
Gonzalo Portocarrero y Milagros Saenz

**LA MENTALIDAD DE LOS EMPRESARIOS PERUANOS:
UNA APROXIMACIÓN A SU ESTUDIO**



UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO
CENTRO DE INVESTIGACIÓN



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

La mentalidad de los empresarios peruanos: una aproximación a su estudio

Gonzalo Portocarrero
Milagros Saenz

1a. edición: marzo 2005

Diseño: Ícono Comunicadores

I.S.B.N.: 9972-57-069-X

Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú: 1501032004-9173

Esta investigación forma parte del proyecto "Promoción de la inversión socialmente responsable para proyectos de desarrollo y cultura en la Amazonía Peruana", ejecutado por Minga Perú con el apoyo de Avina. El presente documento forma parte de la Biblioteca de Responsabilidad Social.

BUP-CENDI

Portocarrero, Gonzalo

La mentalidad de los empresarios peruanos: una aproximación a su estudio / Gonzalo Portocarrero y Milagros Saenz. -- Lima : Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico, 2005. -- (Documento de Trabajo ; 67)

/EMPRESARIOS/COMPORTAMIENTO/LIDERAZGO/FILANTROPÍA/ACTITUDES/PERÚ/

658.3-052.22 (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 y Minga Perú no se solidarizan necesariamente con el contenido de los trabajos que publican. Prohibida la reproducción total o parcial de este documento por cualquier medio sin permiso de la Universidad del Pacífico y Minga Perú.

Derechos reservados conforme a Ley.



Índice

1. Introducción	7
2. Surgimiento del empresario: el Perú y el mundo	11
3. Gris es la teoría pero verde es el árbol de la vida	17
4. Dame que yo doy: la religión y los empresarios	25
5. ¿Filantropía y/o responsabilidad social?	31
6. El empresario: ¿hombre económico vs. hombre solidario?	35
7. Empresarios emergentes y empresarios criollos	39
8. Empresas extranjeras y ejecutivos criollos	45
9. Género y familia	47
10. Algunas conclusiones	51
Bibliografía	53



1. Introducción¹

El presente trabajo pretende esbozar un “mapa” de las mentalidades de los empresarios peruanos. Se fundamenta en 16 entrevistas realizadas a distintos empresarios de la capital, cada una con una duración de entre una y tres horas. Se trata, en concreto, de reconstruir sus trayectorias biográficas, su modo de vivir como hombres (y mujeres) su condición de empresarios; así como la forma de operar de sus empresas. De igual forma, nos proponemos reconstruir la visión que tienen de sí mismos como parte de la realidad de este país. Es, en definitiva, un estudio exploratorio que aspira a identificar recurrencias comunes a todos los empresarios pero que también procura singularizar estilos típicos.

Ahora bien, para que esta presentación trascienda un plano meramente descriptivo, para hacer significativos los resultados, es necesario encuadrar el tema de la mentalidad empresarial en un doble contexto. Primero, las teorías sobre el desarrollo capitalista y, segundo, la realidad del país.

La función empresarial es compleja y se ha ido diferenciando paulatinamente, a medida que los procesos productivos se vuelven más complejos. No obstante, la función empresarial implica, básicamente, gestionar una asociación de personas orientada hacia la obtención de beneficios mediante la producción de bienes y/o servicios. La gestión comprende una serie de tareas que van desde la relación con los proveedores y la contratación de personal hasta la venta de los productos y la respectiva relación con los clientes o consumidores, pasando en el medio por el

1. Los autores quieren agradecer a todos los entrevistados por su acogida y confianza. También agradecer a Felipe Portocarrero Suárez y Rafael Tapia por las conversaciones sostenidas sobre el tema. Mónica Arbañil nos proporcionó la mayoría de los contactos para realizar las entrevistas respectivas. Finalmente, a Minga Perú, que gracias al entusiasmo de Eliana Elias fue la institución que promovió y financió el presente estudio.



manejo financiero y técnico de la producción. La función empresarial requiere de un conjunto complejo de disposiciones personales sin las que es imposible desempeñarla con eficacia.

Sobre la base de las entrevistas que hemos efectuado, podemos hacer un inventario de estas disposiciones:

1. El liderazgo implica un empoderamiento interno, un sentirse autorizado a dar órdenes y exigir su cumplimiento. El liderazgo implica una confianza en sí mismo que surge “naturalmente” en sociedades jerarquizadas, en comunidades diferenciadas; por ejemplo, en hogares donde es común que los niños estén habituados a mandar al servicio doméstico; o en colegios donde los alumnos asumen desde muy pequeños la idea de ser superiores a sus maestros.

Desde luego que hay muchos tipos de liderazgo, y es también claro que en el Perú el modelo paternalista está dejando lugar a un modelo más horizontal, supuestamente capaz de movilizar más intensamente el potencial creativo de los trabajadores. No obstante, en las entrevistas efectuadas el modelo dominante es el patriarcal. Esta confianza y seguridad son también necesarias en la relación con proveedores y clientes. Ser capaz de defender un precio ante una gran empresa es vital y requiere de un convencimiento interno que es débil en el caso de muchos empresarios pequeños, que no pueden mantener sus pretensiones en la negociación respectiva.

2. La “visión” es una actitud atenta, de búsqueda permanente de oportunidades. Se trata de identificar posibilidades de rentabilidad e imaginar su aprovechamiento. Es una “inquietud vigilante” que predispone a la persona a ver el mundo como un escenario donde se ocultan posibilidades lucrativas que pueden ser “vistas” u “olfateadas” con gran provecho para los primeros en identificarlas. La idea es adelantarse, ser el primero en darse cuenta de una posibilidad, pues allí, en su explotación, se encuentran las grandes ganancias. La capacidad de innovación y de tomar riesgos permite que la “visión” se haga realidad.
3. La laboriosidad y entrega al negocio significan que el empresario renuncia a una vida rutinaria, dividida en compartimentos estancos. El trabajo tiende a invadir todas las esferas de la existencia y esta situación se presenta con una



mezcla de orgullo y desazón. Un sacrificio inevitable que legitima la ganancia pero que tiene costos humanos y familiares.

4. La avidez por crecer, la ambición por ganar más, no aparecen como tales en el contexto de nuestras entrevistas. Es como si se valorara el crecimiento pero se desestimara la ambición. No es un móvil legítimo en la cultura peruana. De allí que esta disposición aparezca “disfrazada” en la idea de que si no se crece se perece. La única manera de mantenerse en el juego sería reinvertiendo. Es decir, la acumulación por la acumulación es valorada como una actividad defensiva, imprescindible para no retroceder. Es posible que el ideal de humildad, tan importante en la cultura católica, haga que los empresarios asuman su ambición como un comportamiento reactivo frente a un medio hostil.



2. Surgimiento del empresario: el Perú y el mundo

No hay consenso en la literatura sobre cuáles son los orígenes de estas disposiciones. No obstante, podemos ensamblar a partir de los autores clásicos una reflexión sobre el surgimiento de la figura del empresario. Para Max Weber, el empresario es el personaje más característico de la modernidad. Es ante todo una persona que se define a sí misma como individuo; es decir, no como a alguien definido por su pertenencia a una colectividad sino como un ser autónomo que toma sus propias decisiones. Esta autorepresentación de sí mismo afilia a la figura del empresario con la tradición individualista de origen protestante. En esta tradición, a diferencia del catolicismo, queda desestimada la relación comunitaria y eclesial en el vínculo entre la persona y Dios. Cada uno se las arregla con Dios, de manera que en el protestantismo tiende a desaparecer la confesión y se impone la libre interpretación de la Biblia. Esta autonomía que se atribuyen las personas, sin embargo, no basta para constituirlos como empresarios. La devoción al trabajo, la laboriosidad, el arriesgarse, son también características fundamentales. Para Weber, esta entrega totalmente irracional tiene un fundamento religioso en las enseñanzas de Lutero y Calvino; en sus ideas respectivas sobre el trabajo como “vocación”, actividad grata a los ojos de Dios, y del éxito comercial como signo de estar salvado, predestinado a la gloria de Dios. Finalmente, el empresario tiende a un ascetismo activo. Desconfía de las recompensas sensoriales, de forma que consume poco y ahorra mucho. Este es el tipo histórico que está detrás del surgimiento del capitalismo en los contextos sociales del desarrollo “originario”. El capitalismo supone una actividad pacífica y metódica basada en el cálculo de costos, es decir, una acción racional de acuerdo con fines en la que el objetivo último es el crecimiento del capital. Bien se entiende entonces que Weber oponga el capitalismo moderno a otras formas de actividad económica que pueden resultar superficialmente parecidas, como el capitalismo especulativo o aventurero, o el comercio monopolista. Estas formas económicas no tienen la capacidad de revolucionar el proceso productivo.



Por su parte, Marx se plantea el surgimiento del capitalismo en el primer volumen de su *opus magna*, *El capital*. En la sección llamada “La acumulación primitiva”, Marx identifica las características básicas del capitalismo y efectúa un análisis histórico en el que reconstruye su surgimiento en el caso de Inglaterra. En breve, el capitalismo supone la existencia de una acumulación de valores de uso, de medios de producción destinados a funcionar como capital. Igualmente, implica la existencia de un proletariado, de una clase de trabajadores formalmente libre que está, sin embargo, en la necesidad de vender su fuerza de trabajo a falta de otro medio de subsistencia. Implica también la existencia de un capitalista (empresario), que es quien posee los recursos y el capital para valorizarlos mediante la compra de la fuerza de trabajo del proletario. De la misma manera, no podría existir capitalismo si no existiera un mercado interno que resulta de la división del trabajo, y que significa que mucho de la producción social toma la forma de “mercancía” de producto destinado al cambio. En la obra de Marx, la existencia de un empresariado no aparece como una condición especialmente problemática. De hecho, para Marx, el empresario es el capitalista, que a su turno es definido como la “personificación de una categoría económica”. Es decir, el capitalista es un funcionario del capital. Marx se lo representa como una suerte de “máquina”. Al encarnarse en seres humanos, la lógica del capital los priva de su libertad, los convierte en engranajes de un mecanismo social. Lo que mueve al capitalista empresario es la búsqueda de excedente, de plusvalía llamada a convertirse nuevamente en capital. En ciertas partes de *El capital*, Marx ve en el capitalismo una suerte de “proceso sin sujeto” un automatismo social cuyo fin último es la propia expansión del capital mismo. Dipesh Chakravarty, entre otros, ha llamado la atención sobre la ambigüedad de los planteamientos de Marx. Por momentos parece predominar en su obra una perspectiva “historicista” desde la cual el capitalismo es valorado como una lógica universal que (re)crea las condiciones de su existencia. El capital se expande y transforma las condiciones sociales a su propia medida. En este sentido, la referencia a Inglaterra tiene un valor solo ejemplar pues en el caso inglés se anuncia lo que sucederá en otras partes del planeta: la sujeción de todo lo social a sus necesidades de expansión. En otros momentos, sin embargo, Marx considera que el capitalismo requiere de condiciones que él mismo no puede establecer. La lógica del capital no sería tan universal ni avasalladora. Entonces el capital no puede desarrollarse en contextos fuera de su ámbito “originario”, si no es bajo la condición de una serie de procesos políticos y culturales que suponen cambios que preparan el terreno para la consolidación del capitalismo.



Sin que fuera parte de sus objetivos, el psicoanalista Jacques Lacan efectúa una contribución que acerca los planteamientos de Marx y Weber. En efecto, inspirándose en el concepto marxista de plusvalía elabora el concepto de “plus de goce”. Para Lacan, el capitalista está movido por una avidez que lo fundamenta como tal. Su goce es la obtención de plusvalía. El plus de goce señala al objeto-causa del deseo, apunta a la consecución de aquello que ansiamos. Por tanto, la pulsión libidinal dota a ese objeto de un aura que lo convierte en infinitamente atractivo. El afán de nuestra vida no será otro que su continua búsqueda. El aporte de Lacan es humanizar al capitalista. Si se ha convertido en un engranaje del capital, es porque ha cifrado todo su goce en la obtención de excedentes económicos destinados a transformarse en más capital. Desde que se ha producido esta fijación libidinal ya no es necesario el fundamento religioso.

