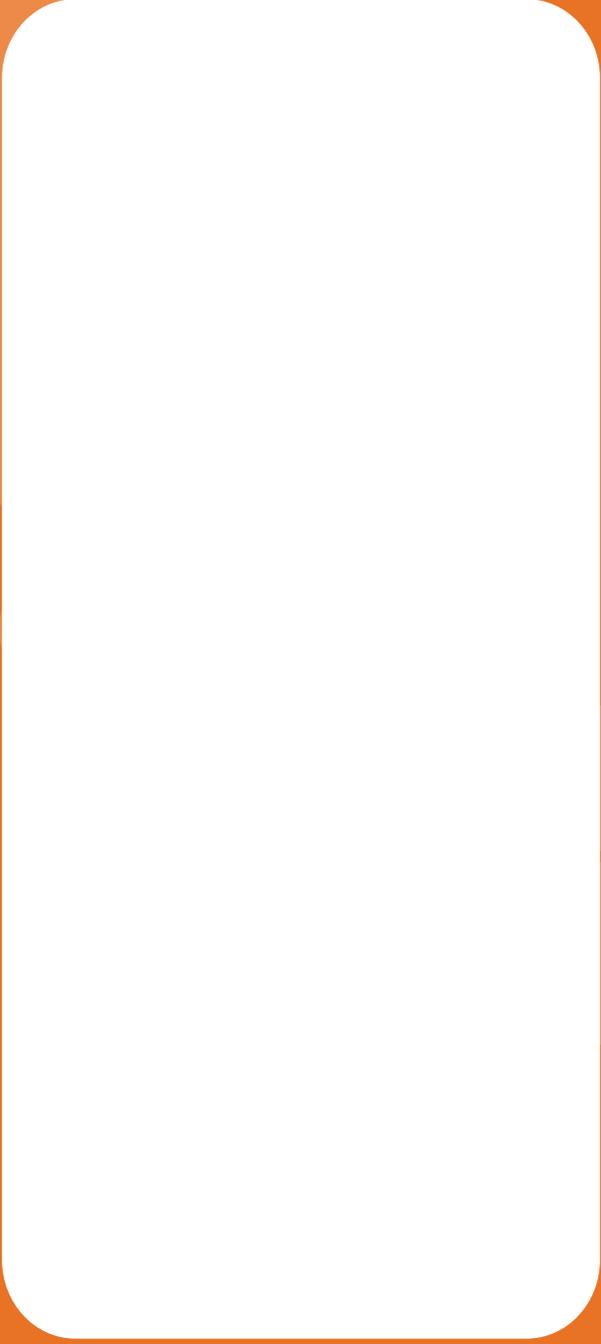


Gedeón



En la toma de
CONCIENCIA,
está LA
PRIMERA
posibilidad de
cambio



MIRÁNDONOS
A NOSOTROS MISMOS

Cómo pensamos las élites empresariales en Guatemala

RETRATO
a profundidad
de nuestra cultura
y creencias.

Contenido

8	Agradecimientos
9	Prólogo
12	Introducción
15	Participantes
20	Metodología: La importancia del discurso para comprender la cultura
23	Capítulo 1: El “despertar” o la toma de conciencia
27	Capítulo 2: El miedo como determinante de posturas, acciones y actitudes
33	La confianza y la desconfianza: ¿es tarea de los “despiertos” construir puentes?
39	Destino, participar, involucrarse o no
42	El Estado ideal: ¿se puede lograr un consenso? ¿qué lecciones aprendidas nos permiten fortalecer puentes?
46	Estado ideal. Resumen de algunas ideas de los participantes
48	Cuestión de sacrificio: Riesgo de participar en la vida cívica
50	La lección de Gedeón
53	Reflexión final: ¿quién es un líder despierto?
59	Referencias
60	Anexo 1: Guía de Entrevistas
62	Anexo 2: Glosario de términos

Agradecimientos



A ALEJANDRA COLOM, por la guía, reflexión y ejecución a lo largo de todo este estudio.



A los PARTICIPANTES DE ESTE ESTUDIO, por acceder y confiar en el objetivo de Fundación Gedeón.



A GRUPO CONSULTIVO DE FUNDACIÓN GEDEÓN, por el apoyo y los aprendizajes compartidos en este “despertar”.



A TODAS LAS PERSONAS que se tomaron el tiempo de revisar y retroalimentar el texto, especialmente a Félix Alvarado.



Prólogo

Este estudio constituye un primer acercamiento a la cultura de las élites empresariales guatemaltecas y, específicamente, a su visión del país y su papel en su desarrollo.

Para Fundación Gedeón, la cultura constituye “el universo de normas sociales, comportamientos, actitudes, creencias y hábitos compartidos por los individuos de un conjunto social” (Elster. 2001:208) así como “cualquier patrón de conducta, normas, valores, creencias y conceptos que sea más que individual pero menos que universal. La cultura es el reino de lo particular. (...) incluye todos los patrones constantes (o frecuentes) de la conducta humana dentro de un determinado grupo y que no se encuentran (o lo son de manera menos frecuente) en otros grupos. (...) La conducta guiada por normas sociales se sostiene por el deseo de evitar la desaprobación de los otros”. (Mockus, et. al. 2001:xix).

Este documento es uno de los productos y resultados de más de un año de reflexión, intercambios y discusión generados por la Fundación Gedeón. A través de métodos cualitativos, se plantearon preguntas sobre los elementos necesarios para provocar un cambio cultural entre el empresariado; un cambio que trascienda los esfuerzos que hasta la fecha se han hecho en materia de participación política y ciudadana. Las preguntas generadoras del estudio fueron: ¿Qué provoca el “despertar” de las personas respecto al desarrollo de Guatemala?, ¿Qué las hace comprometerse con éste, más allá de tratar de garantizar que sus intereses individuales, familiares y empresariales se mantengan a salvo? De estas dos preguntas se derivaron otras sobre la visión del Estado y de las responsabilidades ciudadanas. Se eligió trabajar con representantes de la élite empresarial por dos razones principales: 1. Sus ideas han sido poco estudiadas y documentadas y 2. Ostentan poder y esto les permite influir en sus pares y otras personas con capacidad para provocar un cambio cultural. El proceso fue largo pues no se trató únicamente de llevar a cabo una serie de entrevistas, desarrollarlas y procesarlas. Cada etapa de preparación conllevó conversaciones, espacios de reflexión y lecturas de diversos autores y visiones respecto a la diferencia entre el cambio en la forma y el cambio de fondo.

“

“La Cultura y los valores son “el alma” del desarrollo. Le proveen ímpetu, facilitan los medios necesarios para avanzarlo, y determinan sustancialmente la visión que los ciudadanos tengan sobre su propósito y fines. La cultura y los valores son instrumentales en el sentido que ayudan a darle forma a las esperanzas, temores, ambiciones, actitudes y acciones de las personas, pero también son formativos pues moldean los ideales de las personas e inspiran sus sueños de una vida plena para sí mismos y para las generaciones futuras. Los valores no son los siervos de desarrollo; sino que son su fuente...

Los gobiernos...no pueden decretar los valores de su pueblo; de hecho, los gobiernos y sus acciones están determinados en parte por la cultura y los valores nacionales. Los gobiernos pueden, sin embargo, influir en la cultura a través del liderazgo y el ejemplo, dando forma a la educación y la pedagogía, a las estructuras de incentivos en la sociedad, y el uso de los medios de comunicación. Al influir en los valores, los gobiernos pueden influir en la senda hacia el desarrollo.” (UNDP, 2002:8)

”

Bajo esta premisa, este documento presenta los resultados de este estudio exploratorio, esperando generar nuevas preguntas y reacciones que permitan consensuar un abordaje, desde las élites empresariales, que genere el cambio necesario para transformar Guatemala. Las secciones están organizadas alrededor de los temas centrales identificados por los participantes. Éstas se enfocan en el proceso de toma de conciencia o “despertar” respecto al país, el miedo como motor histórico en la toma de decisiones de la élite, la generación de confianza y de dónde se origina la desconfianza, el sentido individual de destino, las nociones sobre el Estado “ideal”, y la percepción del costo o sacrificio de participar. El documento cierra con las reflexiones e ideas de los miembros del grupo de Gedeón sobre la experiencia y las lecciones aprendidas.



Introducción

La cultura empresarial desde adentro, un área poco conocida

Este documento recapitula y organiza los resultados de un estudio cualitativo sobre las perspectivas de miembros de la élite empresarial guatemalteca respecto al desarrollo de Guatemala. El estudio se concentra en la interpretación personal de cada participante sobre las condiciones que prevalecen y que, desde su visión, limitan el establecimiento de un verdadero Estado de derecho, un desarrollo económico relevante, y un país con condiciones de vida dignas para todos. Constituye un primer esfuerzo para identificar los modelos mentales que prevalecen entre las élites empresariales, enfocándose, en este primer paso, en aquellas cuyos miembros participan en espacios que plantean posturas respecto al desarrollo del país. Responde a la hipótesis propuesta por Fundación Gedeón¹ que postula que algunos empresarios han replanteado o están en proceso de replantear su papel en cuanto a la realidad de Guatemala, y que han asumido un rol en transformarla más allá de su contribución, desde sus empresas, a la economía nacional. Estos líderes serían, desde la visión de la Fundación Gedeón, líderes “despiertos” capaces de influir en otros empresarios y colaborar con la construcción de un país que responde a necesidades que trascienden los intereses corporativos que ellos representan. Esta hipótesis generó una serie de preguntas inspiradas por la obra de Lawrence Harrison (2006) que propone una categorización dicotómica de las culturas

1. La Fundación Gedeón se creó en 2013 y tiene como misión provocar en Guatemala cambio cultural que genere progreso. Se enfoca en la cultura de las élites empresariales pues considera que lograr cambios a este nivel repercutirán positiva y directamente sobre otras esferas de influencia, incluyendo la política nacional.

respecto a su predisposición al desarrollo (cultura “que promueve progreso”) o estancamiento (cultura “que resiste el progreso”). Harrison también nota que en Latinoamérica, los siguientes comportamientos prevalecen entre los liderazgos, los cuales han limitado el desarrollo de sus países: irrespeto a la ley, un desenfrenado ejercicio de la autoridad, falta de colaboración entre las personas, pasividad ante los problemas, falta de conciencia cívica, falta de confianza, y una fuerte tendencia de satisfacer únicamente intereses personales. Esta hipótesis inspiró cuestionamientos sobre qué tan ciertas son esas aseveraciones en general y cómo se aplican a la élite empresarial guatemalteca. Se buscó entender, desde la perspectiva de los participantes mismos, cómo ciertos rasgos culturales (comportamientos, creencias, actitudes), prevalentes en este grupo podrían ser un factor limitante importante para el desarrollo del país.

