

Managementul în America Latină (partea a II-a)

Lect. univ. dr. *Amedeo ISTOCESCU*

Abstract

This paper develops several peculiarities of the management within the Latin America countries types of organizations, strategies, negotiations techniques and trade union issue..

Particularități ale managementului din America Latină

Cu o mai mare intensitate decât în alte țări sau în alte regiuni geografice, contextul cultural-istoric și contextul socio-economic din America Latină generează anumite **aspecte profund particulare** pentru managementul practicat în această regiune. Managementul este marcat chiar și de contradicții, luând în considerare faptul că influențele de natură culturală și managerială provin atât din Europa, pentru cea mai mare parte dintre țări, dar și din Asia, pentru economiile situate pe țărmul Oceanului Pacific, cum este Chile.

Tipuri de organizații care funcționează în America Latină

În America Latină funcționează pe scară largă **organizații private, fie de dimensiune mică sau mijlocie** – acestea fiind cele mai numeroase și apărând ca urmare a inițiativei întreprinzătorilor locali, **fie de dimensiune mare** – acestea fiind filiale sau reprezentanțe ale unor companii internaționale.

Motivele pentru care se înființează, în această regiune, organizații private mici sau mijlocii sunt, uneori, diferite de cele clasice. Prezentăm, în continuare, câteva dintre acestea:

- existența unui patrimoniu, chiar dacă de mică valoare, care permite întreprinzătorului să își asume riscurile inerente afacerii;
- combinarea economică a factorilor de producție specifici și distincția clară între entitățile care aduc, în organizație, acești factori de producție; astfel, salarii reprezintă forța de muncă, capitalul inițial este asigurat de întreprinzător și de către bancheri, iar organizația devine un centru de putere, dominat de întreprinzător, în care se adoptă deciziile;
- stabilirea obiectivului firmei - acela de a vinde pe piață produsele realizate sau de a presta serviciile propuse, în funcție de puterea de cumpărare a populației vizate;
- maximizarea profitului obținut din activitatea firmei reprezintă mobilul înființării organizațiilor mici sau mijlocii.

Adesea, motivele enumerate anterior, chiar dacă par suficient de mobilizatoare, sunt contracarate de *problemele cu care se confruntă aceste organizații*. Enumerăm câteva dintre acestea:

- ☞ lipsa ori insuficiența finanțării externe, generată de politica pe care o au organismele financiare internaționale față de țările din regiune (creșterea deficitului balanței de plăți externe; dependența de fluxurile volatile de fonduri, cum sunt liniile de credit bancare);
- ☞ instabilitatea manifestată la nivel macroeconomic, urmare a intervenției brutale și agresive a statului în viața economică (sisteme financiare instabile);

⇒ adoptarea de către guvern a unor strategii și politici economice considerate neadecvate de către oamenii de afaceri, chiar dacă – așa cum se afirmă în mod oficial – acestea urmăresc realizarea unor obiective de natură socială (legislație fiscală elaborată pentru un interval scurt de timp și nu pe termen îndelungat sau cel puțin mediu; identificarea și studierea deficitelor structurale, pentru ca datoriile prezente să nu afecteze generațiile următoare de întreprinzători dar și de contribuabili; dolarizarea economiilor din regiune).

Cea mai mare parte a întreprinderilor mici și mijlocii din America Latină sunt **asociații familiale**. Câteva dintre *caracteristicile esențiale* ale acestora sunt prezentate în continuare: *compromisul*, ceea ce semnifică găsirea combinației considerate optime între dedicația pentru firmă și viața de familie; *flexibilitatea*, menită să asigure necesara adaptare a firmei la mediul de afaceri și la oportunitățile acestuia; *cultura* economică minimă a celor implicați în activitatea firmei; încrederea reciprocă a membrilor familiei, deveniți parteneri de afaceri; *orgoliul*, adesea excesiv, alcătuit din aroganță, vanitate și un considerabil exces de stimă de sine.

Asociația familială preia, dezvoltă și continuă relațiile care există în mod inerent între membrii unei familii biologice sau civile. Figura 1 prezintă evoluția previzibilă a unei asociații familiale în raport cu evoluția unei familii.

