



Managementul în America Latină

Lect. univ. dr. *Amedeo ISTOCESCU*

Rezumat

Articolul prezintă caracteristicile cultural-istorice și caracteristicile social-economice ale contextului latino-american.

Abstract

The present article deals with the cultural and historical contexts and the social and economic characteristics in the countries from Latin America.

Contextul cultural-istoric din America Latină

L a sud de *Rio Grande* (granița dintre Statele Unite ale Americii și Uniunea Statelor Mexicane) și până în *Țara de Foc* (extremitatea australă a Americii de Sud) se află o regiune geografică mult diferită de restul lumii, atât din punctul de vedere al tradițiilor, istoriei și mentalității populației, cât și din punctul de vedere geografic.

Mai mult decât alte regiuni sau continente, **America Latină** este o zonă de constante contacte cultural-istorice între ceea ce a reprezentat populația indigenă, astăzi aproape dispărută, cu excepția unor triburi izolate și puțin numeroase, și populația de origine spaniolă, stabilită aici începând cu ultimul deceniu al secolului al 15-lea.

America Latină, marcată de o istorie violentă în decursul ultimelor cinci secole, încearcă să își afle locul pe care îl merită în comerțul internațional, însă fără

pierderea acelei atât de importante identități culturale care face din această lume o regiune plină de contraste, dar fabuloasă pentru istoria culturală a umanității.

America Latină reprezintă, așadar, un *ansamblu complex de țări* care au ajuns pe căi proprii la niveluri de dezvoltare culturală și socială diferite. Le unesc – cu excepția Braziliei – limba, ascendența hispanică, împletită cu elemente provenite din Europa catolică sau din Africa neagră, de unde au fost aduși sclavii, precum și sentimentul de a aparține aceluiași continent, în zona geografică cucerită și semipopulată inițial de oameni care proveneau din țări latine europene. Populația Americii Latine este unită astăzi de faptul de a simți latino-american, adică intens, pasional, iar un observator neinițiat venit de pe alte meridiane ar putea fi ușor derutat.

America Latină *nu este un bloc etnic și cultural omogen*, deoarece originea, evoluția socială și dezvoltarea culturală a țărilor care o constituie sunt foarte diferite.

America Latină *are o mie de chipuri*. Astfel, pentru un sud-american, Mexicul este o lume aparte, în general necunoscută. America Centrală (Belize, Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica, Panama, Cuba, Haiti, Republica Dominicană, Antilele Mici) are un microclimat social și politic extrem de specific, mult deosebit de cel întâlnit în alte țări. Există apoi țările din zona fluviilor Orinoco (Venezuela, Columbia, Guyana, Surinam, Guyana Franceză) și Amazon, țările din apropierea junglei (Peru, Bolivia), țările din regiunea Anzilor (Ecuador, Chile), dar și a Oceanului Atlantic (Argentina, Uruguay, Paraguay). Brazilia este ea însăși un continent, cu o mare varietate de populație, cu o climă și o evoluție culturală specifică.

America Latină *nu are o singură identitate*. În Mexic și Peru, culturile precolumbiene cel mai bine cunoscute din întreaga zonă au ajuns la un înalt nivel de dezvoltare. În schimb, în Argentina și în Uruguay, populația endogenă, puțin numeroasă a fost exterminată rapid. Ca urmare, în Argentina nu mai există indigeni, iar 90% din populația actuală este de origine europeană, rod al unei imigrări seculare de italieni, francezi, spanioli, germani, englezi, polonezi, slavi, evrei. Buenos Aires a fost fondat în anul 1536, pentru prima dată, iar după o retragere în nord, unde terenurile erau mai fertile, în anul 1580, pentru a doua oară. Asuncion a fost fondat în anul 1537, iar Montevideo în anul 1726. Astfel, cu timpul, vechii imigranți i-au primit pe cei noi, pe cei recent. Ca urmare, Argentina

și Uruguay au o fizionomie europeană și privesc spre Oceanul Atlantic. În schimb, Chile este o țară orientată spre Oceanul Pacific, are o oarecare influență spaniolă și slavă europeană, dar și o viguroasă componentă indigenă. Triburile din sudul Patagoniei, mai ales cele din Țara de Foc (Ona, Alacaluf, Yamana, Manekenk), puternic încercate după sosirea europenilor, au supraviețuit până în zorii secolului al XX-lea.