¿Por qué entrevistar miembros de la élite empresarial? Harrison (ibid) plantea que son los líderes políticos, académicos, empresariales y sociales quienes tienen que reconocer que su propio sistema de creencias y valores son factores críticos que limitan o promueven el desarrollo. Los lineamientos que plantea en su obra, a manera de ofrecer una guía para fortalecer los valores y actitudes que favorecen el progreso afirman que “solamente serán útiles cuando los líderes políticos, intelectuales y otros líderes que forman parte de la sociedad concluyan que algunos de sus valores y actitudes tradicionales son obstáculos para alcanzar el tipo de sociedad que aspira una gobernanza democrática, justicia social y prosperidad.” (Harrison, 2006:xiv). Estos valores y creencias se plasman en el lenguaje y se agrupan para crear un modelo compartido. A través de las entrevistas se buscó, entonces, acercarse a esos elementos que podrían conformar las bases del modelo cultural que tiene este grupo sobre el desarrollo de Guatemala.

La discusión sobre cómo acercarse al pensamiento y percepciones de los empresarios guatemaltecos siguió un enfoque émic (Emerson, 2001:291; Harris, 1976), es decir, buscó que los temas y preguntas relevantes surgieran de las discusiones con el grupo consultivo de la Fundación, compuesto de empresarios y personas familiarizadas con ese sector, y a partir de las percepciones de los mismos. Fue a través de estas conversaciones que se identificaron los temas iniciales y se estableció como prioridad entrevistar a aquellos

empresarios que el grupo consideró como generadores de opinión en este sector. Las primeras entrevistas revelaron algunos temas recurrentes.

En Guatemala existen pocos estudios que aborden a la élite urbana ladina² como un grupo que comparte ciertos valores y percepciones que influyen sus decisiones y formas de actuar. Aunque se contó con tres participantes no ladinos en el estudio, sus respuestas también se enmarcaron en su experiencia como minoría en este espacio. Una revisión de la literatura existente reveló que además de las obras de Marta Elena Casaús, especialmente Guatemala: linaje y racismo (2007), y la reciente publicación de Fernando Valdez (2015), que incluye elementos sobre pertenencia y análisis de redes, no existen estudios publicados sobre este grupo social desde una perspectiva émic. Esto quiere decir que el estudio no partió de categorías externas existentes sobre las élites empresariales, ni de teorías sociológicas o económicas existentes, sino que asumió una postura etnográfica de aprender de los mismos participantes su propia interpretación de la situación social y económica actual y el papel de ellos mismos en ella. Dado que el estudio buscaba comprender elementos específicos de su cosmovisión, se determinó que era necesario partir de entrevistas a miembros clave de la élite empresarial que, en menor o mayor grado, participan en espacios donde se generan opiniones sobre estos temas. Debido a que estas nociones son, por lo general, tácitas, se optó por seguir una metodología basada en la teoría fundamentada y en análisis cultural del discurso.

2. El término ladino es un derivado histórico de diferentes tipos de mestizos. Durante el período colonial se usaba para identificar a aquellos indígenas que hablaban español. Luego se aplicó a aquellos mestizos que no tenían cabida en el sistema de derecho colonial. En la época republicana, el término fue apropiado políticamente por los criollos para crear una clase política más amplia que rompiera con vínculos con el imperio colonial y al mismo tiempo sirviera de opuesto superior al indígena. A partir de la reforma liberal, el Estado se apropia del término y lo convierte en una clasificación oficial del no indígena (casi siempre mestizo, pero siempre albergando a aquellos indígenas que por diferentes razones niegan su etnicidad). (Maestra T. Paz, comunicación personal, septiembre 2015).



Participantes

P

El grupo principal de participantes lo conformaron empresarios ladinos, urbanos que, a criterio del grupo consultivo de Gedeón, manifestaran algún nivel de “despertar” o toma de conciencia manifestada por su participación en espacios políticos o empresariales en donde se discute el desarrollo de Guatemala. Algunos han sido o son directivos de FUNDESA (Fundación para el Desarrollo de Guatemala), otros pertenecen al Movimiento Cívico Nacional (MCN). Otro indicador de “despertar” empleado fue el que hubiera ejercido o continuara ejerciendo algún puesto de liderazgo fuera de su o sus empresas. Un factor importante también fue el nivel de confianza que tuvieran los participantes hacia el promotor del estudio y fundador de Gedeón, quien también es empresario y participa en espacios como los mencionados arriba.

En el estudio también participaron dos empresarios que se identifican como indígenas, originarios de comunidades rurales de Guatemala. Un tercer participante indígena fue invitado a participar por su experiencia colaborando con FUNDESA y con empresarios considerados como “despiertos”. Además, se contó con los insumos de dos participantes que no se identifican como empresarios de la élite pero que sí trabajan o interactúan con ellos constantemente. A ellos se les hicieron las mismas preguntas de la entrevista para conocer su recorrido y entender su vínculo con el empresariado. La Fundación Gedeón estableció todos los contactos con los participantes, facilitando espacios para realizar las entrevistas.

La metodología empleada en este trabajo es apropiada cuando un tema es nuevo o poco estudiado. En este sentido, el estudio se clasifica como estudio piloto, pues al no contarse con referencias basadas en evidencia, requiere un abordaje exploratorio. Los resultados se organizaron de acuerdo a los temas centrales proporcionados por los participantes durante las entrevistas. El PRIMER CAPÍTULO se titula “el despertar o la toma de conciencia” y recapitula segmentos de la historia de vida de los participantes relacionados al o a los momentos que recuerdan como relevantes a su toma de conciencia sobre la realidad de Guatemala. ESTE CAPÍTULO ES SEGUIDO por “el miedo como determinante de posturas, acciones y actitudes”. El tema del miedo se aborda como capítulo separado pues fue

un elemento fundamental en los argumentos de los participantes sobre su visión de Guatemala, su presente y su futuro. Los entrevistados ofrecieron varios ejemplos de cómo el miedo determina o limita acciones.

EL TERCER CAPÍTULO se enfoca en la confianza y la desconfianza, conceptos muy ligados al paisaje del miedo presentado en la sección anterior. Las preguntas usadas para abordar este tema parten de discusiones entre el grupo consultivo de Gedeón durante la fase de diseño del estudio sobre cómo las decisiones políticas y de participación se basan en estos conceptos. Entre los capítulos uno y tres se notará cómo la perspectiva de los participantes pasa de una visión general de las raíces comunes del problema (miedo, desconocimiento, desconfianza) a la identificación de una solución que parece ser consensuada y se centra en combatir la corrupción. En este recorrido se presentan ideas recurrentes como la necesidad de “formar valores” y promover una “cultura de progreso” que se acerca a lo que los participantes consideran el ideal que se esfuerzan por alcanzar.

EL CUARTO CAPÍTULO TITULADO “Destino, participar, involucrarse o no” responde al interés del grupo de Gedeón de acercarse a las perspectivas de los empresarios sobre su posible rol en la política nacional. Sigue de forma lógica a los dos capítulos anteriores pues plantea más directamente la pregunta sobre el lugar que los empresarios imaginan para sí mismos en el futuro del país.

Hablar sobre el destino conllevó a abordar, en EL QUINTO CAPÍTULO, el imaginario sobre el Estado ideal, entendiendo al Estado como forma de organización política de una nación. En esta sección se discutió la posibilidad de incluir a otros grupos sociales en los esfuerzos del empresariado y los elementos que consideran los participantes que hacen falta para lograr esta inclusión.

CON EL SEXTO CAPÍTULO en el cual se habla acerca del sacrificio, concluyen los resultados de las entrevistas. Esta última sección se enfoca en lo que los participantes consideran que implicaría involucrarse en la política.

Los capítulos de resultados son seguidos por las conclusiones, resumidas en EL SÉPTIMO CAPÍTULO denominado “La lección de Gedeón”. En esta sección se recapitulan las respuestas bajo el paradigma de que los cambios estructurales positivos dependen de una revisión y replanteamiento sobre los valores, creencias y actitudes que impiden el desarrollo de un país. Las conclusiones terminan con una síntesis sobre lo que representaría ser un líder “despierto” desde la perspectiva del grupo consultivo de Gedeón.

DIAGRAMA DE LA NAR



1

El proceso de "despertar" o toma de conciencia respecto al país



2

El miedo como motor histórico en las decisiones de la élite



3

¿Qué genera confianza?



4

¿De dónde parte la desconfianza?



5

Destino: involucrarse en política o no



6

Nociones sobre el Estado ideal



7

Percepción del sacrificio de participar



8

Reflexiones y lecciones de Gedeón

RATIVA

Metodología: La importancia del discurso para comprender la cultura.

El conocimiento aquí plasmado se construyó a través de conversaciones guiadas, entrevistas semi-estructuradas y retroalimentación de once participantes. La metodología empleada en este estudio parte de la teoría fundamentada (LeCompte and Schensul, 1999:219-220; Emerson, 2001; Charmaz, 2001:335), que permite construir a partir del conocimiento del grupo que se estudia. Previo a entrevistar a los once empresarios, se hizo una ronda de entrevistas con **cuatro** miembros del grupo consultivo de Gedeón para validar las preguntas, mejorarlas, e identificar puntos clave a incluir. Este grupo tiene la ventaja de conocer a la élite empresarial ya sea por ser parte de ella o por trabajar de cerca con ella. El grupo está compuesto por dos empresarios con un perfil muy parecido al de los participantes y por dos empresarios que trabajan, prestan servicios a, o colaboran con la élite.

Todos los participantes residen actualmente en la ciudad de Guatemala, aunque tres de ellos, de origen maya, son oriundos del centro y occidente del país. Uno de los participantes, además, nació y se educó en el extranjero.

La metodología sigue la tradición antropológica cognitiva que asume que los grupos comparten una visión del mundo aprendida e internalizada a través de la convivencia y que la usan para entender y organizar sus experiencias (Quinn, 2005:2). Por esta razón, también fue clave la participación de los miembros del grupo consultivo, pues permitieron un acercamiento preliminar a las diferentes categorías de ideas. En otras palabras, se buscó comprender cómo los participantes agrupaban los diferentes temas, cuáles se vinculaban de manera más recurrente con otros, y qué términos o ideas se identificaban como opuestos a estas categorías. El diseño de las entrevistas permitió que los temas más relevantes fueran establecidos por los mismos participantes.

El análisis cultural del discurso permite acercarse a los conocimientos tácitos de un grupo. Es decir, a esos conocimientos que en el diario vivir son “transparentes” y solo se visualizan después de un esfuerzo consciente de capturarlos en el habla y plasmarlos por escrito (ibid, 3). Este estudio se enfoca en la cultura como todo aquello que es tácito, asumido, invisible y compartido por un grupo de personas. La cultura es el marco de referencia para las expectativas, el razonamiento y la

manera de contar experiencias e historias (ibid, 4). Lo tácito, entonces, se hace visible a través del discurso. En este estudio, la definición de “discurso” responde a la forma como se entiende en el análisis cultural. Es decir, se despoja al término de su carga política o ideológica para entender “discurso” simplemente como habla, ya sea en su forma oral o escrita (ibid).

