura sexual, que considera a la mujer como trofeo y la fertilidad compulsiva, que utiliza la fecundidad como expresión de varonía, que contribuye poderosamente a la explosión demográfica y a la deserción paterna. A ello se agrega la agresividad, expresada como la tendencia a lavar con sangre cualquier mancha contra el propio honor y que puede culminar en delirios celotípicos y en el maltrato y hasta homicidio de la cónyuge.

El autoritarismo se afinca: 1) en una estructura social de dominación y dependencia (Cotler,1978), que incluye una alta jerarquización social y una tendencia a la discriminación social;2) en un Estado Centralista donde ha predominado el caudillismo y donde la norma ha sido la represión (Rubio,1993); y, 3) en una Cultura Política donde tradicionalmente se ha excluido a diversos sectores (Barrig,1987) del pleno goce de sus Derechos Civiles.

- 3. Escasa necesidad de realización.-** La necesidad de realización (o de logro) (McClelland,1961) es la disposición a competir con un nivel de excelencia. Constituye la base de la mentalidad empresarial, cuyos componentes son: la iniciativa, el planeamiento y la aceptación de niveles moderados de riesgo. McClelland la considera un factor crucial para el desarrollo.

Cuando el proceso de socialización de los niños y adolescentes de un país no incluye la estimulación de la necesidad de realización, se desarrollan, por el contrario, tendencias a: 1) la mediocridad, definida como un nivel medio o bajo

de aspiraciones en la vida; 2) el cualquierismo, que se basa en la idea de que cualquiera puede hacer cualquier cosa y que el hacerla bien no tiene importancia. Ello corre aparejado con el desprecio o la indiferencia hacia el esfuerzo que construye el desempeño óptimo en una especialidad profesional. Una tercera consecuencia la constituyen :3) la envidia y la mezquindad, que orientan la conducta preferentemente a la destrucción o descrédito de la persona exitosa («En el Perú tener éxito es un delito») o hacia la política del «perro del hortelano, que no come ni deja comer», prefiriendo que un recurso permanezca desperdiciado o subutilizado antes de entregarlo a quien mejor pueda utilizarlo. 4) La improduc-tividad, una de cuyas manifestaciones es el desprecio por el trabajo manual y el culto al ocio y la holgazanería, que pueden rastrearse hasta la sociedad colonial y al régimen esclavista donde el trabajo era considerado como una maldición bíblica.

En la cultura criolla existen creencias vinculadas con el desprecio al trabajo tales como: «el vivo vive del zonzo y el zonzo de su trabajo» que desalientan el esfuerzo denodado. No ocurre ello en la cultura andina, donde el trabajo comunitario es tradicional y donde el ocio es fuente de rechazo social.

- 4) La viveza criolla, que se define como la utilización de la inteligencia y de la creatividad al servicio de la violación de las normas. El vivo criollo es activo, muy listo e independiente. No vacila en sacrificar a los demás para lograr sus ambiciones. Se vincula con una orientación interpersonal de tipo explotador que sirve para «hacer cholito» al incauto, especialmente al proveniente de la Sierra, cuando está «recién bajado».

El perfil del criollo (Alva, 1965) incluye los rasgos de:

- a. Ventajismo y manipulación, que lo orienta hacia el lograr todos los privilegios, con el mínimo esfuerzo y en el mínimo tiempo posible, utilizando el ingenio, la picardía y la sor-

presa. Un instrumento para ello es el uso de la coima o de la «cutra» que contribuye a la generalización de la corrupción, debilita la viabilidad de una sociedad y la credibilidad de los gobiernos, distorsiona las inversiones, encarece el funcionamiento de la Administración Pública y envilece al ciudadano.

- b. El arribismo, arriba descrito, y que le permite escalar posiciones sin tener escrúpulos de ninguna clase, con oportunismo, tretas e irresponsable osadía.
- c. Improvisación y postergación de las obligaciones para último momento, haciendo las cosas «a la criolla», descuidadamente, con falta de rigor, sin previsión aunque muchas veces con ingenio e inventiva.
- d. Presentismo, que lo lleva a aprovechar y gozar del momento. Creencias fundamentantes son las de: «que viva la jarana aunque no se coma mañana» o la de: «a bailar, a bailar, que el mundo se va a acabar».
- e. Fatalismo, ya descrito mas arriba y que le impide proyectarse con claridad y seriedad hacia el futuro.