Valori culturale latino-americane

Evidențiem aici câteva dintre cele mai semnificative **elemente de natură cultural-istorică** ce se pot constitui în factori de influență asupra managementului organizațiilor din țările Americii Latine:

1. *Populația* de astăzi a Americii Latine este rezultatul unor combinații permanente, realizate în ultimii cinci sute de ani, care au urmat cuceririi acestei regiuni de către spanioli și de către portughezi. Populația indigenă a fost în unele regiuni decimată de boli, de schimbările economice impuse de cuceritorii europeni sau în mod deliberat, așa cum s-a întâmplat în Argentina. În partea centrală a Americii de Sud, în Brazilia, în Peru, ca și în unele regiuni sărace din sudul Mexicului (Chiapas) sau în Bolivia se întâlnesc și astăzi urmași ai triburilor indigene care populau întregul continent înainte de cucerirea spaniolă.

2. America Latină a fost locul în care s-au dezvoltat *numeroase culturi locale sau regionale precolumbiene*, dintre care cele mai cunoscute astăzi sunt civilizațiile aztecă și mayașă (în Mexic), respectiv incașă (în Peru). În regiunile înalte ale Americii de Sud, în vecinătatea Anzilor Cordilieri, care ofereau hrană și adăpost, dar care condiționau în mod decisiv clima și dezvoltarea socială, s-au dezvoltat și alte culturi, precum cele de la Tilcara, Tastil sau Quilmes, din nord-vestul Argentinei, la granița cu Peru și Bolivia.

3. Ca urmare a influenței exercitate de spanioli și de portughezi, America Latină este vorbitoare de *limbă spaniolă*, cu excepția interesantă a Braziliei, țară în care *limba oficială este portugheza*.

4. *Religia catolică* domină în mod covârșitor America Latină, iar populațiile indigene, obligate să o accepte, au reușit să păstreze și o parte din propriile tradiții, ceea ce a condus la o îmbinare și completare reciprocă. Așa se

explică cultul „Fecioarei Negre” de Guadalupa, din Mexic, de exemplu sau „Ziua celor morți”, sărbătorită la începutul lunii noiembrie.

5. Locuitorii Americii Latine au o *personalitate puternică*, pe care o evidențiază în diverse situații, de la sărbători, laice sau religioase, și până la susținerea unor revendicări de natură socială. Cu toate acestea, în timp, după obținerea independenței, dar mai ales în ultimele decenii, după încheierea perioadelor de dictatură militară, popoarele Americii Latine au dobândit trăsături distincte de caracter, corespunzătoare stării de spirit dominante și propriei evoluții istorice. Astfel, în Mexic, locuitorii sunt foarte ospitalieri și extrem de religioși, mai ales în regiunile sărace din sud; în Paraguay se manifestă un naționalism exagerat, care încearcă să compenseze suprafața redusă a țării, în comparație cu imenșii săi vecini; sentimentele care predomină la populația Braziliei sunt cele de bucurie, chiar de exuberanță și de mulțumire, în ciuda marilor probleme de natură economică și socială cu care această țară se confruntă; în Chile se întâlnește un straniu complex de inferioritate, generat de relativa izolare în care se află țara din punct de vedere geografic, dar care a și condus la creșterea nivelului de dezvoltare economică peste media regiunii, precum și o permanentă comparație cu străinătatea, ceea ce a condus la puternica apreciere internă a acelor persoane care se evidențiază pe plan internațional, așa cum sunt, de exemplu, laureații chilieni ai Premiului Nobel pentru literatură; populația Boliviei este enigmatică, manifestând o tendință de reținere, care poate merge până la a se ascunde și a se închide față de străini; în Argentina este omniprezent un orgoliu puternic, care a generat îngâmfare și un puternic complex de superioritate, bazat astăzi pe faptul că țara este cea mai europeană dintre cele de pe bătrânul continent american.

6. Popoarele Americii Latine trăiesc, atât cât se mai poate astăzi, în epoca post-industrială, în *armonie* nu doar *cu natura*, pe care o respectă, sau chiar o venerază, dar și cu *zeitățile lor ancestrale*, precum Pachamama, zeița pământului, sau alți zei ai vechilor culturi precolumbiene.