El segundo elemento fundamental en el desarrollo de la metodología de investigación fue el uso de la teoría fundamentada a lo largo del proceso (LeCompte and Schensul, 1999:219-220; Emerson, 2001; Charmaz, 2001:335), desde el diseño, hasta el análisis final. La identificación de los participantes, los temas a abordar y la configuración de las preguntas partieron de la experiencia del grupo consultivo de Gedeón. Las preguntas se validaron dentro del grupo y se fueron mejorando y haciendo más específicas conforme avanzó el estudio. En este sentido, se mantuvo la metodología del análisis cultural mencionado arriba pues ésta enfatiza la importancia de un abordaje flexible que permita la incorporación de conceptos e ideas sugeridos por los participantes, la retroalimentación y adaptabilidad del diseño de la entrevista (Quinn, 2005:6-7). Las entrevistas semi-estructuradas permitieron capturar claves culturales complejas, que combinaban más de un término o idea en una misma secuencia de conceptos. De esta forma, se pudieron hilar temas asociados al miedo con la pregunta diseñada a priori sobre la confianza y la desconfianza. Las entrevistas se rigieron bajo los parámetros propuestos por Quinn y sus colaboradores (2005) quienes se apegan a los siguientes preceptos:

- El entrevistador no controla la entrevista sino permite que fluya como una conversación.
- El entrevistado tiene el poder de organizar la información y no se siente juzgado.
- La entrevista se enfoca en significados implícitos.
- La entrevista provee “claves culturales” al requerir que los participantes provean argumentos o explicaciones de lo que conciben como su verdad.
- Se reconoce que los participantes no responderán de forma homogénea ni que sus ideas seguirán la misma secuencia en las respuestas, sino que se logrará un acercamiento al o a los modelos culturales del grupo.
- La entrevista es sensible a la cultura narrativa y se esfuerza por seguir las normas locales de conversación (ibid.13).

En el caso de los empresarios, las reuniones para las entrevistas respondieron a los horarios disponibles en sus agendas, adaptándose a sus sugerencias. Se hizo un esfuerzo por adecuarse a su contexto, haciendo las entrevistas en sus lugares de trabajo, como la mayoría prefirió. En ese sentido, la voz predominante a lo largo de las entrevistas fue la de los participantes como empresarios. La visión e ideas que presentan parten de esa identidad y predominan a lo largo del estudio.

Siguiendo la premisa de no distorsionar ni forzar las respuestas, algunas entrevistas no abarcaron todos los temas consensuados con el grupo de Gedeón. Sin embargo, en la mayoría de casos, aún el acercamiento indirecto permitió comprender mejor esas claves culturales compartidas entre los participantes.

En cuanto al análisis de la información, se siguió la estrategia de la teoría fundamentada que propone iniciar la revisión y análisis junto con los primeros resultados, trabajando bajo un sistema “espiral”. Los resultados preliminares fueron discutidos en el grupo consultivo de Gedeón, ubicándose temas centrales y algunas preguntas adicionales. También se tomó en cuenta las observaciones de los primeros participantes, a quienes se les pidió sugerencias sobre qué otras preguntas sería pertinente plantear. En este sentido, el papel de la entrevistadora y diseñadora del estudio fue de facilitación más que de “experta” pues a lo largo del proceso se hizo un esfuerzo consciente por respetar y dar espacio a las distintas voces de los involucrados en el estudio.

Capítulo 1: El “despertar” o la toma de conciencia

La pregunta que generó todo el estudio partió del grupo de Gedeón y fue: ¿Qué motiva a las personas a interesarse en Guatemala más allá de sus compromisos personales y empresariales? Se escogió el término “despertar” pues éste abarca más que la toma de conciencia, permitiendo hablar de un antes y un después. Durante las entrevistas, los participantes identificaron varias formas de “despertar” a la realidad de Guatemala y a su participación cívica y/o política. Coincidiendo con la literatura sobre despertares (Davidman and Grail, 1993), las experiencias variaron entre los participantes. Para algunos, el proceso fue gradual, consistiendo de varias “exposiciones” a la realidad de Guatemala. Para otros, fueron situaciones concretas que provocaron miedo o preocupación y luego la búsqueda de grupos que compartieran esa preocupación.

En el caso de los tres participantes indígenas, esta pregunta no fue tan relevante pues desde la infancia estuvieron en contacto con realidades como la pobreza, el trabajo desde temprana edad y la necesidad de realizar un esfuerzo adicional para poder ser aceptados en medios ajenos a su contexto de origen (“Hacer dinero ayuda” Empresario J). Los despertares de estos participantes estuvieron más vinculados con su participación como adultos en actividades públicas o en trabajo relacionado al combate a la pobreza y al desarrollo económico.

A pesar de los diferentes momentos identificados por los participantes, sí fue posible hallar algunos puntos en común:

El rol de la familia

Varios de los participantes identificaron la influencia de su familia entre las raíces que luego les permitieron una toma de conciencia. Mencionaron a padres, tíos y/o abuelos que participaron en la política en el pasado (Empresario I), o que se involucraron en causas sociales (Empresario A, Empresario F), especialmente en función de la labor social de las empresas familiares a través de sus fundaciones (Empresario I):

“Los accionistas de la empresa se preocupan por la inversión social, preguntan qué se está haciendo.” (Empresario F)

Tres participantes mencionaron que la muerte repentina de algún familiar cercano también contribuyó a su “despertar” (Empresario I, Empresario A, Empresario B).

El rol de la educación formal

Otro elemento en común entre varios de los participantes fue el haber estudiado fuera de Guatemala (Empresario C, Empresario I, Empresario F, Empresario G) pues esto los expuso a valores diferentes que concuerdan con el progreso y el éxito económico. Esta mención coincidió con la tesis de Harrison sobre la cultura de progreso (2006). Un participante agregó que el haber vivido fuera de Guatemala le dio la oportunidad de conocer países vecinos en donde hay más institucionalidad y la carrera pública es prestigiosa (Empresario G). Este participante recaló la importancia de que se valore el servicio público como un incentivo para reclutar personas capacitadas para los diferentes puestos de decisión.

La toma de conciencia de sus privilegios

Mientras los dos factores anteriores pueden adjudicarse a la posición privilegiada ocupada por los participantes desde el nacimiento, un tercer elemento mencionado como determinante del “despertar” fue la toma de conciencia de los privilegios individuales y familiares. Por ejemplo, el Empresario I habló de cómo estar expuesto a la realidad de comunidades cercanas a su empresa lo hizo tomar conciencia de su privilegio y preocuparse por la brecha que lo separa de la mayoría. Otros participantes coincidieron, al mencionar el choque que les provocó conocer la situación de salud y falta de acceso a servicios de la mayoría (Empresario A, Empresario E). Esta exposición a otra realidad se logró haciendo voluntariado durante la adolescencia (Empresario A, Empresario B) o más adelante, en grupos como YPO³ que cuestionan la “superficialidad” o el énfasis en la forma y no el fondo de los temas. Un participante mencionó a Bill Gates y Warren Buffett como ejemplos de empresarios que tuvieron despertares y por eso invierten tanto en los pobres y poblaciones menos privilegiadas. Esto es importante porque son empresarios que influyen en la opinión de otros empresarios (Empresario E).

³ Young Presidents’ Organization “es una organización fundada en 1950 que aglutina a 23,000 pares y sus familias en más de 130 países. Los miembros son personas que han logrado tener éxito [económico] antes de cumplir los 45 años de edad, un compromiso con el aprendizaje y la aventura, y el deseo de hacer contactos de forma auténtica en un ambiente de confianza y confidencialidad”. <http://www.ypo.org/about-ypo/>

Discusión: ¿qué elementos del “despertar” pueden servir de base para cambiar la cultura empresarial?

Es importante recalcar que, aunque algunos despertares incluyeron elementos de fe, la “misión” es percibida como laica pues se trata de una misión de país, dentro del marco legal nacional. Los resultados preliminares de las entrevistas generaron una discusión importante en el grupo consultivo de Gedeón respecto a la distinción entre creencias religiosas y valores culturales y la necesidad de reconocer que los intereses pueden ser comunes, aunque los participantes no necesariamente se adhieran a las mismas creencias religiosas. Durante estas discusiones de retroalimentación se recalcó que, de esas menciones sobre valores, hay que distinguir entre aquellos participantes que los han transformado en acciones concretas y aquellos que no.

EXPERIENCIAS QUE CONDUCEN AL “DESPERTAR” O TOMA DE CONCIENCIA



La familia: exposición a familiares involucrados en política y/o causas sociales, o la muerte repentina de algún familiar.



La educación formal: exposición a valores diferentes que concuerdan con el progreso y el éxito económico, respeto a la institucionalidad y a la carrera pública.



La toma de conciencia de privilegios: exposición a la realidad, pobreza, falta de salud y brechas que prevalecen en las comunidades cercanas.

El Capítulo 2: El miedo como determinante de posturas, acciones y actitudes

La metodología empleada permitió que los participantes guiaran la entrevista e identificaran por sí mismos elementos clave en su “despertar” y participación social y política. Desde las primeras entrevistas fue notoria la mención del miedo como un determinante clave de posturas, acciones y actitudes. Inclusive, varios de los participantes mencionaron haberse involucrado en grupos y organizaciones motivados por el miedo, mencionando la muerte de Rodrigo Rosenberg como un punto de partida para involucrarse. En este punto, se vio una distinción clara entre los participantes indígenas y los no indígenas. Solo dos de los ocho empresarios no indígenas manifestaron expresamente que el miedo no fue la motivación principal de involucrarse (Empresarios A y D), mientras que entre los empresarios indígenas las motivaciones estuvieron relacionadas con haber experimentado dificultades asociadas a la pobreza y el racismo durante su infancia y juventud. En el caso de estos empresarios indígenas, el miedo no figuró como motivador para involucrarse.

¿Miedo a qué? El tema central del miedo se enfocó en el temor a un cambio en el orden social, a la pérdida del patrimonio familiar o individual, y a la pérdida del poder. La mayoría lo vio como una secuela del conflicto armado interno y de los “fantasmas” de éste. La generación que vivió la guerra civil sigue temerosa de la izquierda (Empresario G) y eso permea aún a las generaciones nuevas a través de las historias que cuentan los parientes mayores (Empresario I).

“Después del conflicto armado el imaginario ladino siguió con temor. [Los empresarios] le temen a los pueblos indígenas mientras que la visión local [de los pueblos indígenas] viene de la necesidad de protegerse” (Empresario L).

⁴ En el año 2008 la muerte del abogado Rodrigo Rosenberg provocó una crisis política en Guatemala cuando, tras su muerte, se publicó un video en donde él acusaba al entonces presidente de Guatemala, Alvaro Colom y a otros miembros del gobierno y sector bancario de haberlo hecho asesinar.

Al preguntarles si valía la pena entrevistar a representantes de esa generación sobre participación cívica, respondieron que no, señalando que la generación de la guerra no podría sobreponerse a la polarización de la época.

El otro elemento importante generador de miedo es la percepción que tienen de Venezuela. Varios participantes señalaron específicamente el papel de Chávez en Venezuela como fuente de cambios que amenazan el estatus quo actual, mencionando que “el populismo [chavista] es la nueva manifestación del comunismo [de la guerra fría]”. Es importante notar que el miedo a que Guatemala se convierta “en otra Venezuela” fue mucho más acentuado entre aquellos participantes que recién se incorporan a grupos políticos o de participación cívica. Desde la perspectiva del análisis de discurso, la metáfora “Guatemala será una Venezuela” fue la más recurrente. Mientras que las menciones del conflicto armado interno fueron calificadas por varios como fantasmas de una generación anterior, la metáfora venezolana pareciera ubicarse en ascendente, como la nueva amenaza. Los empresarios entrevistados que han participado ya en el sector público manifestaron un miedo menor a estos escenarios, que aquellos que no lo han hecho.

