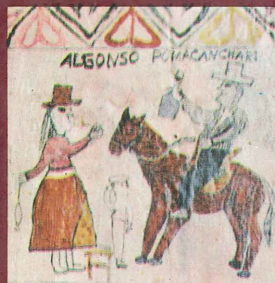


PARENTESCO Y MATRIMONIO EN LOS ANDES

E. Mayer
R. Bolton
Editores



Capítulo 19



Pontificia Universidad Católica del Perú
Fondo Editorial 1980



Una selección de estas ponencias fue publicada bajo el título de Kinshi and Marriage in the Andes, por American Anthropological Association (1977).

La presente edición en español ha sido supervisada por el Dr. Juan Ossio A.

EMPRESARIOS COMERCIALES Y PARENTESCO EN LA SIERRA PERUANA

Norman Long*

Postulados teóricos

Durante la década pasada, el péndulo de la investigación antropológica se ha movido desde un tratamiento institucional hasta la perspectiva del actor en el estudio del comportamiento social. Esto se refleja en los diversos intentos de desarrollar análisis basados en proposiciones o puntos de vista derivados de la teoría del juego y los modelos de toma de decisiones; y está también mostrado por el interés generado en análisis situacionales, estudios de redes de relaciones sociales y la teoría del intercambio.

Como base de las formulaciones, desde el punto de vista del actor, están los criterios de racionalidad. Frecuentemente, esto se expresa simplemente, presumiendo que cuando el actor se enfrenta a un problema particular y a una serie de soluciones alternativas, él mismo seleccionará la solución que le ofrezca un máximo de beneficios con un mínimo costo. Sin embargo, el cálculo de recompensa y de costo y el regateo (tácito o no), que esto pueda conllevar, tienen lugar necesariamente dentro de un contexto socio-cultural específico, estando, por lo tanto, limitados por los recursos, información y alternativas posibles prescritas culturalmente. Más aún, las decisiones y los resultados también son afectados por las acciones de otras personas que a su vez persiguen sus propios intereses. Claro está que este último modo de tratar las acciones sociales y las relaciones, como productos de las partes involucradas, caracteriza el trabajo de los teóricos del intercambio, quienes han enfatizado las propiedades emergentes de las relaciones de interacción. (Blau, 1967; Kapferer, 1972).

* Norman Long/ profesor de Antropología en la Universidad de Durham, Inglaterra, doctorado en Manchester. Antes de trabajar en el Perú, realizó investigaciones en Zambia, y publicó *Social Change and the individual* y *Studies in rural development*, como también artículos sobre aspectos de Antropología Económica, desarrollo rural y religión. En el Perú investigó en el Valle del Mantaro aspectos del desarrollo regional.

Un conjunto de relaciones de intercambio, compuesto de varios elementos transaccionales, debe ser analizado considerando la trayectoria de los valores compartidos y normas preexistentes. En efecto, éstos constituyen las reglas por las que son manejadas e interpretadas las transacciones por los mismos actores. Los valores y normas se derivan esencialmente de dos fuentes. Algunas son externas a los actores, porque forman parte del conjunto común de valores e ideas articulados por los miembros de una sociedad o por ciertos grupos dentro de ésta. Cada actor que inicia o renueva una relación puede apelar a estas o aquellas normas y valores particulares, tratando de incrementar la posibilidad de predicción del resultado de la relación. En un trabajo anterior (Long, 1970) he demostrado cómo esto opera entre los campesinos de Zambia, miembros de la secta "Testigos de Jehová", quienes, utilizando lazos de parentesco matrilineales para obtener trabajo agrícola, evitan exitosamente muchos de los conflictos inherentes y las inseguridades vinculadas con estas relaciones, redefiniéndolas de acuerdo a su ideología religiosa.

En los análisis de redes de relaciones sociales (*Network Analysis*: Mitchell, 1969) este contenido valorativo ha sido llamado "el contexto normativo" de las relaciones: así, si uno categoriza un conjunto de lazos, por criterios, tales como: el parentesco, religión, afiliación política; se está especificando el contexto normativo dominante o el conjunto de reglas que gobiernan los tipos de transacciones que se realizan entre los participantes y los significados que les son atribuidos por los mismos. Obviamente, el contexto normativo de las transacciones puede cambiar de situación en situación, o puede ser definido de distinta manera por los actores involucrados. También es usual encontrar múltiples contextos normativos, que pueden ser utilizados como y cuando los actores piensan que es apropiado.

Otra fuente de valores es la propia relación de intercambio. Habiendo llegado a ser partes de una relación, los actores se vinculan a través de transacciones, que, con el correr del tiempo, pueden generar nuevos patrones o valores, o guiar a una redefinición de los previamente existentes. De acuerdo a Barth (1963), esto es especialmente cierto en el rol que juegan los empresarios al iniciarse un cambio social, aunque cualquier clase de relación supone la existencia de ciertas reglas implícitas que son, en cierto sentido, únicas para esta relación. Por esto, el estudio de las relaciones de intercambio, requiere un análisis desde el punto de vista transaccional y normativo.

Como Anderson (1971) ha enfatizado correctamente en un estudio reciente¹, tomar en cuenta ambos grupos de valores es de principal importancia si deseamos desarrollar un modelo de intercambio más sofisticado en el comportamiento social. Los valores son de gran significación porque sirven para incrementar la capacidad de predicción de relaciones específicas, indicando los tipos de expectativas que intervienen y la naturaleza de los compromisos sociales e ideológicos de los participantes. Creo que mucho de la teoría del intercambio, que asigna prioridad analítica a un análisis de costo-beneficio en el comportamiento social, ha fallado en dar un adecuado tratamiento a por qué los aspectos normativos afectan el mantenimiento y los resultados de relaciones específicas de intercambio.² Este trabajo intenta contrarrestar esta tendencia, analizando más explícitamente las maneras cómo los criterios normativos son utilizados para consolidar y definir con más precisión la naturaleza de los contenidos transaccionales asociados a ciertas relaciones. Esto se vincula con un análisis de la organización y administración de los recursos interpersonales en el manejo de diferentes tipos de empresas económicas en la sierra del Perú.

He analizado previamente el significado de las redes de asociación y de parentesco para la operación de empresas de transporte en la región central del Perú (Long, 1972). El presente estudio extiende este análisis, examinando el rol jugado por el parentesco y los lazos afines en el manejo de otros tipos de empresas comerciales. En él, distingo dos modelos contrastantes de organización. El primero, consiste en una serie de intercambios sociales, que ocurren entre ciertos parientes y afines, cada uno de los cuales

1 Varios de los argumentos desarrollados en el análisis de los campesinos "Testigos de Jehová" en Zambia (Long, 1970) y en el presente trabajo se asemejan a los puntos señalados por Anderson en su tratamiento de las relaciones de parentesco y familiares en Lancashire en el siglo XIX. Por ejemplo, la discusión sobre la importancia de considerar las relaciones de intercambio desde el punto de vista de cómo algunos actores están seguros que la reciprocidad se llevará a cabo, mediata o inmediatamente, está estrechamente vinculada a mi análisis de los mecanismos por los cuales se evitan inseguridades en las relaciones interpersonales a través de la utilización de criterios normativos extraparentales.

2 Singelmann (1972) expresa dudas similares, y sugiere como una posible solución, el combinar la teoría del intercambio con un acercamiento a la teoría de interacción simbólica, que enfoca las definiciones e interpretaciones desde el punto de vista del actor.

maneja sus propios asuntos económicos independientes; y el segundo, compuesto por un grupo de parientes, que están involucrados diferenciadamente en la conducción de una sola empresa. Sugiero que estos dos modelos se asocien con la utilización de mecanismos diferentes, para consolidar y definir relaciones basadas en lazos de parentesco o de afinidad, que son de estructura similar pero manejados diferenciadamente. Espero enfocar específicamente tres tipos de mecanismos: el uso del compadrazgo, la pertenencia a clubes de fiestas y la utilización de acciones patrón-cliente.

El marco

El material para este trabajo fue recogido en 1971, durante una investigación en el valle del Mantaro, región de la sierra central peruana.³ El área es conocida por su alto nivel de producción agrícola y lo extenso de la actividad comercial. Sin embargo, existe una zona de minifundios, que produce una amplia gama de productos agrícolas (papas, frijoles, trigo, cebada, verduras de diversos tipos y maíz) y productos ganaderos (carne, leche, mantequilla y queso), para la venta en mercados externos, principalmente en Lima y en las ciudades mineras. Además, hay producción artesanal de textiles, platería, cerámica, mates burilados, sombreros y muebles, y un número creciente de talleres textiles y mecánicos.

Concomitantemente existe un amplio sector de servicios que provee transporte al interior y exterior del valle. Huancayo, la ciudad central, ha triplicado su población en los últimos 30 años y representa el centro comercial y administrativo más importante de la región. Está situado al final del valle, hacia el sur, y tiene vínculos directos con Huancavelica y Ayacucho y, a través de estos pueblos, con otras partes de la sierra sur. Huancayo es por consiguiente un punto estratégico de comunicación que está conectado con Lima por

3 La investigación es parte de un estudio más amplio del desarrollo de la zona del valle del Mantaro. Ver Norman Long y Bryan Roberts, "Regional Structure and Entrepreneurial Activity in a Peruvian Valley: A Research Proposal" Departamento de Antropología Social y Sociología de la Universidad de Manchester, 1969. El proyecto es financiado principalmente por el Social Science Research Council of Great Britain, con ayuda adicional del Foreign Area Fellowship Program. El mejor estudio sobre la región, desde el punto de vista de recursos naturales, demografía y estructura económica, se encuentra en un detallado trabajo a cargo de *Latin project Basle/Lima* (1968), para el *Encauzamiento del río Mantaro*. Ver en Adams (1959), Escobar (1964), Lamond Tullins (1970) y Tschopik (1947) un análisis de la estructura social de comunidades rurales seleccionadas.

un camino asfaltado (más o menos 350 kilómetros) y también por tren.

