



PONTIFICIA  
**UNIVERSIDAD  
CATÓLICA**  
DEL PERÚ

## **Facultad de Ciencias Sociales**

Machiguengas haciendo empresa:  
Análisis de la viabilidad de la empresa  
multicomunal SERDESBU en el Bajo  
Urubamba

Tesis para optar el título de Licenciada  
en Sociología

Zarela Isabel Montenegro Ferrari

Asesor: Percy Bobadilla Díaz

Noviembre, 2017



## Contenido

<b>Resumen</b> .....	<b>3</b>
<b>Capítulo 1: Introducción</b> .....	<b>5</b>
1.1 Planteamiento del problema.....	10
1.2 Estado del Arte .....	17
<b>Capítulo 2: Marco teórico</b> .....	<b>24</b>
2.1 Una mirada sociológica de la empresa como organización e institución occidental.....	24
2.2 La estructura y cultura organizacional y su influencia en el desarrollo de la empresa en un contexto nativo amazónico.....	28
2.3 La empresa como proyecto de desarrollo económico local.....	43
<b>Capítulo 3: Metodología</b> .....	<b>50</b>
<b>Capítulo 4: Hallazgos</b> .....	<b>61</b>
4.1 Comunidades socias machiguenga: Segakiato y Cashiriari.....	61
4.2 Inicio y proceso de desarrollo de la Empresa Multi-comunal SERDESBU .....	76
4.3 Percepción de la Junta Administrativa de la comunidad socia de Segakiato y trabajadores sobre SERDESBU .....	83
4.4 Tensiones entre la organización formal de SERDESBU y las formas de ser machiguenga relativas al trabajo .....	99
4.4.1 Liderazgo y gerencia en el marco del modelo organizacional empresarial de SERDESBU.....	100
4.4.2 Capacitaciones como medio de aculturación .....	106
<b>Capítulo 5: Conclusiones y Reflexiones finales</b> .....	<b>116</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>126</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>137</b>

## Resumen

En el Perú las industrias extractivas tienen un largo recorrido histórico donde su forma de operar se ha ido transformando según las demandas internacionales, del Estado peruano y de la población. Es por estas demandas que dichas empresas han adoptado un marco de responsabilidad social corporativa por medio del cual se realizan principalmente proyectos a favor del desarrollo económico de las comunidades afectadas.

Así, el Consorcio Camisea, liderado por Pluspetrol, entregó un fondo de compensación a las comunidades nativas de impacto directo, Segakiato y

Cashiriari, ubicadas en el Bajo Urubamba, distrito de Megantoni, provincia de La Convención en el departamento de Cusco; este fue usado para de la creación de la empresa multi-comunal SERDESBU (Servicios para el Desarrollo del Bajo Urubamba) cuya actividad principal sería de intermediación laboral y prestación de servicios para el Proyecto Camisea cuyas ganancias serían divididas en partes iguales entre ambas comunidades.

La finalidad de esta investigación es conocer si las empresas comunales impulsadas por industrias extractivas en comunidades indígenas amazónicas son viables. Para ello se ha tomado el caso de la empresa multi-comunal SERDESBU en donde se analizará cómo conviven las lógicas empresariales sobre el trabajo y la percepción de este en las comunidades socias con relación a la viabilidad de esta misma empresa como un negocio rentable que genere puestos de trabajo e ingresos económicos tanto a sus trabajadores como a las comunidades socias.

Es en este contexto que se pretende conocer también cómo la lógica indígena machiguenga en torno al trabajo convive con la necesidad de una lógica empresarial para la viabilidad de SERDESBU y las tensiones que las diferencias entre estas lógicas pueden generar tanto dentro de la empresa como en las comunidades socias de Segakiato y Cashiriari.

## Capítulo 1: Introducción

La presente investigación busca conocer cómo conviven las lógicas empresariales e indígenas en torno al trabajo relacionadas a la viabilidad de una empresa multi-comunal en un contexto amazónico como fenómeno reciente. Con especial énfasis en las empresas comunales creadas a consecuencia de las políticas de empleo local desarrolladas por una industria extractiva en la zona del Bajo Urubamba.

En lo que respecta a las corporaciones extractivas, los numerosos casos de conflictos sociales y su continua expansión geográfica hacia nuevos países han llevado a que las empresas den mayor importancia a los temas sociales y, por consiguiente, a sus políticas de responsabilidad social, definidas como políticas

de cooperación con actores sociales como organizaciones de base, ONG y el Estado tendientes a impulsar los impactos positivos y mitigar los impactos negativos en sus operaciones (SEPIA XII 2008: 38).

Por ello se ha tomado el caso de la empresa multi-comunal SERDESBU creada a partir de un fondo de compensación entendiendo que “Las compensaciones son transferencias monetarias o no monetarias por impactos negativos ambientales o sociales ocasionados por el desarrollo de actividades extractivas”. (Damonte 2007: 39) otorgado por el Consorcio Camisea a las comunidades nativas de Segakiato y Cashiriari ubicadas en el Bajo Urubamba y consideradas de impacto directo por el proyecto.

En este sentido, SERDESBU se crea en el marco de las políticas de empleo local de Pluspetrol a fin de ser una empresa contratista que los provea de trabajadores calificados y no calificados. En el SEPIA XII, se indica que las empresas mantienen una fuerza laboral estable pequeña, que se dedica en gran medida a labores operacionales y administrativas, mientras hacen uso de empresas contratistas para llevar a cabo las labores específicas requeridas a lo largo de la vida de la operación. Del mismo modo, las empresas contratistas mantienen solo un grupo pequeño de trabajadores estables, mientras que

contratan a la mayor parte de la fuerza de trabajo de manera temporal, para proyectos específicos, sin asumir compromisos laborales (SEPIA XII 2008: 43).

Esta inversión es parte de la iniciativa de Pluspetrol la cual se enmarca en un contexto de responsabilidad social corporativa en el que se debe subsidiar por los impactos socio-ambientales a las comunidades de impacto directo e indirecto. Por lo tanto, esta investigación va a tomar un caso concreto en el que se analice la viabilidad de la empresa multicomunal SERDESBU centrándonos en la relación que se genera a través del vínculo de las lógicas entorno al trabajo, tanto la indígena como la empresarial.

SERDESBU es una empresa creada bajo el modelo de empleo local, la cual se encarga de intermediación laboral brindando servicios al consorcio y otros clientes de la zona como lo son ERM (Environmental Resource Management), SNC Lavalin (Empresa de ingeniería y construcción), Repsol (multinacional energética y petroquímica española) y CNPC (Corporación Nacional de Petróleo de China).

Este estudio pretende mostrar cómo la lógica empresarial y nativa entorno al trabajo influye en la manera en cómo funciona SERDESBU, es decir si la lógica

económica nativa va en la misma dirección de la lógica empresarial occidental, si existe una tensión entre las mismas o una combinación de ambas.

Siguiendo la ruta propuesta, resulta fundamental estudiar el componente cultural machiguenga. La percepción de las comunidades socias (Machiguengas) sobre su propia empresa permitirá conocer en qué medida el componente cultural influye en el funcionamiento de la misma, debido a que cada grupo social posee sus propias formas de concebir el trabajo. Adelanto que los cargos más importantes de SERDESBU, es decir los gerenciales, deben ser asumidos por miembros de las comunidades nativas machiguenga Cashiriari y Segakiato dado que en la constitución de la misma deben ser los representantes de las comunidades socias quienes tomen las decisiones sobre el devenir de la empresa a manera de representación de la asamblea comunal. De esta manera se remarca que el componente cultural posee un rol principal en la dirección de SERDESBU.

A partir de lo mencionado resulta necesario conocer a la población en cuestión, es decir, la población machiguenga que vive en las comunidades socias de Segakiato y Cashiriari. Esta población se agrupa en comunidades denominadas nativas, es así que el Ministerio del Ambiente (MINAM) menciona que las comunidades nativas, tienen origen en los grupos tribales de la selva y



ceja de selva y están constituidas por conjuntos de familias vinculadas por los siguientes elementos principales: idioma o dialecto; características culturales y sociales; y tenencia y usufructo común y permanente de un mismo territorio con asentamiento nucleado o disperso. En esta investigación las comunidades socias son denominadas comunidades nativas que se rigen por la ley N° 221715.

En resumen, la presente investigación se encuentra dividida en cinco capítulos. El primero comprende la introducción, el planteamiento del problema y el estado del arte; el segundo, el marco teórico; el tercero, la metodología; el cuarto, los hallazgos y por último, el quinto que comprende las conclusiones y reflexiones finales.

## 1.1 Planteamiento del problema

### 1.1.1 Objeto de estudio

La investigación tiene como fundamento el análisis de la viabilidad de la empresa multi-comunal SERDESBU, creada en el año 2010, que tal y como se encuentra definida en su página web es una “empresa Multi-comunal conformada por dos (02) Comunidades Nativas, Cashiriari y Segakiato, dedicada a brindar servicios de monitoreo de diferentes actividades, auxiliares en arqueología y acción comunitaria, personal para apoyo en trabajo especializado, operadores técnicos de herramientas y equipos, servicios generales y servicios de mantenimiento”. (SERDESBU 2016)

A través del desarrollo de esta investigación se dará a conocer si las empresas comunales en contextos nativos amazónicos son viables como estrategias de desarrollo económico de las comunidades nativas. Para ello se tomará en cuenta las tensiones que se generan a través de la forma de operar de una empresa como institución occidental y la cultura machiguenga de las

comunidades socias. Todo ello recogido desde las experiencias y percepciones de los trabajadores y la Junta Administrativa de las comunidades socias.

Las percepciones son importantes para entender las interacciones entre las normas y los comportamientos (trabajadores) además que estas influyen en la toma de decisiones sobre el devenir de la empresa (Comunidades socias) y nos ayudan a entender el clima laboral (trabajadores).

El estudio de percepciones es fundamental pues permite comprender cómo los trabajadores entienden y predicen el devenir de la empresa además que ayuda a explicar cómo los actores locales involucrados toman decisiones basándose en sus percepciones sobre la manera en la que la empresa funciona y lo que creen que necesita.. Es decir, el estudio de las percepciones provee un enfoque muy útil para entender las interacciones entre las normas de la empresa y las experiencias en relación a la forma en que las personas interpretan e interactúan con las normas. (Fernández-Giménez 1993)

Esta se hace fundamental al tomar como punto de análisis la lógica indígena y las lógicas occidentales empresariales entorno al trabajo. Para ello se ahondará en las lógicas de las comunidades socias Machiguengas y cómo

interpretan, entienden y predicen el accionar de la empresa SERDESBU lo que se vincula directamente a la toma de sus decisiones y a la viabilidad de la misma.

Toda la investigación se enmarca en la necesidad de los pobladores de un trabajo asalariado y de las políticas de responsabilidad social corporativa del Consorcio Camisea. Específicamente SERDESBU se vincula con el desarrollo de la misión-visión que ostenta Pluspetrol, llevar el “desarrollo” al bajo Urubamba. En ese sentido contratar a los miembros de la comunidad es parte del cumplimiento de estas metas.

### 1.1.2 Pregunta general y objetivos del estudio

De esta manera, la pregunta que guía la investigación es de qué manera las empresas comunales impulsadas por industrias extractivas en comunidades indígenas amazónicas son viables en contextos culturales no familiarizados con dicha institución. Para responder a esta pregunta, nos hemos planteado dos preguntas específicas, la primera tiene que ver con la influencia de las lógicas indígenas machiguenga en la estructura y cultura organizacional de SERDESBU y la segunda se refiere a las percepciones de las comunidades

socias y trabajadores sobre la empresa multi-comunal. Adicionalmente dado que gran parte de los trabajadores pertenecen a la etnia machiguenga, el componente cultural no debe ser obviado.

También es pertinente resaltar que la empresa como organización es un ente ajeno a la comunidad y que los trabajadores han tenido que pasar por un proceso de adaptación mutua para resolver los problemas que las diferencias culturales provocan. En ese sentido el objetivo secundario es conocer cómo conviven las lógicas empresariales y nativas y su nivel de influencia en la viabilidad de la empresa, siendo entonces necesario conocer la percepción de las comunidades socias y los trabajadores sobre SERDESBU.

### 1.1.3. Relevancia sociológica

La presente investigación ahonda en las relaciones entre empresa y comunidad con énfasis en poblaciones indígenas amazónicas. Es así que la misma presentará cinco factores relevantes para la sociología las cuales son: Responsabilidad social corporativa, relación empresa comunidad, influencia de la cultura, investigaciones previas sobre empresas comunales y escasez de estudios sociológicos con poblaciones nativo amazónicas.

El primer factor tiene que ver con las estrategias que las empresas extractivas, como el Consorcio Camisea, despliegan a través de su área de responsabilidad corporativa para el desarrollo de las comunidades de impacto directo. En este sentido es necesario conocer si estos proyectos son verdaderamente viables y generan beneficios para las comunidades.

El segundo factor muestra que los estudios sociales sobre la relación empresa y comunidad se enfocan en el conflicto. Por lo tanto, la presente investigación se enfoca en visibilizar las diferentes relaciones, no únicamente conflictivas, que existe entre la junta administrativa comunal, empresa multi-comunal y empresa extractiva. Así, se pretende mostrar cómo una empresa que es una figura ajena a la comunidad nativa convive con ella y las tensiones que la dinámica de la relación empresa - comunidad pueda generar para que esta pueda adaptarse.

Ahondando en la relación generada por la creación de la empresa multi-comunal es necesario conocer la influencia de la cultura Machiguenga, con el fin de determinar cómo una organización exógena funciona; dado que las

costumbres nativas en torno al trabajo distan de los perfiles occidentales de directivos y empleados. Siendo este el tercer factor.

Para ejemplificar lo mencionado, la manera tradicional del trabajo en comunidad se da en la chacra, en un ambiente familiar o en una red parental basada en la alianza en donde el consumo de masato durante la jornada es un bien necesario para la realización de la labor. (Conversación personal Oscar Espinosa y observación personal en campo) Esto se diferencia del modo de trabajo en una empresa occidental regida por normas que restringen ese tipo de comportamiento.

El cuarto factor es que estas investigaciones, sobre empresas comunales, se han centrado en zonas alto andinas, debido a que originalmente se han desarrollado en esa zona (Cárdenas 1983). Por ello, resulta necesario estudiar los efectos de la promoción de empresas comunales de parte de la industria extractiva en la Amazonía como un fenómeno reciente.

Como último factor, cabe mencionar que la sociología de las organizaciones e instituciones ha trabajado el tema de empresas comunales, sin embargo esto

no se ha dado en contextos nativo amazónicos por lo que la investigación aportaría a incentivar la exploración en dicho campo.

Esta investigación presenta un reto, el cual es vincular la mirada antropológica y la sociológica desde la cual producir conocimiento interdisciplinario útil para el estudio de las empresas comunales. En este camino, se describe en la sección de hallazgos las actividades económicas tradicionales que se encontraron en la investigación.

#### 1.1.4 Hipótesis

La hipótesis planteada en esta investigación es que la viabilidad de la empresa multi-comunal SERDESBU depende de cómo se manejan las tensiones que generan las distancias culturales entre las lógicas empresariales occidentales y las lógicas relativas al trabajo de la etnia machiguenga que acoge el modelo de empresa comunal. En ese sentido si la adaptación entre las lógicas de la empresa y las lógicas Machiguengas entorno al trabajo es débil, la empresa funcionará en la medida en que exista un apoyo externo generándose alta dependencia y si por el contrario la relación es fuerte, la empresa será viable y sostenible.



## 1.2 Estado del Arte

Las empresas comunales han sido un tema de interés recurrente para la sociología de las organizaciones e instituciones en sus diferentes formas; es decir, que las empresas comunales han transitado un largo camino bajo denominaciones similares como lo son “granjas comunales” o “cooperativas comunales”.

Según Cárdenas es a partir de 1940 que se crea esta figura de empresa comunal, la mayoría de ellas en el departamento de Junín en donde se establecen gracias a los aportes de la comunidad y cuyas ganancias serían de la comunidad y sus comuneros. Ya en 1960 se crea otra forma de empresa comunal denominada “cooperativas comunales” en las cuales los comuneros podían participar de manera voluntaria en caso lo desearan (Cárdenas 1983).

Para el mismo investigador, las empresas comunales han sido tipificadas como granjas, cooperativas y empresas comunales. Para diferenciarlas es necesario tomar en cuenta las características siguientes:

“a. Propiedad: de la tierra y de otros medios de producción, tales como máquinas, equipo, instalaciones, o por la directiva de la comunidad.

- b. Gestión: hecha por los miembros de la empresa, o por la directiva de la comunidad
- c. Trabajo: asalariado, asociado o comunal
- d. Objetivos: beneficio de los socios o beneficio principal de la comunidad o de los socios y de la comunidad.
- e. Distribución del beneficio: en función del capital, del trabajo aportado de la comunidad en su conjunto” (Cárdenas 1983).

Como se acaba de mencionar, las empresas comunales han sido definidas de distintas maneras, tanto es así que Jesús E. Tumi en “La empresa comunal como estrategia de desarrollo de las comunidades andinas” presenta una recopilación de las definiciones propuestas en torno al concepto de empresa comunal.

- “a) Por un lado, se sostiene que la empresa comunal es la misma comunidad que, sobre la base de su propia organización y funcionamiento institucional, produce bienes y/o servicios, movilizandolos racionalmente los recursos de su propiedad y la fuerza de trabajo de sus miembros, los comuneros. Proceso productivo en el que recurre a técnicas empresariales modernas, que aseguran el éxito de sus objetivos.
- b) Por otro lado, se define a la empresa comunal como la propia comunidad campesina y constituidos por las familias campesinas en torno a la organización comunal que adopta una forma empresarial para el desarrollo de las fuerzas productivas (CCP-FDCP 1984:339).
- c) Se sostiene también, que la Empresa Comunal, no se presenta como alternativa a la comunidad. Es desde la comunidad, bajo forma empresarial, que se presenta una alternativa respecto a las SAIS, CAP, ERPS; es decir, se trata que la comunidad entrando al sistema asuma una gestión empresarial: producir al menor costo, ubicar mejores precios (CCP-FDCP 1984:34).
- d) Asimismo, se señala que la empresa comunal es la propia comunidad, que adopta una forma empresarial para la administración y producción colectiva de bienes y servicios.
- e) La empresa comunal, es una institución dinámica, sustentada sobre principios autónomos de cooperación, reciprocidad y ayuda mutua, que garantiza la inversión de la fuerza de trabajo comunal y la participación

democrática y efectiva de los comuneros en la planificación, gestión y utilización del producto social (ORAMZ VIII 1984).” (Tumi 1990).

Tumi considera que las empresas comunales al estar en constante relación con las lógicas del mercado occidental empresarial, predisponen a que la población adopte estrategias organizativas distintas a las tradicionales a nivel familiar y comunal.

También, Oscar Chaquilla en su obra “El reto de la gestión en la empresa comunal” de 1990 propone que la empresa comunal supone institucionalizar la racionalidad económica en las comunidades en donde sus miembros eligen de manera democrática el destino y uso de sus recursos. (Chaquilla 1990)

Por otro lado, Rodríguez en su libro “El real sentido de las empresas comunales de Puno” menciona que la empresa comunal entra en disputa con la unidad familiar y la comunidad campesina, esto se da porque en la misma solo participa un miembro o ninguno de la familia. (Rodríguez e Isaias 1988)

Cáceres, por su parte aporta otra definición de empresa comunal, para el autor esta es la comunidad campesina que basándose en sus propias formas de

organización producen bienes y servicios a través de la mano de obra de sus integrantes, los comuneros. (Cáceres en Rodríguez 1988)

Adicionalmente, Orlando Plaza sostiene que la denominación empresa comunal para las actividades que realiza la comunidad es errónea, dado que al hablar de empresas comunales estamos combinando dos lógicas de pensamiento distintas, por un lado la empresa y por el otro la organización comunal. (Citado en Tumi 1990)

Un par de casos sobre empresas comunales se presentan en la investigación de Jorge Díaz en el año 1984, a fin de explicar la relación entre la organización y las empresas comunales. De esta manera se contrastan los casos de Conchacalla y Compona, en la primera se rinden cuentas de manera periódica en la asamblea comunal y en la segunda no se presenta información acerca del balance; este tipo de actitud generaría desconfianza en unos y mejoraría los lazos entre los otros. (Díaz 1984)

El hecho de no rendir cuentas ante los socios generaría desconfianza de parte de los comuneros y podría agudizar los problemas que tengan con los mismos; por ello resulta de suma importancia que se cuente con capacidad gerencial.

Para el mismo autor se comete un error al imponer una empresa con formas de organización empresarial de tipo asociativo en comunidades donde no existen condiciones previas que permitan el desenlace de esta nueva forma de organización.

