



LIUBA KOGAN  
EDITORA

# la caja negra

**RELATOS DE INVESTIGACIÓN**  
EN ADMINISTRACIÓN, CIENCIAS SOCIALES Y ECONOMÍA



UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO

**50** AÑOS  
1962 - 2012

LIUBA KOGAN  
EDITORA

# la caja negra

**RELATOS DE INVESTIGACIÓN**  
EN ADMINISTRACIÓN, CIENCIAS SOCIALES Y ECONOMÍA



UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO

50 AÑOS  
1962 - 2012

# La historia oral y la historia empresarial: posibilidades para el estudio de la cultura gerencial<sup>1</sup>

Martín Monsalve Zanatti

## 1. Introducción

El uso de la historia oral para el análisis del desarrollo de grupos empresariales y las carreras profesionales de los hombres de negocios ha tenido en América Latina un impulso importante. Por un lado, el Grupo de Investigación «Historia y Empresariado» de la Universidad de los Andes de Colombia ha impulsado un importante proyecto para reconstruir la historia del empresariado de ese país durante los siglos XIX y XX. Uno de los frutos de ese trabajo es *Una mirada a la historia del mercadeo en Colombia: testimonio de Enrique Luque* (Dávila, Molina, Ospina y Pérez 2008), en el que utilizan una metodología, la historia testimonial, que en América Latina ha sido más frecuente para analizar las vidas de dirigentes políticos barriales y campesinos; es decir, de personajes de los sectores subalternos.

Por otro lado, Geoffrey Jones y Andrea Lluch, de la Sección Latinoamericana del Programa de Historia Empresarial de la Harvard Business School, han logrado constituir la Latin American Business Oral History Collection, donde se guardan las grabaciones en español y las transcripciones en inglés de las 21 entrevistas llevadas a cabo a líderes empresariales de Argentina y Chile. Esta colección es una importante fuente para reconstruir la historia empresarial en ambos países desde 1960<sup>2</sup>.

- 
- 1 El texto «La historia oral y la historia empresarial: posibilidades para el estudio de la cultura gerencial» es parte de las investigaciones en curso que realizo sobre varias empresas peruanas para analizar la interacción entre los cambios administrativos y el desarrollo de ventajas competitivas de las firmas peruanas a lo largo del siglo XX.
  - 2 <<http://www.library.hbs.edu/hc/laoh/intro.html>>. En el caso peruano, los estudios de grupos económicos han recurrido a las entrevistas con empresarios, pero el estilo de las mismas guarda más semejanza con el estilo periodístico que con una metodología basada en etnografías o en historias orales (Durand 2003).

Este renovado interés por la historia oral en los estudios latinoamericanos sobre empresas y empresarios, contrasta con una tradición anterior más preocupada por recuperar las «voces» de los sectores subalternos con el propósito de analizar sus experiencias y plantear una historia desde abajo. A esta corriente se le une otra, más difundida en los Estados Unidos, que consiste en reconstruir la historia de las comunidades locales. Este último tipo de proyecto de historia oral ha sido llevado a cabo por los mismos pobladores, activistas, estudiantes y profesores de historia. Otro de los géneros que ha sido popular en la historia oral es la literatura de testimonio o memorias políticas. Originalmente esta era una fórmula para reconstruir la visión del mundo de personajes de las élites políticas, pero en los últimos años se ha usado para componer la «memoria política» de campesinos, pobladores y obreros. Esta última variante se liga con frecuencia a los estudios de violencia política y derechos humanos.

Las metodologías empleadas por las corrientes descritas han aportado de modo significativo al desarrollo de la historia oral. El problema que pretendemos abordar es cómo estos estudios contribuyen al desarrollo de la historia empresarial. Sobre todo teniendo en cuenta que analizamos sectores de la élite económica que en muchos casos controlan el proceso a partir del cual se accede a los entrevistados, y son muy sensibles a la publicación de los resultados. Además, los entrevistados tienden a crear narrativas de desempeño en lugar de historias de vida. Es decir, los sujetos de estudio son menos propensos a introducir datos acerca de sus vidas y experiencias fuera de las que se relacionan directamente con su desempeño en la empresa.

La pregunta es, pues, qué podemos aprender de estas entrevistas que no podamos obtener de los documentos de las propias empresas, en el caso de que tengamos acceso a ellos. En una de sus reflexiones acerca de la interacción entre la historia oral y la historia empresarial, Carl Ryant (1988) plantea que la primera es uno de los instrumentos metodológicos más importantes para entender la cultura gerencial de la empresa y para estudiar la evolución de las prácticas en la toma de decisiones. Siguiendo esta postura, describiremos y discutiremos la metodología de la historia oral en el estudio de la evolución de la cultura gerencial en el Perú. Para llevar a cabo este análisis, primero haremos una revisión general de los aportes de la historia oral y su utilidad para el análisis de la historia empresarial. En segundo lugar, estudiaremos el caso particular de una empresa sin mencionar el nombre de la compañía ni de los informantes.

## 2. Las fuentes orales y su importancia para el estudio de la historia

Uno de los primeros elementos que debemos tomar en cuenta es que la historia oral siempre implica un trabajo interdisciplinario, pues tanto en el proceso de la entrevista, como en su análisis y posterior conservación, los aportes de la etnografía, lingüística y crítica literaria son fundamentales. Porque, como lo plantea Grele (1975), la entrevista es una «narración conversacional» creada conjuntamente por el entrevistador y el entrevistado, y que contiene una serie de estructuras lingüísticas, sociales e ideológicas que la convierten en un objeto de estudio complejo.

Al plantear de esta forma la entrevista, no debemos perder nunca de vista que estamos tratando con fuentes orales donde la información narrativa no es la única que cuenta. Como lo plantea Portelli, debemos prestar también atención a los tonos, volúmenes y ritmos del habla del informante. Por ejemplo, este autor señala que los sujetos pueden recurrir a los cambios de velocidad para desviar la atención del investigador sobre temas que prefieran no abordar (Portelli 1981).

Además, este carácter oral de la fuente trae consigo el problema de su conservación y reproducción. La transcripción de las entrevistas implica de por sí una pérdida de las tonalidades y ritmos de voz. Pero ese no es el único problema. Laura Shopes (2002) señala que el almacenamiento de las grabaciones y las transcripciones no es suficiente para que los investigadores puedan aprovechar las fuentes trabajadas por otros colegas. Muchas veces, estas no se comparten, sino, más bien, se guardan en las computadoras o cajones de escritorios privados. Por otro lado, la recolección local de historias llevada a cabo por activistas tiende a tomar la forma de historias de vida, lo que tiende a generar información de tipo celebratoria. Sin embargo, las entrevistas estructuradas sostenidas por académicos tienden a estar bastante influenciadas por las preguntas guía de la investigación, las que rara vez son útiles para otros historiadores.

En el caso de la historia oral empresarial, Estados Unidos es el país que posee una mayor tradición –tanto a nivel privado como académico–, a partir de las colecciones en las bibliotecas universitarias (Ryant 1988). Por su parte, desde hace poco más de dos décadas, The British Library se ha convertido en un importante repositorio de historias de vida de empresarios y gerentes de casi todos los sectores económicos (Perks 2010). En el caso de América Latina, este tipo de archivos aún no existe a pesar de que alguna universidad pueda conservar el material recolectado por sus investigadores. El proyecto más

importante de historia oral empresarial en la actualidad es llevado a cabo por la Harvard Business School (Jones y Lluch 2009).