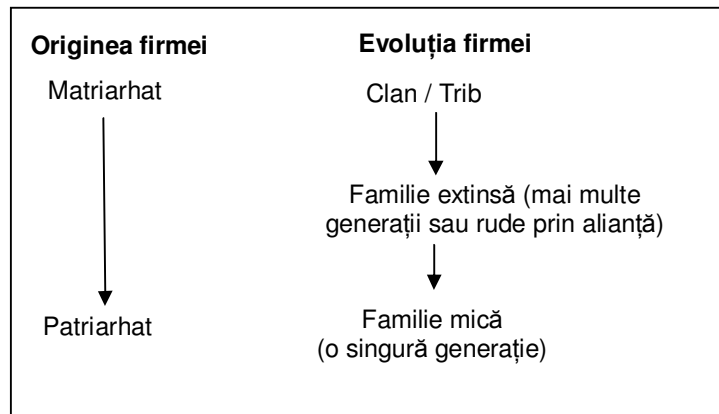


Figura 1 Evoluția unei asociații familiale în raport cu evoluția unei familii

Relația de interdependență dintre familie și asociația familială, în viziune sistemică, este redată în figura 2.

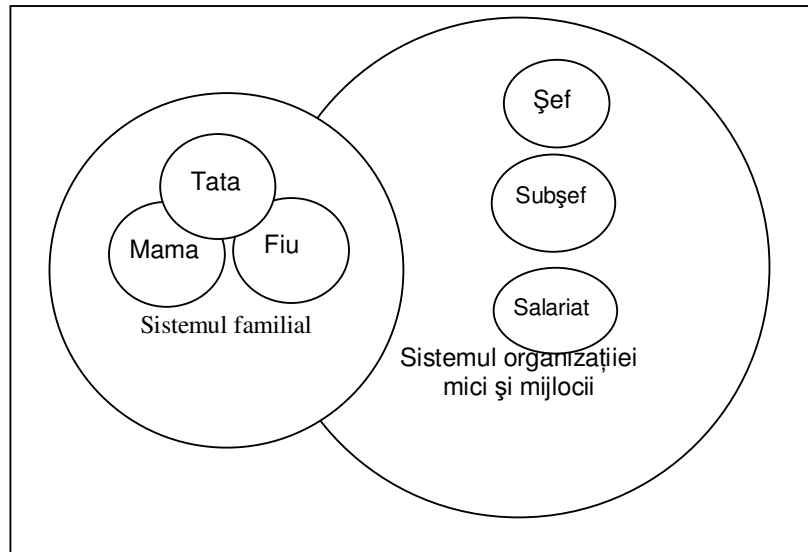


Figura 2 Relația de interdependență dintre familie și asociația familială, în viziune sistemică

Evoluția în timp a activității unei asociații familiale, așa cum se întâlnește în America Latină, se poate urmări pe parcursul a două sau trei generații, este dependentă de vârsta întreprinzătorului inițial, de intensitatea activității firmei și parcurge mai multe etape. Figura 3 exemplifică această evoluție.

Structura organizatorică formală a unei asociații familiale se află în strânsă corelație cu structura informală a familiei de întreprinzători. Figura 4 prezintă interdependențele reciproce dintre acestea.