Ahora bien, es el Marx positivista, aquel de la lógica universal del capital, el que inspira las teorías del desarrollo que se concentran en los factores económicos. Lo social y cultural, la “infraestructura”, resulta del propio funcionamiento del capitalismo. El Marx de los análisis históricos concretos, en cambio, lleva a problematizar la idea de un desarrollo universal, pues en estos estudios queda claro que el capitalismo no puede producir las condiciones de su propia expansión. El capitalismo surge de un “suelo” particular, de condiciones históricas específicas, de manera que su trasplante no resulta nada sencillo.

La experiencia viene dando la razón al Marx de los análisis históricos. El capitalismo no crea las condiciones de su florecimiento. Al encontrarse con tradiciones “no originarias”, la lógica del capital se desvirtúa. No funciona. Estas circunstancias “no originarias” pueden conceptualizarse como tradiciones locales, ajenas al mundo europeo protestante donde el capitalismo nació por vez primera. En el tema que directamente nos concierne es claro que el surgimiento de empresarios supone la existencia de una libidinización de la ganancia. Es decir, que la producción se haya erotizado pues ha dejado de ser un medio de satisfacer las necesidades de consumo para convertirse en un fin en sí o, mejor dicho, en el medio para crear más capital. En las culturas mediterráneas, durante mucho tiempo, la idea de producir para ganar lo que nuevamente se va a invertir apareció como un contrasentido. Gramsci refiere la incredulidad de los italianos de principios del siglo XX ante el puritanismo norteamericano. No había nada más lejos de su “forma de estar en el mundo” que la idea de vivir para trabajar, para acumular más y más capital. En la Italia de su época se trabajaba para consumir o, en todo caso, por el gusto de hacerlo, pero parecía absurdo hacerlo para tener siempre más. La fijación de la libido en el



excedente, su obtención como fin de la actividad humana, aparecía como algo exótico e irracional. No obstante, con el transcurso de los años esta fijación se produce, de manera que surge en Italia una potente clase empresarial. En este caso, la fijación libidinal no tiene un fundamento religioso, no depende de la creencia de que el trabajo y la acumulación sean actividades salvatíficas, gratas a los ojos de Dios. Entonces, tenemos que preguntarnos, ¿por qué se produce dicha fijación? La erotización del trabajo y de la actividad empresarial tienen otra dinámica en los países de una tradición distinta al puritanismo protestante.

En un trabajo sobre el triunfo del capitalismo en Japón, Shichineí Yamamoto sugiere que si la disciplina, la laboriosidad y el sentido de comunidad eran viejas tradiciones de la sociedad japonesa, no obstante ellos, en sí mismos, no eran suficientes para producir esa fijación libidinal. Aunque fueran, desde luego, factores propicios para el desarrollo del capitalismo. A partir de la lectura de su texto, se puede proponer como hipótesis que lo decisivo fue el nacionalismo. Es decir, el temor a la colonización llevó a la sociedad japonesa a honrar al empresario como una figura clave de la salvación nacional. La formación de empresas y el éxito económico son comportamientos virtuosos, premiados con la admiración ciudadana. El capitalista es un héroe nacional, es el freno a la colonización económica y política del país. Los sectores más conservadores de la sociedad japonesa, que luchaban contra la occidentalización y la corrupta obsesión por el dinero, pierden la partida pues se impone el consenso de que la modernización es la única manera de preservar la independencia nacional.

En el Perú, la tradición criolla ha sido un suelo árido para el surgimiento de empresarios. Las disposiciones o el *habitus* de la cultura criolla suponen la valoración de la gratificación inmediata, de la fiesta, del humor y la improvisación como claves para habitar la vida de una manera satisfactoria. La laboriosidad, la obsesión por los negocios y la ambición por tener más son valoradas, desde la tradición criolla, como actitudes insensatas que arruinan el goce de una vida que debe estar abierta hacia el placer inmediato. Una anécdota puede ayudar a comprender lo que se pretende decir. La historia, ocurrida a fines del siglo XIX, proviene del diario de un inmigrante italiano: “Una noche, a los pocos días de abierta la pulpería de Pampa, se disponía Andrés a cerrar la puerta cuando entró corriendo una negra llevando en la mano dos atados de leña que, junto con otros muchos, había comprado en la mañana del mismo día. Don Andrés –dijo– tenga estos dos atados y deme dos centavos de aguardiente. Mientras el hombre se disponía a acceder a tan extraña



petición, María, que se encontraba allí, no pudo de dejar de decirle a la negra: Pero mujer: ¿Por qué no guarda la leña? ¿Mañana no va a tener que comprarla otra vez? Y eso que importa, Madama –contestó impasible la morena, apurando de un trago la copa de licor. Mañana la volveré a comprar. Pero ¿y si me muerdo esta noche?”¹. En el mismo sentido pueden citarse muchas tradiciones de Ricardo Palma donde la persona obsesionada por el trabajo y la ganancia aparece como moralmente sospechosa, poco confiable y con una vida árida, sin placer ni auténtica compañía.

A la luz de lo expuesto, resulta claro que en el mundo criollo emergieran muy pocos empresarios. En todo caso, lo más parecido a un empresariado criollo fue una creación del Estado, a través de la corrupción, del desvío de los fondos públicos provenientes de la riqueza guanera a manos privadas. Este Estado era controlado, desde luego, por estos mismos empresarios. La consignación del guano, la consolidación de la deuda y la manumisión de los esclavos fueron ocasión de enriquecimientos súbitos. No obstante, mucha de esta riqueza no fue a manos de empresarios que pudieran multiplicarla. Acabó en poder de rentistas que terminaron dilapidándola en aventuras políticas o en un consumo dispendioso. El capitalismo que floreció en el suelo criollo fue un capitalismo anémico, que buscó en la cercanía al poder político la obtención de rentas y seguridades. Un empresario con alma de pirata. Un híbrido extraño. A diferencia del Japón, la erotización de la actividad económica no brotó de un nacionalismo militante. Simplemente no se dio. La aspiración de las elites criollas y las nacientes clases medias era la búsqueda del “liberador puesto burocrático”, según decir de Víctor Andrés Belaúnde. Es decir, un empleo seguro, un ingreso fijo y un trabajo de preferencia no manual. El trabajo no está, pues, erotizado, representa más un medio que un fin en sí. Las fijaciones libidinales están puestas en otros terrenos: la familia, la diversión, el deseo de reconocimiento. En todo caso, las oportunidades económicas abiertas por el auge económico exportador fueron aprovechadas básicamente por empresas extranjeras o por inmigrantes: italianos, chinos, japoneses y árabes. Y luego, ya muy avanzado el siglo XX, por migrantes andinos.

1. "Recuerdos biográficos familiares de Mateo Amico". En: Croci, Federico y Giovanni Bonfiglio, *El baúl de la memoria*, Lima: Fondo Editorial del Congreso del Perú, 2002, p.51.



3. Gris es la teoría pero verde es el árbol de la vida

Premunidos de la idea del empresario como un funcionario del capital, se entrevistó a 16 hombres y mujeres de diferentes estratos socioeconómicos, distintas generaciones y dedicados a una variedad de actividades económicas. Para nuestra sorpresa, nos encontramos con seres humanos complejos, con sujetos para los cuales la actividad empresarial no agotaba su estar-en-el-mundo, aunque su actividad económica fuera, en grados variables, algo central en sus vidas.

Una constatación que se fue imponiendo es que todos los entrevistados pertenecen a familias de empresarios, de gente dedicada a la actividad económica. Esto significa que el *habitus* empresarial, o el conjunto de disposiciones que los habilitan para desempeñar la función empresarial, se forma en la infancia como resultado de una socialización donde los padres enfatizan como valores fundamentales el esfuerzo, la disciplina y el deseo de ganar dinero. La tradición familiar se reproduce a través de mandatos que instituyen una identidad intergeneracional. En realidad, en todas las entrevistas se reproduce el mismo núcleo narrativo. Los padres están comprometidos en negocios a los que incorporan a sus hijos a una edad muy temprana. Muchas veces el niño es sustraído del mundo del juego para colaborar con la empresa familiar. Esta situación es recordada con una mezcla de pena y orgullo. Se dejó de vivir mucho de lo propio de la infancia, pero se adquirió hábitos y conocimientos que más tarde los colocarían en una situación ventajosa en el campo económico.

Presentamos a continuación tres casos emblemáticos.

El padre de Francisco fue administrador de una gran hacienda. La eficiencia de su gestión y la lealtad para con los propietarios eran los motivos principales de su



orgullo. No obstante, desde muy niño Francisco recibió el mandato de “trabajar para sí mismo y no para otro”. A los diez años, mientras los niños de su edad dedicaban sus vacaciones plenamente al juego, Francisco ayudaba a su padre en las gestiones administrativas. Ir a los bancos a hacer depósitos y cobros; en general, permanecer cerca de su padre para lo que fuera necesario. En todo caso, Francisco ha tenido una carrera bastante exitosa, aunque no sin contratiempos. Se dedica a la exportación de productos agrícolas (espárragos y palmitos). Es proveedor de importantes firmas europeas. No sabe si sentirse frustrado o agradecido por la adustez de la educación recibida.

La familia de Silvia es de origen japonés y todos se dedican a los negocios. En la actualidad, ella es propietaria de una empresa que importa productos japoneses y que factura cerca de USD 7 millones. Su empresa se ha expandido a diversos países. Su esposo y su padre tienen otras empresas en el ramo de la construcción y producción de bolsas plásticas, respectivamente. Los orígenes de la familia son muy humildes. Silvia acompañaba a su padre a Ayacucho y Moquegua a vender parches para las cámaras de las llantas de autos. Eran vendedores ambulantes, recorrían ferreterías y talleres de reparación para colocar su producto. Un primer paso fue conseguir la representación en el Perú de una marca suiza de parches. El padre tenía mucha visión para los negocios, para identificar las oportunidades de rentabilidad y crecimiento. Así, instaló una ferretería en el mercado mayorista, a partir de lo cual diversificó sus inversiones. Silvia se involucró en el negocio familiar y le dio un giro en torno a lo que a ella le gusta: las manualidades. Actualmente, es la principal proveedora de pinturas decorativas para el mercado central. Asimismo, importa y distribuye (también a comerciantes del mercado central) moldes y patrones para fabricar adornos, así como los propios adornos ya elaborados. Sus primeras experiencias fueron definitivas, le permitieron conocer el mundo de los negocios y la mentalidad del mundo popular. Su negocio está orientado a lo que ella llama estratos C y D. Y una clave de su éxito es, precisamente, saber cómo piensan, cómo acercarse a ellos.

Los padres de Roberto eran de Nazca, dedicados a la pequeña agricultura y al comercio. Sus abuelos eran también comerciantes y agricultores. Desde joven, Roberto estuvo involucrado en el mundo de los negocios, de forma que para él y su hermano el ser trabajadores dependientes fue visto siempre como una etapa, como un período de acumulación de dinero, conocimientos y experiencia. Al encontrarse su hermano sin empleo, no dudaron en poner en práctica lo aprendido durante el tiempo que trabajaron como empleados dependientes. El hermano



domina la parte técnica de la producción de envases, mientras que Roberto se dedica a la gestión y las relaciones públicas de la empresa, pues ha estudiado administración de empresas en una universidad del Estado. La suma de esfuerzos ha multiplicado la eficiencia de la empresa pues, según Roberto, tan importantes como la parte técnica son el manejo administrativo y financiero, y las relaciones públicas de la empresa. Roberto piensa que muchas empresas pequeñas, como la suya, quiebran porque no tienen una idea cierta de sus costos, de manera que trabajan a pérdida sin saberlo. No planifican su desarrollo ni su inversión, toman sus decisiones sin tener una perspectiva a futuro; lo hacen aprovechando “la primera oportunidad que tienen a mano”, sin tomar en cuenta los posibles riesgos o gastos que podrían surgir.