La viveza criolla encuentra sus fuentes en la cultura de la dominación-dependencia (Salazar Bondy, 1966), en especial en los rasgos de: mistificación de los valores, inautenticidad de las actitudes e improvisación de los propósitos.

### *Modelos de Hombre para el Siglo XXI.-*

La elaboración conceptual y las investigaciones de campo han permitido estructurar diversos Modelos de Hombre que pueden servir como base de reflexión para delinear objetivos educacionales encaminados hacia la formación del Hombre Peruano Moderno del Siglo XXI, que requerirá interactuar eficaz y funcionalmente con la estructura sociocultural moderna en vías de plasmación en nuestro país.

Los modelos propuestos son: 1) el del Hombre Moderno; 2) Los del Hombre Latinoamericano; y ,3) los del Hombre Peruano.

### 1. Modelo del Hombre Moderno (Inkeles,1966)

Emerge de una investigación de campo realizada en seis países: Argentina, Chile, Pakistán Oriental (hoy Bangladesh), India, Israel y Nigeria. A los encuestados se les formularon una serie de preguntas vinculadas con sus aspiraciones respecto a la modernidad. La información obtenida se sometió al análisis factorial, lo que permitió detectar que las aspiraciones predominantes relacionadas con el Perfil del Hombre Moderno se agrupaban en los siguientes rubros:

- a. **Apertura hacia la innovación.-** Disposición hacia nuevas experiencias y actitud favorable al cambio.
- b. **Ampliación de la perspectiva vital.-** Mayor disposición respecto a un gran número de problemas y asuntos que emergen no solamente de dentro sino también de fuera de su ambiente inmediato.
- c. **Democratización.-** Una mayor conciencia de la diversidad de actitudes y opiniones en el propio entorno, en lugar de cerrarse en la creencia de que todos piensan parecidamente entre sí y lo mismo que nosotros.
- d. **Orientación presentista y futurista.-** Abandono del culto al pasado y preocupación por la construcción del futuro.
- e. **Planificación y organización.-** Condiciones que constituyen la base de la eficacia personal y social.
- f. **Eficacia.-** La creencia de que el ser humano puede aprender en grado sustancial a dominar su ambiente para hacer progresar sus propios propósitos y metas, en lugar de ser totalmente dominado por su ambiente.
- g. **Delegación de funciones.-** Mayor confianza en la calculabilidad, es decir: en la creencia

de que el mundo es calculable ,y que otras personas en torno suyo pueden ser dignas de que se les confíe el desempeño de sus respectivas funciones y responsabilidades. Ello implica asimismo un rechazo por la creencia en el destino o el capricho ,y apunta a creer en un mundo razonablemente sujeto a leyes bajo el control humano.

- h. **Fe en la ciencia y la tecnología.-** Disposición favorable a sustituir el fatalismo, la magia y la superstición por la perspectiva de la ciencia como saber demostrable.
- i. **Fe en la justicia distributiva.-** Referente a la creencia de que las recompensas deben ser dadas en función de la contribución brindada y no de acuerdo con el capricho o de particularidades especiales de las personas, no relacionadas con su contribución.

Inkeles estima que, si las anteriores cualidades son desarrolladas, el hombre afectado por los estímulos educativos correspondientes se tornará un trabajador más productivo en su organización, un ciudadano más eficiente en su comunidad, un esposo más satisfecho y satisfactorio y un mejor padre para sus hijos.

Los individuos que logran la modernidad mental, especialmente en sociedades menos desarrolladas donde este carácter no es aún la norma predominante, adoptan diferentes roles sociales a los de sus connacionales menos modernos. Son más activos en organizaciones voluntarias y participan más en política, practican el control de la natalidad más regularmente y tienen menos hijos. Como resultado, son más rápidos para adoptar prácticas innovadoras en la agricultura y son más productivos como trabajadores en las industrias, mantienen a sus hijos más tiempo en la escuela y los ayudan a adoptar ocupaciones más técnicas, y, en general, presionan más hacia el cambio social (Inkeles y Smith,1974).

Las personas pueden ser modernas (Inkeles,1977) sólo deviniendo o llegando a ser modernas mediante la maduración o la socialización, o ambas. De to-

das maneras, si cualidades tales como la inteligencia, dominancia y asertividad, dinamismo, curiosidad o flexibilidad son en parte disposiciones innatas, entonces ellas pueden influenciar la modernidad individual.