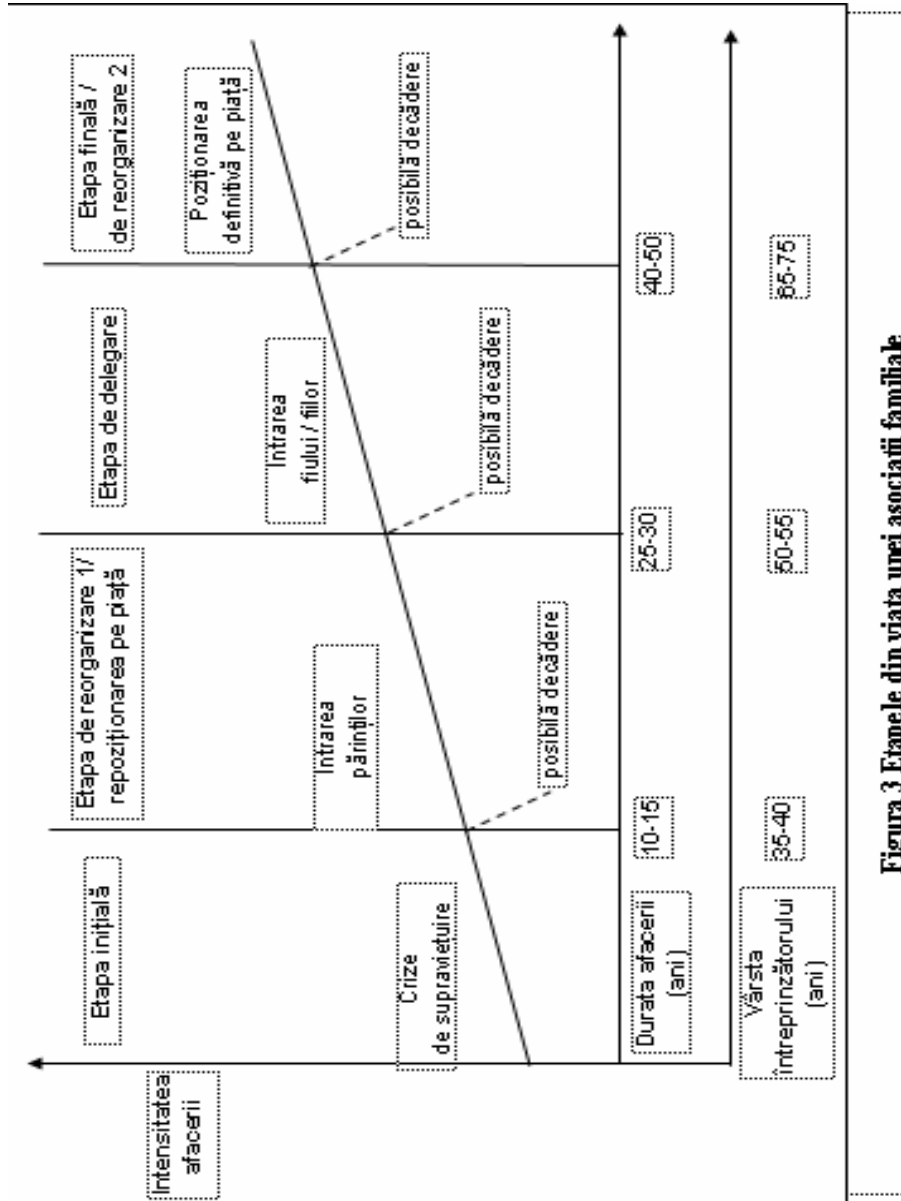


Figura 3 Etapele din viața unei asociații familiale

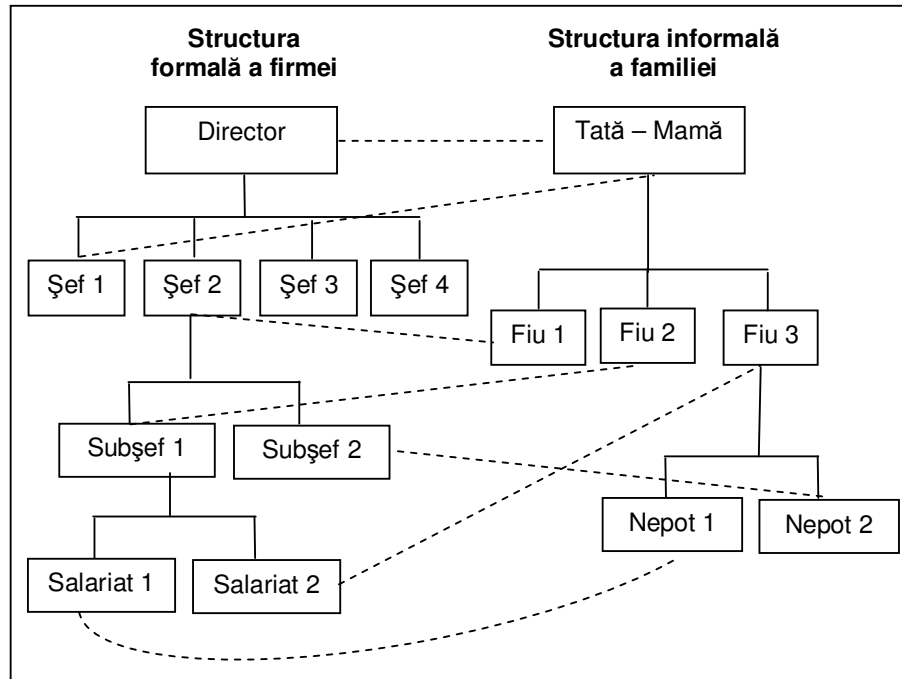


Figura 4 Interdependențe: structura formală a firmei – structura informală a familiei de întreprinzători