Una segunda característica común a nuestros entrevistados es el provenir de familias migrantes. Sea de origen chino, judío, italiano, español; o, alternativamente, de origen andino. Ya hemos comentado sobre lo refractario de la cultura criolla al *habitus* empresarial. Esta situación explica por qué tan pocos criollos se deciden a ser empresarios. Esta explicación debe, sin embargo, ser complementada por otras que nos ayuden a entender por qué los migrantes tienden a adquirir el *habitus* empresarial. Es evidente que no hay una sola razón. A menudo, el factor fundamental es la existencia de una tradición familiar que incentiva el trabajo y la innovación. No obstante, es importante tener en cuenta otro factor acaso igualmente decisivo: que el migrante es un extranjero, una persona cuyas redes sociales son débiles en un inicio. Nos referimos específicamente a las redes que acercan a la gente a la política y al Estado. Por ello, el “liberador puesto burocrático” no es una perspectiva realista para el migrante. Ubicarse en la nueva sociedad demanda un enorme esfuerzo y el migrante tiene que depender, sobre todo, de sí mismo o de las redes que logre tejer con sus paisanos. Pero, en todo caso, estas redes no pasan por la política sino por la ayuda económica. A este factor habría que añadir que la adquisición de fortuna representa para el migrante una de las pocas formas de obtener reconocimiento social en el nuevo medio donde se inserta. Entonces, si la cultura criolla erotiza la política, el juego, la fiesta; la cultura de los migrantes tiende a hacer lo propio con la actividad económica. La adquisición de fortuna les permitirá el reconocimiento social que facilite la integración ventajosa de sus hijos en el medio local.

En este sentido, es ejemplar la trayectoria de los migrantes italianos y sus hijos. Los cerca de 10.000 italianos que vinieron al Perú entre 1890 y 1914, llegaron del norte de la península, especialmente de Liguria. Vinieron con una tradición empre-



sarial, navegantes y comerciantes, y en poco tiempo lograron un notable éxito económico. Se adueñaron del comercio al por menor, instalaron talleres y fábricas y compraron haciendas, pero permanecieron alejados de la política. En realidad, no solo fueron bien recibidos sino que no encontraron casi competencia. Hoy en día, sus descendientes son una fracción clave de la elite económica del país. Lo mismo podría decirse de otros europeos y, también, de los chinos y japoneses.

Es importante pensar la particularidad peruana en el contexto de la expansión del capitalismo. En el caso del “capitalismo originario”, la Europa del Norte, el *habitus* empresarial tuvo inicialmente un fundamento religioso. La laboriosidad, el cálculo, la innovación y el liderazgo, el ahorro; el conjunto de la actividad empresarial se erotizó por la influencia de la religión. El empresario exitoso es un hombre moral llamado a salvarse de las asechanzas del mal. Con el triunfo del racionalismo, la secularización, el “espíritu capitalista” pierde su fundamento religioso, se seculariza y se transforma. La orientación ascética es parcialmente desplazada por el consumismo y, de otro lado, el dinero hace posible, en sociedades cada vez más democráticas, satisfacer los deseos de figuración y poder. Entonces, el *habitus* empresarial y el enriquecimiento no solo se derivan de la necesidad de una buena conciencia, sino del deseo de reconocimiento. En cierto sentido, la fama, el reconocimiento intramundano dado por los otros, tiende a desplazar a la buena conciencia que se deriva de un convencimiento íntimo de actuar de acuerdo con la voluntad de Dios para sentirse un elegido.

En otros países, el *habitus* empresarial surge de un proyecto político nacional estatal. La actividad empresarial se erotiza en la medida en que el empresario se convierte en una suerte de salvador de la autonomía nacional y cultural de un país que se siente amenazado en su identidad por la penetración del capitalismo extranjero. El empresario ya no es un héroe religioso, sino civil. Una persona admirada porque gracias a su constancia y esfuerzo el país logrará conjurar el peligro de la dominación extranjera. Este es el caso de los países asiáticos, como el Japón, donde, como hemos visto, el Estado y la sociedad impulsaron el surgimiento de empresarios. No obstante, conviene recordar que este proyecto se fundamentó sobre la base de sociedades laboriosas y disciplinadas, donde, además, el espíritu comunitario del linaje era una institución especialmente gravitante.

En el caso del Perú, la erotización de la riqueza viene, al menos, desde la época colonial. No obstante, el espíritu criollo es reactivo a la lógica del *habitus* empresarial. De allí que el camino al enriquecimiento pase más por la política que por la



dedicación creativa al trabajo. Son los migrantes quienes aportan el espíritu empresarial. El desarrollo de este espíritu, de otro lado, no se vincula a un proyecto de salvación nacional, de preservación de la autonomía. Por el contrario, en un país post-colonial como es el Perú, las elites no se identifican con el mundo aborigen. Hacen de la diferencia respecto de este mundo el fundamento de su identidad. Buscan asociarse al capital extranjero. Más tarde, el *habitus* empresarial se forma entre los migrantes andinos. La laboriosidad tradicional se articula a valores individualistas, de búsqueda de reconocimiento y confort. Comienza a surgir la posibilidad de un empresariado nacional, pero en el contexto de una economía y sociedad fuertemente hegemónicas por el capital extranjero y la cultura globalizada.

Una tercera característica común a los empresarios entrevistados es la falta de una perspectiva ciudadana, burguesa y nacional. Para Alain Badiou (2000), existe la ciudadanía desde el momento en que la gente se ubica simultáneamente en dos campos. De un lado, en tanto persona privada, piensa en lo que es mejor para él, en sus intereses, que pueden ser los mismos de aquellos que comparten con él su posición. El campo del interés personal se extiende naturalmente hacia lo gremial. A la formación de asociaciones que buscan presionar por la mejora de las condiciones de sus integrantes. De otro lado, la gente, en tanto ciudadanos de una sociedad política, piensa en términos de un interés generalizable. Es decir, se preocupa de sus conciudadanos, de lo más conveniente para el conjunto de la nación. Los intereses personales pueden, en este caso, ser colocados en un segundo lugar. Los ciudadanos son capaces de ubicarse en el contexto de la sociedad en que viven, discerniendo sus problemas y dispuestos a contribuir con su solución. El ciudadano es consciente de que su destino está entretelado con el futuro de la sociedad en que vive. No obstante, la perspectiva ciudadana es muy débil en el Perú. Aun entre los empresarios que, por muchas razones, deberían ser los primeros en cultivarla. En efecto, el desahogo económico hace más fácil pensar en los demás. Los mayores niveles de educación e información facilitan tomar conciencia de lo que ocurre en el país. Finalmente, el propio interés por preservar el orden y la propiedad es un estímulo para pensar en términos ciudadanos. Pese a estas razones, encontramos muy poca conciencia ciudadana entre nuestros entrevistados. Ni siquiera es patente la conciencia de ser una elite, una burguesía que debe identificar sus intereses con los del país y liderar los procesos de cambio social. Los gremios empresariales no aparecen como medios para afirmar una acción colectiva, salvo en momentos de crisis. Tampoco hemos encontrado una identificación



nacional, el sentirse parte de una comunidad de personas diferentes en la que el destino de cada uno depende del resto.

Lo que prima en la mentalidad empresarial es una concentración en los propios intereses, personales, ni siquiera en los gremiales. Una despreocupación por los problemas del país, un no asumir responsabilidades. Esta situación lleva a una actitud pesimista y desentendida sobre el futuro del Perú. Es como si lo que no tiene solución no debiera ser considerado un problema. Paralelamente, predomina una actitud reivindicativa frente al Estado. Conviven la queja y el escepticismo. Más que contribuir, se trata de demandar. Los motivos de descontento más reiterados se refieren a lo precario de la estabilidad legal, al exceso de impuestos y a la falta de estímulos que benefician a la actividad productiva. La autoimagen que los empresarios cultivan es la de personas trabajadoras y sacrificadas, que tienen que hacer empresa y sostener al país en un medio hostil indiferente a sus necesidades. En este panorama, la Selva no es desde luego un foco de preocupación.

Quizá el problema clave sea la falta de una identificación nacional. Si ella estuviera presente, sería más fácil asumir una perspectiva ciudadana y burguesa. Asumirse como líderes que, en conjunción con el Estado, tienen que sacar adelante al país. Pero nada de esto ocurre. Hay muchos campos donde se revela el predominio de esta actitud individualista. Entre nuestros entrevistados, el caso de Jorge es emblemático. Jorge dice “detestar” el concepto de “Perú profundo”. Piensa que a raíz de un concepto como este surge la separación entre los peruanos. Para él, todos somos iguales. Se siente excluido por la idea del “Perú profundo”, se siente tratado como si él no fuera peruano. Opina que todos somos Perú y considera que hace patria y que es un empresario responsable porque paga bien a sus proveedores y trabajadores, cumple con sus clientes y paga sus impuestos. Se siente honrado y siente “que hace patria” al pagar “el precio justo” a sus proveedores. En realidad, esta suerte de fobia al concepto de “Perú profundo” implica el rechazo a considerar la realidad escindida del país. No querer ver las abismales diferencias sociales y la conflictividad que ellas significan, así como no querer reconocer la posición privilegiada (en términos de oportunidades de educación, acceso a servicios, contactos) que él posee al hacer negocios con sus proveedores, que son campesinos productores de kiwicha.

Esta misma actitud, de negarse a reparar en las diferencias sociales existentes, es visible en el caso de la Confiep. En la actitud de esta entidad, que agrupa a las



principales asociaciones empresariales, hacia el informe de la Comisión de la Verdad y la Reconciliación. La Confiep no se solidariza con los peruanos que han sido víctimas de los distintos terrorismos en el período 1980-2000. Se muestra indiferente respecto de las víctimas del terrorismo de Estado. Justifica implícitamente la guerra sucia como un daño colateral inevitable en la lucha contra la insurgencia senderista. Respalda a las FF.AA. y los excesos cometidos por estas, negándose a ver la realidad de una política sistemática de violación de derechos humanos y refiriéndose a estas violaciones como excesos comprensibles en el marco de una lucha contra un enemigo sanguinario y brutal.

Pero no todo es taparse los ojos entre los empresarios. Hay quienes se atreven a ser diferentes y hasta lúcidos. Así, en 1988, Gabriel Lanatta Piaggio, en ese entonces dueño del grupo Pilsen, en tono de autocrítica a sí y a su grupo social, manifestó el descuido y la indiferencia hacia los más necesitados, la falta de interés por conocer e involucrarse con el Perú. Lanatta lamenta que los empresarios no conozcan el Perú, que no hayan viajado “con sus camionetas” por las honduras de su patria. “Nosotros por dedicarnos a defender nuestras empresas y a divertirnos lo que podíamos, no nos hemos preocupado por lo que estaba pasando con el resto de la población, de lo que estaba pasando con el gobierno. No nos hemos preocupado de ir, tomar nuestro automóvil de lujo y empezar a caminar por el Perú, todo el Perú, por carreteras bonitas y por las feas y bichosas, para parar en aquellos pueblos olvidados y averiguar qué pasa con los otros peruanos”¹.

En este contexto, es importante mencionar a Simón, “*El Amigazo*”, joven y exitoso empresario de Villa El Salvador. A los 37 años, Simón es dueño de un complejo empresarial con 220 trabajadores y 10 locales que desarrollan diferentes actividades. En relación con nuestros entrevistados, es el empresario de origen más humilde, pero también el más exitoso y el que tiene mayor ímpetu y ganas de hacer negocios y triunfar. Lo interesante con respecto a Simón es que observamos en él las características de un ciudadano expuestas por Badiou: él se preocupa por sus conciudadanos y es consciente de que su destino está entretejido con el futuro de la sociedad en que vive. Sin embargo, Simón no se presenta como un ciudadano limeño, y menos aun peruano, él posee una ciudadanía “local” en relación a Villa El Salvador. Es decir, ve su futuro indeclinablemente ligado al de su distrito. Ha crecido con Villa El Salvador y piensa seguir creciendo junto con su distrito. Como

1. *Declaraciones aparecidas en El Comercio del 17 de abril de 1988. Reproducidas por Francisco Durand en Riqueza económica y pobreza política, Lima: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú, 2003, p.153.*



él mismo lo manifiesta: “si Villa El Salvador crece, yo crezco”. Conoce de cerca a sus clientes. Trata de “fidelizarlos”. De otro lado, a él le solicitan toda clase de aportes y colaboraciones: desde dinero para una losa deportiva, copas y camisetas para campeonatos, hasta ser padrino de promociones de colegios de la zona. De allí su sobrenombre: *El Amigazo*. Simón ha hecho suyo este reconocimiento social, de manera que sus empresas se llaman también “*El Amigazo*”. La imagen del padrino evoca una figura patriarcal, con poder pero dadivosa. Alguien cercano que puede y quiere ayudar.