7. Valorificând tradițiile încă prezente ale culturilor precolumbiene, integrând influențele de natură culturală impuse de cuceritorii spanioli, America Latină a generat în ultimii 50 de ani o *literatură complexă*, de diferite genuri, apreciată în toată lumea și amplu răsplătită cu premii care îi atestă valoarea. Astfel,

au primit premiul Nobel pentru literatură: poeta Gabriela Mistral, din Chile, în anul 1945; romancierul Miguel Angel Asturias, din Guatemala, în anul 1967; poetul Pablo Neruda, din Chile, în anul 1971; romancierul Gabriel Garcia Marquez, din Columbia, în anul 1982; romancierul Octavio Paz, din Mexic, în anul 1990; D. Walcott, din insula Santa Lucia, Antilele Mici, în anul 1992. Aceștia li se adaugă și alți scriitori publicați, traduși, citați în toată lumea: Jorge Luis Borges, din Argentina; Ernesto Sabato, de asemenea din Argentina, dar de expresie franceză; Carlos Fuentes, din Mexic, Ruben Dario, din Nicaragua; Cesar Vallejo, din Peru; Alejo Carpentier, din Cuba; Manuel Vargas Llosa, din Peru; Paulo Coelho, din Brazilia; Eduardo Galeano, din Uruguay.

8. *Protejarea și valorificarea memoriei culturale* a țărilor din America Latină și mai ales, a populației acestora, s-a realizat în ultimele decenii cu sprijinul UNESCO, fapt care a condus la înființarea unor muzee reprezentative, precum cele de antropologie și istorie din capitala Mexicului, dar și din capitala fiecărei provincii, precum și la includerea pe lista patrimoniului cultural și natural al umanității a multor situri (Teotihuacan, Palenque, Chiczen Itza, din Mexic; Machu Pichu, din Peru; Los Glaciares, Cordoba din Argentina; cascada Angel, din Venezuela). Mai mult decât în alte regiuni ale lumii, aici există imense parcuri naturale, bine protejate printr-o legislație adecvată.

9. Locuitorii Americii Latine sunt *pasionali, fermi, hotărâți* în tot ceea ce își propun să realizeze, indiferent dacă ne referim la activitățile specifice locului de muncă, petrecerea timpului liber alături de colegi, prieteni sau cunoștințe ocazionale, călătoriile sau la acțiuni de protest de tip sindical ori chiar la atitudinea față de guvern, considerat adesea ca fiind corupt și aflat doar în slujba marelui capital autohton sau străin.

10. În condițiile unui acces dificil la resurse insuficiente sau greu accesibile, s-a dezvoltat o stare de dependență a subordonaților de superiori, a unui grup de alt grup, a salariatului de patron, ceea ce a condus la *aparitia clientelismului, asociat rapid cu birocrăția și corupția*.

11. Dorința de dominare, manifestată inițial la stăpînii de sclavi, apoi la cei de plantații, iar mai recent la proprietarii de întreprinderi, a generat în timp patrimonialismul, adică *acel spirit de proprietate care depășește sfera organizației*. Ca urmare, conformismul și obediența trebuie să se manifeste și în viața civilă,

cum este, de exemplu, dreptul primei nopți, sancționat de lege, dar încă întâlnit în regiuni rurale din nordul Argentinei.

12. În lumea latino-americană *nimic nu se realizează în mod gratuit*; pentru orice serviciu sau informație se solicită o plată sau o contraprestație considerată drept firească de către ambele părți.

Încadrarea contextului latino-american prin prisma abordării diferențelor culturale elaborată de Fons Trompenaars

Analizând contextul latino-american și particularizând **abordarea diferențelor culturale** pentru spațiul cultural-istoric și socio-economic din această regiune, rezultă că acesta se caracterizează prin predominarea particularismului, a colectivismului, a caracterului afectiv, a caracterului difuz, a statutului atribuit, a percepției timpului în mod sincron și a unei atitudini de conviețuire în armonie cu natura. Aceste aspecte particulare foarte asemănătoare cu cele care se manifestă în sudul latin catolic al Europei demonstrează că, în ciuda distanței, America Latină este influențată profund, la peste 500 de ani de la cucerire, tot de vechiul continent european.