Comaniile internaționale au început, în ultimele două decenii, să deschidă filiale sau reprezentanțe în America Latină, după înlăturarea regimurilor militare din aceste țări, revenirea lor la democrație și privatizarea masivă a organizațiilor publice și de stat. Monopolul unor companii internaționale agreate de dictatorii locali, care conducea la realizarea unui profit uriaș, destinat doar celor două părți, s-a încheiat, iar acum aceste companii sunt prezente în toate domeniile de activitate economică. Ele au creat locuri de muncă, utilizează tehnologii de producție avansate, realizează necesarul transfer de cunoștințe de management, contribuie la dezvoltarea economică și socială a regiunii. Cel mai des sunt întâlnite structurile organizatorice globale, ale căror caracteristici vor fi prezentate în continuare.

***Tipuri de structuri organizatorice întâlnite
la companiile internaționale care desfășoară
activități în America Latină***

Coordonarea activităților desfășurate de companiile internaționale necesită sarcini, competențe și responsabilități sporite pentru managerii acestora. Globalizarea activităților economice impune, mai mult, dezvoltarea comunicării în cadrul organizației. Aceste particularități au impus crearea, de către companiile internaționale care au deschis filiale sau reprezentanțe în America Latină, a unei **noi structuri organizatorice, cea globală**, pentru a lua în considerare, în general, particularitățile regiunilor geografice sau economice în care acționează și în special particularitățile departamentelor funcționale de care este nevoie pentru realizarea activităților propuse. În funcție de aceste particularități, se poate alege, în funcție și de specificitățile economice și de interesele politice ale țării în care se implantează, cel mai adecvat tip de structură globală: pe produs, geografică, funcțională sau mixtă. Prezentăm, în continuare, particularitățile acestor structuri.

Structura globală pe produs prevede subdiviziuni organizatorice distincte și independente de celelalte, pentru fiecare produs sau familie de produse, constituite ca unități de producție semiautonomă, cu proprii subdiviziuni funcționale și care acționează pe baza strategiei companiei. Managerul departamentului este subordonat directorului general (figura 9.5).

Structura globală geografică grupează activitățile internaționale ale companiei în subdiviziuni organizatorice regionale, iar directorii acestora răspund de activitatea companiei în întreaga regiune (figura 9.6). Aceștia sunt subordonați directorului general.

Structura globală funcțională se caracterizează prin faptul că atât activitățile interne cât și cele externe ale subdiviziunilor organizatorice sunt în subordinea managerilor executivi (figura 9.7). Aceștia sunt subordonați tot directorului general.

Structurile globale mixte rezultă din combinarea precedentelor. Astfel, companiile internaționale care desfășoară activități de producție și vânzări în America Latină pot opta pentru o structură globală pe produs – geografică, pentru o structură globală pe produs – funcțională, sau pentru o structură globală funcțională – geografică.