4. Dame que yo doy: la religión y los empresarios

La importancia de la religión para los empresarios fue para nosotros algo inesperado. No obstante, entrevista a entrevista, el tema aparecía una y otra vez. El factor religioso en la identidad empresarial debe ser analizado en una doble perspectiva. Desde un enfoque funcional, es indudable que las creencias religiosas producen fe, esperanza y buena conciencia. Todas estas disposiciones tienen un efecto económico en términos de seguridad personal y filantropía. Pero este enfoque no agota el tema. La religión fundamenta la espiritualidad de la mayoría de los empresarios que hemos entrevistado. Llamamos espiritualidad a una manera de habitar la vida y el mundo. A los fundamentos mismos de un *habitus* o cotidianeidad. La espiritualidad será más reflexiva si esos fundamentos son sometidos a un examen en los que se ponga en cuestión su pertinencia para el logro de una vida plena. En todo caso, la espiritualidad es un conjunto de creencias plasmadas en una manera de orientarse en la vida y el mundo. En una forma de sentir el porqué y el para qué de la vida.

Desde la perspectiva funcional, es clara la conveniencia de la religión para el ejercicio empresarial. Más aún en un país como el Perú. En efecto, el riesgo y la incertidumbre son consustanciales al desempeño del empresario. La preocupación y las tensiones son permanentes. No hay certidumbres absolutas, el reposo es solo relativo. Las amenazas vienen de múltiples lados. La competencia, sea extranjera o nacional, da miedo. No hay garantías, ni puede haber confianza. Crecer, ampliar el negocio, es la manera de conjurar el fantasma de la decadencia y la quiebra. Tener demasiada confianza es mal presagio, pues esta actitud lleva a la complacencia, a bajar la guardia y a la pérdida de competitividad. En este contexto de estrés e intranquilidad, la religión afirma la esperanza. Fortalece la fe.



Entre los empresarios emergentes es usual la devoción a una virgen o a un santo. El empresario establece una suerte de pacto o contrato que le permite sentirse confiado y protegido. Entonces atribuirá mucho de su éxito al amparo recibido en virtud de esta sociedad. En compensación, efectuará donaciones que representan una suerte de pago por los favores recibidos. Pasará los cargos en las fiestas patronales de su pueblo. O ayudará a la gente necesitada que él conoce. En todo caso, la idea es que compartir de una u otra manera su éxito lo autoriza a afrontar el futuro con optimismo y confianza y a generar mayores ganancias. No obstante, puede decirse que esta manera de proceder tiene una “función latente” de la que acaso el empresario no es enteramente consciente. En efecto, la función manifiesta de las donaciones es la recompensa a las fuerzas extramundanas que colaboran con su triunfo. Pero estas donaciones conllevan un reconocimiento social, la formación de un prestigio o liderazgo que facilita y legitima su actividad empresarial. En las oficinas y casas de los empresarios emergentes es notable la presencia de iconos religiosos. Entre nuestros entrevistados, eran la Virgen del Carmen y la Virgen de la Puerta. Su presencia inspira y tranquiliza.

Entre los empresarios de clase media, la religión funciona también como garante del éxito. Francisco, por ejemplo, distingue entre el “buen empresario” y el “empresario bueno”. A él le interesa ser un “empresario bueno”, es decir, una persona justa y agradecida. No un explotador arrogante. El dilema para Francisco radica en que –para él– muchas veces los “empresarios buenos”, no son “buenos empresarios”. Así, le resulta sumamente difícil mantener el equilibrio entre una ética de trabajo honrada y guiada por principios religiosos, y una empresa rentable con una alta ganancia y sin más preocupaciones que el lucro; el sentirse un católico de corazón le permite esperar confiado, tener fe en su futuro, y lo autoriza a tener ganancias y capital. Si él da, tendrá que recibir. Esta creencia se traduce en el deseo de alentar a sus trabajadores, respetarlos, invertir en ellos, cumplir con ellos. También en incentivar las obras sociales de su esposa. Ser solo un buen empresario no es suficiente, es necesario saber mantener el equilibrio. No todo es rentabilidad.

Por su parte, Silvia se siente en la necesidad de compartir su buena fortuna. Así, subsidia dos albergues en San Juan de Lurigancho. Y, más importante aun, colabora como voluntaria en Jesús Misericordioso, un hogar dedicado al cuidado de niños con cáncer. Dedicó a esta actividad una mañana cada semana. Enseña manualidades a los niños. Para ella, más importante que dar dinero es dar su tiempo. Ella disfruta de este voluntariado, la entretiene y la hace sentir bien. Ade-



más, quiere comprometer a sus hermanas menores, de quienes piensa que "tienen de todo y no conocen la dureza de la vida, las necesidades del prójimo".

Por su parte, la señora Magnolia Benavides organiza todas las Navidades visitas de las madres de familia del colegio donde estudian sus hijas a algún pueblo joven. La actividad es planeada con anticipación y se realiza durante el período navideño. Llevan panetones y regalos para los niños. Esta actividad le da mucha satisfacción y le permite, como ella misma señala, "compartir un poco de lo suyo con los más necesitados y con niños que más adelante pueden llegar a ser el presidente del Perú".

Jocelyn es voluntaria del Hospital del Niño. "Dios me da tanto que yo debo dar y ayudar en lo que puedo". Para ella se trata de dar "no lo que te sobre, sino lo que te cuesta". Así, es voluntaria los días viernes por la mañana. Un horario difícil que ningún otro voluntario quiso aceptar.

Finalmente, el caso de Jorge es un tanto diferente. Para él, la religión es el fundamento de la ética empresarial, que él resume como: pagar lo justo, ayudar en lo posible, no ser usurero y ser considerado con sus trabajadores. También incentiva la venta de sus productos medicinales con la promesa de que parte del ingreso será donado a instituciones que luchan contra el sida.

Si comparamos a los empresarios emergentes con los de clase media, se puede concluir que para ambos es válida la idea de un pacto religioso en el sentido de: "si uno recibe tiene que dar". Esta expectativa de reciprocidad genera confianza y autoriza moralmente la búsqueda de lucro. El tema de autorizarse como empresario requiere de un comentario específico. En efecto, en un país de grandes brechas sociales y de cultura cristiana-católica, el poseer una fortuna o un ingreso elevado es una fuente de auto-cuestionamientos. Las preguntas implícitas son: ¿por qué yo voy a ganar doscientas veces más de lo que mis trabajadoras reciben como remuneración?, ¿por qué tengo el derecho a mandar?, ¿serán justas mis decisiones, las que tomo en cinco minutos pero que pueden afectar con profundidad a una vida y a una familia? El desafío moral es permanente. Entonces, ¿cómo sentirse una buena persona? La religión es otra vez fundamental en este aspecto. La legitimidad del estar-en-el mundo de los empresarios depende de un sentirse autorizados a lucrar y dirigir. Y es la necesidad de esta autorización la que impulsa a la filantropía.



Ahora bien, las diferencias entre empresarios son también importantes. Entre los emergentes, el pacto se hace con una virgen o un santo. Y el pago se concretiza como ayuda a personas conocidas. Entre los empresarios de clase media, el pacto es con Dios y el pago es a los “pobres”, a la gente necesitada, a quien no se conoce. Consideramos que es justo decir que la religiosidad del mundo del empresario emergente está mediada por iconos y se proyecta en una relación cara a cara. Entre los empresarios de clase media, la mediación icónica no es tan importante y el impulso de gratitud se proyecta sobre un prójimo que es anónimo, un “pobre”.

La lucha por la confianza y la buena conciencia adquiere en la religión un aliado del que es difícil prescindir. No obstante, reducir el factor religioso a lo funcional significaría una desfiguración simplificadora. En efecto, el discurso cristiano no es algo que se use, consciente o inconscientemente, en función de una necesidad. Es un discurso que funda una identidad, que nos dice sobre la razón de nuestro estar-en-el-mundo, el porqué y para qué de nuestras vidas. Habría entonces que remitirnos al examen de la espiritualidad cristiana. Es claro que tal tarea desborda los límites de este trabajo. Sí es pertinente, sin embargo, diferenciar dos grandes corrientes en la espiritualidad cristiana. La primera corriente se basa en el temor a Dios. La moral depende del miedo al castigo, del sentirse en culpa, anticipando la perdición del alma. Esta espiritualidad reverencial y temerosa es, en lo sustancial, ajena al mensaje de Cristo. Llega a ser consenso en las situaciones de dominación, cuando la imagen de un Dios castigador se complementa con la de un hombre inclinado hacia el mal para producir una ética o sistema de costumbres donde la obediencia se basa en el miedo y es vivida como un combate contra las propias inclinaciones. En el mundo colonial, esta fue la espiritualidad dominante. La segunda corriente se basa en el amor al prójimo y, a través de él, a Dios y a su creación. Esta es la espiritualidad más acorde al mensaje de Cristo. La obediencia se basa en el experimentar el goce de la creación, la alegría del encuentro con el otro. En reconocer, gracias a la figura de Cristo, el dios-hombre, la excelencia de la condición humana. Esta espiritualidad resurge con el Concilio Vaticano II. Desde entonces, el infierno, el castigo y el diablo pierden importancia.

Debemos preguntarnos, entonces: ¿cuál es la espiritualidad que está detrás de la sensibilidad de los empresarios que hemos entrevistado? Antes de responder, es importante señalar que, pese a sus diferencias, ambas espiritualidades pueden hibridarse. El temor a Dios puede ser una puerta de entrada al encuentro con el otro y al descubrimiento del goce de existir. En el testamento suscrito por Genaro Iglesias, rentista, hombre de fortuna, leemos una declaración muy personal, que es



un ejemplo de mucho interés: “Quiero que mis hijos tengan presente que en mi vida he tenido como única norma lo que deseo que ellos la tengan (sic) también, o sea el temor de Dios, el cumplimiento estricto de la ley y la práctica del bien. No olviden nunca que la prosperidad y la conservación de la fortuna tienen por base la caridad. Si la practican serán felices y alcanzarán la Misericordia”¹. El temor a Dios puede llevar a la felicidad, en tanto nos invita a acercarnos a los otros, a la caridad. Ahora bien, nos parece que la creencia en el pacto (recibo para dar) tiene como fundamento la necesidad de cumplir, el temor a ser desposeído, castigado. La idea de “si no doy, no recibo”. No obstante, en muchas entrevistas aparece la caridad como alegría y sentido en sí misma. Lo ideal sería, desde luego, que la gratitud abriera paso a la caridad. Que la filantropía y la religión no fueran solamente una manera de lavar la conciencia y de obtener seguridad.

En todo caso, es muy importante comparar la espiritualidad de los empresarios que hemos entrevistado con la vigente en otros mundos sociales. En el caso de Japón, la religión es débil. O si se quiere, el nacionalismo ha funcionado como un sucedáneo o equivalente funcional de la religión. Es decir, el sentido último de la vida no remite a una trascendencia sino al servicio de la patria, de la comunidad nacional y del Estado. Antes que cualquier cosa, el empresario es japonés. Su éxito tiene sentido trascendente en tanto que está al servicio de la nación que reconoce su esfuerzo señalándolo como un héroe cívico. Lógicamente, el empresario en Japón está decididamente preocupado por su comunidad nacional. En el caso de nuestros entrevistados, no hay, como se ha visto, mayor preocupación ciudadana o nacional. Es el vínculo con su negocio y su religión la fuente de su identidad.

1. Citado por Portocarrero, Felipe. Riqueza y filantropía. La elite económica en el Perú 1916-1960 (texto inédito), p.187.



5. ¿Filantropía y/o responsabilidad social?

Solo uno de los entrevistados manifestó conocer el término “responsabilidad social”: la empresaria textil Isabel Martínez. El concepto de responsabilidad social es muy reciente en nuestro país. Según señala Francisco Durand, ha tenido arraigo sobre todo en las grandes empresas extranjeras que despliegan una práctica intrusiva en medios geográficos y sociales sobre los que van a ejercer una profunda influencia. Es el caso típico de las grandes empresas mineras, como Yanacocha o Antamina, que se ven confrontadas por actitudes de suspicacia y de desconfianza, así como por toda clase de expectativas, de parte de las poblaciones adyacentes que verán afectados su medio ambiente y su situación económica.

El concepto de responsabilidad social empresarial (RSE) también ha ganado adeptos dentro de un pequeño grupo de empresarios de clase alta del país que se ubica en torno a Perú 2021, una asociación civil sin fines de lucro cuyo objetivo es lograr que el país comparta permanentemente una visión de largo plazo, promoviendo la RSE en los empresarios locales. Perú 2021 está conformada por 50 socios fundadores y a la fecha hay 11 adherentes.