El miedo fue percibido por varios como un buen catalizador de solidaridad entre aquellos que temen los mismos escenarios. Unos de los empresarios que han participado en el sector público explicaron:

“La raíz del miedo es la desconfianza. Esta ha existido siempre. Los empresarios piensan más en el hoy que en el futuro y están descontentos con el hoy”. (Empresario D)

“Los mismos actores que existían durante el conflicto siguen: militares, ladinos y élites indígenas y en algunos casos, la resistencia es legítima”. (Empresario K)

El tema del miedo como catalizador es importante, además, pues aunque el “fantasma” se haya transformado del comunismo de los grupos armados de la década de 1980 al populismo moderno, los actores que personifican estos temores siguen siendo principalmente las poblaciones rurales, sobre todo las indígenas. A pesar de que, históricamente, la ideología comunista y los movimientos revolucionarios

latinoamericanos de la década de 1980 distan de los contextos y características del populismo actual, la mayoría de los participantes los planteó como parte de un continuo.

La desconfianza mencionada por varios de los participantes pareciera estar basada en el desconocimiento de primera mano sobre la realidad rural, en el caso de aquellos con poca experiencia, más allá de aquella mediada por la opinión de otros miembros de su grupo social y económico. Este miedo fue mencionado en las entrevistas de forma ambigua (“Miedo a que se levanten”, Empresario B) o en relación a temas discutidos en espacios de participación política como MCN, en donde están aprendiendo temas que “los ha hecho más concientes de las amenazas y por eso tienen más miedo” (Empresario C, Empresario H).

Este miedo al cambio en el orden social, económico y político está asociado a una percepción prevalente sobre el limitado poder real del sector privado, en donde éste se contrapone a otros poderes como el ejercido por el narcotráfico y las comunidades indígenas. Esta noción del “otro”, en donde los indígenas conforman una masa amenazadora, está más marcada entre aquellos empresarios que no han tenido ninguna experiencia de convivencia con líderes indígenas o con la realidad rural.

“Guatemala aún se rige por la dinámica de finca donde las reglas de convivencia son marcadas por el color de la piel, la jerarquía. Las relaciones sociales aún en el área urbana se ven afectadas por la manera como la gente habla, el color de la piel, etc”. (Empresario C).

Participar en FUNDESA ha ayudado a algunos a despejar un poco este fantasma sobre los indígenas como enemigos porque esta entidad ha creado espacios de intercambio entre empresarios ladinos e indígenas. También se han propiciado oportunidades para conocerse y encontrar causas comunes. Algunos participantes mencionaron que se habían sorprendido al darse cuenta de que tenían mucho en común con estos líderes indígenas.

El miedo a que el país se vuelva como Venezuela, predominó en la mayoría de entrevistas a no-indígenas. Las metáforas más favorecidas por los participantes fueron aquellas que emplean

lenguaje de guerra como “invasión”, “dictador”, “fuerzas que avanzan”, “país a punto de explotar”, “terrorismo” y “socialismo del siglo XXI” (Empresario A, Empresario C). El miedo fue visto como positivo porque está generando reacciones “antes de que sea demasiado tarde” al contar con “un enemigo en común [que] catalice alianzas” (Empresario H). La consecuencia de que Guatemala se vuelva “una Venezuela” es, en primer lugar, el destierro, la pérdida de bienes y de la buena calidad de vida que gozan los participantes. El miedo se exagera porque se tiene conciencia de que la identidad personal está asociada a la empresa familiar y se teme perder eso (Empresario F, Empresario I). Al perder el patrimonio, en otras palabras, se pierde la identidad, la razón de ser. Se teme a un “semi-dictador” que nacionalice las empresas o cambie las reglas empresariales, por ejemplo, ejerciendo “terrorismo fiscal”. Estos posibles semi-dictadores existen, desde la perspectiva de algunos participantes, porque las familias “principales” han dejado de participar, creando vacíos “peligrosos” que luego ocupan personas corruptas (Empresario C). Este argumento es similar al planteado por el columnista de opinión Juan Carlos Zapata⁵ (1995:100) cuando se refiere a la limitada participación de los empresarios que contribuyó a la crisis bancaria que derrumbó el cincuenta por ciento del sistema financiero venezolano a mediados de los años de 1990:

“Hay miedo, es verdad. El empresario se siente perseguido en muchas circunstancias. Pero también es cierto que... no han presentado un proyecto alternativo. Por el contrario, siguen pagando el peaje de la cuota de poderes y favores a dirigentes corruptos sin propuesta ni apoyo”.

La “buena calidad de vida” actual fue cuestionada por uno de los participantes que ha vivido más tiempo fuera de Guatemala. Él señaló que los empresarios guatemaltecos creen que tienen buena calidad de vida porque no conocen más que la vida con guardaespaldas, con miedo. No se dan cuenta que en eso no hay calidad (Empresario G) añadiendo que los empresarios le temen a un Correa o un Chávez sin tomar en cuenta que ellos tuvieron petróleo para construir su hegemonía y que este no es el caso en Guatemala (Empresario G).

⁵ Juan Carlos Zapata es un periodista, escritor e investigador venezolano. Ha publicado nueve títulos que abordan el tema de poder y la concentración de dinero en Venezuela.

El miedo fue visto por varios como un buen punto de arranque para construir “institucionalidad” a nivel de los grupos que comparten estos temores. Con esto se refieren a unir esfuerzos evitando, a su vez, que el país se vuelva como El Salvador, en donde sólo hay dos partidos políticos, sin opciones intermedias y donde la postura extremista del empresariado salvadoreño “neutraliza” otras acciones positivas (Empresario A).

Una consecuencia del miedo pareciera ser que éste deja al sector empresarial tradicional solo frente a las amenazas. La desconfianza asociada hace que no se crea en la posibilidad de intermediación. Por ejemplo, se sospecha de posibles alternativas como las “Naciones Unidas”⁶ (Empresario K), en donde FUNDESA ha logrado algunos acercamientos (Empresario A). Esta apertura de la parte de FUNDESA no se refleja, sin embargo, en la postura del CACIF, cuya cúpula continúa llevando la voz principal respecto al sentimiento de amenaza ante “el otro” (Empresario D).

A pesar de compartir varias de las percepciones arriba descritas, algunos participantes dijeron que también temían a aquellos empresarios que eran tan grandes que no se sentían amenazados aún (Empresario H), o criticaron algunas posturas como la radicalización excesiva o el miedo a ser auditados.

“Los que tienen más miedo, los más radicales, no son los más ricos sino los que aspiran a ser parte del club. Estos vociferan más”. (Empresario J).

“Los empresarios le temen a los impuestos y temen involucrarse. Un porcentaje de las élites no apoya la institucionalidad porque aún no entiende las ventajas de contar con instituciones sólidas...” (Empresario L).

Algunos participantes también hablaron del miedo que otros sectores tienen de los empresarios, refiriéndose a este como “el fantasma de la explotación” (Empresario C).

⁶ Refiriéndose, en general, a todo el sistema de Naciones Unidas.

Discusión: más allá del miedo

A lo largo de las entrevistas se intentó indagar en alternativas al miedo como motivante principal para involucrarse en la política nacional pero pocos argumentos se alejaron del miedo como motor de cambio. De los empresarios no indígenas, dos enfatizaron la importancia de reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida como el mecanismo para reducir las tensiones sociales, mencionando que “Lo opuesto a paz social es el miedo” (Empresario G) u ofreciendo ejemplos personales como el impacto que tuvo aceptar cambiar su manera de hacer negocios y darse cuenta que se podía ganar más si se confiaba más (Empresario D).

Algunos participantes mencionaron que existe una gran oportunidad, inclusive una necesidad personal de hacer mucho por Guatemala. Este sentimiento tiene su raíz en la incomodidad que les ha provocado entrar en contacto directo con pobreza (Empresario D, Empresario E, Empresario G) y su consecuente compromiso para que las nuevas generaciones vivan mejor y no haya exclusión (Empresario J, Empresario K, Empresario L, Empresario D).

La confianza y la desconfianza: ¿es tarea de los “despiertos” construir puentes?

El capítulo anterior enfatizó el vínculo entre el miedo, la desconfianza y el desconocimiento de “el otro”, contrastándose con la confianza que genera relacionarse “con gente como uno”. La experiencia de algunos de los participantes con un “despertar” profundo apunta a que el miedo se quita conociendo. La madurez se adquiere al conocer y confrontar el desconocimiento propio. Siguiendo la trama del conflicto armado, varios participantes mencionaron que la noción de “inclusión” de diálogo e integración de intereses es casi imposible para personas mayores de 60 años (Empresario A, Empresario C) pues estas personas mantienen “reliquias de miedos que ya no están” (Empresario A). La generación de empresarios que vivió la guerra cree aún que tienen que “defenderse” y no logra superar el miedo. Este grupo es demasiado desconfiado de otros sectores como para apostarle a un paradigma diferente. El desafío, en este caso, sería evitar que una nueva generación de empresarios adopte un nuevo fantasma que se generalice y se haga cada vez más difícil de despejar.

Al hablar de la **confianza**, algunos puntos discutidos arriba resurgieron. Se confía en lo conocido, en los sectores cercanos. Siguiendo esta línea, aquellos empresarios que han participado en proyectos que promueven la inclusión manifestaron que conocerse, encontrar causas comunes y compartir un deseo por cambiar al país los ayudó a confiar más en representantes de otros sectores (indígenas, ambientalistas, iglesias, etc.).

“La confianza se construye con honestidad. Entre empresarios esto es más fácil porque son círculos conocidos. Es difícil llevar la confianza a escala” (Empresario D).

“Se confía cuando se conoce. Los empresarios no tienen la educación práctica comunitaria. Desconocen las comunidades, estudian afuera, no se acercan” (Empresario K).

Fue interesante notar que aunque todos mencionaron en un principio que, se confía en la familia, se reconoce que dentro de las familias de los participantes, algunos **miembros** están más comprometidos que otros y que algunos solo apoyan moral o financieramente pero no se involucran de manera personal. También se reconocen avances en las juntas directivas de

FUNDESA y el CACIF, indicando que han pasado de ser reactivas a propositivas. Según algunos de los participantes, ha habido un cambio cualitativo en los temas y el abordaje de estas instancias, ampliándose la discusión sobre el beneficio colectivo más allá de la importancia de participar únicamente para proteger intereses individuales.

FUNDESA ha mejorado la imagen empresarial pero aún no son creíbles (Empresario L).