Los problemas generales de colecciones de historia oral son compartidos por la historia oral empresarial. Pero a esto se suman dos dificultades. La primera de ellas es que muchos de los archivos son privados y se mantienen con el propósito de construir la historia oficial de la empresa o de conservar la memoria gerencial de las empresas. Esto significa que existe una cuidadosa selección de los gerentes entrevistados y de sus testimonios. En el ámbito público, los archivos universitarios guardan los trabajos de sus investigadores, pero estos en general han priorizado investigar a los gerentes y no a empleados u obreros. Adicionalmente, en buena parte de los casos no se consignan los objetivos de las investigaciones que ocasionaron los documentos, lo que dificulta la tarea de la siguiente generación de académicos cuando quiere hacer uso de dichas fuentes (Ryant 1988: 561-2).

Una de las objeciones frente a la historia oral es precisamente la fragilidad de la memoria y los cambios que esta experimenta. Sin embargo, puede argumentarse que muchas de las fuentes escritas tradicionales son precisamente transcripciones de fuentes originalmente orales. Así, las actas de los directorios de las empresas son producto de conversaciones y discusiones que han sido transformadas en objetos, por lo que las mismas refutaciones acerca de la objetividad que se le atribuye a la historia oral pueden ser adjudicadas a estas fuentes escritas. Además, si bien es cierto que uno puede encontrar en los testimonios descripciones de los hechos que no corresponden con lo hallado en otras fuentes, también puede suceder lo mismo con fuentes escritas –como las memorias de políticos y empresarios–. Según Portelli (1981: 101), lo que le da a la fuente escrita una ilusión de objetividad es la idea de que no puede ser modificada a lo largo del tiempo.

En lo que coinciden todos los especialistas es que la riqueza de la historia oral no se encuentra en los datos, sino en los significados que los informantes les atribuyen a los mismos. La historia oral brinda información acerca de la experiencia y capacidad de agencia de los sujetos (James 2000: 123). Como plantea Portelli, nos brinda información de lo que los sujetos han hecho, de lo que querían hacer y de lo que creen que han hecho (Portelli 1981). Por ello, las entrevistas y los testimonios deben estudiarse como marcos discursivos en donde las formas narrativas son tan importantes como los contenidos (James 2000).

Es por esta razón, como apuntábamos antes, que Grele se refiere a las entrevistas como «narraciones conversacionales» en las que se deben distinguir tres dimensiones. Una pri-

mera dimensión es la lingüística y literaria, focalizada en el análisis de los signos y significados que surgen durante el proceso de la entrevista (Grele 1975: 284-5). Por ejemplo, Ronald Mitchell estudió los usos de las palabras ‘éxito’ y ‘fracaso’ buscando identificar cuándo sus entrevistados utilizaban ambas palabras como parte de un discurso laboral y cuándo las utilizan para narrar experiencias de la propia vida. Esto le permitió identificar los significados que les daban los empresarios entrevistados a esas palabras, y cómo entendían la interacción entre riesgo y experiencia (Mitchell 1997)<sup>3</sup>.

Una segunda dimensión es la entrevista misma entendida como «*performance*» donde los personajes involucrados se convierten en actores y en audiencia al mismo tiempo. Es por ello que el lugar donde se desarrolla la entrevista tiene importancia, porque actúa como un escenario que induce a cierto tipo de interacción. Por ejemplo, en el caso de la historia empresarial, la mayoría de las entrevistas se realizan en lugar de trabajo y generalmente durante las horas de oficina. Esto, como señala Ryant, apoya la noción de lealtad a la compañía y el deseo de hacer un buen trabajo (Ryant 1988: 564). Es lo que motiva, sin embargo, que los entrevistados tiendan a evitar los testimonios de vida y a priorizar las historias de desempeño. En ese momento es que el investigador tiene que cambiar la forma de hacer las preguntas o seguir momentáneamente por la línea de las narraciones anecdóticas que toda entrevista genera, para crear un nuevo escenario<sup>4</sup>. Pero esto no quiere decir que el entrevistado no vaya a reaccionar, a su vez, frente a estos cambios de estilo de las preguntas. Sin embargo, es fundamental reconocer que, como Dora Schwartzstein señala, «el papel jugado por el entrevistador es preponderante. Su sola presencia impregna y afecta el discurso del narrador y lo convierte en parte inseparable de la fuente creada por ambos» (Schwarzstein 2001: 74).

La tercera dimensión es la cognitiva o paradigmática, lo que implica un diálogo cultural entre las partes que participan en la entrevista (Grele 1975: 286). Cuando se empieza una entrevista estructurada o de tipo testimonial, el informante tiende primero a adoptar una narrativa similar a la del discurso histórico profesional, para luego ir combinándola con anécdotas, chismes y experiencias personales (James 2000: 134). Conforme se desarrolla la entrevista, las narrativas tienden a mezclarse o distanciarse dependiendo de la interacción entre el investigador y el entrevistado. Esto puede ha-

---

3 Es importante resaltar que se pueden realizar estudios lingüísticos más finos o complejos, pero el ejemplo busca subrayar la pertinencia de este tipo de análisis para la historia empresarial.

4 Evidentemente, lo ideal es poder hacer entrevistas fuera del espacio de trabajo, pero en términos prácticos es muy difícil.

cernos sospechar de los datos obtenidos, por lo que deben ser verificados con otras fuentes. Sin embargo, como plantea James, esta última tarea no es la más importante (James 2000: 135). La entrevista fuerza al sujeto a establecer, por un lado, conexiones entre su historia personal y la de su empresa, comunidad, o vecindario; y, por otro, a ligar su testimonio con la historia nacional. Estos lazos comunicantes que se establecen en el momento de la interacción entre el entrevistado y el entrevistador son la clave para entender la visión del mundo del primero, y en ello radica la importancia de la historia oral como fuente histórica.

Finalmente, entre los muchos problemas metodológicos comentados, no debemos olvidar el de la elección de los entrevistados. Por lo general, las empresas suelen hacer una lista de las personas a las que se puede entrevistar. Esto tiene desventajas obvias, pues las omisiones son un claro indicador de las narrativas que la empresa está interesada en resaltar (Ryant 1988: 564). Asimismo, es muy difícil que ex gerentes de cargos altos accedan a una entrevista si no se cuenta con el apoyo de la actual dirigencia. Lo mismo sucede con los ex empleados y ex trabajadores, por lo que es fundamental ser conscientes de que la empresa está interesada en contar una historia acerca de su cultura corporativa.

### **3. Un estudio de caso**

En la segunda parte de este ensayo, compartimos la experiencia de investigación en una empresa familiar que deviene en corporación, en la que utilizamos la técnica de la historia oral para reconstruir la visión de su cultura gerencial entrevistando a tres generaciones de ejecutivos. Sin embargo, como señalamos con anterioridad, por razones de confidencialidad obviamos el nombre de la misma. Lo que se analizará entonces es el punto de vista de la élite de la empresa, no el de sus trabajadores o empleados; es decir, una «historia elaborada desde arriba».

El trabajo llevado a cabo consiste en nueve entrevistas no estructuradas a tres generaciones de gerentes de una empresa que cuenta con más de setenta años de antigüedad. Una de las personas fue entrevistada hasta en tres ocasiones, pues su testimonio representaba uno de los hilos conductores de la historia «oficial» de la empresa y fue necesario contrastar las entrevistas con las fuentes escritas, para poder diferenciar entre la narración de la experiencia subjetiva y la construcción de la institucionalidad.



#### 4. Los gerentes dentro de una empresa familiar: la primera generación

Los miembros de la primera generación entraron a laborar en la empresa a principios de la década de 1950 y dejaron de trabajar activamente entre mediados de 1980 y comienzos de 1990. Uno de ellos fue el gerente general y el otro, el gerente administrativo. Su período de trabajo corresponde a la dirección de la compañía por el «jefe» de la familia propietaria, a quien todos reconocen como el gestor de la empresa. Consecuentemente, sus narrativas tienden a tener tres dimensiones: (a) el desempeño personal, (b) la historia de la institución y (c) la relación con el jefe-gestor de la compañía.