Perú 2021 surgió de los sectores más altos de la Confiep en el año 1995 y ha ganado la aceptación y apoyo de muchas de las figuras más representativas del empresariado peruano. Busca promover la RSE como una política empresarial interna, y agrupar y unificar a los empresarios locales en torno a una idea de RSE, un modo de hacer negocios que legitime y haga respetar al empresario local, con el propósito de contribuir al desarrollo del Perú¹.

1. <http://www.colorado.edu/IBS/EB/PBESR/CASES/peru2021.html>.



Los miembros de Perú 2021 buscan incentivar un contenido social en la forma de hacer negocio, de hacer empresa. La idea es que los empresarios –la empresa– deben asumir la responsabilidad de contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad en su conjunto, involucrándose con los problemas ambientales, sociales y económicos por los que atraviesa la población. Desde esta perspectiva, el lucrar, el valorizar el capital, deja de ser el único papel y responsabilidad de la empresa. Se trata de generar capital social, natural y humano².

El discurso que maneja Perú 2021 sobre la RSE es un discurso importado y que aún no ha sido asumido, y menos aún interiorizado, por los empresarios locales. En las entrevistas, las donaciones y la preocupación por la sociedad devienen de la conciencia de ser cristiano, de querer ser una buena persona. Las iniciativas de Perú 2021 buscan, en cambio, promover la sensibilidad social del empresario peruano y la práctica de la RSE como parte de las funciones empresariales.

Algo curioso e importante de resaltar es que dentro de esta asociación los miembros no son tanto las empresas, sino que son las personas quienes figuran como tales. Así, observamos que la RSE no nace como una política empresarial, sino como una decisión personal, movida por un deseo de filantropía, de compartir lo recibido. Hay casos en que la RSE corresponde a un cierto afán de figuración personal, a una búsqueda de estatus y reconocimiento dentro del círculo social empresarial en el que se movilizan los socios de Perú 2021.

No obstante, más allá de su recepción inicial, el concepto de responsabilidad social empresarial entraña una verdadera revolución cultural; un cambio radical en la forma en que las empresas se ven a sí mismas. “La responsabilidad social es una estrategia que se basa en una nueva lógica, la rentabilidad está íntimamente asociada a condiciones de vida de la sociedad, el medio ambiente, la productividad laboral y las expectativas del consumidor”³. La idea es producir un nuevo sujeto empresarial definido por la preocupación respecto de su entorno y por haber internalizado que la idea de su propio éxito depende de lo que ocurra en su medio social. El discurso interpela a una moral laica de la responsabilidad tanto como al interés de los empresarios, puesto que no habría rentabilidad sustentable en un medio conflictivo y fragmentado.

2. *Ibidem*.

3. Caravedo, Baltazar, “Prólogo”. En: Gheiler, Marcos (ed.), *Psicoanálisis educación y responsabilidad social: encuentro y reflexiones*, Lima: CIUP, p.12.



El discurso de la responsabilidad social no solo convoca a los empresarios, sino al conjunto de las elites, incluyendo a intelectuales, políticos, ONG, universidades y partidos. Se apela a abandonar mutuos recelos y converger en la idea de que solamente juntando esfuerzos se podrá crear una sociedad próspera, satisfactoria para todos. Es importante notar que en la versión que estamos glosando la “responsabilidad social” no es solamente un añadido instrumental destinado a asegurar y/o legitimar la ganancia de las empresas. La perspectiva es mucho más amplia, ya que apuesta a una transformación de las mentalidades; en especial, a la creación de una nueva sensibilidad moral. A la producción de un sistema de valores que consolide en los empresarios y las elites una actitud de compromiso, una forma de verse a sí mismos como parte de un colectivo donde su mismo poder los compromete a una acción que trascienda el marco de sus intereses particulares.

Se busca crear la conciencia de que no es posible tener “empresas sanas en sociedades enfermas”, y que la responsabilidad social beneficia a todos y debe ser vista como una inversión.

“El problema con que nos enfrentamos consiste en cómo contribuir a la creación de una cultura solidaria, que se exprese en el desarrollo de nuevos valores y prácticas de las organizaciones y los ciudadanos, que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los peruanos”⁴. La perspectiva de la responsabilidad social implica una redefinición profunda del sujeto empresarial. Una revolución cultural. La avidez por la rentabilidad ya no sería el único vector del desempeño empresarial. Sería necesario erotizar la responsabilidad y la solidaridad, es decir, que los empresarios las asumieran como fines tan absolutos como puede serlo la ganancia.

La idea es crear un nuevo tipo de líder. “Ese individuo que inicia una pauta nueva de relaciones y significados, que compromete su vida para que esta se haga verdad, que actúa consistentemente, sin cinismo, con visión, ingenuidad y dulzura, es un líder”. Este líder, que porta nuevos significados y valores, que es un hombre entusiasmado, es capaz de ejercer un poder “sugerente”, capaz de vencer las resistencias al cambio al movilizar lo mejor de las personas. Todo ello requiere de un “autoexamen crítico” por parte del líder; es decir, tomar conciencia de los mandatos que lo gobiernan y ser capaz de replantearlos. Este proceso hace del líder un factor movilizador de transformación de su entorno; proceso en el cual él mismo consolida su aprendizaje y sus capacidades.

4. Caravedo, Baltazar. Responsabilidad social de la empresa. Un eje para cambiar el país, Lima: Ed. SASE, 1998, p.21.



Ahora bien, entre nuestros entrevistados es visible un deseo de ayudar. Este, sin embargo, no pasa por la empresa, sino por su ser cristiano. Por la persuasión de que un triunfo que no se comparte no es justo y no es duradero. La filantropía y la caridad son fibras sensibles a las que se podría apelar para construir este nuevo tipo de líder. No obstante, es claro que la filantropía y la caridad tienen un fundamento religioso. Mientras tanto, el líder que se propone crear mediante el discurso de la “responsabilidad social” tiene como referencia una moral laica, un amor a la humanidad que se proyecta en una sensibilidad abierta al prójimo, en una proclividad al compromiso.

Esta moral laica y humanista es muy similar a la espiritualidad del amor cristiano. A la idea de que la salvación depende no tanto de las obras y el temor, como de aquello que las impulsa, la fe y la caridad. Es decir, equivale al mensaje evangélico de que solo en comunión con los otros, el hombre descubre la trascendencia, a sí mismo y a Dios. Dicho de otra manera, el hombre puede verse a sí mismo como sujeto, y no objeto o cosa al servicio de una causa, en la medida en que reconoce en los demás hombres, sujetos, realidades insondables. La aproximación entre sujetos tiende a la comunión, al ser y dejar ser, a impulsar y a ser impulsado.

Entonces es posible plantear una homología: las concepciones instrumentales de la “responsabilidad social”, aquellas que invocan su conveniencia en función de una mayor rentabilidad y/o seguridad, equivalen a una espiritualidad gobernada por el temor a Dios, donde el cumplimiento de la ley se inspira en el temor al castigo y el deseo de una retribución. Las concepciones de la responsabilidad social en las que esta es un fin en sí, en tanto, equivalen a la espiritualidad inspirada por el amor al otro y el agradecimiento a Dios. En realidad, se puede plantear que las dos versiones de la “responsabilidad social” representan la laicización o secularización de las espiritualidades respectivas.

A la luz de lo dicho, puede postularse que los sentimientos filantrópicos representan un asidero donde articular una concepción no instrumental de la responsabilidad social.



6. El empresario: ¿hombre económico vs. hombre solidario?

La imagen de un hombre calculador y egoísta, que toma sus decisiones en función de un análisis costo-beneficio, está en la base de las ciencias económicas y administrativas¹. El comportamiento humano es predecible porque está dominado por el cálculo hecho en función de maximizar utilidades. Desde esta perspectiva, todos los comportamientos que se alejen de este vector son “irracionales”, obedecen a la falta de información o, por último, a una evaluación incorrecta de las circunstancias. El prestigio de la Economía como ciencia social se basa en su aparente capacidad para modelar el comportamiento humano, es decir, para identificar las variables que lo determinan y predecir su orientación. En todo caso, a esta imagen del ser humano subyace un materialismo utilitarista. Es decir, una visión drásticamente simplificada de la condición humana. Ahora bien, esta simplificación puede valorarse como una profecía autocumplida, como una ficción que deviene realidad en la medida en que todos creen en ella. La tribuna desde donde se predica esta idea son los departamentos de Economía y Administración. En estas instituciones se produce un sujeto modelado por esta ideología. Un sujeto que se (re)presenta como un modelo de racionalidad, como cumbre del proceso de civilización. En la división social del trabajo este sujeto es el encargado de la gestión de las empresas, es el ejecutivo o empresario, el “funcionario” del capital. Cabe preguntarse sobre qué clase de personas ejerce su influjo un saber como el descrito. Se puede presumir que los individuos más utilitarios serán más proclives a hacer suyo este saber. No obstante, también puede decirse que este cuerpo de saber modela la subjetividad de las personas que se le someten. Las dos razones son válidas y complementarias. En cualquier forma, la figuración del hombre como *homo economicus* encuentra sus defensores e impulsores entre los miembros de estas profesiones.

1. Casson, Mark. *Entrepreneurship and Business Culture: Studies in the Economics of Trust*. Aldershot: Edward Elgar Publishing, 1995.



En el Perú hay muchas universidades que dictan cursos de Maestría en Administración de Empresas. En una de ellas, a la que no particularizamos porque el problema es general, se enseña 16 cursos. Si se examina el plan de estudios, donde se presenta y describe dichos cursos, se hace visible la recurrencia de ciertas palabras características: calidad, éxito, desempeño, plan, competencia, información, decisiones, estrategia, viabilidad, optimización, eficacia, competitividad sostenida. La promesa implícita es que gracias a los conocimientos recibidos, el estudiante podrá convertirse en un agente capaz de tomar las decisiones adecuadas que garantizarán la mayor rentabilidad del negocio que administra. De los 16 cursos que comentamos, 13 tienen como eje la relación de los hombres con las cosas. Es decir, se trata de enseñar al estudiante a lidiar con la información financiera y comercial para tomar decisiones correctas. O diseñar estrategias de mercadeo que potencien las ventas. Otros dos cursos tienen como eje las relaciones humanas. Pero en estos las personas cuentan como “recursos” que deben ser “gestionados” de una manera adecuada para lograr “potenciarlos” en términos de motivación y compromiso. Es decir, se trata de mejorar su utilidad para la empresa. Elevar la llamada “productividad organizacional”. Hay, finalmente, un curso que se titula “Aspectos Éticos de los Negocios”. En la sumilla respectiva se dice que “al final del curso, el participante estará en condiciones de identificar los valores reflejados en sus propios sentimientos de justicia, formular principios morales con sus propias palabras a partir de estos valores; evaluar sus valores y principios morales a la luz de los valores y principios objetivos”. La propuesta del curso es que el estudiante tome conciencia de los valores implícitos en sus sentimientos y conducta. Conciencia que lo llevaría a formular sus principios morales. Esto es, a identificar las normas que regulan sus hábitos de conducta. A continuación, sin embargo, se demanda que el estudiante confronte los fundamentos de su acción con “los valores y principios objetivos”. Pero pensar la Ética como un conjunto de principios y valores objetivos tiene como supuesto que esta es un sistema normativo de carácter universal. Es decir, una visión moralista de la Ética como un sistema rígido de normas. Creemos que la Ética debe razonarse como un “saber hacer” que parte de un sujeto responsable que, desde un juicio prudente, es capaz de discernir el curso de acción más congruente con el interés generalizable de una colectividad. Es decir, el deseo de hacer el bien y la sabiduría son el fundamento del comportamiento ético. Esta orientación supone educar a la persona más sobre la base de discutir situaciones prácticas que exigen decisiones justas, que sobre la base de la internalización de un conjunto de normas. Finalmente, la educación moral debe llevar a que el individuo identifique deseo y deber.



Es decir, que sienta que su deber es su deseo y que su deseo es su deber. Esta actitud implica dejar de lado los goces ilícitos y, de otra parte, erotizar el deber en tanto que este abre campo para un encuentro gratuito con el otro. En todo caso, es notoria la falta de cursos sobre la realidad del país. Es imposible generar un sentimiento de deber y compromiso sobre una realidad que se desconoce.