El comercio y el transporte no están limitados a Huancayo. Muchos pueblos en el valle pueden jactarse de tener una gran cantidad de negociantes y transportistas entre sus residentes. Parece ser que las ocupaciones de este tipo son las más rentables económicamente, pues las agrícolas, debido al reducido tamaño de sus propiedades, son insuficientes para hacerlas rentables en términos de producción moderna a gran escala. Un pueblo que tiene un sustancial número de personas ocupadas en actividades no agrícolas es Matahuasi, que está situado aproximadamente a medio camino entre Huancayo y Jauja. Este es el camino principal a Lima y los pueblos mineros.

En 1971, Matahuasi tenía una población residente de cerca de 3,000 personas. Esta es una importante comunidad agrícola, pero, como la mayoría de las comunidades del valle, está caracterizada por una alta tasa de emigración que se ha mantenido por muchos años debido, aparentemente, a un incremento poblacional en relación a la tierra disponible. Se puede extraer de estadísticas gubernamentales disponibles, que Matahuasi, junto con Sicaya, tienen el más alto número de miembros nacidos en el pueblo que trabajan y viven fuera del valle, generalmente en Lima. Un número considerable de éstos, está trabajando profesional y técnicamente, o son comerciantes, tenderos, transportistas.

Matahuasi se ajusta al patrón general de propiedades agrícolas pequeñas y fragmentadas, por razones históricas, sin embargo, exhibe grandes diferenciaciones económicas y desiguales, en lo que a posición de tierras se refiere, en comparación con otras comunidades del área del Mantaro. Cerca de 15, de un total de 611 unidades productivas, tienen entre 20 y 30 hectáreas de tierra, mientras la mayoría tiene pequeñas extensiones, de menos de 2 ó 3 hás. y otros no la tienen en absoluto. Sin embargo, la mayor parte de la población está vinculada con la agricultura. Existen también artesanos, trabajadores, especializados o no, quienes se desplazan hacia Huancayo diariamente. También hay choferes, profesores y hombres de negocios. Esta última categoría de comerciantes está constituida por cerca de 25 tenderos, que poseen establecimientos de diferente tamaño: 4 vendedores de maderas, 6 transportistas con vehículos propios, varios intermediarios de productos agrícolas y el propietario de un grifo con restaurante. Una alta proporción de

individuos está involucrada en más de una ocupación.

Características formales del sistema de parentesco

El modelo de parentesco es el típico que se encuentra a lo largo del valle del Mantaro y en otras áreas mestizas del Perú, donde las comunidades locales están fuertemente integradas al sistema socio-cultural nacional. (Gillin, 1945; Brush, 1972). La terminología usada es exclusivamente española y las relaciones se rastrean bilateralmente. En muchos casos, los parientes patrilaterales y los matrilaterales tienen igual importancia y esto se refuerza por un sistema de herencia que divide la propiedad por igual entre todos los hijos, protegiendo así los derechos tanto de los hombres como de las mujeres. Esto significa, que la importancia social y económica de las relaciones patrilaterales, en contraposición a las matrilaterales, variarán de acuerdo a las particularidades de cada familia y dependerán de los intereses y compromisos personales de los individuos en cuestión.

Dentro de este sistema abierto y altamente flexible, la unidad doméstica (la casa) constituye la agrupación más persistente y más fácilmente identificable. Para referirse a ella, generalmente se usa el término de *familia*, y esta unidad doméstica puede estar constituida por una familia nuclear o por un grupo extenso que contiene uno o más hijos casados y/o hijas y sus cónyuges e hijos. No hay regla de residencia matrimonial clara, pero, normalmente, las parejas prefieren establecer una casa independientemente de los padres, si es posible. En la práctica, esto depende mucho del status económico de la nueva pareja y de sus familias. Es dentro de la unidad familiar, o entre los miembros de una familia inmediata (esto es, familia de origen, antes de la muerte de los padres fundadores), donde ocurren regularmente los intercambios entre parientes cercanos y de acuerdo a normas de comportamiento bien definidas. Se espera que los hijos muestren deferencia y respeto a sus padres y que cuando sean adultos los asistan en el trabajo dentro de la unidad doméstica, o contribuyan a sus ingresos si estuvieran trabajando fuera. Por su parte, los padres deben proveer la subsistencia básica de los hijos si estos últimos no tienen medios independientes y ayudarlos en los gastos de educación. Aunque se supone que la autoridad la tiene principalmente el padre de la familia, frecuentemente la madre asume un rol equivalente para las decisiones más importantes que afectan a la familia, y es vista

como la figura central en el manejo diario de los asuntos domésticos. Por esta razón, ocupa un lugar prominente en la ideología de la vida familiar que fortalece los lazos emocionales que existen entre una madre y sus hijos.

Durante la vida de los padres, cuando la propiedad familiar está integrada bajo el control de ambos padres, y las posibilidades de herencia son todavía remotas, las relaciones entre los siblings tienden a ser cordiales y se caracterizan por un alto grado de cooperación. Sólo después, cuando la división de la propiedad familiar ha ocurrido o es inminente, o si sus carreras educacionales o profesionales divergen marcadamente, es cuando vemos emerger abiertamente hostilidades, o separaciones entre los siblings. Durante su juventud, éstos se integran en un intercambio relativamente balanceado de servicios, ofrecen ayuda recíproca en el trabajo de diversos tipos y expresan su solidaridad e intereses comunes al pertenecer a la misma unidad de producción y consumo encabezada por sus padres. Más tarde, sin embargo, cuando los individuos van a trabajar fuera de la comunidad o se casan, se desarrollan modelos más competitivos. Hemos observado el desarrollo de una diferenciación interna basada en criterios ocupacionales, educacionales, o de status social. Esto también puede estar acompañado de luchas centradas en el control de la propiedad familiar, si ésta se considera un recurso importante. Frecuentemente, las relaciones entre el hermano mayor y el menor se vuelven tensas, cuando el primero se queja por recibir ninguna o escasa retribución, de la inversión hecha en el financiamiento de la educación de los hermanos menores o en otras formas de ayuda.

Fuera del contexto de la familia inmediata, encontramos un amplio universo no diferenciado de parientes cognáticos que para propósitos específicos pueden ser considerados dentro de la red de parentesco efectivo del individuo. Hay unas cuantas normas claramente establecidas que gobiernan el comportamiento entre categorías de parentesco específicas. Estos parientes pueden ser reconocidos matrilateral o patrilateralmente, y se incluyen dentro de la amplia categoría de "parientes". Los mismos términos de parentesco se utilizan para ambos lados de la red de parentesco y se distinguen principalmente por un criterio generacional. Muy pocos individuos pueden trazar ascendentemente sus vínculos cognáticos más allá de tres generaciones, y, lateralmente, las relaciones hasta el segundo grado son muy raras. Ocasionalmente, sin embargo, las personas que comparten el mismo apellido, materno o paterno, pueden tratarse

como parientes vaga e imprecisamente, asumiendo que, originalmente, debieron haber tenido un ancestro común. Así, en Matahuasi, encontramos que personas con el apellido Castillo se consideran parientes aunque esto no parece conllevar un comportamiento de parentesco. Sin embargo algunos miembros de la "familia Castillo" se han organizado dentro de un club de deportes, para conservar estos sentimientos de parentesco y añadir prestigio a su nombre. Se ha podido observar un fenómeno similar, con otros apellidos, en distintos pueblos del valle.

El matrimonio implica una ampliación del universo de parentesco, porque los parientes políticos se incluyen frecuentemente en la categoría de "parientes" y pueden ser utilizados para distintos propósitos (aunque el grado de afines considerados como parientes fluctúa de acuerdo a la situación y al individuo). Las relaciones entre cuñados son vistas como llevaderas y familiares y están basadas en una regla general de reciprocidad en los intercambios. Muchas veces, los lazos entre cuñados tienden a reemplazar los lazos entre hermanos reales, pues, frecuentemente, las relaciones de éstos disminuyen, después que cada uno ha obtenido independencia del hogar paterno. Mientras que los hermanos rivalizan frecuentemente por el control de la propiedad familiar, los cuñados no están directamente involucrados; esto posibilita el desarrollo de muchas relaciones cooperativas basadas en nociones de igualdad de status. Las relaciones con los suegros, y entre los consuegros, son tan respetuosas como las que se mantienen con los padres, principalmente durante los primeros años de matrimonio, cuando el yerno o la nuera viven en el hogar de su cónyuge. Por su parte, los suegros deben asistir al hijo político, tal como lo harían con sus propios hijos.

Como muchos sistemas cognaticios (ver Campbell, 1964), el reconocimiento de una amplia gama de relaciones patrilaterales y matrilaterales, organizadas de acuerdo a una red de parentesco egocentrada, genera gran variabilidad en el manejo de las relaciones. La estructura y contenido de las redes de parentesco variará considerablemente de persona a persona, y dependerá de una serie de factores contingentes relacionados con intereses personales, status, y disponibilidades de los individuos involucrados. Más aún, generalmente falta una especificación de las normas, derechos y obligaciones asociadas con cada tipo de relación de parentesco. Sólo en el contexto del hogar o de la familia inmediata encontramos un grupo definido de normas, especificadas clara y razonablemente, que

regulan las relaciones interpersonales. Esto puede persistir por tiempo limitado, porque la dispersión de los miembros, debido al matrimonio, trabajo o educación fuera de la comunidad, carcome, inevitablemente, la unidad de la familia y la división de la propiedad familiar. Todo esto lleva a la quiebra de este sistema de relaciones así como a una redefinición de las expectativas.