Las entrevistas a estas dos personas fueron realizadas gracias a que el actual gerente de la compañía acompañó el proceso. Esta fue una manera de facilitar las reuniones con los dos ex gerentes. El apoyo de la empresa fue fundamental para ese fin, pero más importante que eso fue el deseo de los entrevistados de poder legar su «historia» a la nueva generación en la administración de la compañía. Así, el actual gerente participaba en las entrevistas con el objetivo de sistematizar las experiencias de sus predecesores, por ello sus preguntas estuvieron dirigidas a clarificar o enfatizar aspectos de la historia institucional. Todo esto hizo más compleja la «narrativa conversacional» que compone estas dos entrevistas.

La primera entrevista fue realizada con el gerente general. Aunque tenía estudios de postgrado en administración de empresas en el extranjero, a lo largo de toda la entrevista se dedicó a subrayar que lo aprendido en una universidad de los Estados Unidos o Europa no servía en el Perú, pero que ayudaba para sistematizar las experiencias tanto positivas como negativas.

Él inició su narración siguiendo un patrón lineal característico de una historia institucional, explicando su trabajo en cada una de las etapas de la compañía. Sin embargo, conforme la entrevista se desarrollaba, comenzaba a condensar su narrativa en torno a tres puntos que le interesaba resaltar: la falta de especialización de la compañía, la importancia de los personajes en la vida de las empresas y la influencia que las políticas económicas implementadas por los diferentes gobiernos tenían sobre el manejo empresarial.

El gerente general nos explicó que la empresa en sus orígenes, y hasta la década de 1990, funcionó como una casa comercial sin una especialización, donde solo se tomaban las representaciones de productos que se creía que podían comercializarse con éxito. Por ello, enfatiza que el primer producto que la empresa exportó fue un cargamento de un

alimento para animales a Inglaterra. También subraya que se comercializaban una serie de equipos de uso personal, productos farmacéuticos, alimentos procesados y fibras textiles: «éramos abarroteros», nos dice. Más tarde, señala, el objetivo era evitar la dependencia de un solo producto para que de esta manera no se altere la forma de trabajar de la compañía. Entonces, el gerente actual le pregunta si había una intención de realizar encadenamientos hacia atrás con el objetivo de invertir en industria. La respuesta del entrevistado no es directa, sino que remite a una de las nociones básicas de su historia: los reflejos de la empresa para adaptarse a las disposiciones del gobierno peruano.

Para probar su punto, el gerente general cuenta que cuando el gobierno prohibió la importación de fármacos, la empresa compró un laboratorio y comenzó a producirlos localmente con insumos importados y licencias de patente de las mismas marcas que antes comercializaban. De la misma forma, invirtieron en una compañía dedicada a la fabricación de implementos agrícolas para asegurarse facilidades tributarias y cumplir con las metas de fomento a la industria impuestas por el gobierno. Asimismo, cuando se dio la ley de comunidad industrial, se temía que se diera una ley similar para las casas comerciales, por lo que la empresa decidió dividir el negocio a través de la creación de subsidiarias que, por otro lado, facilitaron la administración y mantuvieron el «perfil bajo» de la compañía frente al gobierno.

Conspicuamente, la explicación acerca de la adaptabilidad de la empresa frente a las disposiciones del gobierno estaba basada en una serie de hechos de la historia de la compañía, que el gerente general asociaba con la dictadura militar de 1968 a 1980, aunque no necesariamente hayan ocurrido en ese período. Esos años correspondían a una etapa de diversificación de las inversiones de la compañía, al momento en que el gerente general asume más responsabilidades dentro de la empresa y también al período en que el Estado intervino con mayor fuerza para regular la inversión privada (por ejemplo, Reforma Agraria, expropiación de empresas extractivas, control de la circulación de moneda extranjera, etc.). La confluencia de estos factores (la vida profesional, el desarrollo de la empresa y la historia del país) convierte al período en un símbolo que condensa la narración del entrevistado.

Esta idea queda expresada explícitamente cuando, en medio de su narración, el gerente general comenta, con tono más grave, que «la historia de la empresa es un ejemplo extraordinario de adaptación a las circunstancias y al medio. No se puede pensar en el desarrollo de la compañía sin pensar en el desarrollo del Perú». Esta es una noción que apareció en todas las entrevistas con los altos funcionarios de la primera y segunda ge-

neración, por lo que constituye un componente de la identidad de la empresa que el gerente general quería enfatizar no solo al investigador sino, sobre todo, al representante de la tercera generación que estaba presente en la entrevista. Precisamente, cuando le insistimos en que explique cómo la compañía pasó de una casa comercial con múltiples inversiones a una empresa especializada en la venta de bienes de capital y servicios, el gerente volvió sobre el punto de la capacidad de adaptación. Nos explicó que la crisis de la década de 1980 y la posterior recesión de principios de la década de 1990 hicieron que el negocio de bienes de consumo fuera menos atractivo tanto en términos de producción de utilidades (no así en volumen de ventas) como por la mayor competencia e informalidad que presentaba. Por ello, la empresa redefinió el ámbito de acción y decidió especializarse alrededor de un solo negocio. La simpleza de esta explicación estaba destinada a corroborar la identidad oficial basada en la adaptación al medio.

Pero esta capacidad de asumir la representación de diferentes productos y de cambiar de rubro de negocios necesitaba de un personal capaz de adaptarse a estas circunstancias. Es interesante que este tema haya salido por primera vez a la luz cuando el gerente general contaba acerca de la creación de las subsidiarias en la década de 1970. Para lograrlo, hubo que pedirles a más de 1.500 trabajadores su renuncia (probablemente el número no sea menor), bajo la promesa de que los volverían a contratar con todos sus beneficios. Lo que más le sorprendió al gerente general fue que todos aceptaron (una afirmación difícil de probar). Esto, según él, demostraba la confianza que todos tenían en la empresa y lo comprometidos que estaban con ella.

De acuerdo a este informante, la fortaleza de la compañía radicaba en dos elementos: su personal y la cadena de distribución que habían logrado establecer a nivel nacional, a partir de las sucursales y los agentes viajeros. Estos últimos cumplían un rol especial para el gerente general, pues «eran una institución en cada localidad... eran padrinos de los hijos y tenían ese tipo de relaciones que no están en ningún manual de administración; eran muy respetados». En ese momento, el actual gerente pregunta cómo seleccionaban y formaban a esos agentes viajeros. La respuesta del entrevistado fue que todo era muy personal y muy intuitivo. Señalaba, además, que el presidente del Directorio (jefe de la familia propietaria) los entrevistaba y mantenía el contacto con ellos.

Para que entendiéramos su punto de vista, el gerente general nos contó que por muchos años trabajaron sin presupuesto, pero llegó un momento en que el crecimiento de los negocios los llevó a mejorar la contabilidad y contrataron a una persona para que hiciera especialmente este trabajo. El profesional contratado efectivamente mejoró los siste-

mas contables y presentó un presupuesto anual, pero luego propuso hacer uno para los próximos cinco años. Según nuestro entrevistado, el directorio se echó a reír, y uno de sus miembros le respondió amablemente al contador, diciéndole que si no sabían quién sería el presidente del Perú en cinco años, cómo podían planificar algo. Además de la alusión a la importancia del gobierno, ya mencionada, el entrevistado quiere resaltar el carácter intuitivo de la administración. Pero también que se trataba de una dirección muy personalizada de los negocios. Comenta, por ejemplo, qué el Perú de ese entonces era aún un país de grandes personajes. Por esta razón, para él es muy importante comentar acerca de las cualidades y relaciones sociales del presidente de la empresa.