Actualmente existe un nuevo actor en la creación de empresas comunales, este es la empresa transnacional extractiva que promueve este tipo de emprendimiento en las zonas de impacto a través de su área de responsabilidad social corporativa, basados en los criterios internacionales brindados por la ISO 26000. Este nuevo actor se adiciona a la idea de Cárdenas que en los años 90, señaló dos tipos de origen de la empresa comunal, el primero de iniciativa estatal y el segundo a través de la voluntad y emprendimiento de los pobladores. (Cárdenas 1983)

Es así que Federico Helfgott en su libro “Minería: comunidad y trabajo” explica que a partir de los 90s las políticas del gobierno neoliberal de Fujimori facilitaron la creación de empresas comunales. Por lo cual algunas comunidades las crearon como medio de posicionamiento frente a las empresas mineras y gracias a las compensaciones recibidas de parte de las mismas. Sin embargo, Helfgott recoge el testimonio de un funcionario de relaciones comunitarias de una mediana empresa minera en Pasco, que dice

que “las comunidades a veces no tienen ningún interés. Al contrario nosotros como empresa estamos exigiéndoles a ellos”. De esta manera la disponibilidad de una empresa comunal que les brinde servicios beneficia a la minera no solo por proveerle de trabajadores sino también que condiciona el ingreso de las familias al trabajo que les puede ofrecer la empresa y de esta manera evitar conflictos con los comuneros. (Helfgott 2009)

En ese sentido, podemos mencionar a la empresa comunal Mallay - Oyón cuya estrategia, según Muñoz, es aprovechar las relaciones con la empresa minera extractiva Buenaventura a fin de recibir apoyo de la misma en el ámbito de desarrollo de capacidades, mejora de capital humano y búsqueda de nuevos mercados. Sin embargo enuncia también que en la empresa había problemas relacionados a la adecuada gestión de recursos y de iniciativas comunales, ello debido a la visión de corto plazo y falta de estrategia de los comuneros y la escasa destreza de los mismos para negociar con la empresa minera Buenaventura. (Muñoz 2011)

Por último, resulta pertinente mencionar también el caso “Huaraucaca y la fórmula de su éxito” presentada en la web de la empresa MinerAndina en donde mencionan que su empresa comunal fundada hace diez años, genera hoy S/.10 millones de soles al año. Esta empresa comunal inició como parte de

un proyecto de responsabilidad social llamado “Creciendo Juntos” presentado por la Sociedad Minera El Broncal, cuya principal labor es brindar servicios a la compañía minera. (Minerandina 2011)

Resumiendo, el término de empresa comunal surgió a partir de los años 40 en un contexto que excluía a las poblaciones indígenas de la selva peruana centrándose en comunidades campesinas y en los vínculos que presentaban con el mercado occidental. Es importante recalcar la crítica propuesta por Plaza quien menciona que el término empresa comunal está mal empleado, aun así nos parece pertinente para visibilizar los conflictos de lógicas contrapuestas, la occidental y la indígena.

A pesar de que se han podido contabilizar uno que otro caso exitoso, la mayor parte de la literatura demuestra la casi nula tasa de éxito que estas organizaciones presentan por, exactamente, esta contraposición de lógicas que Plaza resalta. Actualmente los promotores de este tipo de iniciativas son las empresas extractivas las cuales usan el modelo para cumplir con las políticas de responsabilidad social exigidas nacional e internacionalmente.

## Capítulo 2: Marco teórico

### 2.1 Una mirada sociológica de la empresa como organización e institución occidental

Para estudiar a la empresa y las relaciones laborales desde una mirada sociológica resulta necesario tomarlas en cuenta intentando vincularlas con la racionalidad económica y los sistemas de subjetividad de los sujetos involucrados. Asimismo resulta necesario considerar también el rol de las instituciones, los procesos socio-políticos y el entorno cultural (Sulmont y Távora 1995).

La empresa compone un sistema social donde los individuos interactúan y participan con diferentes motivaciones. Por lo tanto, el dilema principal consiste en compatibilizar los intereses y aspiraciones individuales con el funcionamiento del sistema en su todo.



Entonces en cuanto al concepto de empresa que se ha de utilizar en esta investigación, se ha decidido tomar la definición acuñada por Denis Sulmont en “La empresa: Una mirada sociológica”.

“La empresa es un tipo de organización y de institución social dirigida por un núcleo estratégico relativamente autónomo, que reúne capitales y trabajadores, y cuyo objeto es realizar una actividad económica duradera y rentable.”(Sulmont 1999: 7).

Esto quiere decir que la empresa en su constitución básica posee dos segmentos fundamentales para su existencia y desarrollo, estos serían el núcleo estratégico, el cual está conformado por la alta dirección y demás personal de la empresa, y la actividad productiva y comercial la cual se encuentra en un contexto específico en el cual se puede identificar cierta normatividad ya sea formal o informal con lo cual mantiene una relación.

Según Sulmont, para que la actividad empresarial sea viable es necesario que exista una demanda, ser competitiva y económicamente rentable. Ello trae a colación el imperativo de un cálculo de capital y racionalización de las operaciones pues resultan necesarios para la realización de una evaluación costo beneficio. Para entender mejor a qué nos referimos con racionalización de las operaciones Sulmont continúa explicando que:

“Dicha racionalización abarca las relaciones entre oferta y demanda de bienes y servicios, la combinación de los factores de producción, la organización socio-técnica del trabajo, la dirección administrativa, la regulación institucional, la planificación estratégica y la orientación cultural de la empresa”(Sulmont 1999: 10).

En ese sentido poner un énfasis en a la orientación cultural de los trabajadores de la empresa y de la misma, así como a la dirección administrativa se hacen sumamente importantes. Estas son dos relaciones claves que nos servirán como base para definir si la empresa Multi-comunal SERDESBU es o no viable.

Así encontramos, tal como se mencionó al inicio, que una parte esencial cuando hablamos de empresa es identificar a los miembros parte de la misma. Dahrendorf complementa la idea mencionando que los trabajadores y empleados no son solamente funcionales a la empresa, sino que designan posiciones en la sociedad. Los sistemas de valores que se generan dentro de la empresa influyen en la sociedad y lo mismo ocurre de manera inversa (Dahrendorf 1965).

Estos sistemas de valores se producen a partir de dos características principales dentro de una empresa como organización formal; 1) la

organización de la diferenciación de tareas y 2) la diferenciación de las esferas de autoridad. (Dahrendorf 1965) Estas características se encuentran plasmadas en documentos (ej. Organigrama, manual de organizaciones y funciones, flujogramas, etc.) Y fundamentan la estructura formal de la empresa.

Es útil resaltar que el aparato técnico, que define y coordina las funciones y jerarquías de la empresa, y los valores de cada posición dentro de ella se vinculan generando una forma particular de organización la cual no es delimitada por si misma resultando un efecto no planificado. (Ídem) Es decir, la empresa nunca tendrá pleno control de la organización que en la práctica se genere.

La posición relativa que se ocupa al interior de la empresa se vincula de manera directa con la posición que se tiene dentro de la sociedad. (Ídem) Dicha posición al verse reflejada en la sociedad se entiende como parte de un conglomerado de factores que le otorgan dicha "posición social". Los factores que se articulan directamente a la empresa son la capacidad financiera y el prestigio de la función en la que se desempeña dentro de la organización.

Es preciso también preguntarnos entonces cuál es el rol que cumplen las empresas dentro de la sociedad, en ese sentido podemos tomar el aporte de Nuñez quien menciona que las empresas se crean en la sociedad por la capacidad de la especie humana para generar organizaciones y establecer acuerdos entre ellos y cuya función principal es generar cohesión social.

## 2.2 La estructura y cultura organizacional y su influencia en el desarrollo de la empresa en un contexto nativo amazónico

Para fines de esta investigación se tomará en cuenta la estructura y cultura organizacional como pilares de una organización. Las empresas, como organizaciones, detentan una estructura formal de acuerdo a la cual determinan su forma de operar, norma las maneras permitidas en las que el sujeto se desenvuelve dentro de la empresa.

“Ésta [la estructura] puede asumirse como un patrón de variables creadas para coordinar el trabajo de los agentes organizacionales, resultante de los procesos de división del mismo, que generan rutinas formalizadas, diferenciadas y estandarizadas, con un intento por controlar y hasta predecir su comportamiento” (Citado en Morelos y Fontalvo 2014: 98).

Asimismo, la estructura se representa en el organigrama que delimita los puestos de trabajo, ordena los cargos y define las funciones. Es así que las tareas son designadas según la posición que se ocupa dentro de la organización.

Continuando con la estructura de la organización esta “estipula, por tanto, el reparto de tareas, los modos y los ámbitos de comunicación entre unos y otros miembros, los mecanismos formales de funcionamiento y de control de todo el conjunto.” (Ruiz 1995: 181) Además consta de las normas explícitas y las reglas que se enfocan en orientar y definir la conducta de los sujetos que son parte de la organización. Es menester mencionar que toda organización posee un código implícito o explícito que rige la conducta de sus miembros, además cada organización fiscaliza a los mismos en mayor o menor medida.

De esta manera Meyer & Rowan afirman que *“la forma estructural se ve afectada por las imágenes institucionalizadas, en donde los individuos se alejan de la racionalización técnica para crear patrones socialmente legitimados”* (Citado en Morelos y Fontalvo 2014:99), ello produce que la conducta individual de adhesión social y la cultura corporativa sean partes fundamentales de la estructura (Citado en Morelos y Fontalvo 2014).

De esta manera, la forma de desenvolverse dentro de la organización responde a cuestiones propias de la personalidad de los trabajadores y la forma en que sienten que deben comportarse dentro del grupo. Es así que las tareas que los miembros de la organización realizan en la empresa incluyen parte de la subjetividad de los mismos y que sus valores y sentimientos se interconectan con su forma de relacionarse entre sí. Entonces la estructura de la organización funciona como el enlace que fija y articula “la coordinación y la división del trabajo, entre el sistema técnico y el sistema social, entre el comportamiento formal y el informal.” (Ruiz 1995: 187)

Sin embargo, en la empresa la relación entre los miembros no es siempre armónica pudiendo existir entre estas las partes conflictos producidos por el desenvolvimiento de las personas dentro de la misma. Es por ello que aunque se pretenda un equilibrio entre ellas esta relación puede producirse llena de contradicciones. (Ruiz 1995, Szlechter 2014)

Las relaciones que se dan entre los actores están mediadas a través del reconocimiento del poder que cada uno posee dentro de la organización, en estas relaciones, el poder es ejercido a partir de dos actores y con la finalidad de ejecutar ciertas tareas. (Crozier y Friedberg 1990)

A su vez las posiciones dentro de la estructura organizacional se encuentran jerarquizadas y cada una posee distintos grados de poder entendiendo esta como una relación que implica lograr que otros, grupos o individuos, actúen según las decisiones que otros grupos o individuos agendan. (Crozier y Friedberg 1990)

Al ser la organización un espacio de convivencia es un lugar propicio para que se desarrollen los valores sociales de los miembros, pero mediado por las normas y las políticas internas impuestas a partir de la estructura de la organización.

Por eso, la cultura y estructura deben estar directamente relacionadas e integradas, de tal manera que funcionen cohesionadamente a favor de la organización. En este sentido para Montealegre y Calderón estructura, cultura y entorno deben lograr una relación de adaptación. (Citado en Morelos y Fontalvo 2014).

En relación al concepto de cultura organizacional, este puede definirse según distintas corrientes. Desde el paradigma interpretativo constructivista se entiende que la cultura brinda sentido a las experiencias las cuales son el producto de la interacción social dotada de estructura expresando hábitos, normas, así como formas de trabajar individuales y grupales. (Arciniega 2011)

Por otro lado, para los funcionalistas conocer la cultura organizacional puede funcionar como herramienta de administración a ser moldeable a favor de los objetivos que persigue la organización. (Arciniega 2011)

Desde la teoría crítica, Deetz propone que

“La cultura se puede considerar como un conjunto de formas simbólicas que se producen y reciben a través de las interacciones de los miembros de la organización a través de un patrón recreativo de los factores internos (como las actitudes, creencias, supuestos) y de factores externos (como el lenguaje, las conductas y los medios físicos)” (Arciniega 2011: 16).

También se puede entender a las organizaciones como pequeñas sociedades dotadas de una cultura particular que define a sus miembros como parte de la misma, compartiendo características que los afirman como parte de la misma. Según esta manera de entender a las organizaciones, “la cultura es a la organización como la personalidad al individuo” (Morelos y Fontalvo 2014: 98)



Siguiendo la premisa anterior

“...un sistema particular de símbolos, influido por la sociedad circundante, por la historia de la organización y por sus líderes pasados, así como también por diferentes factores de contingencia. Según esta concepción, la cultura no es un elemento estático, sino una materia prima viviente utilizada de manera diferente por cada empleado y transformada por ellos durante el proceso de decodificación de los acontecimientos organizacionales...” (Citado en Morelos y Fontalvo 2014: 98).

A fin de ejemplificar lo anteriormente mencionado se tendrá en cuenta el resumen que Ruiz toma de cultura organizacional realizado por J.M. Peiró para visibilizar las concertaciones que existen sobre el tema. A continuación se presenta una tabla que sintetiza el concepto.

Contenidos	
los valores dominantes, la filosofía, presunciones básicas, valores, sanciones, creencias, expectativas, actitudes y normas,	conjunto de predisposiciones, Es decir, creencias sobre el trabajo que van desde prácticas convencionales hasta asunciones pasando por valores marco cognitivo de referencia y un patrón de comportamiento.
Sujeto:	
Empresa, Un grupo dado, Una comunidad,	Los miembros de una organización,

Mecanismos psicosociales creados a través de:	
Aceptación, invención, descubiertos o desarrollados,	compartidos que unen y revelan el acuerdo, comúnmente adoptados.
Efectos o fines:	
que orienta la política con respecto a sus empleados y/o clientes como el modo correcto de pensar y percibir esos problemas,	que guía (aunque no determina) la conducta de los miembros de una organización, da sentido al trabajo y a la vida.
Aspectos históricos: transmitidos a los miembros por las generaciones previas de ese grupo.	
Elaboración propia Fuente: Jose Ignacio Ruiz Olabuénaga, "Sociología de las organizaciones" 1995	

La filosofía de la organización se define entonces, a través de presunciones básicas, valores, sanciones, creencias, expectativas, actitudes y normas que se articulan en base a un conjunto de predisposiciones que producen un marco cognitivo de referencias y patrones de comportamiento.

Todo ello es producido por el sujeto, es decir la empresa, el grupo, una comunidad o los miembros de la organización mediante mecanismos psicosociales aceptados o inventados que son compartidos por los mismos y

que unen y revelan los acuerdos comúnmente aceptados que orienta la política interna, la cual guía la conducta de los miembros y de la organización dándole sentido al trabajo y a la vida dentro de la organización.

Este cuadro permite reconocer entonces, los ámbitos en los que se desenvuelve y desarrolla la cultura organizacional y su influencia en los distintos niveles de la empresa. Así, la cultura organizacional se va modificando dado que los sujetos no son agentes pasivos sino que contribuyen al cambio y evolución de la misma.

Según Szlechter, desde una visión parsoniana, la cultura organizacional es mirada como un objeto en sí mismo con sus particularidades específicas o, en otras palabras, sistemas institucionalizados de valores que orientan la acción. Se está parcialmente de acuerdo con su visión pero al hacer hincapié en la consistencia, la armonía, el orden y el consenso, negando el conflicto de intereses o la presencia de otras culturas (Szlechter 2014) nos alejamos de su punto de vista. No incluirlos sería una forma incompleta de llevar a cabo estudios sobre cultura organizacional dado que los intereses personales también guían la acción de los sujetos.

Según j. Guadalupe et al, la cultura organizacional

“comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización. La cultura en general abarca un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los distinguen de otras”. (Gaudalupe et al 2009)

Para el mismo autor la cultura es un elemento que facilita o dificulta la resolución de problemas vinculados a la adaptación al entorno y la integración interna. La primera se refiere a un conjunto de elementos que los trabajadores deben compartir porque son necesarios para enfrentarse al entorno y la segunda se vincula a aspectos de relación entre los miembros de la organización.

Recopilando las características sobre las organizaciones, en donde las empresas se adscriben, se define que toda organización –empresa- presenta una estructura formal e informal la cual posibilita la coordinación interna, entre los diferentes sujetos. Asimismo, dichas labores se convierten en rutinas a fin de controlar y predecir el comportamiento.

Las organizaciones bajo su estructura norman, disciplinan y fiscalizan pues esta define el reparto de tareas además del modo y forma de comunicación. El reflejo de esta estructura formal es el organigrama.

Pero la estructura es permeada por la subjetividad de los sujetos transformándose en un sistema formal que produce un espacio informal a la par en donde encontramos relaciones de poder entre los sujetos desde armónicas hasta conflictivas. Las tensiones de poder se dan por ser la organización un espacio de convivencia en donde se desarrollan los valores sociales de los sujetos mediados por la estructura.

Estas relaciones entre los sujetos están mediadas por el reconocimiento de poder encontrándose, este, repartido dentro de la organización de forma jerarquizada con diferentes grados adscritos al cargo.

Es por lo mencionado que cultura y estructura deben estar relacionadas e integradas positivamente pues la cultura organizacional es un elemento didáctico utilizado y transformado por cada sujeto de formas distintas.

Por lo mencionado la cultura organizacional es el conglomerado de subjetividades en estrecha relación con la estructura de la organización que

crea los patrones bajo los cuales los sujetos delimitan su accionar pero al cual también modifican estructurando la misma estructura que los estructura.

Al hablar del contexto nativo amazónico es necesario tomar en cuenta los aportes que proporciona la antropología. Desde ella, hablar de cultura como un ente definido es completamente problemático pues las sociedades y en este caso las empresas son organizaciones que se encuentran en constante cambio. Aun en este cambio permanente se logran introducir normas explícitas e implícitas que forman lo que mencionamos como cultura organizacional la cual adopta la parte subjetiva de sus miembros. Lo que sí podemos mencionar, como señala Mujica, es que la relación y el intercambio entre culturas, personas y organizaciones pueden ser vistos desde distintos aspectos.

Las comunidades nativas amazónicas han sufrido una intervención violenta que tiene larga data; ya sea de parte de las órdenes religiosas o el Estado que históricamente han reforzado la imagen de un otro diametralmente distinto negándolo como igual y viéndolo más bien como al salvaje que había que civilizar para salvarlo de su barbarie. Actualmente esta forma de reconocer al indígena continúa vigente.

“En un proceso de globalización acelerado, como en el que estamos, hay un esfuerzo por remarcar el conocimiento de las diferencias, lo que no significa necesariamente que hayan desaparecido las formas de subordinación y dominación que existen entre las culturas que están en relación” (Mujica 2001-2002: 56)

Es en este sentido, entonces, que podemos mencionar la aculturación como proceso social de encuentro de dos culturas en términos desiguales, donde una de ellas deviene dominante y la otra dominada. Para Mujica es dominante, dado que la acción cultural invasora se impone por la fuerza o la violencia y por otro lado, aunque la violentada es conquistada hace frente a la intervención ya sea a través del sometimiento o la resistencia social.

Es necesario remarcar que “la cultura que “interviene” no logra necesariamente una dominación total sobre la otra, como tampoco la cultura “intervenida” pierde totalmente sus patrones culturales y ésta, antes bien, ejerce resistencia de muchos modos, porque -como en el decir de Arguedas- “las culturas lenta y fatigosamente creadas por el hombre en su triunfal lucha contra los elementos y la muerte no son fácilmente avasallables” (Citado en Mujica 2001-2002)

La “coexistencia de dos sistemas de valores crea una situación de conflicto que muchas veces obliga al grupo dominado a adoptar algunos rasgos de la cultura

dominante” (Wachtel 197:213). Las culturas agredidas, sin embargo, pueden también adoptar estrategias de asimilación y/o de integración. Sabiendo que es imposible que “la nación vencida renuncie a su alma, aunque no sea sino en la apariencia, formalmente, y tome la de los vencedores” (Citado en Mujica 2001-2002)

Resulta entonces bastante notorio el proceso de aculturación en el que se pretende sumergir a los trabajadores machiguenga, como menciona Mujica esta manera de “civilizar” es volver a los otros parecidos a los unos y vivir bajo las normas de estos. De esta manera se perpetúa la subvaloración del otro y de sus capacidades viendo como necesaria su asimilación para guiarlos hacia el “desarrollo”. (Mujica 2001-2002)

Un proceso de aculturación llevado de la mano por la visión paternalista que la empresa tiene de sus trabajadores machiguengas pretende que estos queden subordinados existiendo un poder que los dirige con la justificación de encauzar la empresa en cuanto a sus procesos formales (regímenes de trabajo, actitudes, formas de pensar y actuar, formas de relacionarse con clientes, etc.) y llevarla de la manera “correcta”, es decir alinearse a la manera en que funciona una empresa a nivel formal, yendo ello en contra de los objetivos iniciales de la misma.



Esta solución puede funcionar en el corto plazo pero no genera integración entre las lógicas machiguengas sobre el trabajo y occidentales en relación a la empresa condenándola a desarticularse.

Salhins a través de su experiencia analizando etnografías en África, las islas del Pacífico Sur, América Latina da cuenta de que “los pueblos nativos se han ido adaptando y transformando por medio de un conjunto de iniciativas político culturales, inauguradas sobre la base de un consentimiento activo que ha ido generando procesos de relacionamiento acordes más bien a la lógica de sus propios esquemas, que a las lógicas y ritmos que imponen los sistemas modernos” (Rosas 2008 74)

Heise, Tubino y Ardito, mencionan que existe una pluralidad de racionalidades, que “una racionalidad es una manera de representar y codificar, según un orden lógico, los elementos que simbolizan la vivencia de la realidad que tiene un grupo para hacerlo comprensible”. Entonces en la misma línea de lo mencionado por ellos se considera “absurdo pensar que existe una sola racionalidad o un único orden lógico válido para toda la humanidad en todos los tiempos y espacios culturales existentes” y tampoco se podría afirmar que una

racionalidad es mejor o superior a las demás sino que existe una diversidad de racionalidades (Heise et al 1994).