Dada tal cantidad de variaciones e inseguridades, los hombres de negocios, así como otros matahuasinos, deben emplear una serie de técnicas para definir y eliminar algunos de los elementos de inseguridad en estas relaciones de parentesco, si estas relaciones han de ser útiles y predecibles en sus resultados. Esto normalmente implica, de alguna manera, un refuerzo en los lazos de parentesco existentes. Tomemos por ejemplo, las relaciones entre hermanos, que se caracterizan por elementos de cooperación y conflicto. En consecuencia, las relaciones particulares tienden a tomar una de estas dos formas o a fluctuar entre ellas. Estas pueden estar estructuradas en términos de una serie de intercambios horizontales, basados en la igualdad de status y obligaciones balanceadas, o convertirse en relaciones verticales donde hay un desequilibrio de intercambios y obligaciones y una diferenciación de poder y status. En el tipo horizontal, la relación puede estar legitimizada por referencia a una noción general de reciprocidad entre parientes cercanos, reforzando la unidad de los hermanos y sus intereses comunes, o trayendo a colación algunos criterios extraparentales de intercambio balanceado o cooperación. Las relaciones verticales, que reconocen la potencialidad de la competencia y del conflicto y que tienden a estructurarlo en términos de diferencias de status, pueden ser justificadas, haciendo referencia al mayorazgo, o en términos de criterios económicos, o algún concepto de relaciones patrón-cliente. En el desarrollo de dichas relaciones, siempre existe un proceso dialéctico, por el cual, en algún punto, hay una presión hacia la igualdad de status, y, otras veces, un movimiento hacia intercambios desiguales y diferencias de poder⁴. Este proceso, por supuesto, está íntimamente ligado con los cambios que ocurren durante el ciclo vital de la unidad familiar.

4 Ver en Blaun (1967) una exposición teórica detallada de la importancia de los procesos dialécticos en la vida social, especialmente los capítulos IV y V, relacionados con intercambio social y diferenciación de poder. Robert F. Murphy en un libro reciente: "The Dialectics of Social Life" (1971), presenta un punto de vista más polémico y menos conductivista.

El resto de este trabajo examina algunos de los mecanismos utilizados por los individuos, que operan empresas comerciales, en el manejo de las relaciones entre siblings y afines. Mi propósito es analizar las formas en que los empresarios usan el parentesco, lazos afines y otros vínculos interpersonales para el manejo de sus negocios. Aunque generalizaré muchos de los puntos como válidos para el resto de la población, adoptaré un punto de vista, por el cual el parentesco y las redes interpersonales constituyen recursos sociales importantes tal como lo es el capital, el trabajo y bienes materiales que pueden ser manipulados y empleados en la organización de empresas.

El principal argumento que deseo desarrollar, está relacionado con la necesidad de introducir, en una relación de parentesco existente, criterios extraparentales, para que, de esta manera, la relación se pueda especificar con mayor precisión en términos de tipos de beneficio, obligaciones y modelos de intercambio que se esperan.

Como el universo de parentesco es ilimitado y se caracteriza por la falta de claridad en lo que respecta a normas de comportamiento, rara vez se puede disponer de un marco normativo adecuado a este propósito; por lo tanto, se debe apelar a otros modos de definición. En el estudio de casos que sigue; explotaré este tema, relacionándolo con el compadrazgo, pertenencia a clubes de fiesta y relaciones patrón-cliente. Se observará que el añadir otras relaciones, a una que es vista primariamente en términos de parentesco, posibilita al empresario utilizar la relación en forma más eficaz y distinguirla de otros lazos estructuralmente similares los que, por alguna razón, no desea activar.

Caso 1

Mi primer ejemplo es el de un pequeño comerciante, que administra una sastrería y un pequeño negocio de abarrotes. La sastrería está localizada en la capital de provincia, Concepción, cerca de Matahuasi y es dirigida por el propietario y un ayudante. El negocio está principalmente bajo la responsabilidad de la esposa, quien persuadió a su marido para que se invirtieran algunos de los beneficios de la sastrería en el establecimiento de una pequeña tienda en Matahuasi, donde ellos viven. El negocio es administrado por la esposa, que también atiende en él, recibiendo ocasionalmente

ayuda de su hija y esposo. De las dos empresas, sólo la sastrería usa un ayudante, que no pertenece a la unidad doméstica, al que se le paga una comisión sobre los ternos que hace. Este no está relacionado con la familia, ni por parentesco ni por afinidad. Estos tipos de empresas contrastan con otras ocupaciones empresariales locales, tales como intermediarios de productos agrícolas, trabajadores en aserraderos, que requieren un número considerable de trabajadores empleados regularmente, y un alto nivel de capitalización (Long, 1972).

A pesar de las bajas inversiones de capital y trabajo requeridos, la instalación de la sastrería necesitó de la movilización de un capital inicial para la compra de máquinas de coser, tablas de planchar, etc. Se necesitaron inversiones similares para convertir el cuarto delantero de la casa en una tienda con mostrador y escaparate. La apertura de una sastrería también requería un grado considerable de experiencia, tanto en la producción, como en la publicidad. Este y otros problemas, relativos al establecimiento y administración del negocio, estaban relacionados integralmente, de manera que el dueño (Francisco) fuera capaz de utilizar una red de lazos de parentesco y afines preexistente.

El cuadro 1 resume las características sociales de los parientes cercanos y afines de Francisco (el análisis se limita a los padres, siblings, padres políticos y siblings de su esposa, o sea, a las familias inmediatas de Francisco y su esposa) y a los tipos de transacción que él tiene con cada uno de ellos. Enfoco específicamente la contribución que ellos dan para el manejo de la empresa; para simplificar los temas, he caracterizado los tipos de transacciones, de acuerdo a la movilización de recursos. Así, he distinguido cuatro tipos básicos de recursos. 1) *Dinero en efectivo*, bajo la forma de contribuciones, regalos o préstamos, para la compra de nuevo equipo y para la ayuda en los costos de operación. 2) *Servicios*, que incluyen trabajo, calificado y no calificado, y el aprovisionamiento de diversos materiales, tales como madera para los mostradores, o telas y algodón para coser, o implementos más grandes, como máquinas de coser de segunda mano. 3) *Información*, relacionada con las condiciones del mercado, nuevas modas o técnicas de sastrería, y también sobre ventas al por mayor y precios. 4) *Red de clientela*, que indica si los individuos relacionados proporcionan o no, acceso a clientes que están fuera de la red de parentesco efectiva y de amistades de Francisco. El cuadro no trata de medir la intensidad o frecuencia de

las transacciones, sino tan sólo de informar si existieron o no, durante mi estadía en la comunidad en 1970-1971. Claro está que he excluido del análisis otros tipos de intercambio social, relacionados con visitas regulares y patrones de diversión (jovialidad y bebida).

CUADRO I

	Categoría de parentesco con ego	Edad	Lugar de residencia	Ocupación	Dinero en efectivo	Movilización de recursos				Compañerazgo
						Servicios	Información	Red de clientela	Colaboración en las fiestas	
1	P	76	Matahuasi	Agricultor campesino		X				
2	M	60	Matahuasi	Ama de casa			X			
3	HNA	45	Huancayo	Costurera			X	X	X	X
4	HNA	40	Lima	Ama de casa						
5	HNO	38	Lima	Sastre		X	X	X	X	X
6	HNA	34	Lima	Ama de casa						
7	HNO	32	Huancavelica	Mecánico de las minas			X		X	X
8	HNA	30	Huancavelica	Costurera					X	
9	HNO	28	Pacococha	Minero						
10	HNO	26	Huancayo	Catedrático					X	X
11	P.ESA	88	Matahuasi	Retirado						
12	M.ESA	64	Matahuasi	Retirada						
13	HNO.ESA	50	Matahuasi	Agricultor campesino		X	X	X	X	X
14	HNO.ESA	44	Matahuasi	Minero retirado		X	X	X	X	X
15	HNO.ESA	40	Casapalca	Minero					X	
16	HNO.ESA	30	Huancayo	Mecánico						
17	HNA.ESA	35	Casapalca	Ama de casa		X	X		X	X

P= Padre. M = Madre. HNA = Hermana. HNO = Hermano. P.ESA = Padre de la E sposa. M.ESA = Madre de la E sposa.

Antes de pasar a analizar el patrón de las transacciones corrientes, es importante esquematizar las maneras en que los participantes ayudaron a Francisco en la fase de instalación. Aunque Francisco ya estaba casado, al momento de establecer su sastrería, recibió asistencia tan sólo de su familia inmediata. Esto se explica por el hecho de que es sólo por éste lado que encontramos las habilidades necesarias: su hermano mayor (5) y su hermana mayor (3), practicaban el comercio antes que Francisco se dedicara a esta carrera. Claro está que fue a través de la ayuda de su hermano, quien había establecido una pequeña sastrería. Y trabajó con él como ayudante, aproximadamente 10 años. Luego, el hermano trasladó su negocio a Lima y Francisco se estableció en Concepción. Durante su aprendizaje, Francisco también fue ayudado por su hermana, quien trabajaba para otro sastre en Huancayo como costurera. El hermano (5) fue de valor incalculable para Francisco, porque le transfirió parte de su antiguo equipo, le dio dinero para la compra de una nueva máquina de coser y le mandaba frecuentemente pequeñas cantidades de dinero en efectivo, según necesidad.

Desde entonces, el negocio de Francisco se ha expandido considerablemente y ahora es él quien emplea a un asistente. Su hermano (5) mantiene contacto cercano con él y ha estado tratando de persuadirlo para que se mude a Lima, para abrir un negocio entre los dos Francisco, sin embargo, es renuente a hacerlo, en tanto su negocio prospere en Concepción.

Durante los primeros años, Francisco también fue ayudado por su otro hermano (7), el que había estado en Huancavelica, trabajando como mecánico en las minas por muchos años. Este hermano es contemporáneo de Francisco y fueron juntos a la escuela. Después cuando el primero se fue a las minas, continuó manteniendo contacto con Francisco, visitándolo en Huancayo o en Matahuasi, y aun lo ve regularmente. Ganando salarios razonablemente buenos en las minas, pudo regalarle dinero a Francisco, cuando este necesitaba y también le compró una máquina de coser nueva, cuando necesitó reemplazar la antigua. Francisco, en retribución, le ha hecho ternos cuando se lo ha requerido sin cobrarle. Su hermano es soltero, y se queda en casa de Francisco y su familia cuando visita Matahuasi.