El presidente del Directorio tenía un manejo centralizado, por lo que las gerencias no estaban muy desarrolladas. Pero, como contraparte, su prestigio atraía tantos negocios como la red de distribución que la empresa garantizaba. Era una situación común que una nueva fábrica le ofreciera participar con un pequeño capital en la constitución del capital social, a cambio de que él estuviera en el directorio de la nueva empresa. La compañía solía aprovechar esta situación para asegurarse la exclusividad en la comercialización de los bienes por producirse. Fue así como la empresa comenzó a agrupar un número regular de compañías bajo el rótulo de «inversiones». De la misma forma, el presidente del Directorio podía recurrir a sus amistades y a las compañías con las que había establecido lazos de inversión cuando necesitaba ampliar el capital de la empresa con inyección directa de dinero.

Es justamente hacia el final de la entrevista que el gerente general dedica varios minutos a hablar de la personalidad del gestor de la empresa. Lo califica como una persona especial, porque tenía el don de saber comportarse de tal manera que nunca creaba una situación incómoda y trataba a la gente con mucha naturalidad. Además, tenía detalles especiales con todos los miembros de la empresa. El entrevistado recuerda cuando entraron juntos a la oficina del gerente administrativo para preguntar por un asunto específico y el presidente del Directorio se dio cuenta de que era una oficina muy sobria, así que le mandó traer uno de los cuadros que él mismo había comprado en una exposición de arte. Así continuó la parte final de la entrevista, con una serie de anécdotas sobre el carácter del gestor de la empresa. Lo interesante de estas historias es que el gerente general enfatizaba la importancia del trato personal en la cultura corporativa de la empresa. Este es un tema que va a ser el eje de la siguiente entrevista con el gerente administrativo de la primera generación.

La segunda entrevista se llevó a cabo con el gerente administrativo, también en compañía del actual gerente. Pero esta vez la conversación se realizó en la casa del entrevistado, lo que cambió por completo la dinámica de la entrevista, pues le quitó el tono de historia de desempeño y la convirtió en un testimonio o historia de vida. Este resultado no solo se vio influenciado por el local, sino también por la personalidad del entrevistado. Pero, al igual que en la primera entrevista, la presencia del actual gerente hacía que el gerente administrativo quisiera comunicar las tradiciones de la empresa que era importante conservar. Esto, lejos de ser un problema, se convirtió en un punto a favor para poder entender qué elementos de la cultura corporativa el entrevistado consideraba como valiosos para ser transmitidos a las siguientes generaciones.

Nos encontramos con un testimonio expuesto con el objetivo de transmitir las tradiciones valiosas a la siguiente generación, por lo que la narración no siguió una estructura lineal ni temática. Por el contrario, estuvo estructurada a partir de historias dentro de otras historias –esto a pesar de que el investigador dirigía las preguntas pensando en una historia lineal.

Si bien el gerente general tenía estudios de postgrado en administración, pero constantemente afirmaba que sus estudios no lo habían preparado directamente para manejar una empresa en el medio peruano, el gerente administrativo abiertamente afirmaba que él no había estudiado porque no le gustaba, y que aprendió haciendo y dejándose guiar por experiencias pasadas. Esta idea marca los otros dos ejes temáticos de este testimonio: (a) las relaciones con el personal de la empresa y (b) la figura del jefe-gestor de la empresa.

La entrevista se inicia con la historia de cómo llegó a trabajar a la empresa. El entrevistado nos cuenta que trabajaba en un negocio propio en sociedad con sus hermanos, pero luego de un tiempo llegó a la conclusión de que la empresa familiar no satisfacía sus expectativas y decidió buscar otro empleo. Fue así como, a través de contactos personales, logró llegar a la empresa. Poco a poco, fue asumiendo más responsabilidades hasta ocupar el cargo de gerente administrativo, que incluía las áreas de Finanzas, Administración y Recursos Humanos, además de gestionar el área de Pagos de las Sucursales y Agentes Viajeros.

Uno de los problemas que el gerente administrativo debía afrontar diariamente era el control y el procesamiento de las facturas de las ventas. Al tratarse de una casa comercializadora no especializada, aquellos documentos podían hacer referencia a la venta de chocolates, whisky o tractores. El promedio de facturas por procesar superaba las

10.000 por mes, y, como era de esperarse, cada compañía y cada vendedor quería que su documentación fuera atendida primero. A esto se añade la delicada tarea de supervisar las cuentas de los vendedores y cobradores. Para resolver el último problema, el gerente decidió centralizar todas las cuentas y otorgarlas a los cobradores de acuerdo con sus méritos. De tal forma que la cartera de un cobrador aumentaba de acuerdo a su efectividad para cobrar las deudas. El primero de los problemas cambió por completo con la implementación de los procesadores de IBM. La nueva dificultad consistió en insertar las tarjetas a tiempo para realizar los cómputos.

Sin embargo, el gerente administrativo señala que el principal problema que él encontró con los vendedores era la alta rotación en el trabajo. Pasado un tiempo, los mejores vendedores renunciaban porque los sueldos no eran muy altos y porque, al tratarse de una empresa familiar, los ascensos no eran frecuentes. Es fácil de entender que, para alguien que considera que el aprendizaje es una cuestión de experiencia, la salida de los empleados y trabajadores representaba un problema serio. Una de las formas de resolver el problema de los ascensos fue a través de la evaluación de pares mediante encuestas. En un principio, la mayor oposición provino de los propios jefes porque, como señala el gerente administrativo, «esta era una época de señores» a los que les molestaba que los subalternos opinaran sobre su desempeño. Sin embargo, para la sorpresa del impulsor de la medida, los resultados no fueron tan graves, y los temores de que los empleados tomaran las encuestas con fines revanchistas estaban infundados. Toda esta narración estuvo acompañada por varias anécdotas y algunas de ellas hacían alusión a las jerarquías de género que existían en la empresa.

Además de las encuestas, se establecieron concursos para la presentación de ideas que pudieran mejorar algún aspecto de la gestión de la empresa. Los ganadores de la «mejor sugerencia» recibían una bonificación especial y el reconocimiento público de la compañía. Para el gerente administrativo, esta era una forma de reconocer las iniciativas de los empleados para crear mayor cohesión en la compañía.

Otras de las medidas implementadas para estimular al personal fueron los créditos con base en los adelantos de sueldo. Aquí la entrevista se desarrolló alrededor de una serie de anécdotas ligadas a los pedidos de préstamo. Pero uno de los detalles que el gerente administrativo resaltaba en cada una de ellas era que, ante cualquier problema, se llamaba al empleado y se veía su caso personalmente. Es muy interesante este énfasis en la relación personal como uno de los elementos para mantener a los empleados dentro de la empresa.

Curiosamente, los cursos de capacitación todavía no eran tan importantes ni como estímulo ni como medio de mejorar la calidad del trabajo de los empleados. Solo a los que llegaban a puestos medianos –señaló el gerente administrativo– se les ayudaba a seguir cursos en algunas entidades educativas. En contraste, los altos funcionarios recibían cursos de capacitación tanto en el Perú como en el extranjero. Pero, como afirmó el propio gerente administrativo, para él esos cursos solo eran útiles porque le permitían sistematizar lo que ya había aprendido en su experiencia laboral. Precisamente, el entrevistado contaba con cierto orgullo que durante las vacaciones de los jefes de sección, él mismo los reemplazaba para aprender cómo funcionaba cada una de las secciones y cuáles eran los problemas que había que afrontar.

Por el lado de los trabajadores, buscó crear estrategias para asegurar su permanencia en la empresa. Una de estas estuvo dirigida a la formación del personal, debido a los requerimientos del negocio de maquinarias. Pero, además, el gerente administrativo señala que consiguió que se levantara la prohibición de que los familiares de los empleados y trabajadores no puedan ser contratados en la empresa, y que los hijos de trabajadores puedan recibir ayudas para sus estudios. De esta forma, afirmaba el gerente administrativo, consiguieron que hasta tres generaciones de una familia trabajaran en la empresa, lo que para él creaba una identificación entre la compañía y sus asalariados.