## 2. Modelos de Hombre Latinoamericano

a. *Modelo de Durán (1978)*. - Postula las características deseables de:

- (1) Racionalidad funcional, que implica el predominio de criterios de eficiencia en las relaciones del sujeto con su medio ambiente social y físico.
- (2) Innovatividad, que caracteriza a la persona como proclive a buscar y aceptar nuevas combinaciones de recursos para hacer frente a los problemas que el medio ambiente le plantea.
- (3) Cosmopolitismo, que connota a una propensión a buscar contactos e información mas allá de los círculos sociales próximos a la persona.
- (4) Logro, que se relaciona con la lucha de la persona por aplicar lo mejor de sí misma al cumplimiento de cada actividad, no porque obtenga recompensas externas sino porque al proceder así responde a una necesidad interior de auto-realización.

b. *Modelo de Harrison (1989)*. - Plantea las siguientes transformaciones a nivel humano:

- (1) Un cambio en la visión básica del mundo, que incorpore una mayor identificación con las demás personas en base a la confianza, el compromiso, la autodisciplina, la justicia, la cooperación y el derecho al disentimiento.
- (2) Un mayor rigor en el sistema ético para obtener un equilibrio y reciprocidad en las relaciones sociales.

- (3) Un desarrollo de nuevas actitudes hacia el trabajo, basadas en la creatividad, la planificación y el trabajo duro.

## 3. Modelos de Hombre Peruano

a. *Modelo de Williams (1969)*. - En base a estudios de campo efectuados en el valle de Chancay, Williams detectó la necesidad de un conjunto de cambios en las percepciones, valores y creencias en el hombre peruano, que incluyen :

### 1) Mayor:

- (a) Capacidad para diferenciar los objetos y los acontecimientos en el propio medio.
- (b) Confianza en el logro, antes que en la maquinaria orientada hacia la atribución en lo relativo al proceso de desarrollo de la comunidad, familia u otra estructura social.
- (c) Extensión de la afiliación a organizaciones de grupo distintas de la familia del individuo, y mayor confianza en la ayuda que sea posible obtener a través de tal afiliación.
- (d) Confianza en individuos con los que no se tiene lazos de parentesco y mayor capacidad de discriminación respecto a los individuos en quienes se puede o no confiar, en lugar de generalizar la desconfianza a todos los individuos de ciertas categorías o en ciertas circunstancias.
- (e) Disposición a determinaciones realistas con respecto a metas futuras e interés en los mecanismos de acceso a dichas metas, así como suscripción a las mismas metas.
- (f) Voluntad por intentar, o, por lo menos, considerar, nuevas relaciones o actividades.

### 2) Menor:

- (a) Confianza en la estereotipia y mayor voluntad de cambiar la evaluación de individuos,

objetos u acontecimientos a medida que van agregándose nuevas informaciones al sistema.

- (b) Fe en el destino o en la suerte, y mayor confianza en la propia capacidad o en la del grupo del que forma parte.

b. *Modelo de la Reforma de la Educación Peruana.*

La Reforma de la Educación Peruana propuesta durante el período del Gobierno Militar del Gral. Velasco Alvarado (1970) debía propender a formar un Hombre dotado de las siguientes características:

- (a) Ser crítico, para desarrollar el sentido de la observación y de la reflexión racional y objetiva que les permita entender al mundo y operar eficazmente sobre él.
- (b) Ser creativo, para expandir su personalidad y contribuir a enriquecer la existencia.
- (c) Ser cooperativo, para fortalecer una auténtica comunidad humana y desarrollar una conciencia de responsabilidad cívica y social e inducir a participar activamente en las tareas de desarrollo de las comunidades de base y vigorizar en ellos el sentido de la colaboración y ayuda mutua.

**Niveles de coincidencia entre Modelos**

Es posible detectar una mayor incidencia de requerimientos comunes entre los modelos descritos que se agrupan en los rubros de:

- a. Creatividad y disposición favorable hacia la innovación.
- b. Cosmopolitismo, que involucra la ampliación de la perspectiva vital y la extensión de afiliaciones a grupos extrafamiliares.
- c. Racionalidad funcional, que incorpora la planificación, la formulación de metas realistas y la organización.

- d. Eficacia, afincada en el logro, la cooperación y el trabajo duro.