El caso de Roberto es muy interesante, pues nos hace notar la influencia de una formación académica sobre la gestión empresarial. Él es uno de los pocos empresarios que considera irrelevante el papel de la religión en el mundo de los negocios. Es como si la incertidumbre, que en otros empresarios es conjurada mediante el pacto religioso y la filantropía, fuera controlada por Roberto mediante el saber administrativo aprendido en la universidad. Para él, la administración científica permite tomar las decisiones adecuadas. Roberto considera que “muchos empresarios, en cambio, no conocen sus costos ni sus mercados y sus decisiones son intuitivas y a menudo contraproducentes”. Roberto estudió administración a mediados de la década de 1980. En esa época, todos los centros de estudiantes estaban en manos de la izquierda. El estudiante de administración no era bien visto pues, por lo general, trabajaba y tenía más dinero que sus compañeros. Su horizonte estaba dominado por la idea de progreso personal. Por lo general, se vestía mejor y podía hacer gala de un consumo inalcanzable para los demás estudiantes. Roberto cuenta con orgullo cómo fue que su promoción, en 1987, logró vencer a la izquierda. Los estudiantes de administración fueron los primeros, en toda la universidad, en tener un centro federado no liderado por la izquierda. Roberto considera que la proyección social de la empresa se da a través de la creación de empleo. No protagoniza ninguna actividad filantrópica. Lo que importa es la dedicación al trabajo, la entrega: para él “no existen ni domingos, ni feriados, ni sueldos fijos”.



7. Empresarios emergentes y empresarios criollos

No todos los empresarios emergentes son iguales, aunque desde lejos puedan parecerlo. Tienen en común el ser provincianos y haber empezado desde abajo. No obstante, hay notables diferencias entre ellos. Algunos provienen de familias con ciertos recursos y han hecho estudios universitarios. Otros vienen de familias pobres y apenas han terminado la secundaria. Los primeros han heredado una seguridad y una capacidad de mando que los habilitan a ser interlocutores con grandes empresarios. Los segundos tienen que construirse esa autoridad. En este sentido, es interesante contrastar las trayectorias de Abram y de Simón.

Abram nació en Otuzco (La Libertad). Su padre tenía una sastrería y era un personaje conocido en su distrito, que “desempeñó todos los cargos políticos existentes”. Abram vino a Lima a los 14 años. Empezó a trabajar como ambulante, vendiendo zapatos. Con el tiempo, instaló una tienda cerca al Congreso. Por una casualidad, se dio cuenta del gran potencial del negocio de fabricación y ventas de ganchos y percheros. Entonces se decidió a instalar una fábrica. Fue ayudado por diversas ONG y por la Municipalidad de Los Olivos. Ahora bien, la producción de ganchos y percheros es un proceso artesanal. El trabajo de Abram es juntar a maestros artesanos, cada uno de los cuales produce autónomamente sus propios ganchos y percheros. Cada maestro contrata a sus ayudantes. El trabajo es intensivo en mano de obra. Casi no requiere de maquinaria. La “fábrica” es, pues, un conjunto de islas de producción, cada una a cargo de un maestro. Abram les proporciona los modelos, para cuya creación contrata a estudiantes de diseño. También les proporciona la materia prima, lijas y pintura. El gran éxito de Abram ha sido ganar como clientes a las más importantes cadenas de tiendas por departamentos. Atribuye este logro a su capacidad de negociación y a su seriedad en el control de calidad y las fechas de entrega. Abram cuenta con



mucho orgullo cómo logró resistir las presiones de un importante empresario para que bajara sus precios. No aceptó “tirarse al piso”. Apeló a los sentimientos de hombre de negocios de este, le pidió que le permitiera tener una ganancia justa, tal como él mismo seguramente la tendría. Insistió en que él quería crecer y tenía derecho a hacerlo; además, arguyó que él también quería pagar justamente a sus empleados.

La historia de Abram revela la importancia de la seguridad personal y de la capacidad de negociación que ella permite ante ONG, municipios, empresas privadas y trabajadores. Recientemente, Abram ha incursionado en el mundo gremial de la pequeña empresa, donde ocupa un alto cargo. Es muy probable que esta seguridad provenga de su familia, de la figura de autoridad representada por el padre. En realidad, él trabaja con lo que Marx llamaba la “plusvalía absoluta”; es decir, él no organiza el proceso técnico-productivo, que está en manos de los maestros artesanos. Su papel está en la coordinación de los trabajadores y en la venta a las grandes empresas; en este aspecto, sus dotes de mando y negociación se dejan sentir, pues logra ganancias que deben ser apreciables. No obstante, señala que no está de acuerdo con el aumento de la remuneración mínima pues considera que ella no debería aplicarse a todas las empresas sino tan solo a las prósperas. Hace poco, en un esquema muy parecido –poca maquinaria y mucho trabajo–, ha instalado una fábrica de muebles. Su hijo se encarga de administrarla. El sueño de Abram es retirarse de los negocios, dejarlos a cargo de sus hijos y comprarse un yate.

El caso de Simón, “*El Amigazo*”, antes ya referido, es muy distinto al de Abram. Simón nació en la sierra de Arequipa. En un pueblito a dos horas de la capital de provincia. La chacra de la familia estaba a siete horas de camino de su pueblo. Nunca le gustó el trabajo de la tierra. Desde niño, pensó: “eso de encorvarse la espalda para ganar una miseria no va conmigo”. Simón quiso venir a Lima a hacerse un futuro. A los 13 años se le presentó una oportunidad y no lo dudó. Ya en la ciudad, trabajó vendiendo ropa y equipos de cómputo. Se dedicó tan integralmente al negocio que no terminó la secundaria. La clave de su prosperidad fue asumir la representación de deudores honestos ante acreedores desconfiados. En efecto, Simón se dio cuenta de que en Villa El Salvador la gente estaba dispuesta a pagar muy altos intereses con tal de poder comprar una computadora o un vestido y poder disfrutarlos en el corto plazo. Nunca podrían hacerlo al contado, porque el efectivo es siempre escaso y escurridizo. De otro lado, muchas firmas querían colocar sus productos, pero no consideraban a los pobladores como suje-



tos de crédito, pues no tenían garantías que ofrecer. Simón hizo las veces de intermediario. Pagaba altos intereses a las firmas comercializadoras pero cobraba intereses aún más altos a sus clientes. Simón les tenía confianza. Sabía quiénes eran y dónde vivían. Desde las cinco de la mañana empezaba sus cobranzas. La tasa de morosidad era muy baja, de manera que prosperó rápidamente. La clave de su negocio es la confianza personal: la depositada en él por las firmas mayoristas, y la que él, a su vez, otorgaba a sus clientes.

Al éxito de las ventas de ropa y equipos de cómputo le siguió una diversificación hacia el negocio de comida. Pollerías, una cevichería y un karaoke. Ahora está construyendo un edificio con puestos de venta. Simón tiene muchas ideas, y a sus 37 años tiene en su nómina más de 220 trabajadores. Su caso es el de un empresario emergente, de familia campesina, que ha partido de la nada. Simón es amigable y simpático. Cae bien, sabe ganarse la confianza de la gente. Alterna sin distancia con sus trabajadores. Digamos que su “capital” es su simpatía y sencillez, y su enorme capacidad de trabajo. Jornadas que empiezan a las 5 am y terminan a las 10 pm. ¿Qué impulsa a Simón? A título de hipótesis, puede sostenerse que el deseo de reconocimiento juega en Simón un papel fundamental. Simón es ya “El Amigazo” de su comunidad, pero ello no le resulta suficiente. Sus planes lo impulsan más lejos: por lo pronto, quiere establecer un sistema de crédito computarizado que favorezca la compra en sus empresas. Otra vez apuesta a la confianza, a dar la gente un crédito que nadie le otorgó nunca. Simón otorga un reconocimiento a gente que solo puede comprometer su palabra. Es probable que quiera ser reconocido como “aquel que confió”. Es decir, ser apreciado.

La impaciencia por crecer no se deriva de una expectativa de un mayor consumo, pues Simón es un hombre austero. En realidad, el esfuerzo de Simón por acumular se nutre de un deseo de reconocimiento. Ser una persona que pueda despertar afecto y admiración en su comunidad. Quizá compensarse del reconocimiento que le faltó cuando era un humilde muchacho campesino. Tenemos entonces que Simón lucha contra la invisibilización a la que estuvo sometido en su infancia. El propósito de ser “alguien” es, pues, la negación del “ser nadie” al que se vio tempranamente expuesto. Ahora bien, Simón ha escogido ser alguien sobre la base de ganarse la simpatía y la confianza de la gente. Aspecto que, de otro lado, es vital para el florecimiento de sus negocios. Es muy probable que este intenso deseo de reconocimiento esté también tras el esfuerzo de muchos pequeños y medianos empresarios que partieron de la nada y que quieren probar, a sí mismos



y al resto, que son alguien. Si esta hipótesis es cierta, ello significa que el deseo de superar la marginación y ser reconocido es una motivación clave en el mundo de los empresarios emergentes.

La situación de los empresarios criollos de clase media es muy diferente. En general, su ímpetu es menor. Su dedicación al trabajo no es tan absorbente. Para ellos, la empresa es un medio de obtener recursos y no un fin casi exclusivo en torno al cual gira su vida. Reparten sus energías entre el trabajo, la familia y otras actividades. No se obsesionan por la empresa. Al decidirse por hacer empresa, pesa en ellos la expectativa de un trabajo independiente, sin jefes, sin trabajar para otros. En otras ocasiones, han llegado a la opción empresarial por descarte. No pudiendo conseguir un trabajo fijo bien remunerado, se decidieron por invertir sus ahorros en una actividad propia.

La trayectoria de Magnolia ilustra en parte las afirmaciones precedentes. Proveniente de una familia prominente y adinerada de industriales de origen europeo, asistió, sin embargo, a la decadencia del negocio familiar. La falta de renovación tecnológica y la competencia socavaron la prosperidad del negocio. La terquedad de mantenerlo a flote no hizo más que multiplicar las deudas. Pero ante la bancarrota, Magnolia no “se quedó”. Ella sabía lo que es manejar un negocio, pues desde niña trabajó al lado de su padre. Cocinaba para los trabajadores y cumplía las funciones de asistente social. Los ayudaba en sus reclamos, hacía que los atendieran en el seguro social. Producida la debacle de la empresa familiar, Magnolia montó una empresa de *catering*. Prepara eventos sociales, matrimonios, bautizos y toda clase de fiestas. Su empresa es pequeña, pero puede crecer de inmediato, de acuerdo con las circunstancias. Si se trata de un matrimonio grande, puede movilizar 6 cocineros, 50 mozos, “barmans” y anfitrionas. En un inicio hacía publicidad, pero ya no, pues se ha hecho más conocida y en sus eventos los clientes indican quién realizó el *catering*; como ella señala, “la gente se pasa la voz”. Parte de su capital es la resonancia de su apellido y sus contactos sociales. No obstante, Magnolia no vive para su negocio; ella es madre de 2 niñas y un varón adolescente y le preocupa sobre todo la educación de sus hijos. Le interesa el negocio en tanto este le otorgue lo suficiente para mantener un nivel de vida de clase media-alta.

Por otro lado, la situación de Francisco es opuesta. Tentado por las oportunidades de negocios que se le presentan, Francisco se pregunta si vale la pena descuidar



su vida familiar, a la que cada vez dedica menos tiempo. Mientras que en la crianza de su primer hijo estuvo enteramente disponible, no sucedió lo mismo con sus demás descendientes. Absorbido por el negocio, se convirtió en lo que él mismo califica como “visitante”. Y ahora está en plena duda para definir su posición en el mundo.



8. Empresas extranjeras y ejecutivos criollos

El ejecutivo cumple funciones empresariales, pues toma decisiones en el ámbito de su competencia. No obstante, aunque pueda tener participación en las ganancias y “se ponga la camiseta” de la empresa, el ejecutivo es básicamente un asalariado. De otro lado, las empresas extranjeras se desenvuelven en un horizonte mundial. El Perú es simplemente un lugar más donde acaso se puede obtener una buena rentabilidad. Las dos empresas a las que pertenecen los ejecutivos entrevistados comparten los mismos criterios para fijar su inversión. En efecto, tanto TUBOSS, productora de tubos y otros, como CONTACTA, empresa de telecomunicaciones, se fijaron en el Perú por su mercado potencial. Los ejecutivos de TUBOSS se entusiasmaron por el bajo consumo per cápita. En Chile se consume alrededor de 7 kgs. per cápita, en Ecuador 4, y en el Perú solo 1.5. Dedujeron entonces que había un margen muy amplio para crecer. La empresa en el Perú produce cerca de 50.000 T.M. de las que exporta alrededor de 20.000; y factura un aproximado de USD 40 millones. CONTACTA, por su parte, es una de las empresas más grandes en el mundo. Con una tecnología de vanguardia, CONTACTA estaba buscando mercados emergentes no saturados, donde hubiera espacio para crecer. En esta perspectiva, se priorizó América Latina. Hasta ahora, CONTACTA ha invertido en el Perú cerca de USD 400 millones. Los empresarios están satisfechos con la *performance* de la compañía y se proponen hacer llegar sus teléfonos móviles a los sectores llamados C y D, prácticamente no tocados hasta el momento.