Así, los grupos indígenas no se apropian de nuestra forma de ver el mundo, de nuestra idea de modernidad, entendiendo modernidad como la dicotomía entre naturaleza y cultura, sino más bien que crean sus propias formas de interpretar los cambios ocasionados por la intervención de nuevos agentes por lo que imaginar una sola racionalidad o modelo ontológico occidental que se contraponga y subordine las racionalidades tradicionales es negar la agencia de los pueblos indígenas.

Adicionalmente no entendemos a las tradiciones como estructuras rígidas. Estas, más bien, desaparecen, se crean y se reformulan pero esto no quiere decir que no sean lo suficientemente duraderas para funcionar como estructuras que producen un imaginario social o colectivo que define el marco bajo el cual los sujetos aprehenden el mundo y crean la realidad.

Por lo tanto no se entiende una dicotomía entre tradición y modernidad, es decir no se presenta una ruptura entre un ellos y un nosotros sino más bien las formas en que las nuevas instituciones (SERDESBU) convergen en un espacio originalmente ajeno.

## 2.3 La empresa como proyecto de desarrollo económico local

Si bien SERDESBU es una empresa de origen comunal, no se encuentra ajena a las formas occidentales en que se desenvuelven las mismas, dado que para sostenerse de manera competitiva dentro del mercado es necesario que se constituya como cualquier otra. Sin embargo al ser comunal posee características particulares, por lo que resulta necesario explicar el concepto de empresa comunal, para ello se ha utilizado el texto del sociólogo Jesús E. Tumi, que expuso en el cuadragésimo sexto Congreso Internacional de Americanistas, Symposium internacional sobre ciencia y desarrollo auto-sostenido en la región andina. La comunidad y empresa comunal, como alternativa de desarrollo rural y regional.

En este texto se define a la empresa comunal como:

“Estrategia de desarrollo de la comunidad campesina: las características que tenga la empresa comunal dentro del contexto ‘de la comunidad (racionalidad y cálculo económico, social y/o monetario), condiciona de alguna manera lo que las economías familiares deben aportar o esperar de ella y a la forma como la organización comunal regule las tensiones existentes; es decir, la interacción se establece en relación a qué se puede producir, manejo de los recursos, el destino del producto, la estrategia de crecimiento y la distribución del excedente, la organización del trabajo. Además, está la manera de cómo se toma la decisión en relación a la empresa comunal, donde evidentemente, interviene el grado de dinamicidad y desarrollo de la organización comunal, su funcionamiento y sus conflictos internos, el dinamismo de la Asamblea General.” (Tumi, 1988 13)

En este mismo texto de Tumi, se sostiene que la empresa comunal es la misma comunidad que, sobre la base de su propia organización y funcionamiento institucional, produce bienes y/o servicios, movilizand o racionalmente los recursos de su propiedad y la fuerza de trabajo de sus miembros, los comuneros.

A fin de problematizar de manera más profunda el fenómeno de las empresas comunales, se otorgará vital importancia al texto “El Real Sentido de las Empresas Comunales de Puno” realizada por Isaias Rodriguez en el año 1998, cuya finalidad es mostrar la ineficacia de las empresas comunales como forma de organización de la producción de la comunidad que beneficie a la mayoría y aporte al desarrollo comunal, para ello muestra evidencias del mal funcionamiento de estas y la creación muchas veces impositiva de las mismas en el altiplano puneño.

Para Rodríguez la empresa comunal, como unidad de producción dentro de la comunidad no tiene coherencia con la comunidad ni con sus unidades de producción y consumo como lo es la unidad familiar y la comunidad misma, esto se da debido a que dentro de estas empresas comunales no participan los miembro de toda la familia ni de todas las familias; además que los ingresos

generados no se destinan a un fondo ceremonial y esto va en contra de la reproducción social de la comunidad.

Entonces para el mismo autor, la decisión de los comuneros por integrar o no la empresa comunal, es decir, decidir por lo colectivo (empresa comunal) o lo individual, está ligado o determinado por el bienestar que le pueda generar individualmente, mas no por un arraigo a lo colectivo o a sus propios patrones colectivistas ancestrales; pero como esta empresa no le puede generar beneficios a todos, prima la decisión individual.

Una de las recomendaciones formuladas por Fountaine en “Dos perspectivas indígenas en torno a la extracción de gas en la Amazonía andina” se enfoca en la noción de empresa comunitaria como instrumento de gobernanza económica. Esta presenta ciertos límites que difícilmente la harían generalizable a todas las comunidades siendo más un posible generador de conflictos interétnicos o intercomunitarios (por la implantación de una lógica individualista en sociedades donde aún son importantes los valores comunitarios) que un modelo para el desarrollo local. Es por ello que aconseja un análisis detallado de cada comunidad para cerciorarse si este tipo de instrumento de gobernanza es plausible. (Fontaine y Le Calvez 2010)

Rodriguez presenta una compilación de factores, según distintos autores, que posibilitan la viabilidad de la empresa comunal: Estos se detallan a continuación:

<p>O. plaza señala que para que exista empresa se requiere requisitos sociales e históricos:</p>	<p>que haya un despojo de los productores de sus medios de producción.  que haya una concentración de los medios de producción  que los productores despojados se vendan por salario  que exista una contabilidad adecuada</p>
<p>De acuerdo a Claverias, las posibilidades de éxito de las empresas comunales se dan:</p>	<p>Cuando se basa a partir de sus formas propias de gestión, de organización natural, de racionalidad del mundo andino  Sobre la base de que tienen parcelas propias de trabajo y tierra comunal.</p>
<p>Asimismo, Caceres Roca señala que la empresa comunal funciona con las siguientes características:</p>	<p>La empresa comunal se organice por la decisión autonomía de los comuneros  Los factores de la producción comunal lo constituyen el patrimonio comunal y la fuerza laboral de los comuneros  La decisión de las actividades de la empresa corresponda a la asamblea general de los comuneros  Que los excedentes de la empresa no se distribuyan entre los comuneros, sino que sean orientados hacia la reinversión de la empresa y hacia la satisfacción de necesidades de toda la comunidad.  Debe generar y ofrecer oportunidades de trabajo para ser cubierto por los comuneros</p>

<p><b>-Respecto a la no viabilidad de la empresa comunal:</b></p> <p>En este sentido, Aza Ampuero, indica que la no consolidación de la empresa se da cuando:</p>	<p>Se acentúa el espíritu individualista          Hay falta de una mentalidad empresarial por parte del comunero          Existe rechazo a las innovaciones que mellan sus propios intereses          Hay falta de honestidad dirigenial          Falta de apoyo y asesoramiento</p>
<p>También Claverias indica que la empresa comunal peligra cuando:</p>	<p>El área es muy extensa y la utilizan como fondo de reserva          Influye negativamente el contexto externo regional          Hay políticas negativas de gobierno          d) Falta un plan administrativo y de desarrollo”</p>

Rodriguez finalmente cree que sí existen formas de cooperación, ayuda mutua, colectivismo o explotación asociativa en las comunidades campesinas, pero no de la forma en que esto justifique la existencia de empresas comunales y que se debe tomar en cuenta la historia de fracaso de las mismas para reconocer que estas no son el camino para el desarrollo local.

Cabe resaltar que el concepto de empresa comunal ha sido formulado para comunidades campesinas y que resulta muy dificultoso adaptarlo hacia comunidades nativas. Dentro del mismo concepto de empresa comunal Plaza realiza una crítica en la cual explica que dentro del concepto de empresa comunal existen dos lógicas distintas, las cuales ejercen diferentes voluntades

bajo el mismo objetivo generando que la empresa y la comunidad no se articulen en la búsqueda de los mismos fines.

“Asimismo, se debe usar con cuidado la noción de empresa comunitaria. Este tipo de instrumento de gobernanza económica encuentra ciertos límites que, sin invalidarlo como tal, lo hacen muy difícil de generalizar al conjunto de las comunidades interesadas en involucrarse en las actividades extractivas. En particular, puede resultar un detonante de conflictos interétnicos o intercomunitarios, al fomentar una lógica individualista de reproducción social en contextos culturales donde imperan, más bien, las identidades colectivas. Una consecuencia de ello ha sido, en el caso particular del Ecuador, la división de la Confeniafe, así como la exacerbación de las rivalidades entre varios grupos etnolingüísticos y dentro de ellos. Por lo tanto, a la hora de apoyar semejantes iniciativas, se recomienda analizar las condiciones de reproducción social propias a cada grupo e identificar los factores de cambio social susceptibles de coadyuvar la iniciativa individual, sin perder de vista aquellos que descansan en una racionalidad orientada por valores comunitarios.” (Fontaine y Le Calvez 2010 115)

Adicionalmente a ello el sistema organizativo de la comunidad, el que incluye jefe, subjefe, tesorero, vocal y secretario también ha sido creado en la Amazonía por entidades como el Estado, misiones y ONG's. Esto se dio dada la necesidad de obtener derechos que de no haberse organizado como asentamiento nucleado no hubiesen sido otorgados. Es entonces que hablamos de una doble inserción de sistemas organizativos como lo son la empresa y la comunidad, por lo que resulta más problemático aún intentar hablar de empresa comunal nativa.



A pesar de lo mencionado anteriormente y dado que no existe otro concepto que ayude explicar el fenómeno de “empresa comunal nativa” haré referencia al mismo a través de los conceptos referidos, conceptos bajo los cuales las comunidades socias autodenominan a su modelo organizativo.

Los estudios realizados sobre empresas comunales, se han concentrado en comunidades campesinas, donde originalmente se habían desarrollado. Sin embargo, tanto en la explotación petrolera en Loreto, como de gas en el Bajo Urubamba, se han creado empresas comunales a cargo de comunidades nativas. Por ello resulta necesario hacer la distinción entre una y otra en relación a lo económicos – los bienes efímeros (acumulación vs uso inmediato) – asentamientos de corta duración - la diferencia en el uso y concepción del suelo por parte de las comunidades indígenas y las nativas.

Diez por su parte menciona que los grupos nativos tradicionales no forman pueblos sino campamentos y que en relación con los agricultores andinos su uso del espacio es menos intensivo lo que significa menor población; sin embargo sí reconocen como propios grandes extensiones de territorio que usan para actividades como la caza o recolección y debido a la limitación de los recursos implica la necesidad de desplazamientos periódicos por el territorio.

(Diez 2003)

## Capítulo 3: Metodología

La presente investigación se enfoca en un estudio de caso, esto significa que se ha seleccionado una empresa en particular desde la cual se desarrollará toda la investigación. La elección de esta empresa parte de la identificación de una serie de características tales como la pertenencia al contexto amazónico, que su origen parta de la promoción de asociatividad fomentado por una empresa extractiva y la cantidad de tiempo que permanece en el mercado. Es así que se eligió a la empresa multi-comunal SERDESBU por las siguientes razones:

La primera es que las empresas comunales se han desarrollado desde sus inicios en la zona andina del país y se ha privilegiado el estudio de las mismas las cuales pertenecen principalmente a comunidades campesinas en contraste con la escasez de investigaciones similares en el área amazónica. Esta ausencia de información contribuye a la elección del caso.

La segunda razón es que en la actualidad las empresas extractivas se encuentran promoviendo la asociatividad a través de empresas comunales,

como la empresa Mallay – Oyón fomentada por Buenaventura en Lima, la empresa Huaraucaca en Cerro de Pasco impulsada por la Sociedad Minera El Broncal y tal como lo ha hecho Pluspetrol en Loreto y el Bajo Urubamba con la creación de la empresa multi-comunal SERDESBU.

Estos se han realizado a través del área de responsabilidad social corporativa, que según Damonte se enmarcan en tres líneas de la política social, la primera en pagos a los derecho-habientes reconocidos por el uso de recursos naturales, compensaciones a los derechohabientes reconocidos por daños ambientales o impactos negativos en su modo de vida, y la promoción de desarrollo sostenible en la localidad aprovechando los posibles impactos positivos de las operaciones (Damonte 2008).

La tercera es que SERDESBU es una empresa que para el momento que se realizó la investigación se encontraba en el mercado desde hace seis años y continúa en vigencia, es más, en este momento está atravesando un proceso de expansión que implica la ampliación de su cartera de clientes y el incremento de personal tanto administrativo como personal necesario para los diferentes proyectos.

A ello se le agrega que la empresa comunal en comunidades nativas amazónicas es un fenómeno reciente puesto que han sido creadas a través de proyectos de responsabilidad social corporativa de empresas extractivas y este modelo de mitigación de impactos también es bastante joven.

Este tipo de trabajo aporta en la medida en que va a dar a conocer si la cultura de una comunidad influye en la viabilidad de la empresa comunal teniendo en cuenta las tensiones que puede generar la distancia que existe entre las lógicas occidentales en torno al trabajo y las lógicas comunales.

Esta investigación también presentará un enfoque descriptivo, dado que se detallará la forma en que funciona SERDESBU, es decir va a dar cuenta de cómo está organizada la estructura organizacional, entendida como un esquema formal que guía los procesos de decisión y procedimientos que articulan a personas, unidades, funciones y factores materiales.

El análisis de esta aportará a explicar la forma en que se toman decisiones dentro de SERDESBU teniendo en cuenta la compleja composición del personal proveniente de distintas etnias y mestizos. Así mismo las

percepciones de las comunidades socias y sus trabajadores tanto mestizos como machiguenga.

Adicionalmente se describirán características de la cultura machiguenga que tengan injerencia con la viabilidad de la empresa comunal, de esta manera se espera mostrar la importancia del componente cultural cuando se inserta una organización exógena como lo es la empresa a un contexto comunal, nativo y amazónico.

Para ello se utilizó el método cualitativo, pues se buscaba privilegiar la profundidad en la investigación que se logra mediante el uso de herramientas que posibilitan el estudio de subjetividades. Las principales características que presenta Sampieri en su libro “Metodología de la Investigación” es que ese enfoque explora los fenómenos en profundidad, se conduce en ambientes naturales, analiza múltiples realidades subjetivas, explora la profundidad de los significados y tiene gran riqueza interpretativa.

También se prefirió este enfoque pues se necesitaba recoger las perspectivas y puntos de vista de los implicados que podían comprometer aspectos más subjetivos que se pueden reunir de mejor manera a través de este enfoque. En

ese sentido, resultó pertinente utilizarlo para esta investigación, dado que se desea conocer lo que significa la empresa SERDESBU para los trabajadores y conocer de forma general su situación en la misma. Además de conocer en qué medida las comunidades socias se encuentran satisfechas o no respecto a la empresa multi-comunal SERDESBU.

En esta investigación se tuvo siempre presente la dificultad que implica trabajar con población cuya lengua materna es el machiguenga y que no maneja totalmente el español debido a que no se practica en la cotidianeidad de la vida en comunidad. Asimismo la limitación del tiempo produjo que no sea posible aprender el idioma machiguenga más allá de algunas palabras básicas, lo que implicó un reto en el trabajo de campo. También se tomó en cuenta la violencia simbólica que podía representar las distancias culturales, socioeconómicas y del género de la investigadora. Por ello se priorizó la generación de confianza mediante la convivencia con las personas entrevistadas en sus mismas comunidades y compartiendo distintos espacios en donde se nos permitía estar. Esta convivencia estuvo enmarcada en un proceso de adaptación constante, debido a que la vida en una comunidad nativa amazónica implicó un cambio de prácticas cotidianas.

La presente investigación inició en setiembre del año 2015 con la búsqueda del tema a estudiar, búsqueda de bibliografía y contactos que aportaran al desarrollo de la investigación. Entre los meses de octubre y noviembre se realizaron las entrevistas a trabajadores que se encontraban en la ciudad de Lima ya que una de las sedes de SERDESBU se encuentra en esta ciudad. El mes de diciembre y parte de enero se utilizaron para la afinación de herramientas cualitativas y coordinación y preparación para el trabajo de campo en el Bajo Urubamba.

Las comunidades priorizadas para visitar fueron las comunidades nativas socias de Segakiato y Cashiriari, dado que los comuneros de cada una de ellas son los dueños de SERDESBU y era necesario conocer su percepción sobre la misma. Sin embargo, la Comunidad Nativa de Cashiriari nos negó la posibilidad de realizar la investigación en su zona argumentando que los comuneros no deseaban ser parte del estudio. Al contrario de Segakiato en donde fuimos muy bien recibidos y siempre estuvieron dispuestos a responder nuestras preguntas y apoyarnos durante el trabajo de campo en su comunidad, que fueron alrededor de veinte días.

Otras de las comunidades en donde permanecimos más tiempo fueron Camisea y Sepahua, en donde también se encontraban una cantidad considerable de trabajadores a entrevistar.

Por último, también visitamos comunidades en donde solo entrevistamos y nuestra estancia fue bastante corta, estas fueron Shivankoreni, y las comunidades Yine de Miria y Sensa.

Un punto que se debió prever mejor antes de realizar el trabajo de campo fue el de tomar en cuenta los altos costos que significa visitar estas comunidades accesibles solo a través del río Urubamba, Ucayali, Sepahua y Camisea, dado que el transporte por vía fluvial resulta bastante más costoso y arriesgado que otros medios de transporte. Los costos de alimentación también son bastante altos debido a la escasez de variedad de alimentos y el largo recorrido que atraviesan para llegar a la zona.

A pesar de las dificultades que se presentaron en el camino se logró entrevistar a las personas previstas. A continuación se presentará la lista de entrevistados, en su mayoría pertenecientes a la CN. Segakiato y trabajadores de la empresa multi-comunal SERDESBU. En principio se quería contar con entrevistas a



trabajadores del área social de Pluspetrol, aunque solo se logró una breve conversación con el jefe de Acción Comunitaria quien se mostró de acuerdo con la investigación pero que no llegó a ser parte de ella.

Somos conscientes de lo enriquecedor que pudo haber sido tener información de primera mano sobre cómo los gestores sociales de Pluspetrol impulsaron la creación de SERDESBU y cuáles fueron sus expectativas sobre ella, principalmente como una forma de interrelación con las comunidades de impacto directo y como parte de su programa de empleo local.

A pesar de que no se pudo entrevistar a los gestores sociales, se recogió información de segunda mano a través de entrevistas sobre los objetivos de impulsar empresas comunales en el Bajo Urubamba.

N°	Nombre y Apellidos	Cargo	Lugar de Residencia
SERDESBU			
1	Nancy Sanandrés	Jefa de Proyectos de SERDESBU	Lima
2	Arnaldo Macedo	Coordinador Logístico de SERDESBU en Atalaya	Atalaya
3	Ángela Bardales	Supervisora de Proyecto de Vigilancia Fluvial	Iquitos
4	George Escobedo	Coordinador Logístico de SERDESBU en Sepahua	Sepahua
5	Delfín Rivas	Gerente de SERDESBU	CN. Cashiriari
6	Florentino Carrión	Sub Gerente de SERDESBU	Segakiato

7	Analit Saavedra Urquía	Garitera Fluvial de SERDESBU	CN. Sensa
8	Nelida Sebastian	Garitera Fluvial de SERDESBU	CN. Sensa
9	María Simón Cárdenas	Garitera Fluvial de SERDESBU	Camisea
10	Nidia Isasio Landa	Garitera Fluvial de SERDESBU	Miaria
11	Malvina Miqueas	Garitera Fluvial de SERDESBU	Shivankoreni
12	Walter Toribio Calixto	Garitera Fluvial de SERDESBU	Sol Naciente (Sepahua)
13	Jaqueline Ibarra	Garitera Fluvial de SERDESBU	Nueva Esperanza (Sepahua)
14	Cecia Vanea Aguanari	Garitera Fluvial de SERDESBU	Nueva Esperanza (Sepahua)
15	Lady Lima	Nueva Esperanza (Sepahua)	CN. Camisea
16	Américo Saponá	Vigía Fluvial SERDESBU	CN. Segakiato
17	Eloy Matias	Vigía Fluvial SERDESBU	CN. Segakiato
18	Leonardo Japonés	Vigía Fluvial SERDESBU	CN. Segakiato
19	Elmer Roncardo	Vigía Fluvial SERDESBU	CN. Segakiato
20	Never Roncardo	Vigía Fluvial SERDESBU	CN. Segakiato
21	García Kontona Kentiaba	Vigía Fluvial SERDESBU	CN. Segakiato
22	Rubén Espinosa	Vigía Fluvial SERDESBU	CN. Segakiato
23	Yossy Basilia	Vigía Fluvial SERDESBU	CN. Segakiato
24	Wilmer Miranda	Vigía Fluvial SERDESBU	CN. Camisea
CN. Segakiato			
25	Abner Podencio Kentikoa	Jefe de CN. Segakiato	CN. Segakiato
26	Osman Julian	Vocal 1 de CN. Segakito	CN. Segakito
27	Damaris	Secretaria CN. Segakito	CN. Segakito
28	Sin Nombre	Vocal 2 de CN. Segakito	CN. Segakito
Pluspetrol			
29	José Palomares	Jefe de Acción Comunitaria de Pluspetrol	Lima

En cuanto a las características geográficas e institucionales, podemos decir que la zona del Bajo Urubamba cuenta con una excepcional riqueza ecológica, tal es así que World Wildlife la tiene dentro de su clasificación de ecorregiones priorizadas para la conservación debido a la extensa biodiversidad e importancia ecológica.