- e. Actitud científica, que implica una mayor capacidad crítica, una fe en los aportes de la ciencia y de la tecnología y una menor fe en el destino y la suerte.

- f. Desarrollo moral, que involucra un mayor rigor del sistema ético y una fe en la justicia distributiva.

**Estrategias para el Cambio de Mentalidad**

El diseño de estrategias incluye un enfoque mixto, en el que se sugieren acciones generales encaminadas a introducir cambios en la Sociedad, el Estado, y la Cultura y acciones específicas dirigidas a los subsistemas de: la Investigación, la Religión, el Liderazgo, la Salud, la Educación, la Formación Profesional, la Familia, los Medios Masivos y las Prácticas Administrativas.

**1. Consideraciones Generales**

- 1.1. Aplicar estrategias que aseguren cambios duraderos en la mentalidad y que no reviertan como consecuencia de la inestabilidad política de nuestro país.
- 1.2. Aprender a reconocer resistencias al cambio de mentalidad e idear nuevas formas de superarlas.
- 1.3. Crear condiciones favorables (Durán, 1978) para que los sectores cuya actitud se considere conveniente modificar, puedan decidir las condiciones generales en que deba darse ese proceso, con el apoyo de los técnicos que abogan por la realización de dichos cambios

**2. Investigación**

- 2.1. Integrar programas de investigación sobre cambio de mentalidad, dejando de lado enfoques fragmentarios.
- 2.3. Promover la acción interdisciplinaria ante pro-

blemas complejos, multifacéticos y multicausales, tales como el de la corrupción, que requieren del concurso de historiadores, politólogos, psicólogos sociales y educacionales, antropólogos, educadores y comunicadores sociales.

- 2.4. Idear nuevos métodos de investigación que permitan una aproximación integral a esta problemática.
- 2.5. Diseñar los Modelos de la Sociedad y del Hombre Peruano Moderno para el Siglo XXI, que sean el resultado de la integración de los aportes de la investigación en ciencias humanas efectuadas hasta el presente con la información proveniente de una investigación de campo a efectuarse sobre una muestra nacional que permita detectar las aspiraciones de modernidad del pueblo peruano.

### 3. Sociedad

- 3.1. Sustituir el centralismo por la descentralización legal, administrativa y política asociada con una eficiente regionalización.
- 3.2. Favorecer la interrelación y la intercomunicación en sentido vertical y horizontal a nivel nacional mediante la generalización de la red vial y de telecomunicaciones.
- 3.4. Sustituir la mediocracia por la meritocracia, mediante la cual el ascenso social se dé en base a la capacidad entrenada de las personas y no en base a criterios adscriptivos tales como: raza, apellido, clase social, ideología, sexo o procedencia geográfica.
- 3.5. Evitar la repetición de los mismos errores (Sinha,1986) en que han incurrido las sociedades modernas del Primer Mundo, protegiendo la ecología, promoviendo la reformulación de objetivos vitales, reduciendo la tasa de natalidad y promoviendo la inversión de modo tal que se minimice la desocupación, y reafirmando el valor de la dignidad humana.

### 4. Estado

- 4.1. Modernizar los partidos políticos,desalentando la hegemonía cupular, promoviendo la capacitación interna para el liderazgo y la solución creativa de problemas nacionales, reduciendo la corrupción interna y la obsolescencia de las ideas.
- 4.2. Desalentar el clientelismo y sus derivados, tales como el nepotismo y el arribismo, y sustituirlos por una evaluación objetiva de la capacidad entrenada de las personas.

### 5. Cultura

- 5.1. Efectuar un inventario crítico de las culturas peruanas, detectando pautas culturales proactivas, que contribuyen a acelerar el proceso de modernización-tales como la reciprocidad y el trabajo comunitario-(Montoya,1987) o aquellas reactivas, que lo retardan y que constituyen diversos mitos enmascaradores, tales como la creencia en la inferioridad de la mujer.
- 5.2. Reforzar ,mediante el sistema educativo y los medios de comunicación de masas, las pautas proactivas y desalentar las pautas reactivas.
- 5.3. Favorecer la construcción de una identidad común basada en el orgullo por los logros comunes a obtenerse en base al éxito de los esfuerzos de modernización social.
- 5.4. Analizar los efectos del hibridismo cultural sobre la modernización, tal como la influencia de la religiosidad popular en sus diversas variedades de catolicismo serrano sobre la economía, el ahorro, el alcoholismo y el crecimiento de la población.