La relación con la empresa matriz es, en ambos casos, muy estrecha. Los altos directivos de la matriz le dan mucha importancia a los indicadores financieros: rentabilidad, flujos de caja, *stocks*. Igualmente, exigen que se anticipe el futuro para dimensionar adecuadamente la empresa. Es decir, sus planes de inversión deben ser realistas. Se prepara presupuestos alternativos simulando distintos ti-



pos de ingresos. Estas simulaciones de ingresos y gastos son muy importantes para definir las políticas de las compañías. La idea es anticiparse, planificar el desarrollo. No invertir ni mucho ni poco.

La empresa TUBOSS es de capital europeo. No obstante, su política es buscar socios minoritarios en el ámbito local. TUBOSS no tiene una política de responsabilidad social, quizá porque vende productos genéricos.

El caso de CONTACTA es muy diferente. Para ellos es fundamental tener una imagen pública de empresa joven pero eficiente y a la vanguardia en los aspectos tecnológicos. Su publicidad es muy agresiva y sugerente. Actualmente tienen cerca de 20% de la facturación del mercado. El plan es seguir creciendo mediante la innovación tecnológica y la apertura de nuevos mercados. Para dar lustre a su marca, CONTACTA practica una política amplia de auspicios. Apoya la cultura, el deporte y, eventualmente, presentaciones artísticas, según nos cuenta Manuel, nuestro entrevistado.

Manuel nos cuenta que el nuevo Gerente General asignado al Perú es un hombre muy culto. Su apuesta es promover las actividades culturales que desarrollen la identidad, las capacidades y el orgullo de los peruanos. Manuel piensa que CONTACTA no solo busca la máxima rentabilidad sino que tiene una sensibilidad social y cultural, de respeto y promoción.

Nuestros dos entrevistados, David y Manuel, son altos ejecutivos que se han “puesto la camiseta” de sus empresas, se identifican con los estilos y valores de las mismas. Saben, sin embargo, que las grandes decisiones, aquellas realmente influyentes en el negocio, se toman afuera y que, finalmente, ellos solo son empleados de la empresa.



9. Género y familia

La familia es una referencia fundamental para los empresarios, tanto criollos como emergentes. La empresa suele ser un negocio familiar donde la pareja y los hijos están comprometidos. Las razones que llevan a privilegiar a los miembros de la familia son contundentes. De un lado, de ellos se exige, y obtiene, fidelidad y dedicación. Del otro, sus remuneraciones no son fijas, sino que dependen de la rentabilidad. Es decir, la economía de la empresa es la base de la economía familiar. Su entrega y bajas remuneraciones tendrán como recompensa la capitalización rápida de la empresa. La expectativa de los familiares es la de heredar y manejar el negocio, de manera que se sienten también dueños.

Un caso paradigmático al respecto es el de Félix Casagrande, su esposa Irma, y sus 7 hijos. Félix e Irma se presentan como una unidad, una pareja. Son dueños de LUZ, firma dedicada a producir y comercializar baterías eléctricas. Ambos están totalmente comprometidos con la empresa. Sus capacidades se complementan y potencian. Mientras Félix se dedica sobre todo al aspecto técnico-productivo, Irma tiene a su cargo el aspecto social, especialmente el desarrollo de nuevos proyectos. LUZ es una empresa exitosa e innovadora. No solo vende las baterías y transformadores sino que asesora a los compradores. Además, ha montado una escuela de electricidad de gran prestigio en la capital. Finalmente, ha logrado abrirse campo en la exportación y vender sus productos en Ecuador y Bolivia, entre otros países.

No solo la familia nuclear es importante. Los empresarios tienden a convocar a sus hermanos, tíos y primos. En este caso, sin embargo, no hay un horizonte de propiedad común. La devoción y entrega desplegados en la etapa “heroica”, de capitalización de la empresa, pueden no ser adecuadamente reconocidos. Esta po-



sibilidad conduce a conflictos entre parientes a la hora de establecer quién ha aportado cuánto.

Respecto del género, la diferencia entre empresarios y empresarias es notoria. El empresario se entrega a su trabajo con la confianza de que su vida familiar está atendida por su esposa. No sucede lo mismo con la empresaria, que tiene que ser al mismo tiempo madre de familia. Ahora bien, se trata sobre todo de una cuestión de actitud. La mujer empresaria se siente obligada con su hogar. Además, no coloca a la empresa como lugar único o predominante de sus satisfacciones. Se siente responsable por sus hijos, no puede ausentarse de su crianza. Muchas veces la empresaria se siente desgarrada entre su trabajo y su casa. No poder estar con sus hijos le produce culpa y desazón. La idea es poder cumplir ambos papeles satisfactoriamente, pero no siempre es fácil.

El caso de Ana, de 35 años y madre de tres niños, es representativo de las tensiones entre el papel empresarial y el papel doméstico. Ana es dueña de tres establecimientos de alquiler de cabinas de Internet. La provisión de cabinas es un negocio abierto e hipercompetitivo. Sucede que el monto inicial de inversión no es muy alto y, sobre todo, que las ganancias dependen del grado de utilización de los equipos. En efecto, como casi todos los costos son fijos, el éxito está en lograr que los equipos sean usados el mayor tiempo posible. En muchos barrios hay una saturación de cabinas y la competencia lleva a una ruinosa guerra de precios. Ofrecer calidad en el servicio y un flujo de nuevos juegos en red es la manera de fidelizar a los clientes. Estabilizar una clientela. Hacer viable el negocio. Para Ana esto significa estar absorbida por el negocio. Estar pensando siempre en las innovaciones que pueden mantener el éxito de su empresa. En concreto, auspiciar a equipos de jugadores de video-juegos. Ofrecerles términos atractivos, pues son ellos la base de su clientela. El trabajo requiere tanta dedicación que Ana llega a perder el control de su tiempo. Nos refiere que en una ocasión estaba tan absorta en su trabajo que se olvidó de recoger a su hijo del colegio. Llegó con mucho retraso y sintió culpa, pena y vergüenza.

Silvia, Magnolia y Ruth han logrado un equilibrio entre sus papeles de empresarias y de madres de familia. Sus empresas no les demandan tanta atención. Ellas han logrado fijar una línea entre la empresa y la familia. Silvia, por ejemplo, se da el tiempo para almorzar con su familia. Ella es lo principal en su vida, de manera que



el tiempo que les dedica no lo considera perdido, sino como una obligación gratificante. Magnolia trabaja en su casa, de manera que siempre está pendiente de sus hijos. Por último, para Jocelyn, una empresaria con amplia experiencia, sus hijas son lo principal de su vida y muchas de sus decisiones empresariales las tomó pensando en el bienestar de ellas.



10. Algunas conclusiones

Las conclusiones que presentamos deben tomarse como hipótesis a ser desarrolladas o, eventualmente, relativizadas.

Los empresarios entrevistados pertenecen a familias de empresarios o familias afines al comercio y la negociación. La función empresarial parece requerir de un *habitus* que se desarrolla en la infancia y que tiene como referente a los padres, participando en sus negocios, siguiendo sus mandatos.

Los empresarios entrevistados pertenecen a familias migrantes, de origen europeo, asiático o andino. La cultura criolla no favorece el *habitus* empresarial.

La religión cumple un papel muy importante en el ejercicio de la actividad empresarial. Proporciona seguridad y buena conciencia. Impulsa a la filantropía. Los empresarios hacen un “pacto” con la trascendencia. Este significa que tendrán que compartir en alguna medida su prosperidad. Algunas veces, la religión tiene un carácter menos instrumental y es una fuerza que acerca al empresario al otro, al prójimo.

Los empresarios no tienen conciencia de pertenecer a una elite. Su participación política y gremial es reducida. De la misma manera, no hay una preocupación ciudadana por los problemas del país. Se definen como empresarios católicos, gente decente, honesta, trabajadora y buena que cumple con su pacto. Ese es su modo de estar-en-el-mundo. Frente al Estado tienen una actitud básicamente reivindicativa. El problema más mencionado es la falta de una estabilidad política-institucional y legal; el cambio constante de las reglas del juego y también la (sobre)carga tributaria.



El concepto de responsabilidad social es ajeno al mundo de nuestros entrevistados. En la literatura sobre el tema es claro que este concepto puede ser entendido de distintas maneras. Principalmente de una forma instrumental, como un conjunto de acciones destinadas a crear o mejorar la imagen de una empresa en función de rentabilizar su inversión. O, sin negar totalmente esta significación, puede ser entendido como una forma de hacer negocios donde la ganancia no es el único norte. Es decir, la empresa se ve como parte de un colectivo con cuyo destino está comprometida.

Los empresarios peruanos se encuentran involucrados en actividades filantrópicas particulares, son voluntarios, hacen donaciones, se comprometen con terceros y con su sociedad. Son personas involucradas con “el otro”. Sin embargo, el concepto de responsabilidad social, como política empresarial, no está arraigado aún y dista mucho de estarlo. Ellos encuentran más real y factible el comprometerse con otras personas, con la sociedad de manera individual y en actividades de su interés.

La filantropía no instrumental puede ser un terreno fértil donde sembrar la idea de responsabilidad social.

La Administración, como disciplina universitaria, se preocupa poco por presentar la realidad del país y crear una actitud de compromiso con sus problemas. En la medida en que la ciencia desplaza la inseguridad, la religión y la idea del “pacto” pueden perder importancia.

Los empresarios emergentes son más dinámicos que los criollos de clase media. Están urgidos por una necesidad de reconocimiento. Combaten el fantasma del “ninguneo”, la falta de reconocimiento social. El ímpetu de los empresarios criollos de clase media es menor. Ven la empresa y el trabajo como una forma de ganarse la vida y menos como fines en sí mismos.

Las empresas extranjeras manejan sus negocios locales con una mayor conciencia de futuro que las empresas locales. La responsabilidad social parecería estar condicionada a sus necesidades de imagen.



Bibliografía

Badiou, Alain. *Reflexiones sobre nuestro tiempo*, Buenos Aires: Ediciones del Cífrado, 2000.

Caravedo, Baltazar. *Responsabilidad social de la empresa. Un eje para cambiar el país*, Lima: Ed. SASE, 1998.

Casson, Mark. *Entrepreneurship and Business Culture: Studies in the Economics of Trust*, Aldershot: Edward Elgar Publishing, 1995.

Durand, Francisco. *Riqueza económica y pobreza política: reflexiones sobre las élites del poder en un país inestable*, Lima: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú, 2003.

Gheiler, Marcos (ed). *Psicoanálisis, educación y responsabilidad social: encuentro y reflexiones*, Lima: Ed. Universidad del Pacífico, 2003.

Goldratt, Eliyahu. *Cadena Crítica (una novela de negocios)*, México: Ed. Castillo, 2003.

Lacan, Jacques. *Psicoanálisis, radiofonía y televisión*, Barcelona: Ed. Anagrama, 1977.

Marx, Kart. *El capital*, Madrid: Ed. Edad, 1971.

Matsushita, Konosuke (fundador de National, Panasonic y Technics). *El secreto de mi éxito*, Tokio: Ed. Institute International, 1983.

Mishima, Yukio. *Caballos desbocados*, Barcelona: Ed. Caralt, 2000.

Portocarrero, Felipe; Cynthia Sanborn, Hanny Cueva y Armando Millán. *Más allá del individualismo: el tercer sector en el Perú*, Lima: Ed. Universidad del Pacífico, 2002.

Silva, Alberto. *La invención del Japón*, Buenos Aires: Ed. Norma, 2000.



Sulmont, Denis y Enrique Vásquez (eds.). *Modernización empresarial en el Perú*, Lima: Ed. Red para el Desarrollo de las Ciencias Sociales, 2000.