Los participantes identificaron otros sectores o grupos que les generan confianza, por ejemplo algunos tanques de pensamiento como ASIES (Asociación de Investigación y Estudios Sociales) e Icefí (Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales), universidades privadas, algunas agencias de cooperación como USAID, las iglesias y el Ejército. Es importante resaltar, sin embargo, que para los participantes predomina la confianza en individuos versus instituciones. Algunos ofrecieron ejemplos, como preferir llamar a un conocido en el gobierno para que lo ayude a resolver un problema, pues no se confía en el “sistema” (Empresario D). Mientras los ejemplos relacionados a la confianza fueron bastante específicos, la **desconfianza**, por su parte, fue asociada a términos más genéricos incluyendo “populistas”, cooperantes como los nórdicos (Empresario G, Empresario I), corruptos, diputados “casi marxistas”, terroristas, guerrilleros, extorsionistas, narcos, crimen organizado, y quienes ya se benefician de ciertas políticas públicas, como las arancelarias.

“Hay personas a quienes no les conviene que haya institucionalidad porque tienen colas machucadas y miedo a que una SAT (Superintendencia de Administración Tributaria) eficiente los haga ordenarse” (Empresario D).

La desconfianza es alimentada por la costumbre de criticar a las personas y no las ideas. Según los participantes, en Guatemala hay una tendencia a desacreditar a las personas. Varios mencionaron la mentalidad de “cangrejo” como perjudicial a los esfuerzos colectivos y la importancia de la “honorabilidad” de las personas como fundamental. Las personas honorables contrastan con “las que ya han fallado”, perdiendo estas últimas su derecho social a participar en la vida pública. De varias maneras se enfatizó que la confianza es difícil de construir y más difícil de reconstruir. En este punto, se percibió un divorcio entre lo ideal y lo real. Idealmente, se desean gobernantes y

funcionarios sin tacha, se desea a alguien “conocido” pero se sospecha de quienes se involucran. Para algunos, la desconfianza es histórica (desde la conquista), pues se teme que quien participe tenga intereses ocultos. Los participantes mencionaron que no creen que la ley se aplique igual a todos y que la historia nos hace desconfiar. “Empezamos desconfiando” (Empresario B).

Al hablar de la desconfianza, surgió de nuevo el miedo al “otro”, al indígena. Las raíces de la desconfianza son vistas como de origen colonial y vienen del choque entre inmigrantes europeos y la población indígena local. Los participantes nunca cuestionaron la relatividad de los valores de ambos grupos ni plantearon la posibilidad de dos visiones distintas. La dicotomía prevalente fue “europeo civilizado - indígena atrasado”, aunque algunos participantes matizaron sus comentarios con reflexiones sobre la necesidad de conocer mejor este “mundo indígena” representado por las poblaciones locales con las que se ha tenido contacto.

“La desconfianza se origina cuando las poblaciones locales no ven inversión. Los impuestos que pagan los empresarios no se reinvierten en las áreas donde operan y por eso existe la impresión de que no pagan impuestos”. (Empresario G).

“El desconocimiento genera desconfianza. El empresario es visto como explotador, mentiroso, irrespetuoso, sinvergüenza”. (Empresario K).

Algunos participantes agregaron que existe desconfianza porque los estratos sociales son muy marcados y es difícil socializar con personas de otros estratos. La gente se compara y siente envidia y por eso es incómodo relacionarse con gente que no es de su medio, impidiendo esto que el diálogo progrese (Empresario C). Para algunos, las empresas son un ejemplo de cómo funciona Guatemala: predomina la desconfianza, se espera siempre lo peor del otro (Empresario D). Las empresas pequeñas resienten a las grandes y eso genera desconfianza (Empresario F). Algunos señalaron que existe estigma contra el sector privado en general y que éste se alimenta de acciones que perpetúan la noción dicotómica. Por ejemplo, mencionaron que en ocasiones, el CACIF asume posturas que no representan a todos los empresarios y que, en opinión de algunos, no ha ayudado a transformar la imagen del empresariado ante la población general (Empresario I). Estas

acciones son aprovechadas por otros grupos como los sindicatos y la izquierda, quienes vilifican a los empresarios y a “los ricos” en general (Empresarios D y E).

El ideal sobre la nobleza u origen intachable de las fortunas tradicionales guatemaltecas fue desafiada por uno de los participantes, quien planteó que la desconfianza también es alimentada por la insistencia en el origen “totalmente limpio” de estas empresas, señalando que cualquiera que conoce la historia de Guatemala sabe que muchas de las fortunas tradicionales se generaron al aprovecharse de vacíos, de favores y de influencias en algún momento (Empresario J).

Las campañas políticas son otro reflejo de la desconfianza: se promueve la desconfianza hacia el oponente y al final es electo el menos conocido, del que se saben menos cosas malas (Empresario D).

Discusión: el proceso de reflexión de Gedeón

Los subtemas de confianza y desconfianza fueron los que generaron reacciones más fuertes en la discusión preliminar. Una de las conclusiones principales fue que la base del miedo y la desconfianza es el desconocimiento- del otro, del contexto, de otras culturas- pero que **la posibilidad de conocernos para reducir el miedo aún no forma parte central del modelo compartido**. El predominio del miedo como tema no parece ser un punto de partida positivo para cambios sustantivos en el país pues las decisiones basadas en el miedo conducen a escoger soluciones a corto plazo y a reaccionar en contra de las amenazas percibidas en lugar de las oportunidades a largo plazo. La educación es de los elementos esenciales para abordar el miedo. Esta no se limita a la educación formal, sino a los espacios de contacto y convivencia que hacen al “otro” menos diferente (como Ajkem Tejedores⁷). Estos intercambios parecen ser muy relevantes en la transformación del modelo cultural, pues la discriminación y la segregación siguen generando desconocimiento, lo cual lleva a la desconfianza, la cual genera miedo, y en base al miedo se generan planes para abordar estas “amenazas”. Esta sensación de amenaza incluye la posibilidad de que, algún día, esos “otros” provoquen violencia y guerra y el sector empresarial deba involucrarse en una respuesta también violenta.

⁷ Ajkem-Tejedores es un grupo promovido por FUNDESA, conformado por “un grupo de guatemaltecos que sigue trabajando por generar confianza entre los diferentes sectores de la sociedad ... El grupo funciona ahora como ente independiente y se reúne a dialogar sobre los temas clave para el país, entendiendo y aprendiendo unos de otros y además.. [publicando] artículos semanales en el Periódico, a cargo de los tejedores.” Tomado de: <http://www.mejoremosguate.org/cms/es/que-estamos-haciendo/ajkem-tejedores>.

A pesar de que se valoran iniciativas de intercambio, en la discusión preliminar se habló bastante de “qué más hacer”. ¿Hay acciones emblemáticas, concretas que puedan generar solidaridad y confianza entre grupos étnicos y clases sociales? ¿Qué se puede hacer a corto plazo para desmitificar algunos de los elementos que generan más miedo?

Las entrevistas revelaron que la definición de “cultura” empleada por los participantes parece enfocarse, sobre todo, en los valores y actitudes. A la “cultura” se le adjudica una calificación positiva o negativa. Esta calificación depende de si los valores y actitudes coinciden o no con la idea de los participantes sobre el progreso. La mención de la corrupción como un elemento importante de la “cultura negativa” lleva a cuestionar qué tanto se reconoce a la cultura como producto de la historia compartida con respecto a lo que se concibe como “corrupción” y qué tanto es realmente una cuestión de valores que varían de grupo en grupo. En este sentido, sería importante profundizar en la comprensión de **la corrupción como modelo cultural** en sí mismo, pues las entrevistas revelaron que existe cierto consenso sobre lo que es y no es corrupción, tanto en el presente como en la apreciación de la historia del desarrollo empresarial. La corrupción también aparenta aglutinar elementos complejos asociados a la “decadencia” moral y a la pérdida del orden asociado con períodos históricos anteriores. Uno de los miedos implícitos podría ser que, al abordar la corrupción desde una perspectiva menos personal, se “destapen” historias familiares sobre el origen de la riqueza que revelen favores otorgados y oportunismo de tres o cuatro generaciones atrás. Es un miedo real para el cual hay que prepararse.⁸

Asociado a la percepción de corrupción y decadencia prevalece la esperanza de que llegue un caudillo mesiánico que guíe a los “buenos”. Creer que hasta que llegue “un Uribe”⁹ se va a poder actuar, es un error. La pregunta es: ¿cómo fortalecer instituciones que sean lideradas por personas no corruptas? El dilema individuo-institución requiere más análisis y discusión, pues predomina la preferencia por un caudillo que por instituciones que sobrevivan a los individuos. ¿Cómo se genera más incomodidad ante la pobreza extrema? ¿Será esta una causa común que además tiene sentido económico para Guatemala? ¿Se puede vincular el compromiso moral a acciones específicas, consistentes, unificadoras?

⁸ “Desde Alemania hasta Sudáfrica, de Turquía a Camboya, en Estados Unidos, la gente niega el mal que hicieron sus antepasados... Es sobrevivencia para la identidad personal, poner distancia entre el mal y la familia. Para no caer en esta trampa, debemos aprender la lección... Esto exige correrse el riesgo de la empatía, que duele tanto.” (Alvarado, 2015 recuperado de <http://tinyurl.com/n4rvnph>),

⁹ El ex presidente colombiano Álvaro Uribe personifica, para muchos empresarios, al líder que, de la mano del empresariado, “ordena” y rectifica un país.

MODELO CULTURAL PRESENTE EN LAS ÉLITES



El distanciamiento y la desarticulación
causados por las diferencias



El desconocimiento del "otro",
generado por el distanciamiento
y la desarticulación



La desconfianza en "el otro",
generada por el desconocimiento



El miedo, generado
por la desconfianza



Los planes reactivos, y no
propositivos, generados por la
desarticulación, el desconocimiento,
la desconfianza y el miedo

Destino, participar, involucrarse o no

Para los participantes (con excepción de dos cuyo rol en las entrevistas fue más de observadores cercanos al empresariado, con fuertes vínculos con el sector), involucrarse en la vida cívica o política parece o ha sido algo que sienten que “tienen que hacer” porque tienen un compromiso personal. Ninguno de los participantes comenzó su vida profesional con la idea de involucrarse activamente en el sector público. Debido a que los despertares han ocurrido en distintos momentos, todos se encuentran en diferentes etapas de definir cuál será su participación. Las notas a continuación resumen estas reflexiones e incluyen la visión de cada uno sobre el futuro y el mejor escenario que imaginan para Guatemala.

La mayoría de los participantes contribuyeron a la entrevista con reflexiones sobre el proceso que los ha llevado a considerar su rol en la vida política de Guatemala. Entre las lecciones aprendidas, mencionaron darse cuenta de cómo la vida empresarial no necesariamente los preparó para enfrentar las complejidades del desarrollo, sus diversos actores y los mecanismos para lograr consensos. Un participante comentó que “Funciona tener retrocesos y recibir lecciones de humildad” (Empresario I) en el proceso y que esto lo ha llevado a entender que la tarea es más difícil de lo que pensaba. Para los participantes, el compromiso máximo sería participar directamente en la política y varios mencionaron que el primer paso sería involucrarse en temas locales, consensuar una hoja de ruta, observar gastos municipales, e ir poco a poco comprendiendo el funcionamiento del Estado. Algunos sugirieron seguir el modelo de las fundaciones alemanas (Ebert) y estadounidenses (Aspen Institute) que financian intercambios, haciendo énfasis en cabildeo. Este deseo de aprender los procesos chocó en ciertos momentos con el sentido de urgencia, compartido por todos, respecto a la necesidad de intervenir pronto para evitar que la sociedad continúe “decaendo” y que la corrupción gane más y más espacios.