Francisco proviene de una familia con recursos económicos relativamente escasos. Sus padres viven en Matahuasi y ganan a duras

penas para su existencia, con una parcela de tierra de menos de una hectárea. Durante su juventud, había poco dinero sobrante para financiar la educación o la de sus hermanos mayores, y por eso ninguno recibió educación secundaria. Sólo el hermano menor (10) recibió mayor instrucción, que fue financiada por sus hermanos (5 y 7). Francisco ha mantenido siempre relaciones relativamente cercanas con sus padres y los ve regularmente durante la semana. Estos no han estado en situación de ayudarlo económicamente. Por eso la única contribución importante de ellos ha sido el parentesco de la casa donde se ha instalado la tienda.

El resto de los hermanos de Francisco (4, 6, 8, 9, 10) no jugó rol alguno de ayuda en el establecimiento del negocio. Su hermana mayor (4) se casó con un carpintero de Chiclayo, en la costa norte, y se fue a vivir con él a Lima; desde entonces, ha mantenido poco contacto con su familia de Matahuasi. Su hermana (8), que es costurera en Huancavelica, mantiene contacto con la familia, pero nunca ha estado en situación de ayudar con préstamos u ofrecer otra clase de asistencia; y su hermano menor (9) desde joven se fue a trabajar en la mina de Pacococha y visita poco frecuentemente a sus parientes de Matahuasi. El otro hermano (10) vive en Huancayo y enseña en la universidad. Aunque Francisco, junto con sus otros hermanos (5 y 7), ha ayudado en diversas oportunidades en la educación secundaria y superior de su hermano menor, éste no ha reciprocado mucho aún, y, aparentemente, no está inclinado a hacerlo.

El mismo modelo de relaciones de parentesco subsiste en la actualidad. El aún mantiene vínculos cercanos con su hermana (3) y los dos hermanos (5 y 7), quienes le dan ayuda de varias clases, y le proporcionan acceso a clientes adicionales en las ciudades donde viven. Pero, además, Francisco ha estado cultivando la relación con su hermano menor (10), quién ahora ocupa un status relativamente alto en la clase media de Huancayo. Uno de los frutos de esto es que Francisco ha obtenido pedidos de trabajo de profesionales residentes en Huancayo.

En años recientes, sin embargo, Francisco ha desarrollado relaciones cercanas con algunos de sus parientes políticos. Puede contar entre sus mejores amigos a dos cuñados (13 y 14) y a una cuñada (17) y su esposo. Cada uno de ellos contribuye indirectamente al éxito de su empresa, haciéndole pequeños regalos de dinero y ofreciéndole ayuda de diversas clases, tanto a él, como a su

esposa. Sus dos cuñados (13 y 14) lo ven casi a diario, para conversar y beber cerveza. Durante estas reuniones, intercambian gran cantidad de informaciones sobre el comercio en general, ya que ambos tienen contacto cercano con otros comerciantes de la zona. A veces introducen nuevos clientes. Su cuñado (14) trabajó por muchos años en las minas y recibe una pensión de la Cerro de Pasco Mining Corporation. Mantiene una amplia red de vínculos con antiguos compañeros de trabajo que actualmente viven en diversos pueblos del valle y otros lugares; y además interactúa frecuentemente con un grupo de comerciantes y transportistas influyentes en Matahuasi. Aunque Francisco conoce a casi toda esta gente, su trabajo limita considerablemente sus movimientos, porque la mayor parte de los días, debe quedarse en su taller en Concepción. Su cuñado le lleva información y noticias, resultado de su recorrido diario por los bares de la zona donde se encuentra con amigos y empresarios locales. El otro cuñado ha tenido un puesto en el municipio como juez de paz por cierto tiempo; por lo tanto, está vinculado con la vida administrativa y política del pueblo. En algunas oportunidades, esto ha sido útil, pues ha prevenido a Francisco de las visitas de inspección de licencias de negocios y de las nuevas leyes relativas a la gestión de empresas comerciales. Ambos cuñados proporcionan acceso a redes de clientes ligeramente diferentes; y frecuentemente van a la tienda de Francisco en Matahuasi, con un grupo de amigos, a beber y conversar.

Su hermana política (17) y el esposo de ésta (que trabaja en Casapalca como empleado de la Cerro de Pasco Mining Corporation) siempre han tenido relaciones relativamente cercanas con la esposa de Francisco y, a través de ella, mantienen contacto regular con éste. La cuñada (17) y la esposa de Francisco crecieron juntas y desarrollaron relaciones de amistad, ya que eran las únicas niñas de la familia. Las dos parejas, están comprometidas en numerosos intercambios recíprocos de dinero y servicios, y Francisco ha adquirido nuevos clientes, a través de sus contactos con Casapalca.

Aunque mantiene relaciones amistosas con sus demás parientes afines y los ve regularmente en reuniones familiares, estas relaciones no son importantes para la conducción de sus negocios. Así como sus padres, sus suegros son pequeños campesinos y tienen pocos ingresos como para proporcionar algo de éstos. Como son ancianos, y no pueden trabajar, su hijo (13) cultiva la pequeña parcela que poseen.

La utilización de las relaciones de los hermanos y afines en el

establecimiento y administración de los negocios de Francisco, proporciona un número de rasgos generales. El primer punto a señalar, es que la ayuda otorgada a Francisco por su hermano mayor (5) y el financiamiento de la educación de su otro hermano (10) por (5) y (7), ilustra la tendencia de los hermanos mayores a convertirse en figuras centrales en la prestación de favores, regalos y ayuda. Esto se hace frecuentemente, sobreentendiéndose que después de un tiempo el hermano menor estará en situación de retribuir los favores, y si no lo hace, las relaciones pueden, de alguna manera, convertirse en tensas. Por otro lado, si el hermano menor cumple con su obligación de reciprocitar, tiempo más tarde la relación cambiará, de haber sido una de asistencia unilateral, hacia una de intercambio relativamente balanceado.

Estos dos resultados se demuestran en el caso Francisco. Después de la ayuda invaluable que él recibió de su hermano (5), Francisco ha intentado retribuirle de diversas maneras. Recientemente Francisco ha estado ayudando a sus padres en el cultivo de sus tierras y parte del producto ha sido enviado a Lima a su hermano y a la familia de éste. Además, Francisco, les proporciona hospedaje cuando van a Matahuasi durante sus vacaciones, esto fue muy notorio en 1971, cuando fueron de visita para la fiesta del santo patrón, Francisco, que ese año era presidente de la fiesta, los ubicó en un lugar importante para las celebraciones y los ayudó a renovar sus antiguas amistades. Es claro entonces que Francisco desea mantener un modelo de colaboración con este hermano; caracterizado por una serie de intercambios balanceados. En contraste con esto, la relación entre su otro hermano (10), el profesor de la universidad, y sus hermanos mayores, es dificultosa. Esto ocurre principalmente porque este hermano (10) está gradualmente entrando en un nuevo status social y no desea verse demasiado involucrado con ellos. Desde el punto de vista de los otros hermanos, esto equivale a rehusar el reconocimiento de sus obligaciones como hermano menor y demuestra su voluntad de escapar a sus deudas sociales. En un intento de unir las dos partes, Francisco ha persuadido al hermano menor a unirse al club local, que es el que organiza la fiesta del pueblo, pero el hermano participa sólo a medias y continúa estando un tanto alejado de su familia de Matahuasi.

Estas diferencias, pueden deberse, en gran parte, a la divergencia de intereses entre los hermanos. Y pueden ser debidas a las diferencias ocupacionales y de nivel educativo. Las diferencias ocupa-

cionales y educativas tienden a generar modelos de diferenciación de status que reducen la posibilidad de colaboración entre hermanos y que pueden, en algunos casos, llevar a una ruptura casi total en las relaciones entre éstos. Sugiero que este proceso se facilita aún más si la propiedad familiar es pequeña y la competencia por controlar estos recursos es por consiguiente minimizada. La existencia de recursos familiares valiosos puede llevar a luchas amargas entre siblings, mientras la carencia de tales recursos puede tener como efecto la reducción de estos conflictos. Aunque al mismo tiempo esto puede reducir y, por tanto, disminuir la posibilidad de cooperación entre ellos.

El caso también ilustra el desarrollo de vínculos cercanos con algunos parientes afines, principalmente los hermanos de la esposa; lo que parece característico en muchos empresarios pequeños del valle del Mantaro. Suponiendo que hay suficiente base para la cooperación, estas relaciones frecuentemente tienden a adquirir importancia considerable en la administración de las empresas. En muchos casos, se proporciona acceso a conjuntos adicionales de vínculos esenciales para la conducción exitosa de los negocios. He demostrado esto en relación con la administración de empresas de transporte (ver Long, 1972). Esto es igualmente cierto para pequeños empresarios como Francisco. La puesta en marcha de estas relaciones depende, claro está, de la disponibilidad de personal, de sus intereses ocupacionales y otros y de la calidad de las relaciones existentes entre la esposa y los hermanos de ésta. Sin embargo, como hay un alto grado de elección personal en la selección de la esposa, las relaciones entre los cuñados se prestan más a la manipulación individual que las relaciones entre hermanos. Como con el matrimonio se adquieren cuñados, se puede intentar dirigir estas relaciones hacia determinadas metas escogiendo el tipo de intercambio que se hace con ellos. No se está limitado por compromisos previos que han evolucionado a lo largo de la vida o tal vez como los existentes en las relaciones con siblings. Por otro lado, es necesario enfatizar que las relaciones con afines tienen elementos de inseguridad y de conflicto potencial: los cuñados se unen, en primer lugar, por sus intereses comunes, aunque no idénticos, con la mujer que los vincula; pero por lo mismo permanece la posibilidad de oponerse por asuntos relacionados con ella.