Otro programa dirigido a los trabajadores fue el fondo de vivienda, a través del cual la empresa construía viviendas multifamiliares para sus trabajadores y se las vendía a plazos, a precio de costo y sin intereses. Una vez adquirida la vivienda, la empresa también les daba facilidades para la compra de los electrodomésticos. En palabras del entrevistado, uno de los objetivos del plan era enseñar a los trabajadores a ser propietarios y mejores consumidores. Por esta razón, él veía con agrado cuando los trabajadores le hacían llegar sugerencias sobre cómo mejorar la distribución de las habitaciones en la vivienda.

También narraba con satisfacción que en treinta años había mantenido una buena relación con el sindicato de trabajadores y que esta no se vio mellada por las pocas huelgas que enfrentó la empresa. El énfasis en mantener las relaciones personales entre la gerencia, los empleados y los trabajadores es uno de los elementos que ambos gerentes mencionan y valoran en sus narrativas. La identificación con la empresa se buscaba no a través de la imagen institucional, sino mediante personas concretas para generar relaciones de confianza. Tal vez porque, como lo mencionó el primer entrevistado, el Perú era un país de personajes, no de instituciones.

Precisamente, por esta razón, en buena parte de la entrevista, el gerente administrativo hacía constante alusión al jefe-gestor de la empresa. Una de las cualidades que destaca en su jefe, en diversos tramos de la entrevista, es su consideración hacia las personas sin importar la posición que ocuparan en la empresa. Solía repetir que su jefe «era una persona que respetaba mucho el derecho ajeno». Para probar este punto, contó varias anécdotas, pero había una costumbre que llamaba particularmente la atención del gerente general: cuando un empleado lo esperaba para reunirse a la hora programada, pero el presidente del Directorio aún estaba con alguna persona de la reunión anterior, él mismo salía de su oficina a disculparse por la tardanza y le pedía al empleado que, por favor, lo esperara unos minutos. Para el gerente administrativo, este tipo de detalles creaba un ambiente de confianza entre los empleados y los altos funcionarios de la empresa. Durante la entrevista, se cuentan muchos otros detalles del vínculo entre el gerente administrativo y el presidente del Directorio, lo que permite observar una relación personal bastante cercana, aunque respetando la jerarquía de la dirección de la empresa.

En la primera entrevista, se enfatiza la idea de la capacidad de la empresa por adaptarse a los cambios, y en la segunda, la creación de vínculos personales con empleados y trabajadores de la empresa para crear una lealtad institucional entre todo el personal. El énfasis se encuentra relacionado con las funciones que desempeñó cada informante durante sus casi treinta años de vida laboral. Estos énfasis, y el lugar de la entrevista, explican en gran parte las diferentes estrategias empleadas por los entrevistados para elaborar sus relatos. Así, por ejemplo, una narración que privilegia la interacción con el personal tiende a elaborarse a partir de anécdotas que ilustran las ideas centrales que el entrevistado quiere transmitir.

A propósito de la prolongada vida laboral de los entrevistados, sus narraciones tienden a concentrarse en períodos de tiempo específicos: el primero en la década de 1970 y el segundo en la década de 1960. Sin embargo, sus testimonios abarcan períodos más largos de tiempo, por lo que no son los datos lo más importante de la información brindada, sino la percepción de cómo se hacían los negocios y cómo se establecían las relaciones con el personal; es decir, la experiencia de ambos gerentes y lo que valoraban. Los conocimientos adquiridos a través de la experiencia de trabajo en la empresa era uno de esos elementos. Es aquí donde la «narración conversacional» que constituye la entrevista liga los tres aspectos del paradigma cognitivo al que hacen referencia Grele (1975) y James (2000). Es decir, la vinculación entre la historia personal, la de la comunidad (en este caso la empresa) y la del país. Dos elementos narrativos actúan como bisagras entre estos tres engranajes: uno es la capacidad de adaptación y el otro, la figura del gestor de la empresa.



Ambos gerentes explican su vida personal como un largo aprendizaje basado en la experiencia más que en conocimientos previos. Paralelamente, argumentan que la mayor fortaleza de la empresa estaba en su capacidad de adaptación a un país como el Perú, que se encontraba en constante cambio. Por esta razón, apreciamos en ambas narrativas un tipo de gestión empresarial que esperaba las medidas del gobierno o los cambios económicos para actuar; es decir, se trataba de una gerencia reactiva.

Por otro parte, las alusiones a la personalidad y capacidad del gestor de la compañía y presidente del Directorio son parte fundamental de ambas entrevistas. Los dos gerentes ponen mucho cuidado en explicar el tipo de relación personal que los unía con su jefe, exaltan sus cualidades como persona, y explican cómo la identidad de la empresa y sus valores corporativos estaban representados por el gestor de la compañía. Simultáneamente, ambos informantes hacen alusiones al Perú como un país de grandes personajes. Tanto la figura del gestor de la empresa como la noción de la adaptación a los cambios, nos dan nuevas pistas para entender el rol de las empresas familiares en la historia de la mayor parte del siglo XX.

## **5. La profesionalización de la gerencia: la segunda generación**

Las entrevistas a la segunda generación fueron realizadas en las oficinas de la empresa, a pesar de que uno de los entrevistados ya no trabajaba en ella. Uno de ellos fue por muchos años el gerente contralor y encargado de las finanzas de la compañía; el otro fue gerente general y luego presidente del Directorio. A diferencia de los miembros de la primera generación, ellos no se formaron profesionalmente en la empresa. Ambos tienen grados académicos obtenidos en universidades de los Estados Unidos y una importante experiencia laboral en altos cargos gerenciales cuando fueron reclutados por la compañía. Los dos compartieron las dudas que tuvieron antes de aceptar el empleo y cómo llevaron a cabo con éxito tareas específicas antes de decidirse a aceptar el puesto que se les ofrecía.

Sus narraciones se trataron de historias de desempeño en las que se subrayaban los cambios en la empresa en los que habían participado, y en donde se exaltaba el profesionalismo de la gerencia. A pesar de ello, sostienen, como la primera generación, que la principal fortaleza de la empresa consiste en su capacidad de adaptación a los cambios. Pero le añaden un pequeño giro a este concepto al afirmar que ellos supieron adelantarse a los acontecimientos y no simplemente reaccionar frente a ellos.

Esta generación está marcada por tres hechos que son claramente distinguibles en sus historias: la especialización de la compañía en el negocio que habían elegido como central o «núcleo», la muerte del gestor de la empresa y la crisis económica que afectó severamente el país durante toda la década de 1980 y los primeros años de la de 1990.

La primera entrevista se sostuvo con el gerente contralor, quien entró a la compañía en la segunda mitad de la década de 1970, durante la dictadura militar. Él comienza su relato narrando cómo llegó a la empresa. Luego de obtener el doctorado en los Estados Unidos y trabajar para distintas firmas en ese país, decide regresar a establecerse en el Perú. Al llegar, se entrevista con varias compañías, hasta que al final se decide por la empresa que estamos estudiando. Él atribuye su decisión a la mejor oferta laboral en términos de ingresos, y a la confianza que le despertó el gestor de la compañía. Pero, a pesar del respeto y admiración con la que describe al gestor de la compañía, no lo coloca en el centro de su narrativa, como lo hacen los miembros de la generación anterior.

Su discurso gira en torno a la eficiencia de la administración, a la profesionalización de las gerencias y a la especialización definitiva de la empresa en un giro de negocios. Por ejemplo, inmediatamente después de contar cómo entró a la empresa, explicó el primer plan que propuso para reorganizar la misma, y luego cómo mejoró la emisión de estados financieros haciéndolos trimestrales.