Adicionalmente Conservación Internacional también pone en su lista de hotspots a la misma zona dado que alberga la mayor cantidad de especies endémicas de plantas y vertebrados en el mundo.

Esta zona cuenta con pozos de gas natural y está rodeada de reservas indígenas y áreas naturales protegidas. En el Bajo Urubamba habitan los Machiguenga, los Yine, los Nanti y pueblos indígenas que viven en aislamiento voluntario, especialmente en la Reserva Territorial Kugapakori Nahua, parte de la cual está incluida en el Lote 88; además tiene cercanía al parque nacional Otishi y al santuario natural Megantoni (Lema 2011).

Las técnicas de recojo de información que se utilizaron en el estudio fueron la observación, entrevista semi-estructurada y la entrevista informal. En anexos se adjunta las guías de entrevista que se utilizaron durante el trabajo de

campo. La información más importante fue recolectada a través de conversaciones informales cuando ya existía cierta confianza con los entrevistados. Por último cabe mencionar que las apreciaciones de la investigadora sobre la forma de ser y estar del pueblo machiguenga se han reforzado a partir de la convivencia directa a través de la participación en el Programa de Monitoreo Ambiental Comunitario del Bajo Urubamba (PMAC-BU) desde julio del 2016 hasta enero del 2017.



## Capítulo 4: Hallazgos

### 4.1 Comunidades socias machiguenga: Segakiato y Cashiriari

Las comunidades de la Amazonía tienen diversas formas de organización comunal “basado en el nivel de integración y de cercanía con la sociedad nacional” (Diez 2003), según Diez la unidad de producción es la familia extensa y la base de la organización de grupos amazónicos es el parentesco (Diez 2003). Esto nos lleva a entender al territorio como secundario en la organización de los grupos indígenas, secundario mas no menos importante.

En cuanto a las comunidades socias Segakiato y Cashiriari se encuentran en el distrito recientemente creado llamado “Megantoni”, la ley que posibilita esta creación fue promulgada en Junio del 2016 tras un largo trabajo de las tres federaciones nativas presentes en la zona del Bajo Urubamba (CECONAMA, COMARU, FECONAYY), la provincia es la Convención y el departamento Cusco.

En el área se encuentra operando el Consorcio Camisea liderado por Pluspetrol, este se dedica a la explotación de yacimientos de gas en el Bajo Urubamba. Estas industrias han tenido y tiene un rol importante y muchas veces rector en la historia económica y social del territorio peruano desde tiempos coloniales (Wolf, 1982).

Las comunidades nativas socias se autoadscriben a la etnia machiguenga. Según el investigador Lelis Rivera Chávez, del Centro para el Desarrollo Indígena Amazónico (CEDIA), el Machiguenga es uno de los grupos etno-lingüísticos más numerosos que pueblan el Sur-Oriente Selvático del Perú. Su lengua está clasificada dentro de la familia lingüística Arawak, por tanto son pariente de los Ashaninka, Yanasha y Piro de la Selva Central y Alto Ucayali-Urubamba” (CEDIA 2011:11)

Los machiguengas son una etnia que se encuentra en las orillas de los ríos Urubamba y afluentes los cuales son identificados por Gavalda como el río Picha, Camisea, Timpia, Ticumpinia, Manu, Koribeni y Mantaro. Dentro de toda esta zona existen 34 comunidades machiguengas con una población de aproximadamente 8.679 habitantes. (Gavalda 2013)

Según la antropóloga Linda Lema, en un pasado cercano el clan familiar fue la estructura de organización de los pueblos machiguenga que se caracterizaba por un modo de vida nómada; sin embargo desde la organización de las comunidades se ha convertido a un estilo de vida sedentario. Gran parte de las comunidades cuenta con servicios educativos y algunas con servicio de salud. Se ha insertado la figura de junta directiva, como forma de organización, elegida a través de asamblea comunal que es la máxima autoridad comunal (Lema 2011).

Con la finalidad de caracterizar de manera más clara las actividades tradicionalmente desarrolladas por los machiguenga se adjunta a continuación un cuadro de la división sexual del trabajo realizado por el Instituto de Desarrollo de la Amazonía (IDEAR), el Instituto Nacional de Cultura y el Fondo Editorial de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Hombres	Mujeres
Caza Pesca con arco y flecha Con veneno para peces Trampas y redes grandes Recolección de pequeños animales (cangrejos, etc.) y frutos silvestres Talado del monte para la chacra Deshierbe, siembra y cosecha (yuca, maíz, bananas, coca, tabaco, ayahuasca, datura, "caña brava", agave) Trabajos en madera (construcción de la casa, canoa, remos, arco y flechas, juguetes arcas, bancos, utensilios de cocina) Trenzado de redes, bolsas de red Fabricación de canastos con tapa Fabricación de adornos de metal, destripamiento, despellejamiento y descuartizamiento del animal cazado Ahumado de la carne Transacciones comerciales Conducción de la guerra Conducción de ritos religiosos (curación por el shamán) Conducción de la aldea Hacer música (tambor, flautas, arpa de boca, flautas de pan)	Crianza de animales silvestres Pesca con anzuelo Pesca con pequeñas redes Recolección de huevos de pescado Recolección de leña Transporte de plantas cultivadas, siembra y cosecha (yuca, yams, taro, batata, pimiento, "dale dale", calabaza, algodón, lágrimas de Job, plantas medicinales) Alfarería Trabajo del algodón (hilado, tejido, producción de vestidos y bolsas de este material) Fabricación de bolsas (técnica de entrelazado) Trabajo de trenzado de felpudos para sentarse y canastos Descuartizamiento y repartición del animal cazado Preparación de bebidas (masato, chicha y chapo) Recepción de los invitados Crianza de niños Curación con plantas medicinales Cantos en fiestas sociales y religiosas

Un hito histórico importante para la población Machiguengas es que fue una de las poblaciones indígenas que se vieron inmersas en la fiebre del caucho y la quinina siendo la población andina y los colonos los que azuzaban a la población demandando mano de obra a la cual explotar para la extracción de



estos recursos (Gavalda 2013: 110). En consecuencia de la violencia de la época del caucho, la población Machiguenga usó el internamiento en la selva como un mecanismo de defensa para poder sobrevivir. (Gavalda 2013)

Con la llegada del proyecto Camisea la relación que habían construido con su medio ambiente se vio sumamente modificada. “Por un lado, los recursos naturales vitales, como la pesca o la caza, han disminuido, por otro, las comunidades viven una permanente intervención de órganos externos que realizan inversiones que en sí mismas son impactantes.” (Gavalda 2013: 110)

Y estas son impactantes por la violencia con la cual la modernidad ha atravesado su cotidianidad; electrodomésticos como frigoríficos, televisores; productos de consumo humano como alimentos manufacturados, cerveza, atún, etc. Han modificado sus patrones culturales volviéndolos dependientes al dinero que ingresa por esta empresa extractiva y los proyectos que se intentan implantar en la zona. (Rosas, 2008)

Tal como se menciona en el texto de la Universidad Cayetano Heredia existen cambios intensos en los estilos de vida dentro de las comunidades Machiguenga en especial aquellas que se encuentran en la zona de impacto

directo (Segakiato y Cashiriari). Además, en las revisiones de 1996 se podría mencionar que casi todas las comunidades nativas de la zona, principalmente las cercanas a Sepahua, se vieron inmersas en estos cambios acelerados. (Cárdenas 2006)

“Con relación a lo observado en 1996, las comunidades de Segakiato y Cashiriari evidencian cambios en sus viviendas, en el vestido, y han incorporado además algunos artefactos electrodomésticos a su menaje. Al mismo tiempo se ha deteriorado la higiene de la vivienda, la dieta alimenticia y se ha incorporado el consumo de cerveza y otras bebidas alcohólicas. Se apreció una estrecha relación entre estos cambios y la ubicación de las comunidades con respecto a la zona de extracción del gas y quienes tienen la preferencia, por parte de Pluspetrol, en las ofertas de trabajo.” (Cárdenas 2006: 126)

En respuesta a ello, se generaron organizaciones indígenas que representen y protejan los intereses de las diversas comunidades Machiguenga. Las organizaciones que han tomado mayor representatividad son la Central de Comunidades Nativas Machiguenga (CECONAMA), el Consejo Machiguenga del río Urubamba (COMARU) y la Federación Nativa de Madre de Dios (FENAMAD).

El machiguenga, a pesar de contar con una fuente de trabajo y dinero a través de sus labores en la empresa Pluspetrol, continúa realizando actividades productivas tradicionales como la agricultura en pequeña escala o la chacra. El

entrevistado 3, proveniente de la comunidad nativa de Cashiriari, en la tesis de Del Castillo sostiene que:

“Nosotros queremos trabajo para mantener a mi familia, pues. Si no trabajamos, ¿con qué nos vamos a mantener? A veces nosotros tenemos hijos y se necesitan útiles para que vayan a la escuela, para el lápiz, cuaderno, por eso nosotros queremos trabajar (...). Nosotros sabemos sembrar cacao, café, igualito. Si no sabemos sembrar y sólo somos trabajadores de la empresa, si no sabes sembrar cacao y café, cuando se vaya la empresa ¿con qué vas a poder vender, pues? Hay que saber también, pues. No sólo en la empresa trabajar, mejor hay que sacar producto (cacao, café, en la cosecha) para cuando se vaya la empresa, nosotros lo vendemos (su producto cosechado) y con esa plata compramos a nuestros hijos sus útiles.” (Del Castillo 2012: 47).

Según Massa la economía de Cashiriari, una de las comunidades socias, se divide en economía de mercado y tradicional, la base de la economía machiguenga es la chacra y su producto elemental, la yuca. Todas las familias de la comunidad poseen varias chacras y estas están ubicadas en distintos lugares del territorio comunal, que varían según su altura, respecto al río, y la calidad de la tierra (Massa 2009: 83). Esta información fue corroborada mediante observación en el trabajo de campo realizado pudiendo verificar que la comunidad de Segakiato comparte esta descripción.

Otro factor importante, que resalta Massa respecto a la economía tradicional es la reciprocidad o solidaridad al interior de la comunidad, que se puede expresar en la prestación de fuerza de trabajo o en la entrega de productos de la chacra, así como de la caza y la pesca. Adicionalmente, la gran mayoría de familias

cría animales menores: gallinas, patos y en algunos casos cuyes. Estos, difícilmente son consumidos por la familia, pues están para la venta a los visitantes de la comunidad, sean estos empleados estatales, miembros de ONGs, trabajadores del PGC y científicos sociales. Para Massa, son estos actores sociales externos los que dan sentido al nexo que tiene la comunidad nativa con la economía de mercado (Massa 2009: 86).

Tal y como menciona Rosas, un texto importante que nos ayuda a problematizar la relación entre el foráneo y el indígena a través de la circulación de los bienes de consumo es el de Hugh-Jones en donde se explica “cómo la atracción por los bienes del mercado y el dinero hace parte de una relación construida históricamente y en continuo proceso de transformación” (Rosas 2008; 37) dándole importancia al rol del indígena en estas relaciones de poder que se generan en la circulación de bienes y en cómo estos generan en ellos distintas valoraciones en un contexto de relaciones sociales mediadas por intercambios. (Rosas 2008)

En cuanto a las actividades económicas tradicionales podemos destacar a la caza y pesca como elementos fundamentales para la reproducción de la vida social en la comunidad. Para ejemplificar mejor esta importancia se ha tomado información del PMAC-BU (Programa de monitoreo ambiental del Bajo

Urubamba) que recoge data sobre estas actividades de manera mensual en las comunidades que se encuentran dentro del área de influencia de los lotes 56 y 88 en donde se encuentran ubicadas Segakiato y Cashiriari.

Durante el primer semestre del presente año “51% de las 309 familias entrevistadas salió a cazar al menos una vez durante la semana en la que se le entrevistó” (Pmac-BU; 2016, 9). Así se muestra que en las épocas de lluvia la caza aún se realiza de forma constante a pesar de los problemas que las mismas familias identifican como motivos para no realizar la actividad, como son las “fuertes y constates lluvias, los largos trechos que hay que caminar (ahora que los animales escasean y se han alejado por los ruidos y la mayor actividad humana), y la falta de cartuchos.”(Idem; 2016: 9-10)

La actividad de la caza se realiza mayormente sin compañía, el 68% de los entrevistados la realizaba solo, pero también puede darse en compañía siendo con su conyugue la segunda manera más frecuente de realizar la caza, 33%; luego le sigue acompañado hijo(a) con un 29%. Estos son las tres maneras más frecuentes de realizar. (Pmac-BU 2016)

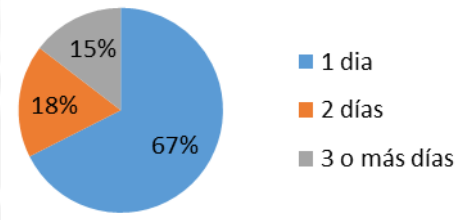
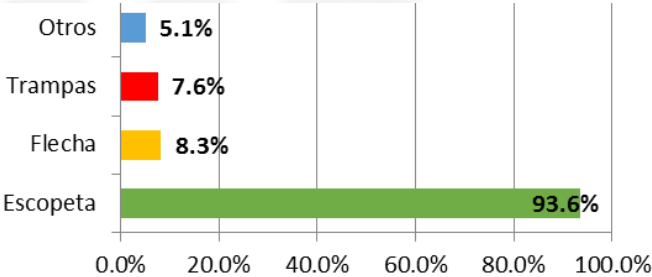
<b>CUADRO RESUMEN: ¿Quiénes salieron a cazar? (MÚLTIPLE)</b>						
	<b>2015</b>		<b>2016</b>		<b>TOTAL</b>	
	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Yo (encuestado)</b>	54	66.7%	52	68.4%	106	67.5%
<b>Hijo (a)</b>	14	17.3%	22	28.9%	36	22.9%
<b>Conyugue</b>	32	39.5%	25	32.9%	57	36.3%
<b>Hermano (a)</b>	3	3.7%	1	1.3%	4	2.5%
<b>Otro</b>	3	3.7%	5	6.6%	8	5.1%

**Fuente: Pmac-BU, 2016-1.**

La cantidad de horas destinadas por día a la caza rondan las seis horas pudiendo cazar tanto en el bosque como en la chacra la cual se encuentra en las proximidades de la comunidad existiendo excepciones donde la chacra se encuentra en un área lejana.

Existe un mayor índice de caza en el bosque por sobre la chacra siendo la perdiz la que destaca por la cantidad de ejemplares cazados. De lo cazado se registró que el 96.8% era para el autoconsumo, el restante se destinó para venta. (Pmac-Bu 2016)

Los principales instrumentos utilizados son trampas, flechas y escopeta. La escopeta destaca ampliamente por sobre los otros dos instrumentos mencionados registrando el 93.6% del uso general de instrumentos. Cabe resaltar que existen otros instrumentos no especificados que representan el 5.1%. (Pmac-BU 2016)

CUADRO RESUMEN : DATOS ADICIONALES RESPECTO A LA ACTIVIDAD DE CAZA											
Del total de familias entrevistadas que SÍ salieron a cazar, el 67% tuvo salidas de un día a la semana, el 18% de dos días, y el 15% restante salió 3 o más días.	 <table border="1"> <caption>Distribución de salidas de caza</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1 día</td> <td>67%</td> </tr> <tr> <td>2 días</td> <td>18%</td> </tr> <tr> <td>3 o más días</td> <td>15%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	1 día	67%	2 días	18%	3 o más días	15%		
Categoría	Porcentaje										
1 día	67%										
2 días	18%										
3 o más días	15%										
Respecto a los instrumentos más usados para cazar, es evidente la estandarización del uso de la escopeta (93.6%), pero hay quienes la complementan usando flechas (8.3%) y trampas (7.6%), cuyo uso ha aumentado respecto a las estadísticas de semestres anteriores	 <table border="1"> <caption>Uso de instrumentos de caza</caption> <thead> <tr> <th>Instrumento</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Escopeta</td> <td>93.6%</td> </tr> <tr> <td>Flecha</td> <td>8.3%</td> </tr> <tr> <td>Trampas</td> <td>7.6%</td> </tr> <tr> <td>Otros</td> <td>5.1%</td> </tr> </tbody> </table>	Instrumento	Porcentaje	Escopeta	93.6%	Flecha	8.3%	Trampas	7.6%	Otros	5.1%
Instrumento	Porcentaje										
Escopeta	93.6%										
Flecha	8.3%										
Trampas	7.6%										
Otros	5.1%										
Fuente: PMAC-BU 2016											

Las comunidades del Bajo Urubamba presentan un alto índice de pesca. De las 309 familias entrevistadas 35 no fueron a pescar, es decir el 11.3% no pescaron en la semana. Dicho de otro modo de cada 10 familias 8 van a pescar. Esta actividad pueden realizarla los hijos solos sin acompañamiento de los padres a diferencia de la caza en donde es necesaria la presencia de un adulto. (Pmac-BU 2016)

Los recursos ictícolas se usan principalmente para el autoconsumo, un 98.9%; el restante, 1.1% para la venta. El tiempo empleado para esta actividad ronda las 5 horas por día pudiendo salir 1 vez por semana, 2 veces por semana o todos los días. Lo más recurrente es salir una vez por semana 52.2%. Algunas de las técnicas de pesca son el uso de la Tarrafa, Triqui y anzuelo. (Pmac-BU 2016)

La pesca se realiza en quebradas y ríos. Las especies que se encuentran son Bagre, Boquichico, Chiripira, Carachama, Mojarritas, Lisa, Mota, Doncella, Palometa, Sardina, Sábalo, Huasaco, Zúngaro, Paco, entre otros. Dentro de estas especies las más frecuentes son el Bagre, Boquichico y Chiripira. En general capturan más especies en río que en quebrada. (Pmac-BU 2016)



Las faenas comunales son otra forma de organización tradicional en las comunidades, estas constan de limpieza o mantenimiento de calles las cuales involucran tarea específicas dirigidas por los vocales de cada comunidad. Algunas tareas específicas son talar y trozar para hacer tablonces con los cuales producir puentes, como lo observado en Segakiato.

Asimismo se presenta el cuadro resumen del Pmac-Bu con las faenas realizadas durante el primer semestre del 2016 diferenciando entre hombres, mujeres y niños participantes. Asimismo se encuentra que a excepción de Kirigueti no hay grandes diferencias en la participación masculina y femenina.

<b>CUADRO RESUMEN: FAENAS REALIZADAS SEGÚN COMUNIDAD</b>					
<b>CN / AR</b>	<b>Faena realizada</b>	<b>Número de faenas (2016-1)</b>	<b>Total de hombres</b>	<b>Total de mujeres</b>	<b>Total de niños/as.</b>
Cashiriari	Limpieza comunal	1	50	20	4
Kirigueti	Limpieza comunal	5	120	6	15
	Limpieza camino a la captación de agua	2	130	6	10
Nueva Vida	Limpieza de caminos y herradura	6	50	50	20
Puerto Huallana	Limpieza comunal	1	90	120	50
	Limpieza chacra	1	85	100	20
	Mantenimiento de calles	1	120	120	15
Segakiato	Limpieza comunal	3	50	10	0
Shintorini	Limpieza comunal	6	5	6	4
Shivankoreni	Limpieza comunal	1	87	58	20
<b>Total de faenas realizadas:</b>		<b>27</b>	Fuente: PMAC-BU		

En una consultoría elaborada para el PMAC-BU en el 2014 sobre el componente social de las comunidades impactadas por el Proyecto Camisea,

la comunidad de Segakiato contaba con 625 personas y su tasa de crecimiento poblacional anual es de 13.6, mientras que Cashiriari con 235 habitantes posee una tasa de 1.8. En cuanto al trabajo y actividades productivas ninguna de las comunidades encuestadas menciona demanda de trabajo; posiblemente, esto se deba a que la demanda laboral está cubierta por las empresas que se encuentran en la zona. Sin embargo, las comunidades en donde el porcentaje de personas que mencionan haber trabajado es menor son Cashiriari (10,61%) y Segakiato (8,16%).



## 4.2 Inicio y proceso de desarrollo de la Empresa Multi-comunal SERDESBU

Según la información recogida la empresa multi-comunal SERDESBU no nace de la iniciativa de las comunidades sino de una necesidad de parte del Consorcio de que haya mejor comunicación e interrelación entre esta y los comuneros, por ello optan por promover el empleo local a través de la creación de una empresa multi-comunal que provea al consorcio de trabajadores. Tal y como se definen en su página web son la primera empresa multi-comunal Matsiguenga del Perú, que ha asumido la responsabilidad de realizar labores en bien del empleo local de sus comunas y pueblos aledaños con el fin de mejorar la calidad de vida de quienes consideran sus hermanos y brindando oportunidades laborales a las demás etnias (SERDESBU 2016).