Para la mayoría, involucrarse significa participar en la política, sin pasar por procesos previos como la creación de espacios de convergencia de ideas y de acciones puntuales que demuestren que es posible el cambio cultural “cívico”. El modelo que se vislumbra, entonces, es uno donde un caudillo carismático genera suficiente apoyo para ocupar espacios

públicos clave y generar cambios de forma rápida. Este modelo asume que otros sectores convergerían con este movimiento. Durante la discusión sobre este escenario, escasamente se habló de las barreras u obstáculos que enfrentarían fuera del sector formal, de las cámaras, gremios, o de grupos homogéneos como el MCN. Las sanciones o castigos se discutieron más en relación a infracciones cometidas por grupos ajenos a la élite empresarial y no se identificó consenso sobre cómo se abordaría la corrupción a nivel interno. Por ejemplo, varios participantes no identificaron como corrupción el pedir favores a amigos o conocidos en el Estado, pues se asume que estos favores permanecen dentro del marco de las leyes.

Discusión: la construcción de puentes que faciliten la participación y el esfuerzo colectivo intersectorial

De esta sección surge entonces la pregunta, **¿quién determina qué es y qué no es corrupción?** El desafío principal identificado es cómo construir puentes en un ambiente donde impera el miedo y la desconfianza. ¿Cómo ampliar los grupos que comparten la visión del bienestar colectivo? Algunos participantes señalaron que será más fácil trabajar con aquellos empresarios que ven a sus empresas como un medio para transformar vidas, que son genuinamente responsables y que cuentan con estándares empresariales estrictos sobre lo que constituye corrupción.

Para varios de los participantes es clave involucrar a empresarios jóvenes (Empresario A, Empresario B, Empresario C, Empresario F, Empresario G), sobre todo aquellos que no vivieron la guerra (Empresario A) y tienen formación universitaria (Empresario C), o aquellos que han vivido fuera de Guatemala y han visto otros modelos de sistemas políticos y sus beneficios. El ejemplo más mencionado fue la experiencia de haber vivido en países en donde se pagan impuestos y éstos son bien invertidos (Empresario G, Empresario D, Empresario I). Las preguntas sobre la confianza regresaron a las conversaciones sobre “ser conocido”, prefiriéndose el involucramiento o participación política partidista de algún joven que venga de la clase media alta (Empresarios F y H). Otras características incluyeron **“buena reputación, no sectorial, con enfoque de país, con un buen record académico, carismático, con habilidades diplomáticas, capaz de relacionarse con la diversidad, y firme”** (Empresario F). En este caso, la “diversidad” se comprende como la heterogeneidad en valores, actitudes y

prácticas, y el líder que es capaz de comprenderla y abordarla sin ser demasiado “tolerante” de las diferencias. En otras palabras, alguien que conozca mejor la realidad del país pero que no sea tan relativista que se aleje de los valores tradicionales del empresariado.

En esta fase de las entrevistas se mencionó también al Ejército y a las iglesias. Dos participantes dijeron que confiarían en “algunos izquierdistas” (Empresario C, Empresario I) o en alcaldes con “buen” récord como Antonio Coro (exalcalde de Santa Catarina Pinula, Guatemala) y Selvin García (exalcalde de Pachalum, Quiché, y diputado en la Legislatura 2012-2016) (Empresario L). Tanto en los ejemplos sobre los “izquierdistas” como en el de los alcaldes, las características en común de éstos con el empresariado serían su preferencia por el orden y la capacidad de dialogar con el sector empresarial. Un participante opinó que para él, no se trataba de “un sistema binario sino una escala de compromiso” (Empresario A), en la que se podían ubicar personajes específicos de la vida política y sector privado del país. Los participantes también mencionaron que el trabajo de articular esfuerzos y lograr consensos es difícil y que algunos empresarios ya están cansados de intentar participar. Otros mencionaron que algunos empresarios no están interesados en involucrarse, pues las consecuencias de un Estado disfuncional no los afecta o no los ha afectado aún. Según el Empresario D, otros empresarios no se involucrarán jamás porque “tienen demasiadas colas machucadas¹⁰” y participar en la vida pública representa un gran riesgo pues se exponen al escrutinio público. Algunos también manifestaron que hay que tener un grado alto de sensibilidad para preocuparse por las desigualdades sociales (Empresario I) y que algunos de sus amigos (empresarios) simplemente no se interesan (Empresario H). Los colegios (privados en que se educaron) no promueven la vocación de servicio ni el sentido de sacrificio por el bien mayor (Empresario I) y esto no genera un interés por involucrarse en los niños y jóvenes. También se identificó como barrera a la participación el machismo que impera en las cámaras y gremios (Empresario H). Este aliena a mujeres con potencial de liderazgo. Los participantes indígenas indicaron que el racismo sigue siendo una barrera a la participación. Sobre estos últimos puntos (sensibilidad, promoción de la vocación, machismo y racismo) debe profundizarse para determinar si existe consenso sobre estos elementos, entre quiénes y por qué.

¹⁰ Expresión guatemalteca usada para denominar a alguien que ha adquirido deudas políticas y/o compromisos económicos asociados a la actividad partidaria, como funcionarios, o al participar como contratistas del Estado

El Estado ideal: ¿se puede lograr un consenso? ¿qué lecciones aprendidas nos permiten fortalecer puentes?

Al solicitar a los participantes hablar sobre un “Estado ideal”, éstos mencionaron que tiene que existir, sobre todo, institucionalidad (Empresario C) y que hay ejemplos de que en Guatemala sí se puede contar con instituciones confiables. Por ejemplo, el Banco de Guatemala es visto como una institución que trasciende gobiernos sin corromperse. La institucionalidad se ve asociada a una cultura tributaria y a que se cumplan las leyes para generar confianza. El modelo cultural sobre la institucionalidad incluye una “cultura de castigo” para quienes no cumplen (Empresario I). Respecto a la cultura tributaria, se hizo la diferencia entre los empresarios informales pequeños, que apenas están sobreviviendo y los grandes que se aprovechan de la ausencia del Estado para amasar fortunas. De ampliarse este estudio, sería importante profundizar en estos aspectos para comprender mejor cómo, en el imaginario de los participantes, un comerciante informal se convierte en una amenaza al Estado de derecho y a los intereses del empresariado denominado como “tradicional”.

Para lograr esta institucionalidad, los partidos políticos deben dejar de funcionar como franquicias electoreras (Empresario C). Los participantes opinaron que debe existir integridad desde arriba y que el rol de los líderes es importante para erradicar la corrupción en los rangos medios (Empresario C) al momento de asumir el poder. La idea de contar con líderes “íntegros” surgió en varias de las entrevistas y en las discusiones con el grupo consultivo de Gedeón. Esta percepción también es importante, pues se considera que hay diferentes gradientes de “vulnerabilidad” a la tentación de la corrupción, aumentando ésta conforme las personas se ubiquen más y más lejos del participante en cuanto a similitud de valores y creencias.

El Estado también necesita mejorar su rol mediador en los conflictos (Empresario G, Empresario K), enfocarse en la educación pública, mejorar la recaudación e invertir en la asociatividad (Empresario L). Al hablar de asociatividad se hizo referencia a la importancia de fomentar las cooperativas y grupos productivos con visión agro-exportadora y capacidad de autogestión. Ésta fórmula fue planteada como una solución (si no “la” solución) a la pobreza rural siempre y cuando el

liderazgo parta de los productores mismos. Por ejemplo, se mencionó la floricultura como una actividad que parece generar prosperidad pero que en realidad es solo otro producto de subsistencia porque los precios son muy bajos (Empresario L). La transparencia debe ir aunada a una profesionalización del Estado para identificar prioridades para reducir la pobreza, reforzar la solidaridad, la prosperidad, reducir la desnutrición crónica, promover inversión y calidad educativa. Un mejor sistema de justicia uniría al país, pues la impunidad es sentida por todos.

Habiendo hablado ampliamente del miedo y de la desconfianza, los participantes ofrecieron muchos ejemplos e ideas de cómo mejorar el país y la confianza de la población. Además de lo mencionado arriba, ofrecieron ejemplos específicos sobre acciones en el ámbito económico que podrían servir de puentes hacia la inclusión de otros sectores. Estos incluyeron acercarse a la economía informal, reformando el Código de Comercio para facilitar la formalización. Además, se mencionó bajar los costos de formalizarse y promover una cultura de legalidad. Esto se puede lograr haciendo incidencia en otros grupos del sector privado (nuevas industrias, empresas incipientes, pequeños comerciantes, etc.), una empresa a la vez. Para lograr estos cambios, algunos empresarios sugirieron involucrar a empresarios de reputación innovadora para liderar esta iniciativa. Aunado a ésto, se reconoció que es importante apoyar la Fiscalía Contra la Corrupción del Ministerio Público y reformar el régimen de recaudación fiscal, para demostrar que se están abordando las barreras de adentro hacia afuera. En la línea del desarrollo económico, se propuso también promover una visión a largo plazo en la explotación de recursos naturales no renovables, siguiendo el modelo de Perú, donde la minería está bien regulada y en donde el Estado y las comunidades se benefician más que en Guatemala. También se mencionó el ejemplo de Canadá.

En cuanto a cambios en la cultura política y partidista del país, se habló de fortalecer partidos centristas y promover la alternabilidad, pasando de promover personas a promover partidos. Se mencionó la importancia de enfatizar que invertir en candidatos individuales es una “trampa”. Como alternativas a las leyes actuales se propuso cambiar el modelo de gobernador departamental (quien es nombrado por el Presidente), para que sea electo por la ciudadanía y de esta

forma se mejore la rendición de cuentas a nivel departamental. Además, se propuso promover una postura anti-corrupción entre los funcionarios para que digan “no” cuando los empresarios pidan favores y así lograr “blindarse” ante la corrupción. Aunado a esto se hizo énfasis en promover la reforma de la Ley de Servicio Civil, mejorar los salarios de los funcionarios y ampliar la posibilidad de hacer carrera dentro del Estado.

La educación se mencionó en varias ocasiones, tanto en relación a promover la educación secundaria como en la profesionalización de futuros servidores públicos. La educación pública debería abordar la identidad y enseñar a convivir. La educación en áreas indígenas debe enfocarse también en el emprendimiento. Debe educarse para “salir del pelotón” usando modelos alternativos y a éstos añadir oportunidades de trabajo. Fue interesante que algunos mencionaran que parte de esta educación incluye dar a conocer mejor qué es la pobreza extrema, para incomodar a la élite que cree que el crecimiento económico que ha vivido Guatemala ha beneficiado a todos. Se cree que, al incomodar con datos y experiencias, más personas se motivarán a buscar soluciones. En este sentido, la idea de “mejorar la educación” va más allá de la educación formal para niños y adolescentes para abarcar la educación sobre la realidad nacional y provocar un sentido de responsabilidad entre los adultos. Por eso, eliminar la pobreza extrema podría ser otro punto en común pues en Guatemala no es lógico que hayan pobres extremos. La propuesta sería ir más allá de hablar al respecto.