Uno de los temas importantes en la entrevista fue el proceso de especialización de la empresa en uno solo de los negocios, que implicaba la importación y comercialización de productos que requerían de una mayor inversión capitales y especialización en el servicio de postventa. De acuerdo con él, este proceso se inició con la creación de empresas subsidiarias que se encargaban de los negocios adicionales mientras que la empresa principal se dedicaba al negocio «central o núcleo». Uno de los primeros logros de esta división es que las «nuevas compañías» pudieron abrir sus propias líneas de crédito con los bancos nacionales. Más tarde, fueron reorganizadas en torno a un *holding* que inicialmente funcionó bastante bien. Pero los problemas comenzaron con la crisis económica y la restricción de los créditos. Hasta finales de la década de 1970, los bancos nacionales se fijaban principalmente en el récord de pago de las empresas y en la confianza que sus dueños y gestores generaban. Pero, a partir de la década siguiente, la banca comienza a sofisticarse y, por tanto, pone más atención a una serie de indicadores financieros como la proporción entre deuda y patrimonio. Esto ocasiona algunos problemas a la empresa hacia finales de la década de 1980, pues el *holding* de empresas subsidiarias comienza a tener problemas financieros que terminan afectando a la empresa principal, motivo por

el cual se decide deshacer el *holding* y vender todas las subsidiarias. Este proceso termina alrededor de 1994.

Pero, para el gerente contralor, las compañías vendidas (dedicadas a la comercialización de una gran variedad de productos) presentaban problemas adicionales. En primer lugar, la competencia en este sector era demasiado fuerte y las posibilidades de crecimiento durante la crisis de la década de 1980 eran limitadas. En segundo lugar, esta sección del negocio ocupaba un número mayor de empleados y debía mantener más locales y depósitos, lo que hacía que sus gastos operativos fueran altos y dispersos. Además, los márgenes de ganancia eran muy pequeños, por lo que los volúmenes de ventas tenían que ser muy altos para dar realmente utilidades significativas. En tercer lugar, el personal de estas empresas estaba menos capacitado que el que trabajaba en la empresa dedicada al rubro de negocios principal. Este era un factor importante, pues si se quería mantener el negocio después de las reformas de mercado de la década de 1990, era necesario capacitar al personal para estar a la altura del resto. Por todos estos motivos, se decidió, según nuestro informante, por aquel que era más rentable, tenía mayores capacidades de crecimiento y en el que contaban con el personal adecuado para llevar a cabo las transformaciones necesarias para adaptarse a los cambios que vendrían en la década de 1990.

Un segundo tema importante que surgió a lo largo de la entrevista fueron las dificultades que experimentaron hacia finales de la década de 1980 con las políticas económicas implementadas por el gobierno. Una de las obligaciones fundamentales fue adecuar la gerencia y, sobre todo, la administración financiera, a un contexto de hiperinflación. Además, debieron manejar la diversificación de sus productos dentro del negocio principal de acuerdo a los ciclos económicos y a las políticas del gobierno. Así, cuando se otorgaron los subsidios al sector agrario, se priorizó la venta de tractores y cuando hubo problemas de abastecimiento de energía eléctrica, se impulsó la venta de grupos electrógenos. Aquí es donde vuelve a surgir la noción de que la historia de la empresa es la historia del Perú. Pero, a diferencia del discurso de la generación anterior, se enfatiza la capacidad para adelantarse a los cambios en lugar de la capacidad de reacción frente a ellos.

Precisamente el tema de la profesionalización de la gerencia está muy relacionado con esta idea de adelantarse a los cambios. Este proceso se inicia de manera paulatina con el constante crecimiento del negocio central, pues tanto a nivel financiero como técnico necesitaba de la capacitación constante del personal. Después de la muerte del gestor de la empresa, el Directorio nombra un nuevo gerente general que, junto a su equipo

de gerencia, comienza a reclutar solo a personal con títulos universitarios, para luego continuar con su desarrollo profesional dentro de la empresa y facilitarles la obtención de maestrías.

De acuerdo al gerente controlador, fue así como se formaron equipos profesionales altamente calificados en el interior de las diferentes gerencias. Esto, según el entrevistado, le dio un mayor impulso a la planificación a corto y mediano plazo. Gracias a este trabajo, se pudo planificar y efectuar la inversión en locales y talleres en plena recesión de inicios de la década de 1990. Así, cuando la demanda comenzó a reactivarse, a partir de 1994, eran una de las pocas empresas que podían ofrecer un eficiente servicio a sus clientes. Para el gerente contralor, esta profesionalización creó una nueva mística o cultura dentro de la empresa.

En este tipo de entrevista, los temas y los hechos se presentan de forma más clara y lineal porque los informantes están particularmente interesados en mostrar cuál fue su aporte a la transformación de la compañía, y, en este caso en particular, se crea una narrativa teleológica acerca de la especialización de la empresa en su negocio principal.

La segunda entrevista fue realizada al gerente general de la segunda generación. Entró a trabajar a la empresa como gerente de inversiones pero, a la muerte del gestor de la compañía, el nuevo presidente del Directorio lo nombró gerente general. Al igual que el gerente contralor, este entrevistado poseía estudios de postgrado en los Estados Unidos y tenía una amplia experiencia laboral en el sector privado, en el público y en el de las instituciones internacionales. Asimismo, cuando le hacen la oferta de trabajo, vacila en aceptarla porque tenía dudas acerca de las posibilidades de desarrollo profesional en una empresa familiar cuya dirección estaba muy centralizada en el gestor de la empresa.

El informante señala que llegan a un acuerdo para que trabaje por tres meses a medio tiempo para que conozca el manejo de la empresa. Al final, termina quedándose porque el gestor de la empresa le aseguró que su proyecto era profesionalizar la gerencia y porque le gustó el negocio de comercialización general de bienes que le asignaron.

Una vez asumido su primer cargo como gerente de inversiones, propone la creación de un *holding* para mejorar la administración de las empresas subsidiarias. La idea fue aceptada y de inmediato se puso a trabajar en proyectos más ambiciosos que implicaban procesos de integración vertical hacia atrás. Por ello, busca invertir en fábricas o laboratorios para producir bajo licencia los bienes que antes solo comercializaban. De acuerdo

a su versión, las empresas subsidiarias no solo produjeron un mayor volumen de ventas que el negocio principal sino que, además, proveían de efectivo a esta última.

Sin embargo, a partir de 1983, él asumió la Gerencia General de la empresa y tuvo que dejar la administración del *holding* de subsidiarias. A los pocos años, las empresas subsidiarias comenzaron a entrar en problemas debido a la crisis económica. Se pensó en reflotarlas, pero, dados los cambios políticos que esperaban que llegaran en 1990, se optó por vender o cerrar las empresas subsidiarias, porque había disminuido el atractivo que tuvieron para la empresa en sus inicios y porque la competencia internacional se incrementaba debido a la reducción de la estructura arancelaria.

En esa decisión también interviene, según el gerente general, el factor político. Durante la mayor parte de 1986, un grupo de empresarios se había reunido con los representantes del gobierno para crear un proyecto para impulsar la inversión privada en el país. Pero el entonces Presidente de la República, Alan García Pérez, decidió estatizar la banca en 1987, echando por tierra el proyecto. Esta situación trajo varias consecuencias. La primera de ellas fue el temor a que el gobierno iniciara una política de estatización a un nivel mayor, razón por la cual el presidente del Directorio decidió cambiar el nombre del *holding*, para más tarde llegar a la conclusión de que era inevitable venderlo. La segunda consecuencia fue el cierre de los créditos a nivel internacional y la falta de divisas para realizar las transacciones internacionales, por lo que se debía maximizar los recursos en las secciones más productivas.