En este punto del análisis, necesitamos centrarnos más específicamente en los mecanismos que Francisco utiliza para seleccionar las

relaciones entre sus hermanos y sus afines, y distinguir los mecanismos empleados para consolidar éstas. En el cuadro No. 1 he incluido dos columnas finales que indican si los individuos colaboran o no con él en actividades para las fiestas a través de la pertenencia al club de fiesta y si es que tienen relaciones de compadrazgo con él. De esto resulta que hay seis individuos que participan regularmente en las fiestas y que son los que tienen mayor contacto con Francisco en cuanto a la administración de las empresas (No. 3, 5, 7, 10, 13, 14). Los primeros cuatro son sus sibilings, y los otros, sus cuñados. Además, dos de sus cuñados son compadres también (14, 17), aunque el último rara vez participa activamente junto con él en las fiestas.

El club de San Sebastián

Durante algunos años, Francisco ha sido uno de los dirigentes del club de San Sebastián, que organiza y financia la principal fiesta religiosa de Matahuasi. El club está integrado predominantemente por propietarios de camiones, choferes y negociantes, que viven en el pueblo o mantienen contacto directo con el mismo desde Lima o desde las ciudades mineras donde viven. Cada año, además de colaborar en la organización de la fiesta, se ayudan mutuamente en las actividades comerciales que cada uno tiene y se reúnen regularmente en pequeños grupos a beber y discutir asuntos personales y del pueblo. En otro lugar he argumentado que el club es el sitio donde ciertos tipos de relaciones entre empresarios se definen y refuerzan. Por ejemplo, una red de vínculos entre transportistas y choferes, basadas en diversos criterios (parentesco, afinidad, amistad y relaciones de trabajo), se sobrepone a la pertenencia al club. Esto ayuda a mantener el patrón de las relaciones de confianza que son esenciales para la administración de sus empresas. Más aún como la pertenencia al club no se limita a los matahuasinos residentes, éste también funciona para integrar contextos urbanos y rurales.

Francisco es un miembro fundador de esta asociación y ha mantenido siempre relaciones cercanas con los otros miembros. En 1971, el club estaba constituido por cerca de 40 miembros activos y Francisco conocía bien a cada uno de ellos, y, de hecho, consiguió gran proporción de sus clientes de entre ellos. Dos o tres veces a la semana se podía encontrar un grupo de miembros reunidos en su tienda pasando el tiempo, bebiendo e intercambiando noticias. Sus dos cuñados eran participantes regulares de estas sesiones (13 y 14),

los que, al igual que Francisco, tenían muchos amigos en el club. Además, el club tiene un sistema flexiblemente estructurado de ayuda mutua para sus miembros, que puede usarse para enfermedades o dificultades financieras, aunque la ayuda depende del lugar que el miembro ocupa y de su participación en las actividades del club. El club también tiene un equipo de fútbol que compite en una liga local.

Las actividades del club llegan a su punto máximo en enero, cuando los miembros cooperan en la organización de la fiesta del santo patrono principal. Cada año, uno de los miembros es designado presidente de la fiesta y se hace responsable de todo el programa que dura cerca de una semana, e incluye funciones religiosas y procesiones, relacionadas con la celebración del día del santo, corridas de toros, competencias deportivas y bailes. El club alquila una orquesta para la ocasión y gasta una cantidad de dinero considerable en las comidas organizadas para los miembros e invitados. Francisco y su familia siempre han tenido una participación importante en estas celebraciones. El año pasado fue presidente de la fiesta, dos años antes, este fue ocupado por su hermano (7). Como muchos de los matahuasinos migrantes, los siblings de Francisco (3, 5 y 7) toman sus vacaciones anuales durante la semana de fiesta y así ésta se convierte en ocasión de reuniones familiares y es la temporada en que se brinda hospitalidad a parientes y amigos y se recompensa la colaboración de compañeros de negocios y clientes.

Subyacentes a este modelo de cooperación entre miembros del club, existen ciertos conceptos valorativos. En primer lugar, se cree firmemente que la pertenencia a la institución debe restringirse a personas que puedan cumplir sus obligaciones, contribuyendo al financiamiento de la fiesta equitativamente. Esta es una razón que frecuentemente se esgrime para la composición social del club: los miembros reconocen abiertamente que son, en su mayoría, personas con medios económicos independientes, muchos de los cuales se dedican al comercio o transporte. Esto es visto como una ventaja, ya que cada uno de ellos puede movilizar dinero en efectivo cuando es necesario. Además, sus ocupaciones proveen redes extensas de vínculos externos que pueden ser utilizados para propósitos específicos (por ejemplo, el alquiler de toros para las corridas y de la banda y bailes folklóricos, que vienen de otros pueblos del valle). El club tiene una ideología de igualdad de status y tiende a evitar el uso de

conceptos de diferenciación de status. Los miembros son vistos como iguales socialmente y el liderazgo rota entre ellos. Cada año se señala un nuevo presidente y sus ayudantes. La responsabilidad de éstos es solicitar ayuda de los "amigos del club" y recolectar las contribuciones de los miembros. A diferencia de otros sistemas de fiesta (ver Cancian, 1965), no se espera que el financiamiento total esté a cargo de la directiva, aunque en la práctica ellos den las menores contribuciones. Así, no son considerados como "patrocinadores". En vez de ello, se desempeñan como administradores de una empresa colectiva, al menos durante el tiempo que dura la fiesta y en el período de su organización. Fuera del contexto de la fiesta, el club enfatiza modelos de camaradería entre sus miembros. Se espera que éstos se reúnan regularmente a beber y conversar. Se supone que cada uno de ellos recíproque comprando bebidas, y a veces este grupo se restringe a los miembros evitando la participación de los no miembros.

Durante todas sus actividades los miembros atribuyen gran importancia al establecimiento de relaciones basadas en alguna noción de intercambio balanceado entre quienes tienen igual status. Esto inhibe el desarrollo de relaciones patrón cliente entre miembros y cualquier indicio de su surgimiento es fuertemente desaprobado. Un análisis detallado de los patrones de interacción entre los miembros revelaría, indudablemente, que existen desequilibrios y desigualdades; pero en términos ideológicos, tales ideas son un anatema para el grupo.

Como he mencionado, la pertenencia al club de San Sebastián, nos da un criterio que se puede utilizar para deducir las relaciones de parentesco más importantes de la red de Francisco. Esto tiene dos implicaciones. En primer lugar, la pertenencia común tiende a generar patrones de intercambio balanceado entre ellos; y en segundo lugar proporciona un contexto normativo apropiado para la justificación y perpetuación de estas relaciones. La combinación de la pertenencia al club y del parentesco cercano o afinidad, tiene el efecto de enfatizar los aspectos cooperativos de las relaciones, reduciendo así la potencialidad de los conflictos que puedan surgir por expectativas divergentes. El énfasis en la naturaleza instrumental del intercambio entre los miembros del club también ayuda a precisar, aún más, los tipos de reciprocidad esperados entre miembros parientes. Así, la pertenencia al club proporciona un mecanismo útil para evitar algunas de las incertidumbres vinculadas con el parentesco

y relaciones afines.

Compadrazgo

El caso Francisco también ejemplifica el uso de las relaciones de compadrazgo en el manejo de los lazos afines. Como en otras situaciones latinoamericanas, el compadrazgo toma diferentes formas en la zona del Mantaro. La relación puede establecerse a través del bautismo, corte de pelo, matrimonio o a través del patrocinio de un objeto inanimado, tal como la instalación de una nueva pieza de maquinaria o el patrocinio de una fiesta. Se hace la distinción entre el patrocinio de una persona o un objeto (*padrinazgo*) y la relación resultante entre los padrinos y los parientes o propietarios (*compadrazgo*).

La literatura existente sobre compadrazgo es muy amplia, pero se puede observar que esencialmente hay dos tipos de compadrazgo: aquel relacionado con intercambio entre personas del mismo status y aquel que se caracteriza por la diferencia de status. El primero se establece frecuentemente entre personas que se han conocido por mucho tiempo como amigas, o parientes lejanos, y el último, entre un hombre que busca a alguien de una posición superior con conexiones estratégicas fuera de la localidad. Mintz y Wolf (1950) han sugerido que el tipo horizontal tiende a encontrarse en comunidades relativamente homogéneas en cuanto a su composición social; el tipo vertical, en situaciones donde hay una marcada estratificación social. El caso de Matahuasi ilustra la coexistencia de estas dos formas en el mismo contexto empírico. Encontramos, por un lado, que ciertas relaciones de compadrazgo se limitan a miembros de un mismo status, mientras que otras tienen lugar entre personas de diferente status; los individuos adquirirán ambos tipos de relaciones dentro de sus redes de relaciones efectivas. Francisco es un ejemplo de esto. Tiene tres casos de compadres: dos de tipo horizontal, señalados en el cuadro I, y el tercero, constituido por un ingeniero agrícola y su esposa que viven en Huancayo y que son claramente de un status social más alto que Francisco y su esposa. Estos tres fueron padrinos de bautismo de sus hijos.

Los derechos y obligaciones de los compadres pueden describirse primariamente en términos de sus responsabilidades durante la ceremonia, marcando el reconocimiento formal del lazo entre ellos. Por ejemplo, en el bautismo de un niño es normal que los padrinos

comprende ropa nueva al ahijado y que ofician en la ceremonia de la iglesia, cuando el cura entrega el niño a sus padrinos para la bendición bautismal, y paguen parte de los gastos de las celebraciones que siguen (o sea, el alquiler de la orquesta, o los pagos de comida y bebida). Durante la fiesta, es habitual, que el padre del niño pronuncie un discurso en honor de sus nuevos compadres demostrando su afecto y respeto para con ellos; concluye ofreciendo un brindis en su honor. A veces los padrinos responden expresando sentimientos similares y pueden hacer algún presente. Después de la ceremonia, la relación entre los compadres se mantiene a través del intercambio recíproco de regalos, dinero o ayuda; y los padrinos también deben contribuir, de tiempo en tiempo, al bienestar del ahijado, comprándole ropa y ofreciéndose a pagar los gastos de la escuela, etc.