SERDESBU cuenta con cuatro sedes operativas que funcionan de manera constante, la principal se encuentra ubicada en Lima desde donde se realizan las negociaciones de proyectos y reuniones de directorio, otras dos sedes se encuentran en el distrito de Sepahua y Atalaya ubicados en la provincia del mismo nombre perteneciente al departamento de Ucayali y el último en

Quillabamba, capital de la provincia de La Convención en el departamento de Cusco.

La Misión que presenta SERDESBU como empresa es brindar servicios y soluciones de calidad, basados en gestión empresarial, protección de la biodiversidad, conocimiento profundo de la selva peruana y las redes tradicionales de cooperación de la cultura matsiguenga y crear valor para sus clientes y colaboradores en el campo y la ciudad. En cuanto a su visión es ser reconocidos como una empresa matsiguenga líder brindando servicios a empresas e instituciones, sirviendo de agente de desarrollo y siendo un enlace entre sus clientes y las comunidades nativas. Finalmente hacen mención de los valores de la empresa que son la responsabilidad, biodiversidad, poner en valor la cultura matsiguenga, servir de puente al encuentro de culturas y por último el diálogo y buen humor (SERDESBU 2016).

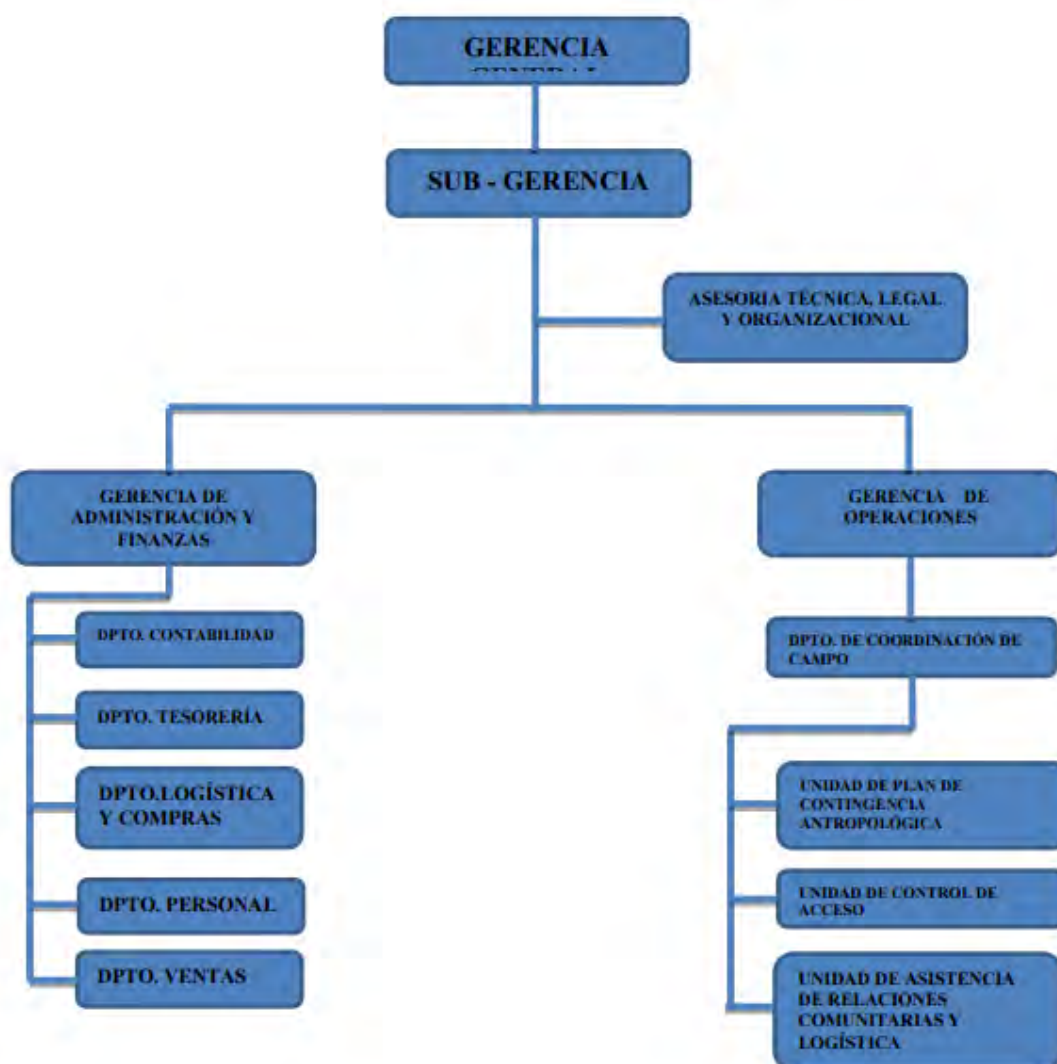
En cuanto a los servicios que brinda, estos son: auxiliares en arqueología y acción comunitaria que consiste en desmalezado, desbroce, tala selectiva, control de erosión y limpieza de sitios impactados; personal para todo tipo de trabajo especializado (profesionales, operadores y técnicos) y finalmente servicios generales y de mantenimiento. (IDEM)

Para el 2016 el gerente de la empresa fue Delfin Rivas proveniente de la comunidad de Cashirari y ex jefe comunal, el sub gerente fue Florentino Carrión de la otra comunidad socia de Segakiato quien también ocupó un puesto dentro de la junta administrativa de su comunidad, el ocupar estos puestos incluye tener poderes legales para la toma de decisiones dentro de la organización. El que ambos hayan sido jefes de sus respectivas comunidades demuestra habilidades de liderazgo que les fueron útiles para ser elegidos y ostentar los cargos que para el 2016 poseían.

Una experiencia que muestra el cambio en las habilidades para convertirse en líder comunal se encuentra en la historia del proceso de pacificación con los Kayapó que en la década de 1950

“la jefatura [kayapó] empezó a verse legitimada en la habilidad de extraer bienes y concesiones políticas de los blancos, y ya no en liderar largas excursiones de cacería o el pillaje de aldeas de otros indios o de blancos. En esa medida ve, en los que denomina ‘mediadores modernos de relaciones interétnicas a los equivalentes funcionales de los guerreros Kayapó de hace 50 años’ (traducción de Rosas 2008, Citado en Rosas 2008: 76)

A continuación se muestra el organigrama de SERDESBU, herramienta de gestión que delimita las funciones que deben ser asumidas por los trabajadores en cada uno de sus cargos.



Para lograr lo anteriormente propuesto solicitaron apoyo a la ONG Pronaturaleza, quienes buscaron especialistas para la iniciativa del fortalecimiento de capacidades gerenciales de nativos machiguengas, dado que serían ellos los que ocuparían los puestos gerenciales y tendrían que asumir la dirección de la empresa.

Para esto, se eligió en asamblea comunal a tres personas de cada comunidad socia destinadas a ocupar los puestos de gerencia. Se desplegó para ellos entonces toda una estrategia compuesta por capacitaciones continuas en Lima efectuadas en periodos de quince a cuarenta días dependiendo del programa establecido. Por cada periodo de capacitación recibían 400 soles.

Cabe mencionar que todo este proceso fue directamente financiado por el Consorcio. La misiva era que al momento de tener estas personas sus capacidades gerenciales fortalecidas entrarían a trabajar en SERDESBU; sin embargo a los dos años continuaban siendo capacitados sin asumir los cargos que se suponía debieron haber asumido.

Al pasar estos dos años y no haber logrado el objetivo de contar con las capacidades suficientes para asumir la gerencia de la empresa, estas seis personas deciden no continuar con las capacitaciones en Lima que requerían grandes inversiones de tiempo y que aparentemente no estaban dando los frutos esperados dado que estos puestos continuaban siendo asumidos por personal de la ONG Pronaturaleza yendo en contra de la visión de la empresa de ser una iniciativa empresarial liderada por indígenas.



Desde la creación de SERDESBU su visión se fundamentó en el desarrollo del Bajo Urubamba, habitada principalmente por comunidades indígenas, mediante la contratación de mano de obra local produciendo desde la empresa valor compartido, modelo que vincula el éxito de las empresas con el desarrollo de las comunidades donde opera.

Para este momento Pluspetrol tenía la intención de retirar el financiamiento de las capacitaciones puesto que percibe que SERDESBU no lograba los resultados esperados y ya tenían dos años de codependencia, esto quiere decir que todos los costos fijos eran asumidos por el Consorcio a manera de apoyo.

Ese mismo año el administrador asignado por Pronaturaleza es retirado por motivos de mala conducta, dando paso a una nueva gestión en la que la asesora de gerencia, externa a la ONG, reestructura las áreas junto con su equipo de capacitación y asignan a las personas que consideran mejor capacitadas para desempeñar los cargos gerenciales. Esta reorganización también comprende la formalización de los procesos internos, preparación de un presupuesto anual, plan de trabajo por área y jefatura específica y es bajo este modelo que se continúa trabajando hasta la fecha de investigación.

Es necesario resaltar que SERDESBU tiene un contrato con Pluspetrol hasta el año 2017 lo que genera que se adapte a los requerimientos de esta empresa dado que manejan estándares que SERDESBU debe implementar para lograr contratos de trabajo con ellos. En este sentido la empresa multi-comunal ha integrado las políticas de Pluspetrol en sus lineamientos incluyendo los de seguridad y salud en el trabajo que son fundamentales en cualquier proyecto extractivo.

Pluspetrol es considerado por los empleados de SERDESBU como aquel que proporciona solidez y sostenibilidad a la empresa dado que es la principal fuente de ingreso económico debido a que les brindan cinco servicios distintos y la mayoría de su personal se encuentra trabajando en sus operaciones. SERDESBU depende entonces económicamente de Pluspetrol, esto es conocido por los miembros de la comunidad.

El presidente de la comunidad, su máximo representante, atribuye a esa dependencia económica que SERDESBU no posea grandes ganancias dado que baja sus costos por debajo del mercado para ser un contratista atractivo para Pluspetrol.

A pesar de lo mencionado por el jefe de la comunidad en la entrevista # el obtener más contratos con Pluspetrol le permitió iniciar un proceso de expansión que le permitiera afrontar mayor cantidad de proyectos incluso en otras zonas del país bajo la misma modalidad de empleo local lo que significa un incremento de trabajadores estables y temporales.

#### 4.3 Percepción de la Junta Administrativa de la comunidad socia de Segakiato y trabajadores sobre SERDESBU

La percepción de las comunidades socias de la empresa multi-comunal SERDESBU resulta fundamental para el análisis de la viabilidad de la misma, dado que al ser dueños toman en asamblea decisiones y postura frente a cambios, nuevos proyectos, reinyección de capital, etc. Esta parte de la investigación será abordada a través de los discursos positivos y negativos de los trabajadores y junta directiva de la comunidad de Segakiato en torno al desenvolvimiento de SERDESBU como empresa multi-comunal, por ello se realizaron entrevistas semi-estructuradas e informales a fin de captar la subjetividad del informante.

En relación a las percepciones positivas indagamos acerca de las capacitaciones, por ser parte fundamental de la construcción de la empresa creando capacidades para cumplir con las tareas que debe desarrollar cada una de los cargos dentro de la estructura organizacional. Así, uno de los entrevistados nos comentó que SERDESBU es una “buena empresa con constantes capacitaciones que se llevan hasta el hogar para mejorar”. A través de esta cita vemos cristalizada la cultura organizacional impartida en la empresa y la valoración positiva que los trabajadores le adjudican, calando esta en el imaginario de los trabajadores como positivas y beneficiosas para su desarrollo laboral y personal.

También se aprecia de manera favorable las capacitaciones relacionadas con la lecto-escritura que les permite mejorar su nivel de español y por ello facilita la interacción con personas ajenas a su etnia. Adicionalmente también se nos comentó que se les impartía instrucción en computación e informática y que estaban de acuerdo con recibir este tipo de formación que significaba posibilidades de ascenso u otras oportunidades laborales.

Pluspetrol también juega un rol importante en materia de capacitaciones puesto que sus contratistas deben alinearse a sus políticas internas, para lo cual despliegan esfuerzos orientados a la formación de sus trabajadores en materia

de seguridad y salud en el trabajo que son percibidas por estos como repetitivas y tediosas, pero importantes para prevenir enfermedades como la huta.

En contraste con las percepciones positivas relativas a las capacitaciones, se halló mayor número de percepciones negativas alrededor de la falta de comunicación, la reorganización del uso del tiempo necesario para cumplir con el régimen laboral dentro de SERDESBU y el modelamiento de la conducta para cumplir las políticas de la empresa.

El realizar las actividades junto a los comuneros permitió el acercamiento y la conversación con los mismos generando espacios en donde se expresó temas concernientes a la empresa. En primer lugar, a lo largo del trabajo de campo se pudo evidenciar que no existía una comunicación fluida entre los gerentes de SERDESBU y la junta directiva de la comunidad de Segakiato, puesto que nos comentaron que solo se hacía una reunión anual para informar acerca de los proyectos en los que estaba trabajando la empresa, pero que no existía una comunicación periódica. Esto producía descontento entre la junta porque no sabían en qué proyectos se encontraba trabajando la empresa ni tampoco cómo estaban las finanzas de la misma. También se encontró que muchos de los comuneros no tenían conocimiento sobre SERDESBU, es decir, sabían de

su existencia más no cómo se estaba desarrollando en ese momento, ni tampoco quienes ocupaban los cargos gerenciales y menos los proyectos en los que se encontraban trabajando.

Por su parte los trabajadores mencionaron que existe comunicación entre ellos y los directivos de SERDESBU, pero solo en temas de balance general, lo cual no resulta suficiente para ellos dado que exigen mayor información sobre temas que los afectan de manera directa como por ejemplo el retraso en los pagos y el régimen laboral de veinte días de trabajo por diez de descanso que restringe su participación en actividades tradicionales o comunales.

Para ellos el cambio de gerencia realizado en el 2015 ha producido resultados negativos, puesto que sus pagos ya no estaban llegando de manera puntual como antes. De esta manera nos comentaban que los perjudicaba porque se quedaban sin dinero y varios de ellos tienen hijos estudiando fuera de la comunidad a los que tienen que mantener.

En el ejemplo citado por Fontaine en su artículo “El mambeo frente al dinero entre los Yucuna del Amazonas” muestra como la moneda al introducirse en

una sociedad indígena produce una transformación en cuanto a las normas sociales, el consumo y prácticas. (Fontaine 2003: 191)

La educación para la población indígena es un medio útil de acceso a los espacios de poder occidentales. Esta se ha convertido en una necesidad cada vez más importante para usarla de acuerdo a sus intereses a largo plazo. Haberse convertido en una necesidad ineludible a la cual solo pueden acceder a través del dinero produce que sea un primer paso para la capitalización del mismo. Por ello, las familias, a pesar de los altos costos que genera enviar a estudiar a uno de sus miembros hacen el esfuerzo necesario para que se eduque y pueda acceder a relaciones, dinero, mercancías y conocimientos del mundo occidental (Rosas 2008: 192)

Los comuneros tienen la necesidad de un trabajo que les brinde los recursos monetarios para suplir las necesidades generadas por las expectativas educativas de sus hijos y el consumo de productos traídos por los comerciantes, los cuales se asientan temporalmente en las comunidades. Ello los mantiene con la preocupación constante de conseguir lo suficiente para satisfacer esas necesidades creadas a raíz de su relación con el mundo occidental.

Asimismo Fontaine observa que con la introducción de las mercancías adquiridas con dinero se produce una disminución en las actividades tradicionales relacionadas con la producción familiar como la cacería, recolección, atenciones chamánicas y de objetos como anzuelos, trampas de pesca, cerbatanas, etc. Esto además modifica que las actividades no se centren en satisfacer el autoconsumo y autoproducción encontrándose que cada vez más indígenas busquen trabajar a cambio de un salario. (Fontaine 2003: 193)

El dinero es visto como flujo o vehículo que permite la interlocución con la sociedad occidental, ello a través de la educación, o la transformación del dinero en bienes socialmente reconocibles como conocimiento del idioma, ropa, infraestructura, etc., en donde la comunicación que se dé entre ambos espacios (el indígena y el occidental) se transforma mutuamente. (Rosas 2008: 195)

Los trabajadores de SERDESBU ejemplifican esta preocupación de manera más directa pues no se sienten laboralmente estables dentro de la empresa debido a que los trabajos que realizan suelen ser en muchos casos temporales.



Lo mismo ocurre si trabajan en las empresas que se encuentran también operando en la zona.

En cuanto a la reorganización del uso del tiempo, como acabamos de mencionar supone una preocupación para los trabajadores que expresaron que el régimen de trabajo no les permite hacer sus quehaceres en la comunidad debido a que el periodo de descanso no les es suficiente para encargarse de actividades como el cuidado de la chacra y participar de la caza.

En relación a la primera subcontratan a familiares u otras personas de la comunidad para que los ayuden con la producción de yuca u otro producto que se da en la zona, en cuanto a la segunda es una actividad que puede comprender desde unas horas hasta tres o cuatro días dependiendo a qué distancia se quiera llegar y qué animales se desee atrapar. Existe una serie de actividades que se desarrollan durante el año dependiendo de la temporada y la práctica de estas se ven mermadas por el horario de trabajo. (Cuadro 4- calendario de actividades anuales)

En relación al párrafo anterior, durante el trabajo de campo, en los meses lluviosos de Febrero y Marzo del año 2016, se pudo observar la realización de

actividades tales como la pesca con anzuelo, la recolección de setico, faenas y trabajo comunal. La observación y participación en estas actividades permitió verificar parte de este calendario así como comprender la importancia social que los comuneros le atribuyen a estas actividades. Las siguientes citas muestran lo mencionado:

“El Régimen no les permite realizar otras actividades en la comunidad pudiendo ofrecerse 14x13 o 13x13 a los que ya están capacitados. No les da tiempo para otras cosas, no se toma en cuenta los tiempo para sus labores tradicionales u otras”. (García Kontona entrevista N° 21)

“El régimen no le permite el trabajo en su chacra sobre todo en las épocas de lluvia ya que es impredecible. La mejora de este régimen para poder desarrollar muchas de sus actividades en la chacra sería beneficioso”. (Eloy Matias entrevista N° 17)

“En su descanso se dedica a su chacra, a cultivar, a revisar sus frutales, muchas veces no puede dedicarse a monteado o cuando lo hace se demora 5 días pescando y monteando con lo cual no le queda tiempo suficiente para los demás quehaceres ya que su régimen es 20x10 por eso propone una modificación de 20x15.”(Rubén Espinosa entrevista N° 22)

En cuanto al código de conducta algunos trabajadores nos manifestaron su fastidio al tener que respetarlo a toda hora dentro del régimen del mismo. Esto se debe a que cuando un trabajador se considera en servicio no cesa hasta pasados los días establecidos, es decir se le considera en servicio a cualquier hora hasta que el régimen finaliza. Para algunos entrevistados esto puede resultar represivo dado que restringe la libertad del trabajador.

Algunas críticas mencionadas versan sobre no poder entrar a las comunidades durante los días de trabajo, tampoco se puede cazar ni pescar, está prohibido también ingerir alcohol durante este periodo. Se entiende que este hecho sea molesto para los trabajadores machiguenga porque estas actividades se realizan en la cotidianeidad y no presentan estas restricciones siendo el clima o la temporada sus principales limitantes.

“Cuando estamos en la empresa tenemos que seguir las reglas, no salir, en cambio en nuestro descanso podemos salir con la familia, anzuelear, en cambio allá no podemos salir, pescar, tenemos que respetar el código de conducta, no podemos tener relaciones con las mujeres, si yo cometo un error y los demás yo les contagio a todos porque estoy dentro de la empresa SERDESBU” (Leonardo Japonés, Entrevista N°19)

Otro tema que apareció de manera reiterativa es que desde que inició SERDESBU, las comunidades socias no se han visto beneficiadas de las utilidades que produce la misma. Lo que nos respondieron trabajadores del área administrativa y se confirmó en la asamblea extraordinaria para tratar los temas de SERDESBU es que estas utilidades han sido destinadas a establecerse como un fondo de capital que les permita continuar reinvertiendo en proyectos sin acudir a préstamos de los bancos, pero esto no era comunicado a los miembros de la junta lo que aumentaba la sensación de desconfianza sobre la manera en cómo se manejan los recursos en la empresa comunal.

Otro punto que nos dio a conocer la secretaria de la Junta Administrativa de Segakiato es que el equipo gerencial exceptuando el gerente, sub-gerente no son miembros de la comunidad de Segakiato dando a entender que agentes externos son quienes formulan los proyectos y guían los presupuestos. Se crea de esta manera cierta desconfianza sobre la forma en que se dirige la empresa y en si verdaderamente son los comuneros elegidos en asamblea quienes toman las decisiones.

El 22 de febrero del año 2016 se realizó una asamblea comunal en la Comunidad Nativa de Segakiato cuyo motivo fue comunicar a los comuneros sobre la reinyección de presupuesto que necesitaba SERDESBU, esta reunión se realizó en el local comunal. El subgerente de la empresa SERDESBU, comunero de la comunidad de Segakiato, explica a los comuneros que ellos son los accionistas de la empresa y están en la reunión para explicarles los movimientos y aclarar todos los puntos de duda que existan sobre SERDESBU. En la misma reunión el subjefe de la comunidad Segakiato explica la razón por la cual se realizará la asamblea extraordinaria, recalcando lo mencionado anteriormente y delimitando el tiempo en 2 horas aproximadas de reunión de las cuales tomarían 45 minutos en la primera parte.