Încadrarea contextului latino-american prin prisma abordării managementului structurilor multiculturale elaborată de Geert Hofstede

Moștenind și integrând culturile precolumbiene, preluând cultura cuceritorilor europeni, acceptând resemnată izolarea geografică și plasarea între cele două oceane, America Latină necesită o analiză diferențiată, atentă și profundă, pentru o corectă încadrare în abordarea managementului structurilor multiculturale, ca bază a unor viitoare comparații culturale sau manageriale. Proximitatea vecinătății oceanului sau a uscatului și, prin urmare influențele reciproce firești generate de aceasta; dispunerea, abundența și calitatea resurselor naturale; numărul, originea și densitatea populației; moștenirea colonială omniprezentă, dar diversă (spaniolă, portugheză, franceză); locul și rolul regiunii în comerțul internațional reprezintă importante criterii care condiționează o corectă analiză culturală și managerială.

Abordarea managementului structurilor multiculturale aplicată acestei regiuni conduce, prin urmare, la următoarele constatări:

1. Nivelul slab de dezvoltare economică și izolarea față de zonele urbane intens populate, fenomene întâlnite frecvent în cele mai multe dintre țările Americii Latine (Columbia, Bolivia, Peru), generează un puternic și constant colectivism. La tineri, în special, în toate țările din regiune, dar și la întreaga populație în țările cu un nivel de dezvoltare economică mai mare, cum sunt Chile și Venezuela, în schimb, predomină individualismul;

2. În mod corespunzător, distanța față de putere este mare, mai ales în regiunile rurale, slab dezvoltate și sărace din sudul Mexicului, din regiunea Amazonului sau din Patagonia. În aglomerațiile urbane, puternic industrializate, cum sunt capitalele țărilor din regiune, dar mai ales Ciudad de Mexico, Sao Paulo, Rio de Janeiro, se observă o tendință de descreștere a distanței față de putere;

3. Evitarea incertitudinii, prin protejarea pe termen mediu și lung a resurselor naturale și exploatarea rațională a acestora, nu a putut reprezenta o preocupare pentru America Latină, care a fost secătuită de resurse timp de cinci secole. Conștientizarea efectelor negative ale urbanizării excesive, ale agravării inegalităților sociale, ale penuriei de apă potabilă, ale poluării necontrolate, ale posibilelor cataclisme care ar putea afecta regiunea (cutremure de pământ, inundații catastrofale, alunecări de pământ, erupții vulcanice) și care s-au produs adesea în ultimii 20 de ani, au impus necesitatea unei viziuni regionale, orientată spre consolidarea tendinței de evitare a incertitudinii;

4. Masculinitatea este evidentă, chiar dacă nu și întotdeauna necesară, fiind firească în condițiile în care, în țările Americii Latine, circa 35-40% din populația totală este reprezentată de persoane care nu au împlinit vârsta de 16 ani, zeci de milioane de persoane fiind, mai ales în țările cel mai intens populate, precum Brazilia sau Mexic, în căutarea unui loc de muncă. Statul, prin organismele sale considerate corupte de către populație, reușește doar să își propună asigurarea unei egalități a șanselor, care se dovedește a fi iluzorie;

5. Nivelul scăzut de dezvoltare economică se poate modifica în sens pozitiv, în contextul regional, tot prin exploatarea importantelor resurse naturale sau umane de care dispune America Latină, ceea ce conduce la o abordare pe termen scurt a legilor economiei de piață, dar și a celor sociale.

Contextul socio-economic latino-american

Lumea afacerilor și managementul corespunzător acestora sunt afectate, în America Latină, de anumite elemente particulare interdependente, care, mai mult decât în alte regiuni sau țări, influențează **contextul economic și social**. Prezentăm, în continuare, cele mai importante dintre acestea:

1. *Amestecul statului*, a organismelor acestuia, în mod direct, uneori brutal, în viața economică este evident în țările Americii Latine. Statul intervine prin limitarea sau interzicerea creșterii prețurilor la anumite produse, servicii sau utilități sau chiar în sectorul bancar, limitând retragerile de numerar în scopul menținerii unui nivel controlat al creșterii prețurilor (de exemplu, în Argentina, pentru combustibili) sau pentru a evita eventuale crize financiare;