Para solucionar el problema del acceso de divisas, crearon una compañía exportadora que fue dirigida por la primera mujer ejecutiva de la empresa. Esta nueva firma se dedicaría a realizar transacciones de comercio compensado y a exportar los productos no tradicionales en los que había invertido la compañía con el propósito de generar divisas.

Por otro lado, durante la primera administración del presidente García, el Poder Ejecutivo apoyó al sector agrario con subsidios para la compra de maquinarias. El gerente general afirma que ellos aprovecharon esta situación para ofrecer sus máquinas, convirtiéndose en el máximo vendedor de tractores en América Latina. Algo similar ocurrió con la venta de grupos electrógenos: la empresa logró satisfacer la demanda por estos productos provocada por los cortes continuos de energía eléctrica ocasionados por los atentados terroristas. Ambos casos son usados para explicar el éxito de la política de diversificación del negocio principal.

Las políticas de ajuste que siguieron a la crisis hiperinflacionaria contrajeron demasiado la demanda y la empresa tuvo que soportar un período difícil por la baja dramática en las ventas. Pero también sabían que se iban a privatizar las compañías mineras estatales y a brindar más facilidades para la inversión minera. Por ello, se decidió en el momento de crisis financiera de la empresa invertir en los grandes talleres para la reparación de los motores (y otros componentes) de los camiones. Como se mencionó antes, esta inversión les permitió estar preparados para el momento en que la demanda por maquinaria pesada se reactivara.

Como se puede apreciar, hay muchas semejanzas entre la información y las formas narrativas usadas por ambos entrevistados de la segunda generación. El discurso es mucho más uniforme que en los representantes del primer grupo. Sin embargo, una de las semejanzas entre ambos grupos de entrevistados es que mencionan los nombres de otras casas comerciales que eran más grandes que su empresa pero que en la actualidad ya no existen. Esto lo hacen para subrayar su capacidad de adaptación a los cambios. Sin embargo, la idea de que la historia de la empresa es igual a la historia del Perú tiene una diferente interpretación en la segunda generación. En su discurso, ellos no reaccionan frente a los cambios, sino se adelantan a los procesos; es decir, se pasa del discurso oficial de la gerencia reactiva al de una gerencia proactiva.

El elemento que subraya este cambio es el esfuerzo que realizan para profesionalizar a la gerencia y tratar de darle un carácter más corporativo a una empresa familiar. Incluso ambos enfatizan que la razón por la que dudaron en aceptar sus respectivas ofertas laborales fue porque sentían que la empresa estaba dirigida con un estilo muy patriarcal y no veían cuál podría ser su futuro en ese esquema organizacional. Es por ello que las recurrentes alusiones a la profesionalización de la gerencia se convierten en el vínculo que une la historia personal a la de la empresa y a la del país.

Las entrevistas siguen claramente un esquema lineal donde se narran los aciertos de ambos gerentes, los cambios introducidos en la cultura de la empresa y sus negociaciones con el gobierno. Este tipo de entrevistas es importante contrastarlas con las fuentes escritas, no para determinar los errores en la historia oral, sino para tener una mejor idea de por qué algunos hechos no se mencionan y por qué a otros se les da más importancia.

Por otra parte, la discrepancia más importante entre los entrevistados se da en la discusión acerca de por qué se abandona el negocio de los bienes de consumo. Para el primero de los entrevistados, era una cuestión casi «natural», mientras que para el segundo,

se trató de la mala administración del *holding* luego de que pasó a la Gerencia General. Sin embargo, ambos coinciden en que hacia 1989 era imposible mantener el negocio de bienes de consumo y concentrar las energías/crédito de la empresa en una sola sección. La visión que los entrevistados quieren mostrar es la de una revolución gerencial.

## 6. La corporación y la reconstrucción de la tradición: la tercera generación

Las entrevistas con la tercera generación fueron más estructuradas y se centraron en asuntos más puntuales, por lo que no tuvieron el carácter testimonial o de desempeño de las entrevistas anteriores. La razón de esta estrategia o cambio de metodología se explica porque, para el momento en que se realizaron las entrevistas, el investigador ya había revisado una buena cantidad de fuentes escritas y tenía varias dudas que necesitaba resolver. La intención de estas entrevistas no fue contrastar las fuentes orales con las escritas, sino ampliar la información recogida en el último tipo de fuente, por lo que, para el objetivo de reconstruir la visión de la cultura empresarial de la compañía, era más útil cambiar la metodología.

Señalemos que una de las consecuencias de la profesionalización de la compañía fue que permitió la entrada de mujeres a los puestos ejecutivos. El sistema de meritocracia impuesto permitió que dos de las primeras practicantes que entraron a la empresa, a finales de la década de 1980, hoy ocupen puestos gerenciales.

En la primera entrevista con la gerente administrativa, ella pone especial énfasis en señalar que eran parte del primer grupo de mujeres con títulos universitarios que entraban a trabajar a la empresa. En la entrevista, ella señala que presenciaron la transición hacia la profesionalización de la gerencia. Contaba, por ejemplo, que mientras que el gerente del área de Finanzas provenía del nuevo equipo administrativo, sus jefes inmediatos aún pertenecían a la generación anterior, y que les daba miedo que ella asumiera ciertas funciones que antes estaban a cargo de empleados varones con mucha experiencia. Los cambios en los usos de la tecnología también fueron importantes en su narración.

Pero lo más importante de la entrevista, en términos de entender los cambios y permanencias en la cultura corporativa, estuvo en sus explicaciones sobre cómo debía manejarse en su sector en diferentes períodos que atravesó la economía peruana. Se pasó de la descripción de las cobranzas en épocas de hiperinflación, cuando ella recién entró a la empresa, a los problemas que tuvieron que afrontar en la crisis de 1998. En cada uno

de esos momentos, la empresa tuvo rubros que compensaban las bajas en las ventas que ocurrían en otros sectores. Paralelamente, explica la interacción entre los cambios tecnológicos y los sistemas administrativos. Finalmente, los cambios en las formas de financiamiento de los clientes a lo largo del período que ha trabajado en la empresa.

Si bien esta entrevista es la menos testimonial de las efectuadas, fue extremadamente útil para resolver otros asuntos de la investigación que tienen relación de cambios en las formas administrativas. Así, esta entrevista nos muestra cómo en la tercera generación comienzan a confluir las preocupaciones de las dos generaciones anteriores. Es decir, la profesionalización de la gerencia y la mantención de un equipo que garantice la continuidad de la cultura empresarial.

Este punto se desarrolla de forma más explícita en la entrevista con la gerente general. Por ejemplo, ella cuenta que sus funciones en el primer puesto que ocupó eran totalmente operativas, pero que le permitían ir conociendo mejor los diferentes aspectos de la empresa. Luego, en su segunda asignación, debe trabajar de manera más cercana con los representantes de los bancos –primero nacionales y luego extranjeros–, en una época en la que el crédito internacional comienza a restablecerse en el Perú.

Para ella, la capacitación en la empresa la obtuvo de tres formas. La primera, en el día a día, haciendo las diferentes tareas operativas y conociendo el funcionamiento de otras secciones (en esto, su testimonio recuerda al del gerente administrativo de la primera generación). Un segundo momento de la capacitación se dio a través del trabajo con «mentores» informales en la empresa. Para su generación, esto fue muy especial, porque ellas entraron a trabajar justo en el proceso de transición de la empresa y, al hacer carreras de largo plazo, fueron aprendiendo de sus jefes no solo las tareas operativas, sino la historia de la compañía, los estilos de gerencias, los valores corporativos, etc. La tercera forma de capacitación es la más convencional en nuestros días, a través de cursos especializados dentro y fuera de la empresa, así como el apoyo para la obtención de maestrías. Mediante esta descripción, la gerente general trata de unir las preocupaciones de la primera generación de crear un capital humano estable en la empresa y la idea de la profesionalización y capacitación constante del personal de la segunda generación.