El gerente de SERDESBU, mencionó que ellos, los administrativos, tienen asesores que los orientan siempre. Ello recalcado por el cambio reciente del equipo gerencial. Así pues se realiza la explicación acerca de las labores que realiza la empresa 6 años después de su creación siendo su principal acción tercerizar trabajos para Pluspetrol. Menciona también un listado de funciones y proyectos que SERDESBU realiza y comenta que no solo trabajan con Pluspetrol sino además se han expandido a trabajar con ERM.

Dentro de su discurso recalca nuevamente que Cashiriari y Segakiato son los socios que se unieron para formar la empresa. Se pasó a hacer una revisión histórica de los contratos desde el 2015 al 2017, por dos años se garantiza el contrato de Vigía PCA (Programa de contingencia antropológica) y acceso con lo cual la empresa se encuentra con un proyecto estable hasta el año 2017. El programa de contingencia antropológica se encarga de ubicar vigías en zonas de posibles encuentros con población en contacto inicial o aislamiento voluntario con el fin de prevenir conflictos.

Se agrega que como parte de las actividades y proyectos que SERDESBU ha ido ejecutando se ampliaron los servicios en garita fluvial contando con 21 comunidades desde el 31 de agosto del 2015 hasta el 2017. El trabajo en sí, inició en diciembre del 2015 por trámites y temas de logística siendo la zona o

área de trabajo desde Camisea y Shivankoreni hasta el distrito de Atalaya en Ucayali.

Termina mencionando que para cualquier duda Rivas es el asesor de Cashiriari y Roger Santos de Segakiato designando a Roger como aquel quien tiene los documentos de los balances de la empresa, aseverando que los comuneros pueden pedir y leer ellos mismos los documentos de SERDESBU.

Las percepciones recogidas son de suma importancia para el devenir de la empresa debido a que las decisiones como por ejemplo la reinyección de capital, dependen de manera directa de las apreciaciones positivas o negativas que tengan los implicados sobre el desenvolvimiento de SERDESBU, estas percepciones pueden favorecer o no la consolidación y viabilidad de la empresa. A manera de síntesis se presenta un cuadro de las percepciones sobre el desenvolvimiento de SERDESBU ubicando las positivas y negativas.

De esta manera se visualiza que las percepciones positivas sobre las capacitaciones y el ingreso económico contribuyen a la fidelización de trabajadores. Por otro lado el fastidio generado por el régimen laboral no aporta

a brindar un mejor vínculo entre empresa y trabajadores, entre SERDESBU como organización formal y la forma tradicional de trabajar machiguenga.

Viabilidad de la empresa comunal		
Descripción	Hallazgos Negativos	Hallazgos Positivos
Capacitaciones desarrolladas por la empresa		X
Falta de comunicación	X	
Reciente aproximación a las formas de organización empresarial	X	
Vacios de poder suplidos informalmente (el gerente no cumple plenamente sus tareas)	X	
La forma de operar de las empresas bajo un modelo occidental requiere de un perfil de gerente que las comunidades socias no puede ofrecerles fácilmente.	X	
Incomodidad con el régimen laboral	X	
Trabajo constante de modelamiento de la conducta de parte de SERDESBU	X	X
No hay goce de utilidades	X	X
El personal de las áreas de soporte (Contabilidad-finanzas-proyectos-recursos humanos) no pertenecen a ninguna de las comunidades socias.	X	X
Trabajo combinado entre empresa y actividades tradicionales (chacra, pesca, montar)	X	X
Comunidad indígena con amplia historia de contacto con la sociedad nacional y las empresas extractivas.	X	X
Ubicación de la oficina central en Lima y sucursales en Atalaya Sepahua y Quillabamba	X	X
Pluspetrol como fuente económica para SERDESBU.	X	X
Elaboración propia		

El presente cuadro reúne los hallazgos que posibilitan la viabilidad de la empresa comunal (Hallazgos positivos) y aquellos que lo dificultan (Hallazgos negativos). Cada uno de ellos se encuentra explicado dentro del texto, sin embargo este resumen los sintetiza a fin de tener una visión más clara de los mismos.

Sobre las capacitaciones se encontró que estas fortalecen las capacidades de los trabajadores y estos demuestran una percepción positiva a la idea de aprender nuevas competencias. Por otro lado, La falta de comunicación entre la empresa y las comunidades socias, produce desconfianza entre los comuneros que no conocen la forma de operar de SERDESBU.

Las comunidades Segakiato y Cashirari presentan una reciente aproximación a las formas de organización empresarial, esto dificulta que logren integrarse con las exigencias que la gestión de una empresa exige. En ese mismo a los miembros elegidos por la comunidad para ocupar los puestos gerenciales se les es difícil calzar con los perfiles presentados en el modelo de empresa occidental. Estos puestos son suplidos informalmente por la gerente de proyectos, personal no perteneciente a las comunidades socias de SERDESBU.

Para que la empresa funcione debe estructurarse de manera tal para que sea competitiva en el mercado ello implica que la conducta se rija bajo normas internas. Sin embargo este modelamiento no toma en cuenta las diferencias culturales alejándose los objetivos planteados inicialmente.



Con respecto al goce de utilidades las percepciones generadas minan la confianza con SERDESBU pero esto se debe a que se usan para evitar pedir préstamos y usar este dinero como fondo generado que la empresa crezca a largo plazo.

Otros hallazgos encontrados se relacionan con la incomodidad de los comuneros por considerar que el personal de las áreas de soporte, quienes para ellos guían la compañía, no pertenecen a las comunidades socias. Ello es negativo por degradar nuevamente la imagen de SERDESBU yendo en contra de sus objetivos como empresa pero por el carácter occidental de las funciones definidas permite que la empresa pueda funcionar con profesionales especializados en dichas áreas.

El que los trabajadores intenten realizar sus labores comunales tradicionales y al mismo tiempo trabajar en SERDESBU es positivo pues no se enfrenta con el objetivo de SERDESBU de llevar desarrollo sostenible a las comunidades del Bajo Urubamba, pero muchas veces ellos se encuentran incomodos con el régimen laboral por la demanda en días alejados de sus familias y por cruzarse

con sus actividades tradicionales tanto al interior de sus hogares como para con la comunidad.

La amplia historia de contacto con la sociedad nacional y las empresas extractivas que presentan estas comunidades produce que muchos bienes de consumo no producidos en la localidad sean importados y que exista la necesidad de ingresos económicos para poder solventarlos.

En relación al hecho de que SERDESBU es una empresa que depende principalmente de su contrato con Pluspetrol lo deja vulnerable a no ser renovado y la empresa no podría sostenerse siendo sumamente frágil su viabilidad. De la misma forma esta dependencia y gran apoyo es aquella que la mantiene a flote y le ha permitido crecer para poder buscar contratos con otras empresas.

Por último la oficina central se encuentra en Lima debido a que las negociaciones en términos de contratos se realizan con el personal administrativo de las otras empresas que se encuentran en la capital lo que

facilita la relación entre las mismas pero dificulta la comunicación con las comunidades socias.

#### 4.4 Tensiones entre la organización formal de SERDESBU y las formas de ser machiguenga relativas al trabajo

Como se señaló anteriormente se tomará la estructura organizacional como un esquema formal que guía los procesos de decisión y procedimientos que articulan a personas, unidades, funciones y factores materiales. En ese sentido SERDESBU cuenta con una estructura jerárquica basada en la formalización de procesos y además cuenta con herramientas de organización tales como un organigrama, manual de organizaciones y funciones, política de la empresa, reglamento interno, manual de procedimientos, evaluaciones de desempeño y programa anual de actividades de seguridad. El cumplimiento de esta serie de instrumentos puede generar tensión entre los miembros de la empresa debido a la reciente aproximación a estas formas de organización.

#### 4.4.1 Liderazgo y gerencia en el marco del modelo organizacional empresarial de SERDESBU

SERDESBU cuenta con una estructura bastante común, lo que corresponde analizar entonces es en qué medida esta estructura diseñada desde un mundo occidental calza o no para una empresa multi- comunal machiguenga; para ello se presentará y examinará las herramientas que se consideren más importantes a la luz del contexto actual de SERDESBU y los objetivos de la investigación.

De cierta manera la distribución de los puestos en el organigrama es similar a la forma en que se jerarquizan los puestos de la junta directiva en las comunidades, por lo que no generó gran problema para el entendimiento de la misma.

El manual de organizaciones y funciones puede resultar básico para conocer cuáles son las tareas que le corresponden a cada puesto en específico. En esta investigación tomaremos el MOF realizado por SERDESBU en noviembre del 2014 y cuya finalidad propuesta es dar a conocer la estructura de las

diferentes áreas que componen la empresa determinando las funciones generales y específicas de su estructura interna, los niveles de responsabilidad y autoridad delegados a cada una de las áreas y las relaciones internas y externas de las mismas.

Para cuestiones de esta investigación nos centraremos en las funciones del gerente general, dado que es el cargo con más poder dentro de cualquier empresa y analizar sus modos de actuar dentro de la misma nos ayudará a visibilizar la influencia de la cultura machiguenga relativa al trabajo en el funcionamiento de SERDESBU. El documento que detalla estas funciones es el MOF en donde por ejemplo se le atribuye al gerente la función de dirigir las actividades de la empresa para el cumplimiento de sus fines, objetivos y metas de acuerdo al Plan Estratégico planteado.

Entre las funciones que le son asignadas al gerente se encuentra el velar por el cumplimiento de las políticas, planificación y coordinación de actividades y dirigir la organización como las más importantes. Dichas funciones no son cumplidas por el gerente y se duda que posea las habilidades necesarias para asumir el cargo, que se encuentran también especificadas en dicho documento, tales como la responsabilidad, capacidad para comunicarse, capacidad para la

toma de decisiones y capacidad para dirigir y motivar al grupo en un contexto occidental.

Así pues cuatro entrevistas a puestos clave de SERDESBU y de la directiva de SEGAKIATO mostraron que en realidad la coordinadora de proyectos parece la gerente de la empresa y no quien se encontraba designado. En una de ellas se mencionó que este prefiere irse al monte y que no se sabe qué hace [el gerente de SERDESBU] en Lima, incluso el entrevistado bromea con la idea de que va a la capital a ver a las jirafas en el zoológico. (Entrevista #) Esto demuestra que existe un problema agudo relacionado con el compromiso para con el desarrollo de la empresa que el actual gerente proyecta.

Adicionalmente el jefe logístico de Atalaya asegura que la coordinadora de proyectos es la que “hace y deshace” dentro de la empresa, puesto que el gerente no tiene las facilidades para hacer las negociaciones, nos dice “les falta bastante a los gerentes, si los sueltas a dónde mandarían la empresa, ni el gerente es profesional”. En relación a las facilidades, el entrevistado se refería al dominio del idioma castellano que como se pudo verificar en campo no es suficiente para mantener una conversación fluida y que por consiguiente le resultaría bastante dificultoso negociar los contratos en una lengua que no es la materna para él. Nos comentó también que los trabajadores de Pluspetrol en

conversación de amigos opinaron que el gerente no hace nada y que se debe buscar un reemplazo. De esta manera se puede evidenciar que existe una enorme informalidad por los vacíos de poder, puesto que de manera informal alguien asume el poder fáctico y queda relegado el poder formal. Lo que en un principio se definió como un proceso de transición que permitiría a los directivos machiguenga aprender a manejar una empresa se convirtió en una constante.

Además la coordinadora de proyectos menciona que el gerente no ha estado cumpliendo con sus funciones durante los últimos meses del año 2015 y los primeros del 2016 y que ha justificado este hecho bajo el argumento de haber sido víctima de una “puzanga” y que eso no lo dejaba pensar bien. Además que tuvo que realizarse una cura de susto por haber tenido un accidente en el río.

Dentro de estos tres testimonios encontramos puntos significativos relacionados con la cultura machiguenga como lo son la importancia de salir de caza para los hombres de esta etnia. La actividad de “mitayar” (cazar) es una práctica tradicional realizada esencialmente por varones, puede tomar horas o días dependiendo de lo que se espere cazar y es una práctica que de realizarse exitosamente genera estatus dentro de la comunidad.

También está el hecho de la creencia en figuras como la “puzanga” que es un hechizo de amor del que los hombres o mujeres machiguenga pueden ser víctimas, queda claro que este tipo de justificación se enmarca en un contexto nativo amazónico y que sería inverosímil imaginarlo en una empresa puramente occidental. Por último está el hecho de la necesidad de una cura de susto realizada por un chamán para devolver al gerente su tranquilidad puesto que sufrió un accidente fluvial.

Finalmente, se resalta en estos testimonios la falta de preparación del gerente para el ejercicio de su cargo, que es mencionado en reiteradas ocasiones. Esto se debe a que el actual gerente no ingresó a la empresa con las competencias necesarias para el cargo, sino que estas se le han ido creando a través de capacitaciones constantes. Incluso personal de relaciones comunitarias de Pluspetrol, según afirma la coordinadora de proyectos, le solicitó a ella que continuara en SERDESBU para que la empresa no se desarticule.

“A mí me pidió Pluspetrol que me quede no es que a mí me está dando la gana de quedarme, porque ellos bien claro me dijeron: si usted se va de ahí todo se va abajo y aquí estoy pero ya me estoy cansando pues de ser la tabla salvadora” (Entrevista N°1 a coordinadora de proyectos 4/11/16)



Sin embargo, a través de las entrevistas realizadas se encontró que la forma de operar de las empresas bajo un modelo occidental requiere de un perfil de gerente que las comunidades socias machiguenga no puede ofrecerles fácilmente. No se realizó un esfuerzo “intercultural” de adaptar este MOF a la realidad de la cultura machiguenga, solo se ha reproducido e impuesto el modelo de empresa occidental. Ello debido a que las empresas deben detentar una estructura formal válida para competir en el mercado y en caso de que presentaran una estructura distinta a la habitual, ser parte de las contratistas del consorcio puede que no sea posible; sin embargo esto no significa que no sea válido desplegar estrategias internas que busquen alinear las lógicas machiguenga con los objetivos de la empresa teniendo en cuenta y respetando las diferencias.

Así se presentan tensiones y confluencias entre la cultura de las comunidades socias y cultura organizacional esperada. En relación a la cultura organizacional de SERDESBU, se iniciará explicando cómo las capacitaciones funcionan como un instrumento de difusión de la cultura organizacional esperada dentro de la empresa, seguidamente se analizará la influencia del entorno y los líderes para la internalización de la misma, luego se describirá la cultura dominante de la empresa comunal que ha sido aprendida simbólicamente, interpretada y compartida por los integrantes de la organización.

#### 4.4.2 Capacitaciones como medio de aculturación

Las personas elegidas por las comunidades para ocupar los puestos gerenciales dentro de SERDESBU recibieron capacitaciones previas al desarrollo de sus funciones durante dos años. En ese sentido, Resulta pertinente explicar la gran intensidad de estas capacitaciones debido a varios factores, primero la barrera del idioma, segundo el nivel educativo del personal a capacitar, tercero que las capacitaciones hayan sido en Lima (un contexto totalmente distinto al de la comunidad nativa) y por último la necesidad de adaptarse a un mundo empresarial ajeno a la vida en comunidad.

En relación al primer punto, dado que no es un idioma que practiquen en la cotidianeidad se hace visible la dificultad que afrontaron recibiendo capacitaciones en temas gerenciales y el nivel de español que debieron desarrollar para negociar contratos y proyectos con los funcionarios de otras empresas.

Las personas destinadas a recibir las capacitaciones tenían diferentes niveles educativos, por lo que según la coordinadora de proyectos, se hizo un esfuerzo por “nivelarlos” esto comprendía cursos de lectoescritura 1, 2, 3, 4 y 5. Muchas

veces estos cursos demandaban la inversión de muchas horas diarias, todo esto con el objetivo de prepararlos para asumir roles de gerencia que implica entre otras cosas el manejo de documentación en español.

El hecho de recibir las capacitaciones en Lima implicó un proceso de adaptación inmerso en una serie de cambios de prácticas necesarias para sobrellevar la vida en ciudad; hecho en el que la coordinadora de proyectos tuvo un rol fundamental. En relación a esto nos mencionó que “tenía que usar la psicología porque esta no es su hábitat, no son sus costumbres, no son sus comidas ni su forma de vida, tenía que estarlos cuidando como si fuesen mis hijos, que le crees nuevos hábitos, costumbres occidentales, adaptarse a otro medio de higiene, de presencia, para luego ir a negociar con Pluspetrol”.

El tema empresarial también se introdujo a través de las capacitaciones, se les explicó cómo debía funcionar una empresa, su organización, estructura, división del trabajo y los procesos formales que se debían establecer dentro de la misma. Esto supuso un reto para los capacitadores que incluía la necesidad de adaptación del lenguaje para que sea entendido por los comuneros. Mediante una conversación informal se nos dio a conocer la dificultad de este procedimiento poniendo gran énfasis a la frase “imagínate a un machiguenga hablando de balance”.

Estas capacitaciones además de tener un carácter académico, tienen también un fuerte componente relacionado a las formas de ser y de pensar que reproducen la cultura de la organización. En ese sentido la evaluación que se le suele realizar a los trabajadores de manera mensual es en donde se puede ver cristalizado lo antes mencionado.

En este documento llama mucho la atención que los ítems en los que se les califique tengan que ver por ejemplo con la habilidad social y el juicio y sentido común. Ello nos lleva a pensar en una forma en que se espera que los trabajadores sean y que se propicia un proceso de cambio envuelto en un afán civilizador que implica el cambio de pensamientos para orientarlos a ser los empleados que la empresa necesita para ser viable. (Ver anexo Cuadro 2)

Este ítem de “sentido común” cuya forma de evaluarlo en el trabajador es ver si “hace razonamientos inteligentes”, genera la siguiente pregunta relacionada a qué se considera un “razonamiento inteligente” y bajo qué criterios se podría calificar de “inteligente” la forma de pensar de un colaborador. Este aspecto es sumamente subjetivo; sin embargo nos lleva a suponer que las capacitaciones impartidas buscan establecer una forma de pensar entre sus trabajadores. Otra

pregunta que surge es qué tan violento es tratar de integrar una forma de razonar “inteligente” con toda la carga valorativa que contiene, cuando la persona que diseña las capacitaciones no pertenece a la etnia machiguenga y el que las recibe sí, y sus concepciones sobre el trabajo son distintas.

El liderazgo de la empresa es ejercido por la coordinadora de proyectos, quien ha transitado por distintos puestos desde los inicios de SERDESBU, como capacitadora, asesora, jefa de RRHH y su actual puesto de gerente de proyectos; sin embargo como ella misma admite fue quien tuvo la tarea de reorganizar la empresa y entrar a todas las áreas. Un punto importante a resaltar es que dentro de la empresa multi-comunal es la persona con mayor experiencia en este tipo de trabajo y quien hasta la actualidad resuelve problemas de todas las áreas como nos mencionó durante una entrevista “Yo aquí estoy como gerente de proyectos, ese es el nombre puestito pues, pero al final se tiene que hacer muchas más cosas”.

Es fundamental mencionar el rol maternalista y aculturador de la actual coordinadora de proyectos, ella representa dentro de la empresa un rol de madre, de educadora comprensiva que guía paso a paso; ello lo podemos corroborar a partir de su propio discurso “no solo brindamos puestos de trabajo, sino es hacer que la persona se eduque más, nosotros educamos a la gente

que entra a nuestra empresa que es una escuela de aprendizaje, eso es lo que hace SERDESBU”.

“Hay momentos en que eres hermana, eres psicóloga, eres la amiga, la mamá, cuando hay que cuadrarlos hay que cuadrarlos y mucho respeto y disciplina, esas son mis leyes; si no hay eso no camina nada, las cosas como deben ser. Ellos se quedaban en Lima 1 mes, 40 días, 15 días dependiendo de los programas que yo armaba, pero siempre uno trata de ver el otro lado; yo siempre les decía que esto era un pre sacrificio y que las bonanzas vendrán después, tenía que usar la psicología, porque esta no es su hábitat, no son sus costumbres, no son sus comidas ni su forma de vida, tenía que estarlos cuidando como si fuesen mis hijos, que tú le crees nuevos hábitos, costumbres occidentales, adaptarse a otro medio de higiene, de presencia, para luego ir a negociar con Pluspetrol” (Entrevista N°1 a coordinadora de proyectos: 2015)

Para reforzar la idea de la importancia de la educación y su rol de maestra, nos pone el ejemplo del sub gerente de la empresa quien fue ascendiendo hasta ocupar el cargo en el que se encuentra actualmente. Es necesario señalar que el trato y la relación que tiene con ellos es similar a la relación que tendría una educadora con un niño.