Yamamoto, Shichinei. "Una ética protestante en un contexto no-cristiano", documento de trabajo en la Biblioteca de Ciencias Sociales de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

Weber, Max. *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Lima: Ed. Tiempos Nuevos, 1990.



Documentos de trabajo

- 1 Velarde, Julio y Martha Rodríguez, *Lineamientos para un programa de estabilización de ajuste drástico*, Lima: CIUP-Consortio de Investigación Económica, 1992, 34 pp.
- 2 Velarde, Julio y Martha Rodríguez, *El programa económico de agosto de 1990: evaluación del primer año*, Lima: CIUP-Consortio de Investigación Económica, 1992, 42 pp.
- 3 Portocarrero S., Felipe, *Religión, familia, riqueza y muerte en la élite económica. Perú 1900-1950*, Lima: CIUP-Consortio de Investigación Económica, 1992, 88 pp.
- 4 Velarde, Julio y Martha Rodríguez, *Los problemas del orden y la velocidad de la liberalización de los mercados*, Lima: CIUP-Consortio de Investigación Económica, 1992, 60 pp.
- 5 Velarde, Julio y Martha Rodríguez, *De la desinflación a la hiperestanflación. Perú 1985-1990*, Lima: CIUP-Consortio de Investigación Económica, 1992, 71 pp.
- 6 Portocarrero S., Felipe y Luis Torrejón, *Las inversiones en valores nacionales de la élite económica. Perú: 1916-1932*, Lima: CIUP-Consortio de Investigación Económica, 1992, 57 pp.
- 7 Arias Quincot, César, *La Perestroika y el fin de la Unión Soviética*, Lima: CIUP, 1992, 111 pp.
- 8 Schwalb, María Matilde, *Relaciones de negociación entre las empresas multinacionales y los gobiernos anfitriones: el caso peruano*, Lima: CIUP, 1993, 58 pp.
- 9 Revilla, Julio, *Frenesí de préstamos y cese de pagos de la deuda externa: el caso del Perú en el siglo XIX*, Lima: CIUP, 1993, 126 pp.
- 10 Morón, Eduardo, *La experiencia de banca libre en el Perú: 1860-1879*. Lima: CIUP, 1993, 48 pp.
- 11 Cayo, Percy, *Las primeras relaciones internacionales Perú-Ecuador*, Lima: CIUP, 1993, 72 pp.
- 12 Urrunaga, Roberto y Alberto Huarote, *Opciones, futuros y su implementación en la Bolsa de Valores de Lima*, Lima: CIUP-Consortio de Investigación Económica, 1993, 86 pp.



- 13 Sardón, José Luis, *Estado, política y gobierno*, Lima: CIUP, 1994, 128 pp.
- 14 Gómez, Rosario, *La comercialización del mango fresco en el mercado norteamericano*, Lima: CIUP, 1994, 118 pp.
- 15 Malarín, Héctor y Paul Remy, *La contaminación de aguas superficiales en el Perú: una aproximación económico-jurídica*, Lima: CIUP, 1994, 88 pp.
- 16 Malarín, Héctor y Elsa Galarza, *Lineamientos para el manejo eficiente de los recursos en el sector pesquero industrial peruano*, Lima: CIUP, 1994, 92 pp.
- 17 Yamada, Gustavo, *Estrategias de desarrollo, asistencia financiera oficial e inversión privada directa: la experiencia japonesa*, Lima: CIUP, 1994, 118 pp.
- 18 Velarde, Julio y Martha Rodríguez, *El programa de estabilización peruano: evaluación del período 1991-1993*, Lima: CIUP-Consortio de Investigación Económica, 1994, 44 pp.
- 19 Portocarrero S., Felipe y María Elena Romero, *Política social en el Perú 1990-1994: una agenda para la investigación*, Lima: CIUP-SASE-CIID, 1994, 136 pp.
- 20 Schuldt, Jürgen, *La enfermedad holandesa y otros virus de la economía peruana*, Lima: CIUP, 1994, 84 pp.
- 21 Gómez, Rosario y Erick Hurtado, *Relaciones contractuales en la agroexportación: el caso del mango fresco*, Lima: CIUP, 1995, 100 pp.
- 22 Seminario, Bruno, *Reformas estructurales y política de estabilización*, Lima: CIUP-Consortio de Investigación Económica, 1995, 153 pp.
- 23 L. Dóriga, Enrique, *Cuba 1995: vivencias personales*, Lima: CIUP, 1996, 94 pp.
- 24 Parodi, Carlos, *Financiamiento universitario: teoría y propuesta de reforma para el Perú*, Lima: CIUP, 1996, 138 pp.
- 25 Araoz, Mercedes y Roberto Urrunaga, *Finanzas municipales: ineficiencias y excesiva dependencia del gobierno central*, Lima: CIUP-Consortio de Investigación Económica, 1996, 217 pp.
- 26 Yamada, Gustavo y José Luis Ruiz, *Pobreza y reformas estructurales. Perú 1991-1994*, Lima: CIUP-Consortio de Investigación Económica, 1996, 116 pp.
- 27 Gómez Rosario; Roberto Urrunaga y Roberto Bel, *Evaluación de la estructura tributaria nacional: 1990-1994*, Lima: CIUP, 1997, 140 pp.
- 28 Rivas-Llosa, Roddy, *Los bonos Brady*, Lima: Universidad del Pacífico, 1997, 158 pp.



- 29 Galarza, Elsa (ed.), *Informe anual de la economía peruana: 1996*, Lima: CIUP, 1997, 116 pp.
- 30 Cortez, Rafael y César Calvo, *Nutrición infantil en el Perú: un análisis empírico basado en la Encuesta Nacional de Niveles de Vida 1994*, Lima: CIUP, 1997, 80 pp.
- 31 Yamada, Gustavo y Miguel Jaramillo, *Información en el mercado laboral: teoría y políticas*, Lima: CIUP, 1998, 104 pp.
- 32 Seminario, Bruno y Arlette Beltrán, *Crecimiento económico en el Perú 1896-1995: nuevas evidencias estadísticas*, Lima: CIUP, 1998, 330 pp.
- 33 Cortez, Rafael, *Equidad y calidad de los servicios de salud: el caso de los CLAS*, Lima: CIUP, 1998, 98 pp.
- 34 Cortez, Rafael, *Programas de bienestar e ingresos en los hogares de las madres trabajadoras*, Lima: CIUP, 1999, 78 pp.
- 35 Zegarra, Luis Felipe, *Causas y consecuencias económicas de la corrupción. Un análisis teórico y empírico*, Lima: CIUP, 1999, 71 pp.
- 36 Velarde, Julio y Martha Rodríguez, *Efectos de la crisis financiera internacional en la economía peruana 1997-1998: lecciones e implicancias de política económica*, Lima: CIUP-CIES, 2001, 74 pp.
- 37 Bonifaz, José Luis; Roberto Urrunaga y Jessica Vásquez, *Financiamiento de la infraestructura en el Perú: concesión de carreteras*, Lima: CIUP, 2001, 155 pp.
- 38 Cortez, Rafael, *El gasto social y sus efectos en la nutrición infantil*, Lima: CIUP, 2001, 92 pp.
- 39 Cáceres, Rubén, *Caminos al desarrollo: el modelo de integración transversal*, Lima: CIUP, 2001, 164 pp.
- 40 Espejo, Ricardo, *Teología en la universidad: ¿rezagos arqueológicos? Una propuesta desde la experiencia de la Universidad del Pacífico*, Lima: CIUP, 2001, 162 pp.
- 41 Cortez, Rafael y Gastón Yalonetzky, *Fecundidad y estado marital en el Perú. ¿Influ-yen sobre la calidad de vida del niño?*, Lima: CIUP, 2002, 106 pp.
- 42 Caravedo, Baltazar, *Cambio de sentido: una perspectiva para el desarrollo sostenible*, Lima: CIUP, 2002, 118 pp.
- 43 Zegarra, Luis Felipe, *La economía de la corrupción: hacia una comprensión de las causas de la corrupción y las estrategias para combatirla*, Lima: CIUP, 2002, 108 pp.



- 44 Araoz, Mercedes y Sandra van Ginhoven, *Preparación de los países andinos para integrar las redes de tecnologías de la información: el caso del Perú*, Lima: CIUP, 2002, 112 pp.
- 45 Araoz, Mercedes; Carlos Casas y Silvia Noriega, *Atracción de la inversión extranjera directa en el Perú*, Lima: CIUP, 2002, 108 pp.
- 46 Araoz, Mercedes; Carlos Carrillo y Sandra van Ginhoven, *Indicadores de competitividad para los países andinos: el caso del Perú*, Lima: CIUP, 2002, 105 pp.
- 47 Galarza, Elsa; Rosario Gómez y Luis Ángel Gonzales, *Ruta hacia el desarrollo sostenible del Perú*, Lima: CIUP, 2002, 108 pp.
- 48 Bonifaz, José Luis; Roberto Urrunaga y Jennifer Wakeham, *Financiamiento privado e impuestos: el caso de las redes viales en el Perú*, Lima: CIUP, 2002, 95 pp.
- 49 Morón, Eduardo; Carlos Casas y Eliana Carranza, *Indicadores líderes para la economía peruana*, Lima: CIUP, 2002, 68 pp.
- 50 Tarazona, Silvia y Elena Maisch, *El tránsito de la pérdida del empleo a la empleabilidad*, Lima: CIUP, 2002, 66 pp.
- 51 Naranjo, Martín; Emilio Osambela y Melissa Zumaeta, *Provisiones bancarias dinámicas: evaluación de su viabilidad para el caso peruano*, Lima: CIUP, 2002, 60 pp.
- 52 Vásquez, Enrique y Gerardo Injoque, *Competitividad con rostro humano: el caso del ecoturismo en Loreto*, Lima: CIUP, 2003, 94 pp.
- 53 Galarza, Elsa; Rosario Gómez y Luis Angel Gonzales, *Implementación de tecnologías limpias en el Perú: el uso de GLP en taxis*, Lima: CIUP, 2003, 106 pp.
- 54 Morón, Eduardo; Claudia Gonzales del Valle y Tamiko Hasegawa, *Transparencia presupuestaria en el Perú y América Latina: el divorcio entre lo formal y lo percibido*, Lima: CIUP, DFID, 2003, 80 pp.
- 55 Tong, Jesús, *Evaluación de inversiones en mercados emergentes*, Lima: CIUP, 2003, 78 pp.
- 56 Tong, Jesús y Enrique Díaz, *Titulización de activos en el Perú*, Lima: CIUP, 2003, 138 pp.
- 57 Morón, Eduardo y Rudy Loo-Kung, *Sistema de alerta temprana de fragilidad financiera*, Lima: CIUP, 2003, 76 pp.
- 58 Schwalb, María Matilde y Emilio García, *Evolución del compromiso social de las empresas: historia y enfoques*, Lima: CIUP, 2003, 100 pp.
- 59 Pairazamán, Roberto, *El crédito de consumo en el Perú*, Lima: CIUP, 2003, 58 pp.



- 60 Alvarado, Betty; Brenda Rivera, Janet Porras y Allan Vigil, *Transferencias inter-gubernamentales en las finanzas municipales del Perú*, Lima: CIUP, CIES, USAID, 2003, 154 pp.
- 61 Cortez, Rafael, *Hábitos de vida, salud y productividad: una visión de responsabilidad social corporativa en las empresas peruanas*, Lima: CIUP, USAID, Perú 2021, 2003, 106 pp.
- 62 Mateu, Pedro y Jean Vilca, *Modelo de medición de impacto sobre el bienestar objetivo y subjetivo. Un análisis de caso del Proyecto de Reducción y Alivio a la Pobreza (PRA)*, Lima: CIUP, USAID, 2004, 98 pp.
- 63 Yamada, Gustavo, *Economía laboral en el Perú: avances recientes y agenda pendiente*, Lima: CIUP, 2004, 92 pp.
- 64 Schwalb, María Matilde y Emilio García, *Beneficios de la responsabilidad social empresarial y las inversiones socialmente responsables*, Lima: CIUP, 2004, 70 pp.
- 65 Rodríguez, Martha; Bruno Seminario, Carmen Astorne y Oswaldo Molina, *Efectos macroeconómicos del Acuerdo de Libre Comercio con los Estados Unidos*, Lima: CIUP, 2004, 83 pp.
- 66 Schwalb, María Matilde y Emilio García, *Instrumentos y normas para evaluar y medir la responsabilidad social empresarial*, Lima: CIUP, 2004, 105 pp.