La segunda parte de la entrevista con la gerente general sigue un orden cronológico para ir aclarando aspectos específicos de la historia de la empresa. Debido al tipo de preguntas que se formularon, la evolución del manejo administrativo de la compañía a lo largo de las diferentes crisis que afrontó la economía peruana desde 1987 hasta el 2009



fue uno de los ejes narrativos. Sin embargo, en sus repuestas surgieron también temas relacionados con la ampliación de capitales, las fuentes de financiamiento y la compra de empresas.

El tema de la compra de empresas nos permitió preguntar acerca de los intentos de internacionalización de la compañía. Pero más interesante que esto fue la noción de diversificación que la entrevistada expuso, pues significa una profundización de una estrategia de años anteriores y con nuevos matices.

El tema de la diversificación es crucial en la elaboración de la imagen que la Gerencia ha construido acerca de la identidad de la empresa y su capacidad de adaptación a la realidad peruana. Para la primera generación, la diversificación de los negocios no era planificada, pero respondía a uno de los siguientes criterios: la adquisición de empresas por no poder cumplir con sus obligaciones crediticias, porque la empresas querían establecer relaciones comerciales con el gestor de la compañía o porque la firma quería asegurarse la representación de un producto. Para la segunda generación, la diversificación se dio tomando nuevas representaciones y nuevas líneas de productos dentro del negocio principal protegiéndose así de los cambios del mercado peruano, para lo cual se realizaban las inversiones necesarias. La tercera generación mantiene la idea de la diversificación, que es la base de la noción que proclama que la historia de la empresa es la historia del Perú, siempre alrededor de negocios sinérgicos con el negocio principal, de tal manera que puedan presentarse al cliente como una oferta más amplia. Se trata de expandir la oferta agregada, más que una de integración vertical, y se reconoce que se requiere el desarrollo de ciertas capacidades específicas nuevas y una organización empresarial diferente.

## 7. Conclusiones

Uno de los primeros puntos por destacar de este relato metodológico es que, cuando se utiliza la herramienta de la historia oral en el caso de la historia empresarial, lo que se está reconstruyendo es el punto de vista de la Gerencia. No solo porque se entrevista a los ejecutivos, sino porque con ellos se acuerdan las entrevistas con los otros colaboradores de la empresa. Es claramente una visión desde arriba y con carácter oficial, por lo que el análisis debe centrarse precisamente en cómo se elabora ese punto de vista, cuáles son sus elementos importantes y cuáles son las percepciones de los actores involucrados en su construcción.

Esto también se relaciona con la forma en que se elabora la entrevista, pues no se trata de rescatar el testimonio de una comunidad o un grupo subalterno, sino de analizar un grupo con poder que tiende a naturalizar la forma en que presentan sus historias. Además, las condiciones en que estas entrevistas se realizan permiten que el entrevistado tenga tanta o mayor facultad que el entrevistador en la creación de la «narración conversacional» que constituye la entrevista.

A lo largo de la descripción de la entrevistas a las tres generaciones, hemos podido notar diversos escenarios y las formas que estas han tomado. El testimonio o la historia de vida ha sido el género menos frecuente. La historia de desempeño en la que se narra solo el trabajo realizado y no las motivaciones personales ha sido el más utilizado por los entrevistados. Las dos últimas entrevistas siguieron el formato de un cuestionario porque ambas entrevistadas habían participado en el proyecto de reconstruir la historia de la cultura institucional y porque nuestra visión de las fuentes escritas había despertado interrogantes particulares que los géneros de entrevista anteriores no hubieran podido responder. En las dos últimas entrevistas, la indagación sobre datos nuevos fue tan importante como la búsqueda de impresiones y experiencias.

Lo interesante de haber entrevistado a tres generaciones de la gerencia de una misma empresa fue no solo constatar los cambios de una empresa de gestión familiar a otra de gestión corporativa con participación de mujeres en su alta dirección, sino también percatarse de los elementos fundacionales de la cultura corporativa de la empresa. Uno de estos elementos está ligado a la personalidad del gestor de la empresa, que es interpretado de formas distintas por las dos primeras generaciones, pero en ambos casos de modo muy personal. Para la tercera generación no es menos importante, pero pasa a ser parte del pasado y las tradiciones que se deben conservar. El otro punto clave es el delicado equilibrio entre la formación empírica dentro de la empresa y la formación profesional. Para la primera generación, la balanza se inclina rápidamente a favor de la formación dentro de la «familia empresarial»; para la segunda, la formación empírica no representa una desventaja, pero dado el crecimiento que experimentaba el negocio en tiempos de crisis, era necesario contar con especialistas para poder resolver los nuevos problemas y darle una gestión más técnica a la empresa. Para la tercera generación, que creció profesionalmente en la empresa y que, gracias a su desempeño profesional, ascendió hasta los cargos más altos, el equilibrio es algo por conservar. Lo que está en juego al mantener este equilibrio es mantener la calidad del capital de humano que todas las generaciones consideran como una de las fortalezas de la empresa.

El otro elemento discursivo que cruza las tres generaciones como una forma de identidad empresarial es la capacidad de adaptación del negocio a la historia económica del país. Para todos los entrevistados, la adaptación es asociada a la diversificación de los negocios. Las formas en que se pone en práctica la ampliación de las inversiones de la compañía dependen, obviamente, del contexto histórico en que cada equipo gerencial ha realizado su labor.

La historia oral es fundamental para analizar la cultura gerencial de una empresa; sin embargo, presenta ciertas limitaciones para el estudio de la institución en su conjunto o del grupo económico. Por lo que es necesario complementar la investigación con otras fuentes tanto cualitativas como estadísticas, además de analizar a la empresa desde el punto de vista de sus competidores, clientes y contextos sociales, porque son instituciones que se construyen en interacción constante con otros actores.

## Bibliografía

- DÁVILA Carlos; Luis Fernando MOLINA, José Miguel OSPINA y Gabriel PÉREZ  
2008 *Una mirada a la historia del mercadeo en Colombia: testimonio de Enrique Luque*. Bogotá: Universidad de los Andes.
- DURAND, F.  
2003 *Riqueza económica y pobreza política: reflexiones sobre las élites del poder en un país inestable*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, Fondo Editorial.
- GRELE, R. J.  
1975 «A Sumisable Variety: Interdisciplinarity and Oral Testimony». En: *American Quarterly*, 27(3), pp. 275-95.
- JAMES, D.  
2000 *Doña María's Story*. Durham and London: Duke University Press.
- JONES, G., y A. LLUCH.  
2009 «The Latin American Business Oral History Collection». En: *Harvard Business School Historical Collections*. Fecha de consulta: 10/10/2011. <<http://www.library.hbs.edu/hc/laoh/intro.html>>.
- MITCHELL, R. K.  
1997 «Oral History and the Experts Scrips: Demystifying the Entrepreneurial Experience». En: *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 3(2), pp. 122-39.
- PERKS, R.  
2010 «The Roots of Oral History: Exploring Contrasting Attitudes to Élite, Corporate, and Business Oral History in Britain and The U.S.». En: *The Oral History Review*, 37(2), pp. 215-24.
- PORTELLI, A.  
1981 «The Peculiarities of Oral History». En: *History Workshop Journal*, 12(1), pp. 96-107.

RYANT, C.

1988 «Oral History and Business History». En: *The Journal of American History*, 75(2), pp. 560-6.

SCHWARZSTEIN, D.

2001 «Historia oral, memoria e historias traumáticas». En: *Historia Oral*, (4), pp. 73-83.

SHOPES, L.

2002 «Oral History and the Studies of Communities: Problems, Paradoxes, and Possibilities». En: *The Journal of American History*, 89(2), pp. 588-98.