Frecuentemente los compadres son seleccionados entre parientes consanguíneos distantes o entre los afines. Esto funciona como una forma de diferenciar relaciones de parentesco cuyo cometido es mayor que otras. Ocasionalmente se escoge al hermano de la madre u otro pariente de generaciones anteriores. Pero es más frecuente que se seleccione a alguien de la misma generación que sea casado y con hijos. Este es generalmente el cuñado. En este caso, la relación es concebida en términos de la consolidación de un vínculo afín preexistente para facilitar el desarrollo de relaciones más cercanas entre las dos familias nucleares. Pero esto sólo puede ocurrir si previamente se adquiere voluntariamente, y por lo tanto depende del deseo de la persona solicitada. Esto está ilustrado en el caso Francisco. Previamente había existido una relación cercana entre él, su esposa y los compadres. Debido a esto, fue capaz de reforzar estas relaciones porque crea el interés común en los niños del matrimonio. Así, en el ejemplo de Francisco, al designar a los dos cuñados como compadres, los distingue de otros similares, y refuerza los aspectos cooperativos e intereses involucrados en las relaciones seleccionadas. Como he sugerido, esto beneficia indirectamente la conducción de sus empresas. Así, al igual que la pertenencia al club de fiesta, esto ayuda a singularizar y a definir normativamente ciertas relaciones dentro de la red de parientes cercanos y afines de Francisco.

Además, el compadrazgo puede ser utilizado para establecer un vínculo cuasiparental con no parientes, como en el caso del tercer

compadre de Francisco. Las personas elegidas son generalmente de un status más alto y tienen contacto con *ego* sólo en forma irregular y para propósitos específicos. Aquí la base de la relación, en términos generales, está en la adquisición de prestigio e importancia social por el lado superior y el lado inferior usa esta relación para adquirir conexiones útiles. En este caso, los intercambios tienden a ser ligeramente desiguales entre las dos partes, y la relación, por lo tanto, es más frágil y frecuentemente no funciona después de los primeros años. En contraste con esto, los compadres que son parientes o afines y que tienen un status más o menos equivalente, permanecen comprometidos unos con otros por muchos años y esto se perpetúa a través de un constante flujo de reciprocidad. Así, como la pertenencia al club, el compadrazgo funciona para estimular la continuidad de buenas transacciones recíprocas entre afines o parientes lejanos. Debido a esto, la confianza se convierte en el valor más vinculado al compadrazgo entre parientes; y Francisco, al igual que otros pequeños empresarios, puede utilizar ventajosamente esto en el manejo de sus empresas.

CASO II

Mi segundo ejemplo es más complicado en cuanto a la organización por lo que lo trataré sumariamente. Se relaciona con la utilización de varias relaciones entre siblings y afines para la organización de una compleja empresa que incluye la comercialización de productos agrícolas, el procesamiento de madera para el envío a las minas y la administración de una chacra comercial. El propietario y controlador *de jure* de la empresa es el padre del administrador actual. Después de establecer un aserradero en los años 1940, para luego invertir en tierras agrícolas, el padre enfermó y se fue a vivir a Lima en 1965, para así poder recibir tratamiento especial a su afección cardíaca. El padre y la madre residen en Chosica, en las afueras de Lima.

Su hijo Manuel, quien había sido entrenado por su padre para este propósito, se hizo cargo de la administración. Manuel dirige el negocio con la ayuda que recibe de algunos hermanos y afines, cada uno de los cuales tiene responsabilidades en tareas específicas. El cuadro II resume las características sociales de sus parientes cercanos y afines y contiene los tipos de transacción que tiene con ellos para los efectos de la administración de la empresa. He utilizado las mis-

mas categorías generales que en el primer caso.

Manuel y su esposa tienen el control completo del aserradero y emplean una fuerza de trabajo de aproximadamente tres obreros estables. Uno de éstos es un primo matrilateral, pero los demás no son parientes. Cada uno recibe un salario semanal, aunque al primo se le otorga ocasionalmente un trato preferencial en cuanto a la distribución de tareas. Estos obreros son responsables del corte y transporte de la madera, mientras que Manuel recorre el valle comprando árboles de eucalipto y negocia los contratos con la *Cerro de Pasco Mining Corporation*. Estos contratos tienen normalmente un año de duración y pueden renovarse. La mayoría de los contactos personales que tiene en las minas los heredó de su padre, quien después de más de 30 años de operación, tenía una amplia red de vínculos con el personal de la mina.

Además del aserradero, la familia posee una amplia extensión de tierras, donde cultivan granos, crían ganado y aves de corral. La tierra y el ganado son, en su mayor parte, propiedad del padre, aunque Manuel ha empezado a invertir sus ahorros en la compra de vacas. La pequeña granja avícola es propiedad de su hermana (3) y del esposo de ella. Esta hermana (3) tiene a su cargo el manejo de la parte agrícola de la empresa. Vive en la granja, en una casa construida por el padre, y trabaja la tierra con ayuda de su esposo. Sin embargo, la responsabilidad total es de Manuel, quien los visita regularmente para controlar y contratar trabajadores temporales cuando son necesarios para la siembra o cosecha. Además los ayuda a comercializar los huevos y pollos, ya que ellos no tienen vehículo propio. También tiene contacto con el mercado y les proporciona información sobre cambios en los precios. Varias veces al año, Manuel organiza una *pachamanca* para sus amigos, que es preparada en la granja y servida en un campo cercano. La hermana (3) es quien juega el rol principal en la preparación de los alimentos y en la atención.

La mayoría de los gastos de producción son cubiertos por Manuel, y los productos de la granja sirven para aprovisionar a él y a su padre. El sobreproducto, se vende en el mercado de Lima y los beneficios se dividen entre él y su hermana, aunque ésta puede tomar lo que necesite para el consumo doméstico a lo largo del año. Además, la crianza de aves les proporciona una fuente de ingreso independiente.

Como muestra el cuadro II, Manuel utiliza el trabajo de la unidad doméstica de su hermana para el manejo de la granja y recibe de ella otros servicios cuando los necesita. En retribución, él y su

padre, proporcionan el capital para el mantenimiento de la granja y de otras necesidades. Su hermana y el esposo están relacionados con familias agricultoras vecinas y, a través de ellos, Manuel recibe información de cuándo y dónde los eucaliptos están listos para comprar.

CUADRO II

	Categoría de parentesco con ego	Edad	Lugar de residencia	Ocupación	Movilización de recursos			Red de clientelaje
					Dinero en efectivo	Trabajo	Información y consejo	
1	P	72	Chosica, Lima	Retirado	X		X	
2	M	60	Chosica, Lima	Retirado	X			
3	HNA	36	Matahuasi	Agricultor		X		X
4	HNO	33	Lima	Contador			X	
5	M.ESA	59	Matahuasi	Intermediario	X	X	X	X
6	HNO.ESA	33	Matahuasi	Transportista		X		X
7	HNO.ESA	31	Matahuasi	Transportista		X		X
8	HNO.ESA	29	Madrid, España	Estudiante de Medicina				
9	HNO.ESA	20	Matahuasi	Transportista		X		X
10	HNA.ESA	17	Matahuasi	Trabaja en la casa y en la tierra				
11	HNA.ESA	15	Matahuasi	Trabaja en la casa y en la tierra				
12	HNO.ESA	23	Lima	Estudiante				

P = Padre
M = Madre

HNO = Hermano
HNA = Hermana

M.ESA = Madre de la Esposa
P.ESA = Padre de la Esposa
HNO.ESA = Hermano de la Esposa
HNA.ESA = Hermana de la Esposa

La relación de Manuel con su único hermano (4) que vive en Lima es suficientemente amistosa, pero no de inmediato valor para la conducción de sus negocios. No obstante, como aquél es un contador calificado, Manuel y su padre pueden solicitarle consejo financiero y ayuda monetaria cuando quieren hacer nuevas inversiones. Aparentemente, el hermano (4) no intenta regresar a Matahuasi a establecerse, pero continúa interesándose en los asuntos que afectan la administración de la propiedad de su padre. Al parecer, al surgir los problemas relacionados con la herencia a la muerte del padre, él y su hermana, buscarían la manera de compartir razonablemente los bienes. Pero por el momento, se contenta con mantenerse fuera de los problemas relacionados con la conducción de la empresa. Así, aunque es útil por su experiencia técnica, no contribuye con trabajo y otros recursos.

Obviamente, las relaciones de Manuel con sus padres son muy estrechas porque éstos todavía mantienen la propiedad legal del aserradero y de la tierra. Cada semana debe hacer una llamada telefónica a su padre para informarle del progreso de sus asuntos y discutir con él cualquier problema que haya surgido. Además, Manuel debe mandar una remesa mensual a su padre, de S/. 8,000.00 a 9,000.00, y proporcionarle cualquier producto alimenticio que necesite. Debido a lo precario de su salud, el padre no puede contribuir con fuerza de trabajo, ni ayudar en la obtención de clientes. No obstante, tiene ahorros considerables, a los que Manuel recurre cuando necesita capital extra, y de tiempo en tiempo, su padre le ha hecho regalos monetarios para sus negocios.

La mitad inferior del cuadro III, contiene la relación de afines inmediatos de Manuel (los siblings de su esposa y la madre de ésta). El padre de su esposa, murió algunos años atrás y la propiedad se dividió entre su suegra y sus hijos. La esposa obtuvo la mayor parte, y los hijos e hijas recibieron pequeñas partes. Los padres tuvieron éxito en un negocio de comercialización de productos agrícolas para Lima. Ambos procedían de familias de comerciantes y utilizaron esto para introducirse en el mercado de Lima. A la muerte del padre, éste era uno de los que más éxito había tenido entre los intermediarios de la zona, poseía vehículos y contrataba a su vez otros intermediarios ubicados en los mercados de Lima, la madre se hizo cargo de la administración del negocio con sus hijos y para sorpresa de otros medianos comerciantes de la zona (que esperaban absorber su clientela) éste aumentó considerablemente.