Otro elemento sobresaliente fue la importancia percibida por varios participantes de que muchas de las empresas sigan siendo nacionales, pues éstas garantizan mayor compromiso con el país que las corporaciones multinacionales. Esta ventaja fue contrastada con la situación en El Salvador y la percepción sobre el compromiso asociado entre las empresas familiares y sus empleados. En relación a los beneficios que van más allá de la responsabilidad social empresarial, se sugirió que parte de los impuestos se reinvierta en las regiones en donde están geográficamente ubicadas las industrias que los pagan, e invertir en salud y educación para que las personas asocien a las empresas con bienestar.

Fue en las discusiones sobre cómo modernizar o visibilizar al empresariado cuando finalmente se planteó la posibilidad de trabajar con empresarios indígenas. Siguiendo la metodología, se esperó a que el tema lo mencionaran los participantes. Para los empresarios ladinos, los empresarios indígenas deberían ser sus “aliados naturales”. A ellos se asociaron características que los participantes ven en ellos mismos como el ser estructurados y ordenados y con potencial para integrar grupos que se asemejen al modelo de YPO. Estos grupos, más allá de representar al empresariado, representan a una clase específica. Al hablar de crear grupos inclusivos se habla entonces de cerrar brechas sociales y geográficas bajo la sombrilla del sector privado.

EL ESTADO IDEAL: resumen de algunas ideas de los participantes

APORTES DESDE EL ÁMBITO POLÍTICO

💡 Aportes desde el ámbito político

💡 Existencia de institucionalidad

💡 Creación de partidos políticos como instituciones y no franquicias electoreras (donde no se promueva a las personas sino a las instituciones), propiciando la creación de partidos centristas y la alternabilidad

💡 Transparencia y profesionalización del gobierno para mejorar su rol como mediador de conflictos, priorizar inversión, reducir la pobreza, reforzar la solidaridad, aumentar la prosperidad reducir la desnutrición crónica y promover inversión

💡 Reforma a la Ley de Servicio Civil para mejorar salarios de funcionarios y ampliar la posibilidad de hacer carrera dentro del gobierno

💡 Cambio en el modelo de gobernador departamental (actualmente nombrado por el Presidente) para que sea electo por la ciudadanía y así mejorar la rendición de cuentas a nivel departamental

💡 Promoción de postura anti-corrupción entre funcionarios públicos, para que digan "no" cuando los empresarios pidan favores y así logren "blindarse" contra la corrupción

💡 Mejora al sistema de justicia como elemento que uniría al país, pues la impunidad es sentida por todos

💡 Enfoque en mejorar la calidad de la educación pública, abordando el tema de identidad, enseñando a convivir y a emprender

💡 Promoción de educación sobre la realidad nacional entre la élite, con datos y experiencias, para provocar un sentido de responsabilidad entre los adultos, crear conciencia entre niños y así motivar a más personas a buscar soluciones

APORTES DESDE EL ÁMBITO ECONÓMICO

💡 Aportes desde el ámbito económico

💡 Promoción de una cultura tributaria y cultura de cumplimiento (de leyes) para generar confianza

💡 Mejora de la recaudación tributaria, reformando el régimen de recaudación fiscal para demostrar que se están abordando las barreras “de adentro hacia fuera”

💡 Inversión de impuestos en las regiones geográficas donde se ubiquen las empresas contribuyentes, para que las personas asocien a las empresas con bienestar

💡 Reforma del Código de Comercio para facilitar y reducir los costos de la formalización de empresarios informales

💡 Inversión en asociatividad, fomentar las cooperativas y grupos como solución a la pobreza rural

💡 Promover una visión a largo plazo para la explotación de recursos naturales no renovables, siguiendo modelos de países donde hay regulación y beneficio para el Estado y las comunidades

💡 Modernizar y visibilizar al empresariado mediante la posibilidad de aliarse con empresarios indígenas en foros al estilo YPO, para así crear grupos inclusivos que contribuyan a cerrar brechas sociales y geográficas bajo la sombra del sector privado

Cuestión de sacrificio: Riesgo de participar en la vida cívica

La sección anterior permitió resumir muchos elementos esperanzadores para el futuro de Guatemala. Varios de los participantes ofrecieron muchas ideas concretas sobre qué debería cambiar. Esta discusión fue seguida por una sobre los riesgos de participar en la vida pública. En general, los participantes mencionaron el temor a verse desprestigiados socialmente y ser criticados por colegas y amigos de su medio social y ser vistos como “ideológicos”. Este temor coincidió con el tema de la desconfianza y con la contradicción identificada entre la necesidad de apoyar a “alguien conocido, empresario” y la desconfianza que, a pesar de ser “conocidas”, inspiran las personas que se lanzan a la política. Identificaron el riesgo en hacerse funcionario público también en función del mal salario, de lo corto de los ciclos (4 años) y de los sacrificios personales asociados, incluyendo la renuencia de sus parejas a apoyarlos debido a la gran inversión de tiempo requerida para actividades políticas o de recaudación. Además, se mencionó el riesgo a la seguridad física de sus familias como factor que detiene la participación. Algunos hablaron del temor a **afectar su negocio** después de ocupar un puesto público y a que en realidad son pocos los empresarios lo suficientemente comprometidos como para apoyarse entre sí. En este punto, varios recalcaron la diferencia entre aquellos empresarios que participan en temas sociales y políticos de forma superficial y **ven como hobby arreglar Guatemala**. Participar de manera seria requiere pasar menos tiempo con su familia, dedicarle menos tiempo a su empresa (o dejar el puesto), y convencer a sus parientes cercanos de la importancia de participar.

Más allá de los riesgos personales, surgieron otros temas antes discutidos como el ser “**asociado a partidos**”, un elemento cargado de negatividad. También se le teme a la prensa y al chantaje político. Algunos participantes reconocieron que tal vez participar no representa tantos riesgos y que se trata más del fantasma de las “**colas machucadas**” y el miedo a hacerse de enemigos (Empresario A). En este punto, varios hablaron con franqueza sobre lo difícil que es que un empresario se pronuncie abiertamente en contra de otro o denuncie corrupción a lo interno del empresariado. Por ejemplo, aunque varios manifestaron inconformidad respecto a cómo el CACIF ha respondido a algunos sucesos recientes, reconocieron que no se sanciona al CACIF ni a otros que dicen representar al empresariado, pues se tiene miedo de hacerse de enemigos.



Un participante dio como ejemplo concreto la postura de algunos respecto al juicio a Ríos Montt, en donde se permitió que comentarios individuales parecieran ser representativos del empresariado.

Otro tema interno que surgió fue el machismo dentro de las cámaras, elemento mencionado también en la sección de la entrevista relacionada con qué tendría que cambiar y las barreras que limitan el desarrollo. La explicación que algunos dieron fue que hay que ser dueño de la empresa para participar y que, por lo general, los dueños son hombres. A las mujeres se les “relega” a las fundaciones y esto perpetúa la homogeneidad que limita la llegada de nuevas perspectivas.

La lección de Gedeón

¿Hay acciones emblemáticas, concretas que puedan generar confianza y solidaridad entre grupos étnicos y clases socioeconómicas? ¿Qué se puede hacer a corto plazo para desmitificar algunos de los elementos que generan más miedo? ¿Cómo se acelera la generación de confianza? ¿Cómo se acelera el camino al desarrollo?

Para proponer acciones concretas sobre cómo resolver los mayores retos de desarrollo en Guatemala, el grupo de Gedeón consideró necesario comprender el modelo cultural predominante entre la élite empresarial guatemalteca, con el fin de conocer qué puntos en común existían y qué paradigmas son un obstáculo y mantienen al país en la actual situación de pobreza y subdesarrollo.

Se planteó entre los participantes la propuesta de **que el cambio de fondo debe ser un cambio cultural**, un cambio y cuestionamiento de las creencias y valores que determinan las acciones de los individuos miembros de la élite. Esto responde a la premisa del grupo de Gedeón, que los liderazgos **“concientes y despiertos”** preceden a las instituciones.

Se planteó realizar y promover, en coordinación con otros grupos interesados, acciones colectivas, emblemáticas, en las cuales se plantee la necesidad de **“despertar”** y hacer un llamado a las élites, acerca de la necesidad de cuestionar sus creencias culturales. En estas acciones, se buscaría que un grupo pase por un proceso de “despertar”; un proceso de educación, escogiendo intencionalmente experiencias que desafíen los prejuicios identificados. Este proceso no es fácil, requiere inversión de tiempo, y sobre todo la voluntad de los participantes para cuestionar, informarse, reconocer errores y comportamientos propios que no son favorables para la visión de un país más desarrollado.

El proceso debe ser colectivo, pues como lo demostró este estudio, **“una consecuencia del miedo pareciera ser que éste deja al sector empresarial tradicional solo frente a las amenazas”**. Esta percepción de ser una minoría se repitió en varios momentos de las entrevistas. Cuando el proceso de participación se hace colectivo, disminuye la percepción de sacrificio individual y mantiene vivo el compromiso. En este marco, el proceso de aprendizaje compartido puede conducir a



un “despertar” profundo que plantee soluciones innovadoras a los retos del país. La diversidad del grupo de empresarios y líderes que participen en este proceso será un elemento importante, pero sobre todo se debe tener en cuenta que este grupo, aunque tenga diferencias ideológicas, debe compartir valores, aspiraciones y una visión similar sobre el ideal de país. Esta visión constituiría el elemento unificador de una propuesta que trascienda los intereses individuales, a una que asuma una visión a mediano y largo plazo, inclusiva y compartida con otros sectores.

EL CAMINO A SEGUIR

Comprender nuestro modelo cultural: en qué creencias basamos nuestro actuar



Realizar un llamado a las élites, para que "despierten" liderazgos capaces de cuestionar las creencias culturales que han limitado nuestro desarrollo



Comenzar un proceso colectivo de generación de confianza para despojarnos del miedo y desconfianza



Impulsar a un nuevo liderazgo en acción, capaz de transformar instituciones, creencias y sistemas que han operado en nuestro país y que nos mantienen en la situación actual.



Promover una sociedad con creencias transformadas que empieza a generar un círculo virtuoso de progreso.

Reflexión final:

¿Quién es un líder despierto?

Para el grupo de Gedeón, un “líder despierto” tiene un propósito que trasciende sus propios intereses, no es egoísta, es valiente, no teme correr riesgos, es humilde, no cree que lo sabe todo, su motivación no es figurar, conoce sus limitaciones, elige despojarse del estatus y usar la influencia para el bien de otros. Tiene un alto nivel de compromiso personal y gran sensibilidad para preocuparse por los mayores problemas que afronta el país, es capaz de relacionarse con todo tipo de personas y tiene vocación de servicio y sentido de sacrificio por el “bien común”.

Aprendizajes y Conclusiones

Los resultados del estudio generaron discusión y reflexión en varios niveles. A continuación se resumen los aprendizajes y conclusiones principales.