“él fue vigía primero, después fue parte de su comuna dentro de la sub jefatura de su comuna, tuvo la oportunidad de entrar acá a un trabajo y ahora es mi subgerente, estamos hablando solo de 2 años y medio y como él no ha llevado mi escuela yo lo mando a que estudie acá cerca, acá a la vuelta. Entonces él me estudia y acá yo le refuerzo otros temas para que se nivele y si no está dentro de sus competencias tengo que ahí ahondar en las competencias. Todo eso yo les enseño a ellos, les digo: tienes que nivelarte, vaya a estudiar y todo nerviosito con su fondito ya se compró su lap top esa es su herramienta de trabajo; pero también es una herramienta para que siga educándose.” (Entrevista N°1 a la coordinadora de proyectos: 2015)

La tarea que tiene la coordinadora de proyectos, consiste en hacerse cargo de los contratos de inicio a fin e intervenir en el diseño de las capacitaciones, pero estas no se limitan a ser de corte laboral, sino que más bien ingresan a otros

aspectos de la vida de las personas como la forma en la que se expresan en las reuniones comunales y la forma en que se destina el ingreso familiar a través del concepto de “capacitación en economía familiar” y fomentan el cambio de las prácticas socioculturales de la población.

“Los educó, entonces ellos cualquier cosita cuando llego a campamento que tengo que darle mis clases, los evaluó de manera individual, les ayudo con sus negocios y ellos se entusiasman porque le meto mucho que su familia tiene que crecer, que tiene que mejorar, la casita tiene que mejorar aparte que ahí las viviendas ellos también les ayudan a construir sus viviendas, del fondo de compensación” (Ídem.)

Un tema recurrente en las comunidades del Bajo Urubamba es el consumo de alcohol, que actualmente transita entre el consumo de masato y cerveza, pero hay que tomar en cuenta que el consumo de la primera es tradicional y forma parte de la manera en que se vive.

“ellos tienen su hábito de su masato, pero si pues tienen dinero, cuando uno evalúa estas cosas hay que ser muy sutil para el tratamiento, no es tan fácil que tu entres a prohibirles o limitarles, hay que ser muy sutil en esas cosas, yo empiezo con los temas de canasta familiar, economía familiar, ver que personal da confianza porque tienes que evaluar a uno por uno, pero ahora nos hemos dado cuenta de que tenemos que educar no solo a ellos sino a la familia, lo que pasa es que ellos por cultura la mujer es para la chacra y el hombre es para las obras, eso pasa, eso sucede”.(Ídem.)

Tras estas citas, podemos notar de manera clara los reiterados intentos que se despliegan para occidentalizar el pensamiento indígena, para trazar líneas sobre lo que es bueno o no para las familias y la comunidad; sobre todo cuál es la manera correcta de hacer las cosas. Todo ello enmarcado en un discurso civilizador que larga data histórica tiene en la Amazonía, pasando por las primeras órdenes religiosas hasta intentos recientes por civilizar al indígena.

Entonces la cultura organizacional que se ha ido gestando dentro de SERDESBU y la cultura organizacional esperada comparten y difieren características. Las características compartidas son la valoración positiva a recibir capacitaciones tanto en lectoescritura como en ofimática, el aprender dotes de liderazgo, la creencia en que la educación es el medio a través del cual van a lograr desarrollarse a nivel laboral y personal y también la valoración positiva al aprender nuevas formas de ser y estar en espacios ajenos a la vida en comunidad como lo son los espacios de negociación empresarial.

En relación a las características no compartidas entre la cultura organizacional esperada y la encontrada se encuentra el hecho de que los trabajadores buscan formas para ausentarse del trabajo debido a que la vida en comunidad tiene un calendario de actividades tanto agrícolas como festivas distinto al que tiene cualquier empresa occidental, ello a través de incidentes como los que



presentó el gerente de SERDESBU, ser víctima de puzanga y paciente de una cura de susto.

Este tema se ha podido verificar a través de las entrevistas a los trabajadores, quienes en su totalidad están de acuerdo con el hecho de recibir capacitaciones de manera constante y se mostraron entusiasmados con la idea de aprender cosas nuevas, le han dado un valor positivo a las capacitaciones y los cursos que llevan fuera de la empresa. Dado que a través de este medio podrán conseguir mejores puestos ya sea dentro de la empresa multi-comunal o en otra que se encuentre operando en la zona. Se ha incentivado en ellos también el “emprendedurismo” con el afán de que inicien pequeños negocios, sin embargo son muy pocos los que en la realidad han logrado concretar la idea. Uno de los trabajadores más antiguos nos mencionó sobre las capacitaciones que “esta empresa capacita bueno para aprender como seguridad, capacita en Leishmaniasis, salud, en todo”

Finalmente podemos reconocer que se ha buscado más bien implantar una cultura organizacional que comprende una forma de actuar que no se articula a la lógica machiguenga relativa al trabajo. Se ha tratado de distanciar lo más posible a las personas de algunas de sus prácticas tradicionales y ha logrado

que la mayoría de sus trabajadores al menos en el discurso responda bajo un razonamiento más occidental de desarrollo basado en la educación.

Sin embargo, la cultura organizacional encontrada se relaciona con las formas de ser y actuar machiguenga en donde por ejemplo se ha identificado trabajadores que no han cumplido con su trabajo debido a que era temporada de caza y han preferido realizar esta actividad antes que cumplir con su contrato. Otro punto que podemos mencionar es el gasto del sueldo en poco tiempo que corresponde a una lógica amazónica de lo efímero que pueden ser los bienes. Por último podemos mencionar que aunque se les intenta interiorizar la idea de emprendedurismo, los trabajadores Machiguenga, aun teniendo la posibilidad de comenzar un pequeño negocio prefieren ir a cazar, pescar o simplemente masatear.

Ello significa que dentro de la cotidianeidad del trabajador machiguenga conviven ambas lógicas y que una se puede superponer a otra dependiendo del espacio social en que se encuentren. Es decir que su desenvolvimiento dentro de la empresa se ve mediado por las normas explícitas e implícitas que existen dentro de ella y que si bien se ha logrado interiorizar el discurso “civilizatorio” sobre las formas de ser y pensar, estas no necesariamente son acatadas en otros ambientes como en la comunidad.

La percepción occidental común sobre el uso y gestión de bienes y el dinero de parte de los indígenas es vista como despilfarradora y desorganizada, Según Fontaine la equivocación está en asumir que el dinero y los bienes son parte fundamental de la organización social como eje de las relaciones sociales entre indígenas siendo en cambio parte fundamental en sus relaciones con occidente tornándose en un rol periférico a la organización social indígena. (Rosas 2008: 184)



## Capítulo 5: Conclusiones y Reflexiones finales

La zona en la que se encuentran ubicadas las comunidades socias cuenta con una gran riqueza ecológica además de ser una zona que posee pozos de gas natural, lo que la convierte en un foco altamente atractivo de inversión para las industrias extractivas. Esta es hogar de pueblos originarios como son los Yine, Machiguenga, Nahua y Nanti.

Actualmente en la zona ya se encuentran operando empresas como el Consorcio Camisea, Repsol, Odebrecht y CNPC, todas ellas con políticas de responsabilidad social establecidas para el relacionamiento con los comuneros en su mayoría pertenecientes a la etnia Machiguenga.

La población machiguenga ha atravesado un proceso de cambios acelerados desde la llegada de las industrias extractivas a su territorio y con ellas el dinero en cantidades antes irreales e inevitablemente su relación con el medio ambiente ha sido modificada junto con sus formas de vida. Ello no significa que hayan abandonado sus actividades tradicionales sino que más bien han sido alteradas por el nuevo contexto social y económico. Prueba de ello es que aún

las actividades productivas tradicionales tales como la caza y pesca resultan de suma importancia para los trabajadores machiguenga ya que estas le otorgan prestigio dentro de la comunidad y son todavía una forma de proveer alimento para su familia.

Es en este contexto que se da la creación de una empresa multi comunal conformada por las comunidades socias de Segakiato y Cashiriari. SERDESBU se origina por una iniciativa del Consorcio Camisea a través de un programa de promoción del empleo local, formalmente se definen como una empresa multi comunal que realiza labores en pos del empleo local brindando oportunidades laborales, que además funciona como un agente de desarrollo económico para sus comunidades.

La empresa está formalmente dirigida por miembros de las comunidades socias que detentan los cargos gerenciales dentro de la organización quienes fueron elegidos en asamblea comunal y en quienes se depositó la confianza por haber tenido cargos importantes dentro de la Junta Directiva de sus respectivas comunidades.

Sin embargo el adaptarse al funcionamiento de una empresa significó un proceso bastante accidentado, plagado de intensas capacitaciones que representan un punto clave en la existencia de SERDESBU, dado que había que crear capacidades en personas que no habían sido instruidas antes en este tipo de gestiones. Ello los mantenía lejos de sus comunidades por periodos de hasta cuarenta días, lo cual dificultaba en gran medida las actividades cotidianas que solían realizar en sus comunidades de origen.

Como es de esperarse el nivel de dificultad que representa generar las capacidades para asumir una gerencia implicaba un proceso bastante extenso que no fue tomado en cuenta desde el inicio. A pesar de que la ONG Pro Naturaleza llevaba varios años trabajando en la zona, razón por la cual fue elegida para realizar el proyecto de la empresa comunal, no logró cumplir con las expectativas que tenía el consorcio sobre su desempeño como guía de esta empresa, lo que produjo conflictos con los comuneros designados para asumir la gerencia al sentir que se trataba de promesas no cumplidas y es con la reestructuración a los dos años de creada la empresa que las personas que estuvieron siendo capacitadas pudieron asumir los puestos ofrecidos desde el inicio.

En esta investigación se ha considerado de suma importancia las percepciones de los trabajadores y Junta Directiva sobre SERDESBU, pues son esenciales para el futuro de la empresa ya que es en asamblea comunal donde se toman decisiones que definen el futuro de SERDESBU como la reinyección de capital económico. Si realizamos un balance es notorio que pesan más las percepciones negativas debido a temas como retraso en los pagos, falta de comunicación con las comunidades, reorganización del uso del tiempo, régimen laboral y falta de goce de las utilidades por parte de los comuneros.

A pesar de ello, la gratitud hacia SERDESBU es un sentimiento compartido por los trabajadores dado que esta empresa significa un ingreso económico que les permite cubrir gastos como la compra de productos manufacturados, útiles escolares, ropa, manutención de hijos estudiando fuera de la comunidad y otras. Ello debido a que el consumo familiar no se limita solo a lo que el territorio pueda proveer sino que con la llegada del Proyecto Camisea y las grandes cantidades de dinero antes no imaginadas se fueron creando nuevas necesidades de consumo.

Para explicar las tensiones existentes entre la organización formal de SERDESBU y las formas machiguengas relativas al trabajo se ha tomado como necesario las relaciones entre el liderazgo y gerencia en el marco de un modelo

organizacional empresarial, la capacitación y su rol aculturador e influencia del entorno.

En cuanto al liderazgo de la empresa este no es ejercido por el gerente general como se esperaría, dada la falta de legitimidad en su figura de autoridad. Este hecho aporta en gran medida a que los integrantes de la Junta Directiva y comuneros no confíen en que SERDESBU pueda ser una empresa que les brinde beneficios. Los vacíos de poder que son asumidos de manera informal por la coordinadora de proyectos no pasan desapercibidos dentro de la empresa ni tampoco a nivel comunal y es de esta manera que las percepciones negativas sobre el desenvolvimiento de la empresa son reforzadas.

El cargo de gerente representa una conducta esperada acorde con las responsabilidades que le son otorgadas, pero estas han sido diseñadas en base a un contexto puramente occidental que difícilmente calza con el ser nativo y todo lo que ello implica en relación a las formas de actuar y ver el mundo. A pesar de que el gerente es consciente de las responsabilidades asumidas, existen para él ciertas prácticas sociales ligadas a sus creencias sobre el bienestar que van por encima de su cargo.



Es así que no estuvo cumpliendo sus funciones durante finales del año 2015 e inicios del 2016 debido a razones tales como la necesidad de cura de susto y liberación de una puzanga (hechizo de amor). Resulta necesario aclarar que las actividades chamánicas tienen gran credibilidad en estas comunidades y que las curas implican modificaciones de la conducta como dietar en un periodo específico de tiempo o no realizar trabajos.

Es claro entonces que no se realizó esfuerzo alguno por proponer un modelo capaz de adaptarse a dos realidades diferentes y convergentes como lo son la empresa como institución nueva en la comunidad y las formas de trabajo en los Machiguenga, por ello la importancia de tomar en cuenta el contexto nativo amazónico.

En cuanto al rol aculturador de las capacitaciones, los trabajadores las reconocen como importantes como medio de superación personal, ya que han interiorizado el tema de la educación como fundamental para el desarrollo de las personas. Estas capacitaciones además de tener un carácter académico, tienen también un fuerte componente relacionado a las formas de ser y de pensar que reproducen la cultura de la organización.

Como suele ocurrir dentro de las organizaciones después de impartir las capacitaciones se realiza un proceso de evaluación. En el caso de SERDESBU se evalúa a sus trabajadores con indicadores de “sentido común” y “razonamiento inteligente” lo que a todas luces es un atropello a las diferencias y va totalmente en contra de lo propuesto en la formación de la misma empresa en donde mencionan que uno de sus objetivos es poner en valor la cultura machiguenga, ello resulta sumamente contradictorio debido al etnocentrismo con que se han diseñado tales procesos.

El rol maternalista imperante en las relaciones que se desenvuelven dentro de la empresa por parte de la administradora tras el fracaso de la ONG que se esperaba fuera un ente que maneje mejor las diferencias y que lograría mejor articulación, no hace más que reforzar la idea de asimilación del otro para llevarlo al desarrollo totalmente opuesta a una visión intercultural que favorecería la interacción y el entendimiento dentro de SERDESBU. Entendemos por interculturalidad la idea de Tubino de que no es un concepto sino una propuesta ética, una actitud y sobre todo una manera de ser necesaria en un mundo incomunicado interculturalmente (Tubino 2011)

Existe una fuerte necesidad de adaptación mutua entre las culturas que conviven dentro de SERDESBU, es decir la empresarial occidental y la cultura

machiguenga de las comunidades socias, ello para manejar de mejor forma las tensiones entre empleados mestizos y machiguenga cuya forma de pensar en relación al trabajo en una empresa es distinto.

Es así que compartimos la idea de Tubino de “apuntar a sustentar no solamente que la cultura y desarrollo son compatibles sino que la cultura es el horizonte del desarrollo y que de su adecuada integración (...) depende el futuro de los múltiples grupos étnicos que habitan la Amazonía, pero que hasta ahora no han tenido la oportunidad de incorporarse en sus propios términos a la modernidad” (Tubino 1996).

Ello entendido como el respeto a las formas propias de interpretar los cambios ocasionados por la intervención de instituciones en un principio externas y la manera de interiorizarlas en su propia estructura social dejando de lado la idea de un quiebre entre modernidad y tradición y más bien creando puentes de entendimiento entre todos, no los unos con los otros.

Al ser la empresa una institución ajena a la comunidad resulta difícil la inserción, aceptación e integración de esta dentro de la comunidad cuyas lógicas tradicionalmente no son de acumulación ni emprendimiento.

A pesar de que en los últimos años con la intervención del consorcio Camisea. Si hay pequeños negocios no es que la acumulación económica sea un objetivo compartido entre todos los comuneros, sino que las lógicas tradicionales conviven con los cambios ocasionados por la existencia de la industria extractiva en la zona.

La estructura de empresa occidental no se impone completamente sin embargo es presentada como la establecida formalmente por ser necesaria para lograr contrato con Pluspetrol y cualquier otra empresa operante en la zona y tener que adscribirse a la normativa peruana.

Finalmente tal y como se ha venido desarrollando SERDESBU no resulta viable debido a que para hacerlo es necesario un alineamiento de lógicas y que este proceso conlleve respeto a las diferencias y aceptación mutua planteando acciones que vayan en dirección al cumplimiento de un objetivo común, en este caso la viabilidad de las misma.

## Reflexiones Finales

Es preciso reconocer que bajo este modelo de empresa comunal una vez más se ha caído en el afán de cambiar al otro para llevarlo de la mano al “desarrollo” intentando modificar sus formas de ser y estar por ser tal vez una manera más conocida de relacionarse con el otro, pero que no consideramos beneficiosa para ninguna de las partes pues a pesar de los intentos por suprimir estas formas distintas de ser en el mundo, los trabajadores machiguenga no se han comportado como receptores totalmente pasivos sino que han encontrado estrategias para ejercer su acción yendo a veces en contra del bien de la empresa.

Las lógicas indígenas no se contradicen totalmente con las occidentales sino que en muchos casos es una manera de aprehender las acciones o los hechos que ocurren con una mirada diferente, estas serían entonces líneas paralelas que no se niegan pudiendo explotarse formulando objetivos claros que articulen ambas lógicas. Entonces lógicas indígenas deben conjugarse con las lógicas occidentales empresariales para poder formar la empresa y ambos delimitarse bajo normas compartidas para el correcto funcionamiento de la institución.

## **Bibliografía**

Alvarez Lobo, Ricardo.

2003 “*Bajo Urubamba: matsiguengas y yines*” Lima: Pluspetrol.

Arcienaga, Rosa

2011 “Hacia la caracterización de culturas organizacionales”. *Debates en sociología*. Mexico, 2011, N° 36, pp. 5-25

Aroca, Américo

2006 “*Situación de las tierras y territorios de las comunidades nativas de la Amazonía peruana.*” Lima: Defensoría del Pueblo

Cafrey, Patricia

2002 “*Estudio ambiental y social independiente del proyecto de gas camisea*” informe comisionado por COMARU y AIDSESEP.

Chaquilla, Oscar

1990 “El reto de la gestión comunal”. *Ruralter*. Perú, 1990, N° 7, pp. 87–114.

Cárdenas, Gerardo

1983 *“El sector de la Economía Social en el Perú – Cooperativas y empresas autogestionarias.”* Lima: CEDEP

Cárdenas, Clara

2006 *“Los matsiguenga y el proyecto camisea : la salud en comunidades de la zona de influencia.”* Lima: Universidad Peruana Cayetano Heredia. Facultad de Salud Pública.

Castro, Alberto

2006 *“consecuencias para los indígenas de la explotación del gas de camisea”.* Lima: diario el comercio, 10 de abril.

CEDIA (Centro de Desarrollo del Idígena Amazónico)

2011 *“El área de influencia del proyecto de gas de Camisea: Territorio indígena”* Cuzco.

Chaquilla, Oscar

1990 *“El reto de la gestión comunal”* Ruralter. Está indicando: No. 7, de la página 87 a la 114.

CROZIER, Michel y Erhard FRIEDBERG.

1990 “El actor y el sistema. Las Restricciones de la acción colectiva”

Mexico: Alianza editorial Mexicana.

Dahrendof, Ralf

1965 “*Sociología de la industria y de la empresa*” Mexico: Universidad de Tubinga.

Damonte, Gerardo et al.

2007 “Industrias extractivas, agricultura y uso de recursos naturales; ganadería y sociedades pastoriles; y agricultura comercial moderna” El problema agrario en debate SEPIA XII: Lima, SEPIA: OXFAM.

Del Castillo, Cynthia

2015 “Camisea, compensaciones y diversificación de actividades de subsistencia en la comunidad nativa de Cashiriari (Cusco-Perú)” Debates en Sociología N° 41, 2015, pp. 53-82 ISSN 0254-9220. Pontificia Universidad Católica del Perú PUCP, Lima, Perú

Defensoría del Pueblo



2006 Informe: El proyecto Camisea y sus efectos en los derechos de las personas. Informe defensorial N°103. Febrero:  
[http://DEFENSORIA\\_PUEBLO\\_CAMISEA.pdf](http://DEFENSORIA_PUEBLO_CAMISEA.pdf)

Díaz, Jorge

1984 *“Organización y empresas comunales. El caso de Anta.”* Cusco: Universidad Nacional San Antonio Abad del Cuzco

Diez, Alejandro

2003 *“Interculturalidad y comunidades: propiedad colectiva y propiedad individual”*

Fernández, Margarita y Salinas, Javier eds.

2012 *“Defensa de los derechos territoriales en Latinoamérica”*. Santiago de Chile: RIL Editores.

Fontaine, Laurent

2003 “El mambe frente al dinero entre los yucuna del Amazonas”. *Revista Colombiana de antropología*. 2003, volumen 39, pp.173-201.

Fontaine, Guillaume y Marc Le Calvez

2010 “Dos perspectivas indígenas en torno a la extracción de gas en la Amazonía Andina: El proyecto Camisea (Perú) y la empresa comunitaria Amazonía Gas (Ecuador)”. En Gros, Christian y Jean Foyer. *Desarrollo con identidad*. Lima. Flacso. Pp. 83-120.

Gamboa Balbín y César Leonidas

2008 “Análisis de los contratos del gas de Camisea: lecciones aprendidas sobre cómo negociar con nuestros recursos naturales (lotes 88 y 56)” Lima: DAR, 2008

Gavaldá, Marc

2013 “Gas amazónico: los pueblos indígenas frente al avance de las fronteras extractivas en Perú.” Barcelona: Icaria.

Heise, María, Wilfredo Ardito, y Fidel Tubino

1994 “Interculturalidad un desafío” Lima: Centro Amazónico de Antropología y Aplicación Práctica.

Hellfgott, Federico.