### 6. Religión

- 6.1. Enfatizar la potencialidad de la religión (Harrison,1989) como agente de cambio cultural positivo en la medida de que: 1) reafirme el futuro y el concepto del progreso; 2) estimule

un código ético que ayude a ampliar el grado de confianza en una sociedad; 3) desaliente el autoritarismo y el dogmatismo; y 4) estimule la creencia de que los seres humanos pueden controlar sus destinos.

## 7. Liderazgo

- 7.1. Subrayar la necesidad (Harrison, 1989) de que los líderes reconozcan el poder que tienen para influir en los valores y actitudes de su sociedad, incluyendo el cambio de mentalidad como parte explícita y prioritaria de su programa de gobierno.

## 8. Salud

- 8.1. Desarrollar un sistema de salud que proteja al pueblo de las enfermedades que debilitan y matan.
- 8.2. Desarrollar programas multifocales (Pollit, 1982) de rehabilitación nutricional que contemplen los aspectos nutricionales, educativos y sanitarios para superar en parte los déficits cognitivos ocasionados por la desnutrición crónica severa.

## 9. Educación

### *Alentar:*

- 9.1. La instauración de una Educación para Todos, para la Paz, la Democracia y la Modernidad.
- 9.2. La pedagogía participativa
- 9.3. La aplicación de programas de desarrollo cognitivo temprano.
- 9.4. El fortalecimiento de la autoestima y la sociabilidad.
- 9.5. A los niños para estudiar, trabajar y jugar en grupos.
- 9.6. La detección y el desarrollo temprano de la capacidad del liderazgo, con el fin de formar

elites directrices para que contribuyan a acelerar el proceso de modernización y de regionalización.

- 9.7. El desarrollo del espíritu empresarial y sus componentes (McClelland y Winter, 1969), tales como: la iniciativa, la capacidad para la crítica constructiva, la planificación, la creatividad, la innovación, la aceptación moderada de riesgos, el respeto por el trabajo duro y el espíritu competitivo.
- 9.8. La fe en la ciencia y en la tecnología y la actitud experimentalista.
- 9.9. El desarrollo de la conciencia moral y de los valores de: la justicia distributiva, el juego limpio, el sentido de autenticidad y de responsabilidad social.
- 9.10. La promoción de la igualdad entre los sexos, la emancipación de las mujeres y la elevación de su nivel de aspiraciones humanas y profesionales.
- 9.11. La incentivación del mérito y del éxito.
- 9.12. Una visión cosmopolita del mundo y de la vida.
- Desalentar:*
- 9.13. La adhesión a una cosmovisión basada en el fatalismo y el determinismo.
- 9.14. El autoritarismo, el dogmatismo, el machismo y la orientación explotadora en la enseñanza.
- 9.15. La mentalidad ceremoniosa (López, 1982), la adhesión a la solemnidad, a la fastuosidad y al ritualismo.
- 9.16. La improvisación y la mediocridad.
- 9.17. El pensamiento rutinario y tradicionalista, la mediocridad, el cualquierismo, la envidia y la mezquindad.

9.18. El culto al pasado y sustituirlo por la preocupación por la construcción del futuro.

9.19 Las actitudes de xenofilia y de xenofobia en la adopción de innovaciones provenientes de otras culturas.

## **10. Formación profesional**

10.1. Efectuar inserciones curriculares en los programas de formación básica de las universidades e institutos superiores en donde se plantee y discuta el problema del cambio de mentalidad, los procesos de modernización, de influencia social y de comunicación intercultural.

## **11. Familia**

11.1. Promover los programas de paternidad responsable y planificación familiar.

11.2. Reducir el dominio paterno y el autoritarismo familiar.

11.3. Promover la integración familiar, confianza y el respeto mutuo entre los cónyuges y la igualdad de derechos de los hijos, sin privilegios basados en la edad o el sexo.

11.4. Combatir la explotación y el trabajo de los niños, el descuido y la exposición a los riesgos de la calle.

11.5. Combatir la promiscuidad y la drogadicción, la compraventa de menores y la receptividad ante estímulos provenientes de ideologías subversivas.

11.6. Desalentar formas restrictivas de crianza tales como el fajamiento (Castillo Ríos, 1974), que impide un adecuado desarrollo motor.