El matrimonio de Manuel es muy importante económicamente, ya que lo vincula a otra gran familia de comerciantes. Esto ha hecho posible la diversificación de su empresa, a través de la comercialización de los productos agrícolas. En los últimos años, ha desarrollado, estrechos vínculos comerciales con su suegra (5). Manuel la ayuda en la obtención de la mano de obra adicional para la cosecha de los productos que han comprado en chacra.

Durante la estación principal, el vehículo de Manuel sale en las mañanas a recoger a los trabajadores para llevarlos a los campos. Estos gastos los comparte con su suegra. Ella tiene conexiones con el mercado de Lima y buenos contactos con agricultores de la zona; y él provee el capital y el trabajo adicional. Los beneficios se dividen por igual entre ambos, luego de las ventas. Más aún, Manuel utiliza el vehículo de su suegra para el transporte de madera a las minas. Esto posibilita el envío de tres o cuatro vehículos con carga de madera, una vez por semana a Cerro de Pasco. Sin esta ayuda, probablemente estaría limitado a dos envíos. Además, si no tiene dinero, la suegra le adelantará lo que necesite. Ocasionalmente, cuando Manuel compra su propio producto para venderlo en Lima, es la suegra la que se encarga de la transacción. Esta señora es una mediana agricultora, y a través de su negocio, tiene una amplia red de vínculos con agricultores de los alrededores. Dichos vínculos son muy valiosos para Manuel, para la adquisición de maderas y, frecuentemente, ella o uno de sus hijos, le proporciona la información necesaria. La relación de Manuel con su suegra, es muy importante entonces, para el manejo de su empresa, como lo demuestra el cuadro II.

A través de su esposa, Manuel tiene también algún contacto con los hermanos de ella. Dos cuñados (6 y 7), colaboran con su madre en la compra y venta de productos y manejan los vehículos. Rara vez Manuel solicita directamente su ayuda, pues normalmente es la madre de ellos la que los manda. Mientras que parte del año éstos trabajan como transportistas (o sea, como fleteros, alquilados para llevar productos entre localidades específicas), durante la época de cosecha del maíz y papa, trabajan para su madre. Es de esta manera como Manuel se vincula con ellos.

El otro cuñado (9), que es el hermano menor de la esposa, vive con la madre y todavía es soltero. Ayuda a Manuel en la conducción de los vehículos y en la organización de los trabajadores e intercambia información con éste sobre cargas, situación del mercado y otros asuntos. Sin embargo, en cada oportunidad que se presente,

Manuel tiende a demostrar su autoridad sobre él, arengando a los trabajadores en el campo en su presencia, impartiendo instrucciones sobre cómo organizar el trabajo, dónde recoger la carga, etc.

Manuel mantiene un mínimo contacto, con los demás hermanos de la esposa. Uno de ellos (8), está estudiando actualmente medicina en Madrid, España. Otro (12), está en Lima, esperando ingresar a la escuela militar. Las dos cuñadas (10 y 11) ayudan a la madre en las labores domésticas. Visitan ocasionalmente a su hermana en la casa de Manuel, pero éste mantiene relaciones algo distantes con ellas. No contribuyen directamente en la administración de los negocios.

Autoridad y patronazgo

La utilización que Manuel hace de su relación con los hermanos y afines, contrasta con la de Francisco de varias maneras. En primer lugar, aquellos con los que Manuel tiene relaciones estrechas están involucrados en el manejo de una única empresa: no son individuos económicamente independientes, pero aceptan intercambiar diversos servicios y ayudarse mutuamente cuando se presenta la ocasión. Cada uno de ellos está íntimamente vinculado con uno de los tres tipos de empresa conducidas por Manuel. Cada uno tiene tareas específicas dentro de este marco del que reciben el ingreso principal para su subsistencia. Excepto la suegra, con quien Manuel comparte responsabilidades de administración, los demás son sus subordinados. No comparten el mismo status, como en el caso de los parientes y afines de Francisco. Así, en retribución a los beneficios que él y su suegra les ofrecen, deben mostrar deferencia y situarse en posiciones dependientes.

En segundo lugar, ninguno de los afines de Manuel tienen relación de compadrazgo con él. Aunque Manuel tiene varios compadres, éstos pertenecen a un sector diferente de su red. La mayoría de ellos son antiguos compañeros de escuela que viven en Matahuasi con los que ha mantenido contacto. Estos son amigos de Manuel, a quienes puede recurrir cuando necesita ayuda para la organización de fiestas o para apoyo político. Manuel y dos de sus compadres fueron recientemente miembros del gobierno municipal. También en contraste con otros empresarios, que utilizan el compadrazgo para construir un conjunto de vínculos externos estratégicos, Manuel no cuenta entre sus compadres con ninguno de status social más alto fuera del contexto local. Su suegra, sin embargo ha

establecido relaciones de compadrazgo con empresarios del mercado de Lima; y el esposo de su hermana, que también es un empresario importante de Matahuasi, tiene varios compadres que son abogados o médicos en Huancayo, Jauja y Lima. Más tarde, Manuel podrá intentar desarrollar dichas relaciones, pero por el momento no parece interesarle. Hasta el momento, ha utilizado las relaciones entabladas por su padre y por su suegra, para tener acceso a las minas y al mercado de Lima. En la práctica, Manuel se pasa la mayor parte del tiempo consolidando relaciones con agricultores locales y amigos importantes para obtener información sobre la adquisición de madera para el procesamiento. Tres, de los cuatro compadres que tiene, son agricultores y están vinculados con otros de la localidad. El otro, es un maestro de escuela que trabaja en Huancayo, que fue un compañero de escuela, muy íntimo.

A diferencia de Francisco, Manuel no es miembro del club y demuestra poco interés en las celebraciones del santo patrono. En vez de esto, organiza pequeñas fiestas durante la época de carnaval o cuando su padre o hermano llegan de Lima para visitarlo. La fiesta que organizó para el carnaval de 1971 fue particularmente interesante, ya que, a través de ella, intentó enfatizar su rol de patrón y trajo a sus trabajadores para que sirvieran en la fiesta y ayudaran en la organización de la misma.

Un rasgo central del carnaval es el *corta monte*. El patrocinador de dicha fiesta debe obtener un árbol, cortarlo, decorarlo con globos y regalos para los niños y luego replantarlo en el lugar donde se realizarán las celebraciones. Cuando todo está listo, parejas con las vestimentas tradicionales, bailan alrededor del árbol, acompañadas de música local tocada por una orquesta alquilada. Cada pareja intenta derribar el árbol con una hacha. El padrino proporciona bebidas (cervezas u otras bebidas alcohólicas), bizcochos, para los participantes, hasta que el árbol se cae. La pareja que dio el último corte, serán los padrinos de la ceremonia el siguiente año.

El *corta monte* de Manuel fue una ocasión en la que intentó consolidar su status de patrón. Ordenó a sus trabajadores que cortaran varios árboles de un terreno cercano a las tierras de su hermana y los acompañó. Impartió instrucciones en voz alta, echándoles en cara su posición servil, mientras trabajaban. Todo esto podía ser oído por su hermana y el esposo de ésta, quienes estaban cerca. Luego transportó los árboles a la plaza de armas de Matahuasi y los plantó en el lado que da a su casa. Durante esta etapa, volvió a

asumir el mando e impartió órdenes agresivamente. Una vez que los árboles fueron ubicados, proporcionó cerveza a trabajadores e invitados, aunque a los primeros se les ordenó controlar que las botellas vacías fueran recogidas y devueltas a la tienda local. Luego de esto, los parientes y compadres con Manuel se retiraron a su casa a ponerse los ponchos y disfraces para el baile. Después, cuando todo estaba listo, salieron los bailarines y danzaron alrededor del árbol. Manuel limitó el baile a aquellos que llevaban el vestido tradicional, y sólo más tarde, cuando los participantes se embriagaron más y más, pudieron ingresar otros.

Aunque esta fiesta era parte de las celebraciones generales de carnaval de Matahuasi y debió haberse realizado en otra parte del distrito cerca de las casas de sus afines, insitió en ubicarla en la plaza de armas, cerca de su propia casa para que el público pudiera apreciar claramente quién estaba patrocinándola. Fue emparejado con la hija de la hermana de su suegra, ya que fueron ellos quienes cortaron el árbol principal el año anterior. Se supone que el *corta monte* debió haber sido en el barrio donde ella vivía, que era el mismo del de su suegra y la familia de ésta. Debido a la tercera actividad de Manuel, la joven rehusó inicialmente participar, y lo mismo hicieron los cuñados de Manuel. Sin embargo, el día de las celebraciones, muchos de ellos se retractaron. La joven vino sin su padre, que debió haber sido el padrino de uno de los árboles menos importantes, pero tuvo que ser recogida de su casa por Manuel a último momento. Dos de sus cuñados (6 y 9) también tomaron parte en el baile, pero sus relaciones con Manuel estaban tensas. Al corte del primer árbol, intentaron que uno de ellos fuese señalado como padrino para el año siguiente, pero Manuel usó su autoridad para asegurarse que fuera uno de sus invitados quien cortara el árbol, aceptando de esta manera la responsabilidad de la organización de la fiesta del año siguiente.

La hermana de Manuel que vive en la granja, también participó, pero le asignaron el trabajo de controlar el bar y no tomó parte en el baile. Su hermano (4) llegó de Lima una semana antes de la fiesta, el día en que originalmente se había programado ésta (tuvo que ser postergada, debido a las dificultades referentes a su ubicación), pero tuvo que irse antes que se realizara.

Esto indica que hay conflictos potenciales, por debajo de la cooperación aparente, especialmente entre Manuel y sus cuñados, quienes se quejan de la manera en que éste intenta extender su autoridad sobre ellos en contextos no laborales. Su hermana (3) y el

esposo de ésta, presentan quejas similares. Aunque aceptan tácitamente que él es el encargado de controlar los negocios, a veces rehúsan admitir su autoridad en otras situaciones, especialmente en contextos públicos. Sin embargo, en tanto que el padre viva, sus hermanos no desean tener conflictos abiertamente con Manuel, ya que fue el padre quien le dio el cargo. Existe una situación similar con sus cuñados que no desean cuestionar el poder de la madre, la que inició la asociación comercial con Manuel. Así, por el momento, aceptan los beneficios que éste les ofrece y, en retribución, trabajan para él y le tienen cierta deferencia como clientes dependientes.