Viendo hacia adentro:

1. Creer que el otro no “es como uno” y la desconfianza que esto genera es el punto de partida de la propuesta de acción y cambio cultural que queremos generar. Estamos convencidos que el miedo no es un motor de cambio que sea sostenible a lo largo del tiempo. Esta desconfianza debe ser cuestionada con un espíritu crítico, que no tema abordar elementos como el racismo y el clasismo. Educarse en las diferencias es una manera de comprender que el “otro” tiene necesidades similares y que comparte una visión de país, más de lo que históricamente se ha querido reconocer a nivel de la élite empresarial.
2. El “despertar” o toma de conciencia es usualmente un proceso interno motivado por una o varias circunstancias externas, como por ejemplo, estar expuesto a una realidad familiar específica, por haber sufrido un conflicto o experimentar una situación extrema.
3. Es una característica propia del guatemalteco descalificar al otro, a pesar de que sea miembro de un grupo afín. Esta tendencia la consideramos parte de la “máscara” que portan los guatemaltecos. Es más fácil hablar del otro que hacer introspección y reconocer las propias debilidades y deficiencias.

CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER DESPIERTO

Propósito que trasciende
interés individual



4. La realidad del país, mientras más lejos se vea o se sienta (pobreza extrema, subdesarrollo, narcotráfico, racismo), menos incomoda al individuo. “Los de abajo se han acostumbrado al dolor y los de arriba al estatus quo”.

5. La reforma en Guatemala no debe ser aplicada únicamente al funcionamiento de las instituciones. Debemos provocar reflexión crítica sobre el sistema de creencias y valores que determinan nuestros comportamientos y acciones en los niveles individual y familiar.

Viendo hacia afuera:

6. La élite empresarial debe de alejarse de las reacciones basadas en el miedo, sin definir estrategias basadas en valores o una visión común. Esto se evidencia, por ejemplo, en cómo cada 4 años nos reunimos para determinar a qué partido político ofreceremos apoyo (técnico y financiero).

7. La élite empresarial debe jugar un rol más estratégico y de impacto positivo en la administración del país. Mucho del liderazgo empresarial-político hasta la fecha se ha caracterizado por limitarse a promover un sistema que garantice y proteja intereses individuales. Lo que busca Fundación Gedeón es cambiar lo que se considera un rol apropiado en la participación política nacional. Consideramos que los empresarios debemos reflexionar sobre el manejo de los intereses propios y sobre cómo participar o influir en la política del país.

8. La confianza que se limita a los círculos cercanos, como la familia, los “conocidos”, y la “gente como uno” no beneficia al país pues promueve:

- **Nepotismo**, que es esa preferencia a dar empleo u oportunidades a un familiar o amigo, sin importar que éste cumpla los requisitos, sino basándose en la lealtad o confianza que nos merezca.
- **Familismo amoral**, ya que existe evidencia que los latinoamericanos estamos dispuestos a poner en alto riesgo la propia vida con tal de proteger los vínculos o intereses familiares. El familismo amoral se usa con gran frecuencia para justificar, desobedecer la ley o usar violencia contra otros. (Mockus, 2012:241-243)

▪ **Individualismo**, habiendo poco interés en asociarse y cooperar con otros para un bien colectivo, pues no se quieren perder ni un grado de autonomía y libertad individual.

9. Es imprescindible y urgente generar una cultura de confianza pues:

▪ Cuando no se confía en el entorno, en los vecinos, en los gobernantes, en las leyes, se actúa reaccionando al miedo. Esto nos aleja de actuar en base a las normas y leyes establecidas y nos introduce en un espiral descendiente de desconfianza, sobrevivencia, corrupción e injusticia.

▪ La confianza es la base de un tejido social fuerte. Si no confiamos en otros y en las instituciones, no estaremos dispuestos a cumplir normas, respetar el Estado de derecho y aceptar las reglas que regulen nuestra actividad social, económica y política.

▪ La confianza es la base para que, a través de colaboración, creatividad, respeto a las normas y esfuerzo, se genere mayor prosperidad. Para generar desarrollo económico es igual de importante la confianza entre ciudadanos, como la existencia de instituciones formales y eficientes que promuevan la actividad económica y faciliten las transacciones.

▪ La confianza es esencial para construir las estructuras sociales de las que surge un país democrático y justo. En el largo plazo, la democracia no se alcanza automáticamente haciendo reformas institucionales. Su existencia también depende de los valores y creencias de sus ciudadanos, de las exigencias, obligaciones y relación que estos ciudadanos mantengan con las instituciones democráticas.

LA CONFIANZA LIMITADA A CÍRCULOS CERCANOS

LA CONFIANZA LIMITADA A CÍRCULOS CERCANOS (COMO LA FAMILIA, LOS "CONOCIDOS", Y LA "GENTE COMO UNO") NO BENEFICIA AL PAÍS PUES GENERA:



Nepotismo: preferencia a dar oportunidad a familiares o amigos, sin importar el mérito, sino su lealtad o alianza.



Familismo amoral: disposición a desobedecer la ley o usar violencia contra otros con tal de proteger intereses familiares.



Individualismo: poco interés en asociación y cooperación con otros para un bien colectivo, con tal de no perder autonomía y libertad individual.

PROMOVER UNA CULTURA DE CONFIANZA ES EL ABONO NECESARIO PARA QUE NUESTRO PAÍS DE FRUTOS:



1. Tejido o capital social fuerte que nos alienta a cumplir normas y respetar la ley.

2. Colaboración, creatividad, respeto a las normas y esfuerzo que generan mayor prosperidad.

3. Ciudadanos comprometidos e involucrados en el fortalecimiento de instituciones democráticas, con la finalidad de tener un país justo y próspero.

CONFIANZA

CULTURA

Referencias:

Charmaz, K. 2001. "Grounded Theory" in Contemporary Field Research. 2nd ed. Long Grove, IL, Waveland Press, Inc. Pp 335-352.

Davidman, L. and Greil, A. L. 1993. "Gender and the Experience of Conversion: The Case of "Returnees" to Modern Orthodox Judaism" in Sociology of Religion. 54(1) Religion and Gender Relationships. Pp. 83-100

Dressler, W. 2015. Anthropologists at the Table. Extraído de <http://www.anthropology-news.org/index.php/2015/08/31/anthropologists-at-the-table/>. Último acceso septiembre 14, 2015.

Elster, J. 2001. Sobre las pasiones. Emoción, adicción y conducta humana. Editorial Paidós. Pg. 208.

Emerson, R.M. 2001. Contemporary Field Research. 2nd ed. Long Grove, IL: Waveland Press, Inc.

Harris, M. 1976. "History and Significance of the Emic/Etic

Distinction" in Annual Review of Anthropology. 5. Pp. 329-350

Harrison, L.E. 2006. The Central Liberal Truth. How Politics Can Change a Culture and Save It from Itself. New York, NY. Oxford University Press.

Harrison, L.E. 1985. Underdevelopment is a State of Mind- The Latin American Case. Cambridge, Mass. Harvard Center for International Affairs. Pg. xvii

Inglehart, R. y Welzel, C. March/April 2009. Essay: How Development Leads to Democracy. Foreign Affairs

Kroeber, A.L. y Kluckhohn, C. (1952). Culture: A critical review of concepts and definitions. Harvard University Peabody

Museum of American Archeology and Ethnology Papers 47.

LeCompte, M.D. and Schensul, v (a). 1999. Designing and Conducting Ethnographic Research. Ethnographer's Toolkit 1. Walnut Creek, CA, Altamira Press.

Mockus, A., et.al 2012. Antípodas de la Violencia. Desafíos de Cultura ciudadana para la crisis de (in)seguridad en América Latina. Banco Interamericano de Desarrollo. Pg. xix

Quinn, N. (ed). 2005. Finding Culture in Talk: A Collection of Methods. New York, Palgrave McMillan

Zapata, J. C. 1995. Los Ricos Bobos. Alfadil Ediciones. Pg. 100

Anexo 1: Guía de entrevistas

No.	Pregunta
1	¿Por qué considera que lo recomendaron para participar? (educir conversación sobre desarrollo/interés por el país/Estado)
2	¿Desde cuándo se interesa por ese tema? (educir evento particular, aprendizaje, motivación, “despertar”, elementos emocionales)
3	¿Hay otras personas que comparten su visión? ¿Cómo sabe que lo hacen? (educir tema de confianza)
4	¿Qué le permite confiar en alguien?
5	¿Qué genera confianza? (educir experiencias compartidas, conocimiento, etc.)
6	¿Qué sacrificios hace alguien que quiere conseguir estas metas? (exponerse a ideas desafiantes, contra-paradigmáticas, destino: motivación para la corrupción, optimismo, confianza en la creatividad)
7	¿Qué detiene a más personas a involucrarse?
8	¿Qué haría que se involucraran?
9	¿Por qué la gente es tan desconfiada en Guatemala? (explorar concepto del miedo, cangrejo, suma cero)
10	¿Por qué el sector empresarial genera desconfianza?
11	¿Qué elementos de la imagen del empresario son prejuicios? ¿Cuáles son reliquias?
12	¿Comparte el empresariado prejuicios respecto a otros grupos? ¿Cuáles?

Anexo 1: Guía de entrevistas

No.	Pregunta
13	¿Qué obstáculos ve ud. para alcanzar una sociedad que respeta las leyes y se enfoca en el progreso?
14	¿Qué palabras, frases o temas son “prohibidos” en la discusión del desarrollo? (Derechos Humanos, justicia social, equidad, racismo, CACIF, etc.)
15	Si el sistema es injusto, ¿por qué esperamos que la gente se esfuerce y sea creativa para generar riqueza? ¿Es más fácil no cumplir la ley!
16	El no respetar la ley... ¿lo hacemos por desconfianza o por miedo a que me quiten “lo mío”?
17	¿Qué generaría una mística compartida?
18	¿Qué motivaría a las personas a trabajar juntas (ver si es miedo, sentimiento de justicia, caridad, etc.)
19	¿Usted ayudaría a transformar sin figurar?
20	¿Qué le gustaría aprender de este estudio?

Anexo 2: Glosario de términos

1. **Cultura:** Todos los patrones, explícitos e implícitos de y sobre el comportamiento que son adquiridos y transmitidos por símbolos. Es específica a los grupos humanos e incluye sus manifestaciones materiales. El núcleo esencial de la cultura consiste en las ideas tradicionales (transmitidas a través de la historia) y sus valores asociados. Los sistemas culturales también pueden verse como el producto de la acción y como provocadores de acción (Kroeber y Kluckhohn, 1952).

2. **Emic:** el término “emic” se refiere a ver el mundo desde la perspectiva del otro con el fin de entender las categorías e ideas que las personas utilizan en su vida diaria. La postura opuesta se denomina “etic” y corresponde a las descripciones del observador y el uso de las categorías de quienes realizan el estudio (Dressler, 2015).

3. **Modelo cultural:** es la forma como los individuos de un grupo organizan la información que perciben alrededor y le dan sentido. Los modelos culturales son “culturales” porque son compartidos y son implícitos pues las personas no están conscientes de ellos.

4. **Teoría Fundamentada:** Es una metodología general para desarrollar teoría a partir de datos que son sistemáticamente capturados y analizados. Las categorías las determinan los participantes y éstas y otras ideas recurrentes alimentan las preguntas subsecuentes. Parte de un abordaje emic en donde se da prioridad a la forma como los participantes perciben la realidad (Emerson, 2001).



www.gedeon.org.gt