11.7. Eliminar en la crianza del niño los castigos crueles y las amenazas de castración.

11.8. Desarrollar la creatividad mediante la estimulación de la curiosidad, las facultades críticas, el disentimiento y un trato justo.

## **12. Medios masivos**

12.1. Contribuir (Harrison, 1989) a la formación de un consenso nacional sobre el cambio de mentalidad y a la producción de ese cambio.

## **13. Prácticas administrativas**

13.1. Crear un nuevo tipo (Harrison, 1989) de administrador que sea promotivo, comunicativo, incentivador, que promueva la cooperación y la identificación con sus puestos en los trabajadores y que cree un clima de libre discusión y análisis de los problemas.

---

---

## REFERENCIAS

- Alva, J. (1965). *Lenguaje Popular y psicología: Aproximación al estudio del Criollo*. Mimeo.
- Barrig, M. (1987). En: Julio Cotler, (Ed.) *Para afirmar la Democracia en el Perú*, Lima: IEP.
- Berry, J.W. (1980). *Social and Cultural Change*. En: Triandis, Harry C. y Walter Lenner (Eds.): *Handbook of Cross-Cultural Psychology*. Vol. 5, Cap 6. Allyn and Bacon, Inc. Boston.
- Castillo, C. (1974). *Los niños del Perú*. Lima: Realidad Nacional.
- Cotler, J. (1978). *Estado y Nación en el Perú*. Lima. Instituto de Estudios Peruanos.
- Delgado, C. (1967) *Para una sociología del Arribismo*. Revista Amaru, UNI, Lima, No.4, Oc. Dic.
- Durán, F. (1978). *Cambio de Mentalidad-Requisito del Desarrollo Integral de América Latina*. DESAL. Barcelona: Herbor
- González, R. (1995). *Psicología del niño peruano*. Cuadernos de Psicología III. Universidad de Lima, Facultad de Psicología.
- Harrison, L. (1989). *El subdesarrollo está en la mente*. México: Limusa.
- Inkeles, A. (1996). *The Modernization of Man*. En: Myron Weiner, (Ed.): *Modernization: The Dynamics of Growth*. Voice of America Forum Lectures, Voice of America, Washington.
- Inkeles, A. & Smith D.H. (1974). *Becoming modern*. Cambridge, MA, Harvard Univ. Press.
- Inkeles, A. (1977). *Understanding and misunderstanding individual modernity*.- *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol 8, No. 2, June, pp. 135-176.
- López, S. (1982). *El Mundo Escindido de la Cultura Criolla*. Lima: CISEPA, Universidad Católica.
- Matos Mar (Ed.) *Dominación y Cambios en el Perú Rural*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. N.Y. Van Nostrand.
- McClelland, D. & Winter, D. (1969). *Motivating Economic Achievement*. New York. The Free Press.
- Ministerio de Educación (1970). *Comisión de Reforma de la Educación.- Reforma de la Educación Peruana: Informe General*. Lima: Universo.
- Montoya, R. (1987). *La Cultura Quechua, Hoy*. Lima: Hueso Húmero.
- Pollitt, E. (1982). *Desnutrición, inteligencia y política social*. Lima: Studium.
- Rubio, M. (1993). *Estado y Violencia en el Perú*. En: *Violencia en la Región Andina: Caso Perú*. Lima: Asociación Peruana de Estudios e Investigación para la Paz.
- Salazar, A. (1966). *La Cultura de la Dependencia*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.
- Seers, D. (1972). *What are we trying to measure?*. *Journal of Development Studies*, 8, 21-36.
- Sinha, D. (1986). *Psychology in a Third World Country: The Indian Experience*. New Delhi: Sage.
- Sobrevilla, D. (1994). *Tradición y modernidad en las culturas peruana y sociedad*. En: David Sobrevilla y Pedro Belaúnde M.: *¿Qué modernidad deseamos?: El conflicto entre nuestra tradición y lo nuevo*. Lima: Epígrafe, S.A.

Touraine, A. (1995). *¿Qué es el Desarrollo?*. Facultad de Ciencias Sociales, U. Católica del Perú, Lima: Temas de Sociología.

Villoro, L. (1992). *El pensamiento moderno*. México, El Colegio Nacional.

Williams, L. (1969). Algunos correlatos psicológicos y sociales de los sistemas de dominación. En: José