2009 “Minería: Comunidad y trabajo” Lima. Disponible en <http://mundolaberinto.blogspot.pe/2009/04/mineria-comunidad-y-trabajo.html>

Lema, Linda

2011 *“¿Fulgor o penumbra? El proyecto de gas de Camisea y el exterminio de los pueblos indígenas peruanos.”* Lima: Grupo Editorial Arteidea

Lovón, Gerardo.

1988 *“Gas de Camisea: impactos en las economías regionales del sur del Perú.”* Cuzco: Centro de Estudios Rurales Andinos Bartolomé de las Casas.

Minerandina

2011 *“Huaraucaca y la formula de su éxito.”* Lima. Disponible en <http://www.minerandina.com/huaraucaca-y-la-formula-de-su-exito/>

Misioneros Dominicanos.

2006 *“La vida del pueblo Matsiguenga: aporte etnográfico de los misioneros dominicos al estudio de la cultura matsiguenga (1923-1978)”* Lima: Centro Cultural José Pío Aza

Morelos y Fontalvo

2014 “Análisis de los factores de la cultura organizacional en el ambiente empresarial” Entramado, vol. 10 núm. 1, enero-junio, 2014, p. 96-105  
Universidad Libre, Cali, Colombia

Mujica, Luis

2001-2002 *“Aculturación, inculturación e interculturalidad: los supuestos en las relaciones entre los “unos” y “otros”.*

Muñoz, William.

2011) “Emprendimiento en las comunidades campesinas del Perú: La empresa comunal Mallay – Oyón Estudio de caso” En: Studium veritatis -- Año 9, no. 15 p. 329-358

Rivera, Lelis

1991 *“El área de influencia del proyecto de gas de Camisea.”* Cuzco:  
Centro para el Desarrollo del Indígena Amazónico

Rodríguez H. e Isaías A.

1988 “El real sentido de las empresas comunales de Puno” Puno:  
Universidad Nacional del Altiplano.

Rosas, Diana

2008 *“Pulsaciones y estacionalidad del dinero y las mercancías en el mirití-paraná”*. Quito, ABYA YALA.

Rosengren Dan

2004 “Los matsigenka”. En Santos, Fernando & Federica Barclay. Guía Etnográfica de la Alta Amazonía, Volumen IV eds. Lima: Instituto Smithsonian de Investigaciones tropicales- IFEA

Ross, Catherine.

2008 “El caso del Proyecto Camisea: logros y limitaciones de una coalición ciudadana naciente” En: ARIOCA, Javier. Defendiendo Derechos y Promoviendo Cambios. El Estado, las Empresas Extractivas y las Comunidades Locales en el Perú. Pp. 198-268

Ruiz, José

1995 *“Sociología de las organizaciones”* Universidad de Deusto Bilbao

Sánchez, Melisa

2009 Cambios en los Machiguenga del Alto Urubamba-Cusco: estudio comparativo de la organización social en Koribeni y Matoriato. Lima. Tesis (Lic.)

-- Universidad Nacional Federico Villarreal. Escuela Profesional de Antropología y Arqueología

Shell Prospecting and Development Peru.

1998 *“Las personas y el medio ambiente: el Proyecto Camisea, Perú: informe sobre el desempeño en el área de salud, seguridad y medio ambiente 1998”*  
Lima: Shell Prospecting and Development Peru.

Silva Giovanna y Ugarte Alfredo.

2005 *“El rostro amazónico del Cusco.”* Lima: UNMSM. Fondo Editorial de la Facultad de Ciencias Sociales; Cusco: INC. Dirección Regional de Cultura de Cusco: Instituto de Desarrollo de la Amazonía

Soria, carlos

2002 *“los pueblos indígenas amazónicos peruanos. En busca del desarrollo sostenido”* sitio web: enviromental law Alliance worldwide. Disponible en: <http://www.elaw.org.node/2545>

SHINAI

2004 *“Aquí vivimos bien = Kamyeti notimaigzi aka: territorio y uso de recursos de los pueblos indígenas de la Reserva Kugapakori Nahua.”* Lima: Shinai

Sulmon, Denis.

1999 *“La empresa: una mirada sociológica”* Lima: PUCP. Departamento de Ciencias sociales

Sulmont, Denis y José Távora

1995 “Economía y sociología de la empresa en el Perú” en PORTOCARRERO, Gonzalo y Marcel VARCARCEL. Fondo Editorial PUCP.

Szlechter, Diego

2014 “La cultura corporativa: Una revisión crítica desde la sociología del trabajo”. Revista Venezolana de Gerencia, Maracaibo, 2014, Vol. 19, Núm, 65, pp. 138-157.

Torres, Paola

2010 “Globalización, el proyecto camisea y la salud de los matsiguengas” Peru Med Exp Salud Pública. 2010; 27(3):458-65

Tubino, Fidel

1996 “La cultura como horizonte del desarrollo. A propósito de los pueblos nativos de la Amazonía peruana”.

2011 “Del interculturalismo funcional al interculturalismo crítico”. Diálogos A: Culturas, espiritualidades y desarrollo andino – amazónico. Año 1, N°1, 2011.

Tumi, Jesús

1988 *“La comunidad y empres comunal como alternativa de desarrollo rural y regional”* Puno: Universidad Nacional del Altiplano.

1990 *“La empresa comunal como estrategia de desarrollo de las comunidades andinas (estructura y funcionamiento de la empresa comunal)”* Puno: Universidad Nacional del Altiplano.

Watchel, Nathan

1976 *“Los vencidos: los indios del Perú frente a la conquista española (1530-1570)”* Madrid: Alianza Editorial.



## Anexos:

### Guía de entrevistas semi-estructuradas

#### Entrevista a puestos gerenciales de SERDESBU

Buenos (días, tardes, noches), mi nombre es Zarela Montenegro y soy estudiante de sociología de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Actualmente estoy llevando el curso de Taller de Investigación 4 en el cual me encuentro desarrollando una investigación cuyo objetivo principal es conocer cómo la cultura machiguenga influye en la viabilidad de la empresa multi-comunal SERDESBU.

En ese sentido, toda la información que usted me brinde será únicamente utilizada para fines académicos. Además su participación es voluntaria, desde ya agradezco su colaboración.

Datos personales:

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Cuántos años tiene?
3. ¿En dónde nació?
4. ¿Cuál es su cargo y cuánto tiempo se encuentra ejerciéndolo?
5. ¿Cuál es su nivel educativo?

Parte 1

1. ¿cómo era la relación de las comunidades socias con Pluspetrol?
2. ¿Cómo es la relación de las comunidades socias con Pluspetrol en la actualidad?
3. Cuénteme un poco cómo han cambiado las cosas en su comunidad desde que llegó Pluspetrol
4. ¿Cómo se dio la creación de la empresa SERDESBU?
5. ¿Cuáles fueron los motivos para que las comunidades se asocien? ¿De dónde partió esa idea? ¿Cómo fue la negociación? ¿estuvieron de acuerdo los miembros de la comunidad?
6. ¿Cuál fue el rol de la ONG en la creación de SERDESBU?

Parte 2

1. ¿Cómo se ha dado el proceso de recibir capacitaciones de parte de Pluspetrol?
2. ¿Cómo tomaron la idea de asistir a las capacitaciones?
3. ¿Cuáles cree que son los aportes de las capacitaciones recibidas?
4. ¿Cómo aplican lo aprendido en las capacitaciones?
5. ¿En qué temas ha sido capacitado usted para asumir el puesto de gerente?

Parte 3

1. ¿Cuáles son sus funciones como gerente general?
2. ¿Cómo realiza las coordinaciones con las diferentes sedes?

3. ¿Cómo funciona el proceso de contratación de sus servicios?
4. ¿Cómo negocia con sus clientes como Pluspetrol?
5. ¿Cuáles son las políticas de la empresa?

Parte 4

1. ¿Cuáles son las principales festividades del pueblo machiguenga?
2. ¿Qué actividades económicas realizan? ¿En qué trabajan?



### **Entrevista a miembros de la Junta Administrativa de las comunidades socias**

Buenos (días, tardes, noches), mi nombre es Zarela Montenegro y soy estudiante de sociología de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Actualmente estoy llevando el curso de Taller de Investigación 4 en el cual me encuentro desarrollando una investigación cuyo objetivo principal es conocer cómo la cultura machiguenga influye en la viabilidad de la empresa multi-comunal SERDESBU.

En ese sentido, toda la información que usted me brinde será únicamente utilizada para fines académicos. Además su participación es voluntaria, desde ya agradezco su colaboración.

Datos personales:

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Cuántos años tiene?
3. ¿En dónde nació?
4. ¿Cuál es su cargo y cuánto tiempo se encuentra ejerciéndolo?
5. ¿Cuál es su nivel educativo?

Parte 1

1. ¿Cómo era la relación de su comunidad con Pluspetrol?
2. ¿Cómo es la relación de su comunidad con Pluspetrol en la actualidad?
3. Cuénteme un poco cómo han cambiado las cosas en su comunidad desde que llegó Pluspetrol
4. ¿Cómo se dio la creación de la empresa SERDESBU?
5. ¿Cuáles fueron los motivos para que las comunidades se asocien? ¿De dónde partió esa idea? ¿Cómo fue la negociación? ¿estuvieron de acuerdo los miembros de la comunidad?
6. ¿Cuál fue el rol de ONG en la creación de SERDESBU?

Parte 2

1. ¿Cómo se ha dado el proceso de recibir capacitaciones de parte de Pluspetrol para la realización de proyectos en su comunidad?
2. ¿Cómo se negocian los proyectos a realizarse en su comunidad?
3. ¿De qué manera cree que estos proyectos pueden aportar a su comunidad?
4. ¿Cómo aplican lo aprendido en las capacitaciones?

Parte 3

1. ¿Cómo le parece que se está desarrollando la empresa SERDESBU?
2. ¿Cree que la empresa SERDESBU aporta a su comunidad? ¿De qué manera?
3. ¿Cómo cree que perciben los comuneros a la empresa SERDESBU?

4. ¿Cómo se toman las decisiones sobre SERDESBU en su comunidad?
5. ¿De qué manera interactúa con la otra comunidad social para tomar decisiones sobre SERDESBU?

#### Parte 4

1. ¿Cuáles son las principales festividades del pueblo machiguenga?
2. ¿Qué actividades económicas realizan? ¿En qué trabajan?



### Entrevista a los Trabajadores de SERDESBU

Buenos (días, tardes, noches), mi nombre es Zarela Montenegro y soy estudiante de sociología de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Actualmente estoy llevando el curso de Taller de Investigación 4 en el cual me encuentro desarrollando una investigación cuyo objetivo principal es conocer cómo la cultura machiguenga influye en la viabilidad de la empresa multi-comunal SERDESBU.

En ese sentido, toda la información que usted me brinde será únicamente utilizada para fines académicos. Además su participación es voluntaria, desde ya agradezco su colaboración.

#### Parte 1: Datos personales

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Cuántos años tiene?
3. ¿En dónde nació?
4. ¿Cuál es su cargo y cuánto tiempo se encuentra ejerciéndolo?
5. ¿Cuál es su nivel educativo?

#### Parte 2:

1. Cuénteme acerca de su trayectoria laboral, es decir qué trabajos ha tenido antes de trabajar en SERDESBU
2. ¿Cuál es la diferencia entre trabajar donde anteriormente lo hizo y SERDESBU?
3. ¿Cómo se siente trabajando en SERDESBU?
4. ¿Qué es lo bueno y lo malo de trabajar en SERDESBU?
5. ¿Ha tenido problemas con algún compañero o jefe?

#### Parte 3:

1. ¿Conoce las políticas de la empresa? ¿Cuáles son?
2. ¿Conoce cómo funciona la organización de la empresa?
3. ¿Cómo es la relación en su entorno de trabajo?
4. ¿Cómo se desarrollaron las capacitaciones?

#### Parte 4:

1. ¿Qué piensan en su comunidad acerca de la empresa SERDESBU?
2. ¿Qué opina su familia sobre su trabajo en SERDESBU?
3. ¿Cómo se siente trabajando en SERDESBU?
4. ¿Qué opina acerca de la normas de conducta establecidas por SERDESBU?
5. ¿Cómo imagina su futuro en SERDESBU?

## Anexo 2: Cuadros

(Cuadro 1) Perfil de puestos:

<p><b>GERENCIA GENERAL</b></p> <p>Es el máximo órgano de dirección encargado de la gestión administrativa e institucional de la organización está a cargo del Gerente General.</p> <p>El Gerente General es el funcionario ejecutivo de mayor jerarquía y ejerce la representación legal para la administración y gestión de la sociedad, con la competencia y atribuciones que le señale el Directorio, para ejercer el cargo en forma personal e indelegable, con las facultades que señala la Ley General de Sociedades y Estatuto Social de SERDESBU S.A.C.</p>
<p><b>Funciones del Gerente General:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejecutar las decisiones de Directorio y de la Junta General de Accionistas.</li> <li>2. Participar en las sesiones del Directorio con voz pero sin voto.</li> <li>3. Dirigir las actividades de SERDESBU S.A.C. para el cumplimiento de sus fines, objetivos y metas, de acuerdo al Plan Estratégico planteado.</li> <li>4. Proponer al Directorio la organización de SERDESBU S.A.C., así como los manuales y reglamentos. Es de su competencia aprobar los manuales y procedimientos operativos, para el cumplimiento de aquellos.</li> <li>5. Poner a consideración del Directorio oportunamente los asuntos de competencia de este órgano, cuidando que las propuestas vayan acompañadas de los informes y dictámenes de los funcionarios, técnicos o asesores a quien corresponde emitirlo.</li> <li>6. Supervisar y fiscalizar el desarrollo de las actividades operativas y administrativas de SERDESBU S.A.C.</li> <li>7. Contratar y remover a los trabajadores cuyo nombramiento no corresponda al Directorio y proponer a dicho órgano la remoción de los gerentes y funcionarios de confianza, así como presentar al Directorio los candidatos para ocupar dicho cargo.</li> <li>8. Celebrar todo tipo de contratos civiles y mercantiles nominados o innominados que sean materia del objeto social ordinario de SERDESBU S.A.C. y otras que estuvieren dentro de sus facultades o que le fueren delegadas por el Directorio, pactando los términos precios y condiciones que resulten más convenientes para la sociedad.</li> <li>9. Organizar el régimen de la sociedad, usar el sello de la misma, expedir la correspondencia, cuidar que la contabilidad este al día, inspeccionar los libros, documentos y operación de la sociedad y dictar las disposiciones para el correcto funcionamiento de la misma.</li> </ol>

10. Dar cuenta en cada sesión de Directorio o de Junta General de Accionistas, cuando se le solicite del estado y de la marcha de los negocios sociales.
11. Supervisar la ejecución de los planes y presupuestos.
12. Vigilar la correcta aplicación de las normas técnicas y legales que rige la prestación de servicios.
13. Presentar al Directorio el balance general, el estado de resultados y el proyecto de la memoria anual.
14. Disponer la convocatoria a concurso de precios y licitaciones.
15. Autorizar la adquisición de bienes y contrataciones de servicios.
16. Conceder licencias al personal de SERDESBU S.A.C.
17. Nombrar, promover, suspender y despedir, de conformidad a las disposiciones vigente a los empleados y servidores de SERDESBU S.A.C. cuando ello no corresponda al Directorio.

Realizar las demás funciones que le designen el Directorio y las que le corresponde según lo dispuesto la Ley General de Sociedades en especial las fijadas en el artículo 188° de dicha norma. En los casos de licencias, vacaciones, enfermedad u otro impedimento del Gerente General, lo reemplazará temporalmente el Sub Gerente u otro ejecutivo que designe el Directorio.

#### **PERFIL DEL CARGO.**

La particularidad de la conformación de este tipo de empresa, dentro de su política considera el liderazgo de los técnicos matsiguenkas.

Debe de tener una experiencia mínima de 03 años puestos similares al área.

Nivel de Computación Avanzado.

Contar con un nivel de comunicación bilingüe /dialecto y el castellano).

#### **Poseer las siguientes habilidades:**

- Creatividad
- Planificación.
- Iniciativa.
- Interés por el cliente (interno y externo).
- Responsabilidad.
- Capacidad para comunicarse.
- Visión de Conjunto.
- Capacidad para la toma de decisiones.
- Capacidad para dirigir y motivar el grupo.
- Trabajo en Equipo.

## Cuadros

(Cuadro 2) Cuadro de calificación de personal:

ITEM	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	CALIDAD	HABILIDAD SOCIAL	INICITIVA	COMUNICACIÓN	TRABAJO EN EQUIPO
ORGANIZACIÓN	JUICIO SENTIDO COMÚN	Y CAPACIDAD PARA INICIAR NUEVAS TAREAS	TOTAL	%	LECTO 1	LECTO 2

Fuente: Documentos SERDESBU

\*Se ha suprimido la información personal de los trabajadores que participaron en esta evaluación, tales como el nombre y DNI.

\*\*No se ha adjuntada la tabla en su totalidad dado que la finalidad de la misma es mostrar el sistema de evaluación y ello no requiere la totalidad de los datos.

(Cuadro 3) Pautas para la evaluación de personal

ÁREA DEL DESEMPEÑO	MUY BAJO	BAJO	MODE- RADO	ALTO	MUY ALTO
	1	2	3	4	5
<b>ORIENTACIÓN DE RESULTADOS</b>					
Termina su trabajo oportunamente		X			
Cumple con las tareas que se le encomienda		X			
Realiza un volumen adecuado de trabajo.		X			
<b>CALIDAD</b>					
Demuestra puntualidad.		X			
Comete errores en el trabajo.		X			
Hace uso racional de los recursos.		X			
No Requiere de supervisión frecuente.		X			
Se muestra profesional y/o técnico en el trabajo.		X			
<b>HABILIDAD SOCIAL</b>					
Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros.			X		



Brinda una adecuada orientación al cliente.		X			
Evita los conflictos dentro del equipo.			X		
Apoya a sus compañeros de trabajo.			X		
<b>INICIATIVA</b>					
Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos.		X			
Se muestra asequible al cambio.		X			
Se anticipa a las dificultades.		X			
Tiene gran capacidad para resolver problemas.		X			
Mantiene el orden y la limpieza en su área de trabajo.		X			
<b>COMUNICACIÓN.</b>					
Comunica de manera oportuna eventos de emergencia.		X			
Comunica diariamente sus actividades realizadas.			X		
Posee la capacidad de transmitir los mensajes.		X			
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>					
Muestra aptitud para integrarse al equipo.		X			
Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo.		X			
<b>ORGANIZACIÓN</b>					
Planifica sus actividades.		X			
Hace uso de indicadores.		X			
Se preocupa por alcanzar las metas.		X			
<b>JUICIO Y SENTIDO COMUN</b>					
Hace razonamientos inteligentes.		X			
Toma decisiones en bienestar del logro de los objetivos.		X			

CAPACIDAD PARA INICIAR NUEVAS TAREAS					
Domina los nuevos procedimientos.		X			
Capta las explicaciones para realizar nuevos procedimientos. (no es necesario repetir).		X			
<b>PUNTAJE TOTAL:</b>					

(Cuadro 4)  
Actividades comunales durante el año

Época de lluvia	
Enero	Recolección de frutas: Etsiki (Echiqui), Sebantoki, Sonkorimetiki (Sokarimetiri), pamashinteki (poroshinteki), Koshi. Tejidos, Cushma.
Febrero	Pesca con anzuelo, pesca en quebrada. Recolección de sitrico (setico o setrikoc) –la vimos a alicia – y mataroki (manataroki)
Marzo	Limpieza comunal, (creción y limpieza de los caminos, puentes) caza de animales, (Esto lo vimos en Sensa, en segakiato 1 señor se había ido a montar 2-3 días conversación informal con ni idea quién) recolección de sitrico (setico o setrikoc), manataroki Pesca con anzuelo
Época seca	
Abril	Pesca con anzuelo, Pesca con tarrafa. Aniversario del Club de madres Sembrío de Frejol (poroto) y sandilla (sandia) Caza de animales
Mayo	Recolección de huevos de carachama Sembrío de maní Roce de monte alto Recolección de toturoki

Junio	Sembríos diversos (Yuca, maíz, etc.) Fiesta de San Juan Recolección de caimitillo (caimito) Faenas comunales diversas Roza y quema.
Julio	Sembríos de Yuca y platano Roza y Quema Pesca con triqui principalmente carachama Recolección de huevos de taricaya Recolección de pichones de pihuichos (faritos o cría de loros)
Agosto	Quema Sembrío de productos agrícolas Caza de animales silvestres Recolección de huevos de taricaya Pesca con flecha Aniversario del I.E. 64578
Setiembre	Pesca con tarrafa, triqui, chirica, arpón. Recolección de chimicua, piña Cosecha de maní
Octubre	Limpieza de chacra Recolección de huevos de pescado Cosecha de piña y papaya Caza de animales
Época de lluvia	
Noviembre	Faenas comunales Recolección de huevos de pescado Aniversario del I.E.B. Amazónico del Perú Aniversario de la comunidad nativa Segakiato Cosecha de Sandía y maní
Diciembre	Recolección de chonta Asamblea comunal Recolección de cashí (collampa), chiero-kota, kaeri, tsiaro y poroto (frejol)

\*Cuadro extraído de un aula de la I.E 64578