2. *Existența unor crize ciclice structurale*, generate de interesele statului sau ale unor grupuri de influență interne sau externe;

3. *Privatizarea unei mari părți a economiei* către companii multinaționale sau către investitori din țară, în scopul obținerii unor importante venituri care trebuie să alimenteze bugetul de stat, urmate de reetimizări, adesea realizate chiar la sugestia noilor proprietari, pentru ca o parte din sumele restituite de stat să alimenteze și conturi private sau interese de tip mafiot;

4. *Dezvoltarea puternică a sectorului secundar al economiei*, agricultura, și, mai ales, a sectorului zootehnic (bovine, ovine, camelide), valorificând terenurile imense (de exemplu, pampa și Patagonia, în Argentina), dar și tradiția gastronomică locală;

5. *Populația acestei regiuni este puternic polarizată din punct de vedere economic*, iar clasa de mijloc este în formare. 40% din populație trăiește sub pragul minim al sărăciei, chiar dacă economia Braziliei ocupă cel de al șaptelea loc din lume;

6. Pentru asigurarea unei integrări mai puternice în economia mondială, țările Americii Latine au creat mai multe *organisme economice suprastatale*. Înființată în anul 1991, după modelul Uniunii Europene, MERCOSUR, adică „Mercado del sur”, Piața comună a Americii de Sud, tinde să devină o comunitate de națiuni, fiind alcătuită din țări membre – Argentina, Brazilia, Uruguay, Paraguay, dar și din țări asociate – Chile, Bolivia. Apărută în anul 1970, CAN,

Comunitatea Andină de Națiuni, formată din Venezuela, Columbia, Peru, Ecuador, Bolivia este o altă încercare de reunire în scop economic a mai multor țări din regiune. Demarat încă din anul 1960, ALADI a reprezentat primul proiect de integrare a țărilor din America Latină, incluzând și Mexicul în această grandioasă inițiativă economică;

7. *Dictaturile militare sau personale* (1955-1982 în Argentina; 1973-1990 în Chile); *revoluțiile* aproape permanente (din 1911 în Mexic; din 1953 în Cuba), *cartelurile mafioate* (din Columbia, pentru piața drogurilor sau din Mexic, pentru trecerea ilegală a frontierei în Statele Unite ale Americii); *persecuțiile politice*, însoțite de răpiri sau dispariții de persoane, de încălcarea drepturilor fundamentale cetățenești sau de cenzură; violența de stradă, adesea extremă (specifică marilor orașe – Bogota, Rio de Janeiro); sărăcia în care trăiește o mare parte a populației; cartierele sărace ale marilor aglomerații urbane („favele”, în Brazilia; „villa miseria” în Argentina, „bidonville”, în țările Americii Centrale) au influențat profund economia, dar mai ales societatea latino-americană;

8. „*Foarfece prețurilor*”, practică decenii la rând în comerțul dintre țările dezvoltate și țările Americii Latine a condus la exploatarea masivă a resurselor naturale ale acestora din urmă, la producerea unor dezechilibre climatice având consecințe dramatice nu doar la nivel regional, ci chiar la nivel global, fără a genera dezvoltarea economică echilibrată în zonă.

Bibliografie

1. SERRANO PEREZ, M. *Morir a sabiendas*, Tucuman, Ediciones del Gabinete, 2004
2. *** „Elveția, o țară în Europa”, *Secolul 21*, București, Fundația Secolul 21, nr. 5-10, 2004

3. ISTOCESCU, A. *Managementul organizației - o altfel de interpretare. Studii de caz*, București, Editura ASE, 2005
4. ISTOCESCU, A. *Management comparat internațional*, București, Editura ASE, 2005
5. ROMANO, P. *O viziune asupra Europei*, Iași, Editura Polirom, 2001
6. GALEANO, E. *Memoria focului*, București, Editura Politică, 1988
7. MOREAU DEFARGES, PH. *Instituțiile europene*, Timișoara, Editura Amarcord, 2002
8. (colectiv de autori) *South America on a shoestring*, Melbourne, Lonely Planet Publications, 2002
9. (colectiv de autori) *Mexico*, Melbourne, Lonely Planet Publications, 2002
10. (colectiv de autori) *Europe on a shoestring*, Melbourne, Lonely Planet Publications, 2001