Sin embargo, la posibilidad de mayores conflictos en torno al control de las empresas será mayor a la muerte del padre y de la suegra. No obstante, en la actualidad, Manuel continúa explotando estas particulares relaciones de parentesco consanguíneo y afín, enfatizando su rol de patrón en contextos laborales y no laborales. Así, sus hermanos y afines están organizados en términos de una serie de relaciones verticales, vinculadas primeramente a la estructura de trabajo de autoridad de la empresa. A pesar de esto, Manuel sólo puede mantener este modelo, en tanto controle la mayor parte de los recursos de los negocios. La muerte de cualquiera de los padres de las dos familias, podría afectar seriamente el modelo de autoridad y modificar la estructura de los intercambios.

Como la empresa está compuesta por un conjunto de relaciones jerarquizadas, para Manuel también es difícil usar mecanismos tales como el compadrazgo, que, entre parientes y afines, es concebido en términos de igualdad de status y reciprocidad balanceada, para consolidar vínculos interpersonales. Sería imposible reforzarlos a través de la pertenencia al club de San Sebastián, el que establece tasas de colaboración entre los que comparten el mismo status. Para poder consolidar su posición como administrador, Manuel intenta moldear sus vínculos de parentesco consanguíneo y afín, primero en términos de patronazgo, los que se extienden más allá de las situaciones inmediatas de trabajo y afectan las relaciones en un contexto público. Aunque hay evidencia de que muchos de sus parientes y afines, continuamente tratan de renegociar la definición social de las relaciones establecidas con él, en último término lo fuerza al cumplimiento de sus demandas, haciéndoles reconocer su rol de clientes dependientes. Sin embargo, las relaciones de Manuel con sus hermanos y afines, son inestables por naturaleza. La confianza que haya se construirá a través de la complementariedad de

roles en una empresa organizada verticalmente. No es el resultado de relaciones balanceadas entre personas de status relativamente equivalentes, como en el caso de Francisco.

CONCLUSIONES

El énfasis principal de este trabajo ha sido examinar la utilización de los vínculos parentales consanguíneos y de afinidad en la conducción de empresas comerciales. Obviamente, esto ha introducido una desviación en la presentación del material, ya que no he intentado complementar el análisis, a través de un estudio detallado del uso de otros tipos de vínculos sociales. Mi discusión sobre la importancia del club de fiesta, compadrazgo y relaciones patrón-cliente, estaba dirigida a lo relevante de la introducción de criterios extraparentales en un conjunto de relaciones de parentesco, para poder definir las con mayor precisión en términos de los beneficios, obligaciones y expectativas. Sin embargo, una descripción más completa de la administración de los negocios requeriría de un estudio intensivo de las redes de amistad, relaciones entre empresarios que administran negocios funcionalmente relacionados y de las formas en que los empresarios individuales se vinculan a las redes locales y foráneas, basadas en diversos criterios. Quizá fuera necesario proporcionar un análisis más sistemático de los aspectos diacrónicos de los negocios, señalando cómo fueron establecidos y cómo se expandieron a través del tiempo, enfocando la reestructuración de las redes sociales, a consecuencia de los cambios en la organización y niveles de acceso a los recursos.

Otro problema analítico que este trabajo no trata adecuadamente es el asunto de la disponibilidad o no de categorías específicas de parentesco consanguíneo y afín para la movilización. Obviamente, esto varía de acuerdo a las características demográficas y residenciales de familias particulares. Relacionado a esto, está el nivel de recursos materiales que la familia controla: el modelo de explotación y la calidad de la carrera empresarial escogida variará de acuerdo a la posibilidad de la familia de acceder a recursos importantes, tales como tierra u otras propiedades, y esto puede afectar el modo en que el empresario utiliza sus redes de parentesco consanguíneo y afín.

El principal propósito de este informe ha sido el de demostrar, a través del examen de dos casos contrastantes, que las diferencias

organizativas conllevan la utilización de diferentes mecanismos para la consolidación y definición de las relaciones basadas en el parentesco consanguíneo y de afinidad. Más aún, debido a las flexibilidades e inseguridades asociadas con el parentesco bilateral, es necesario introducir en estas relaciones criterios normativos extra-parentales. Esto capacita al empresario para construir un conjunto de relaciones de confianza con parientes consanguíneos y de afinidad seleccionados, pero no puede destruir las contradicciones existentes y a lo largo del tiempo estas contradicciones pueden llevar al rompimiento de las relaciones o a una reorganización en términos de criterios algo diferentes. Así, cualquier mecanismo que emplee el empresario son soluciones a corto plazo que pueden modificarse más tarde en otros contextos. Como Strauss (1963) ha argumentado, los acuerdos subyacentes en el orden social ni limitan ni se comparten indefinidamente, sino que deben ser renovados o revisados en el proceso diario de negociación entre las partes involucradas.

Este argumento engendra polémicas de importancia general para el estudio de las actividades de los empresarios⁵. Barth (1963) y otros han argumentado que la actividad empresarial conlleva la reorganización de conjuntos de relaciones y recursos preexistentes, para maximizar la ganancia. Y que algunos individuos no pueden alcanzar estrategias productivas por estar involucrados en ciertas relaciones "tradicionales" que inhiben el despliegue efectivo de recursos y que conllevan costo sociales y económicos excesivos. Los estudios detallados de los mecanismos utilizados por los empresarios para rechazar o transformar estas relaciones son de considerable importancia para el análisis de la actividad empresarial. Estudios previos de empresarios en Indonesia (Geertz, 1963), India (Klausen, 1968) y Africa (Long, 1968; Cohen, 1969; y Parkin, 1972) han enfatizado la importancia de la pertenencia a grupos religiosos, cuyos valores y creencias son funcionales para la perpetuación o creación de relaciones y actitudes que son congruentes con las demandas de nuevos roles socioeconómicos. Frecuentemente estas ideologías religiosas se conjugan con un ascetismo que impulsa la abstinencia y frugalidad y que contribuyen indirectamente al proceso de acumulación de capital esencial para el desarrollo capitalista. Además, el

5 Claro está que surgen problemas en torno a la definición de "actividad empresarial". Es suficiente decir que me interesa principalmente la función administrativa, y no asuntos tales como el riesgo o la innovación.

cuadro organizativo de la Iglesia, proporciona elementos para la movilización de relaciones sociales basadas en un alto grado de confianza mutua. En mi libro sobre los Testigos de Jehová en Zambia (Long, 1968) analicé la compleja interrelación entre la ideología religiosa, la organización de la Iglesia y las innovaciones socioeconómicas y argumenté que la ética religiosa de los Testigos de Jehová no sólo permite el repudio de relaciones improductivas, sino que también proporciona "la posibilidad de explotar selectivamente una amplia gama de relaciones y valores, si éstas son consistentes con su posición doctrinaria" (Long, 1968: 243). En este ejemplo el cometido religioso también funciona para evitar algunas de las inseguridades inherentes asociadas con relaciones de parentesco particulares y genera un grado de confianza mutua más alto que el que habría en otras circunstancias.

Sin embargo, no todas las situaciones empresariales ofrecen la posibilidad de utilizar la pertenencia a un cuerpo religioso, cuya ideología vaya en contra de un ethos "tradicional" prevaleciente, y no siempre existen elementos religiosos utilizables. Un caso de éstos es la situación descrita en el presente trabajo. Sin embargo, como he demostrado, los empresarios necesitan emplear técnicas para diferenciar y consolidar las relaciones en la conducción de sus negocios. Así, los empresarios matahuasinos, que utilizan las relaciones de parentesco consanguíneas o de afinidad, apelan a patrones y valores fuera del marco de referencia de parentesco. Las soluciones que plantean, pueden ser menos estables, y tener menos posibilidad de generar el grado de confianza asociado con las intenciones comunes de la ideología religiosa. Pero, esencialmente, cumplen la misma función. Más aún, la adherencia a un credo lleva frecuentemente a una sobreinversión de relaciones sociales dentro de la Iglesia, a costa de la exclusión de otros vínculos importantes, y puede demandar gran parte del tiempo y recursos del empresario y así llevar a una disminución de los beneficios. Bajo ciertas condiciones, ésto inhibe la posibilidad de decisión y no permite la suficiente flexibilidad ante cambios bruscos. Si esto ocurre, tendremos lo que Geertz (1968) ha llamado, en un contexto ligeramente diferente, un modelo de "involución" en el desarrollo, que permanecerá hasta que se establezcan nuevas estrategias empresariales a través de otros modelos operativos. Podría ser ventajoso el adoptar estrategias independientes a una posición ideológica particular que a lo largo del tiempo se adapten más fácilmente a las condiciones de cambio e inseguridad.

Este trabajo sugiere también que los empresarios que alcanzan éxito, necesitan experimentar, probablemente, diversas formas organizativas y diferentes marcos normativos en las distintas etapas de su carrera empresarial. Para poder desarrollar un análisis de estos aspectos, será necesario examinar el comportamiento empresarial tanto desde el punto de vista transaccional como desde el normativo. En tanto que los modelos de intercambio y de toma de decisiones ofrecen formas de analizar las transacciones que se llevan a cabo entre un empresario y su universo social —atendiendo a la fijación de recompensas y costos, asociados con estrategias particulares— el asunto principal continúa siendo el análisis de los mecanismos involucrados en el manejo de las relaciones interpersonales. El tratamiento adecuado de este problema requiere analizar de cerca el proceso por el cual se definen estas relaciones entre las partes, en términos de beneficios, obligaciones y expectativas asociados con ellas. Este estudio ha intentado explorar este punto, en relación al comercio y parentesco en la sierra del Perú.