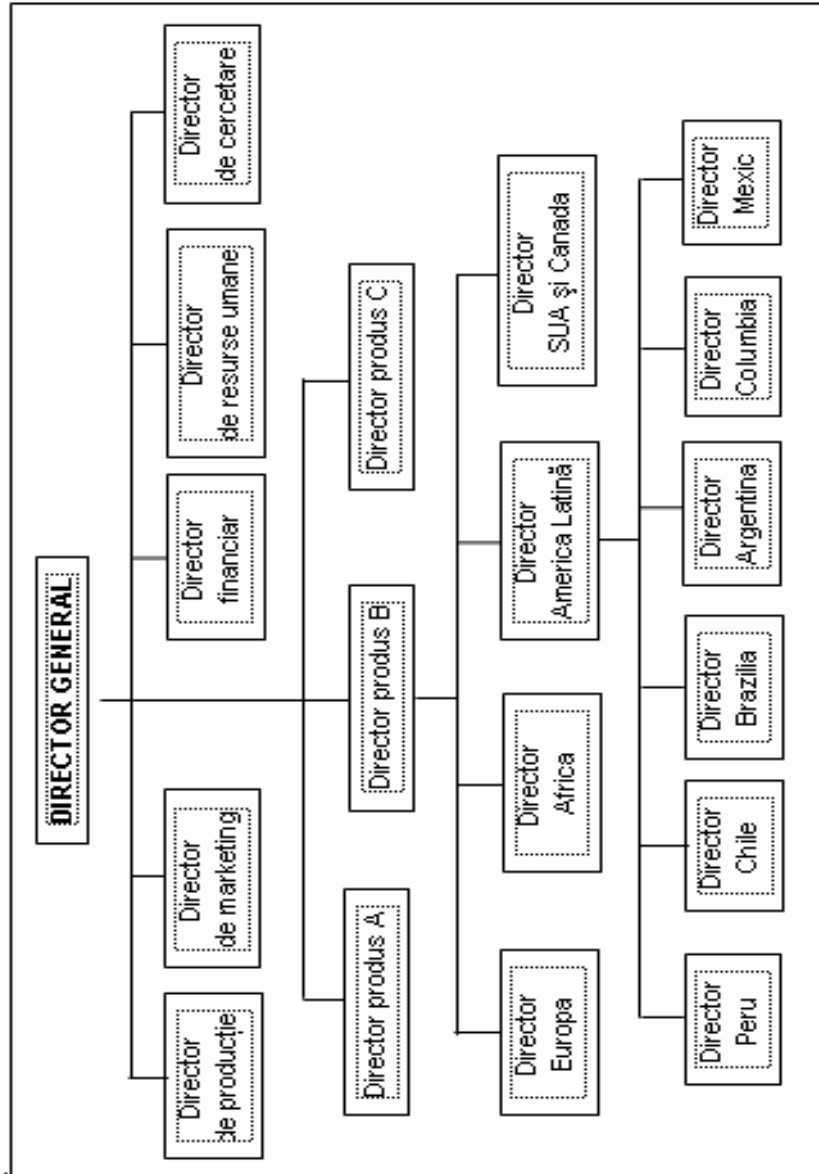


Figura 5 Structura organizatorică globală și pe produs

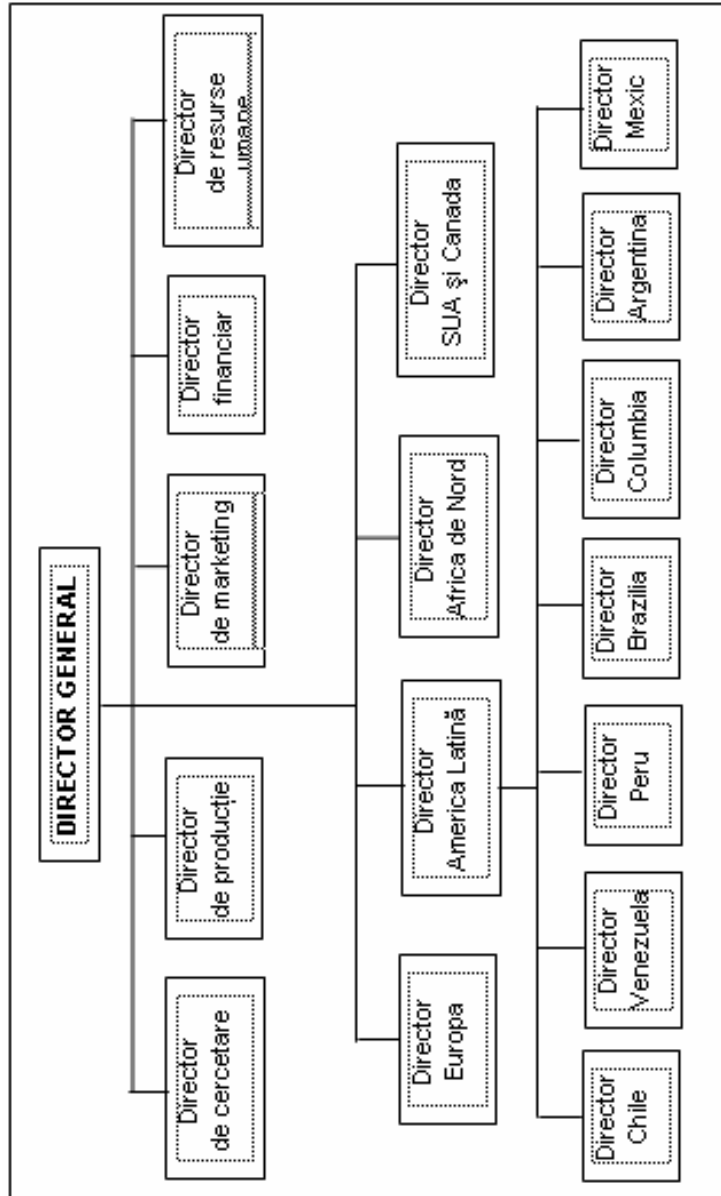


Figura 6 Structura organizatorică globală geografică

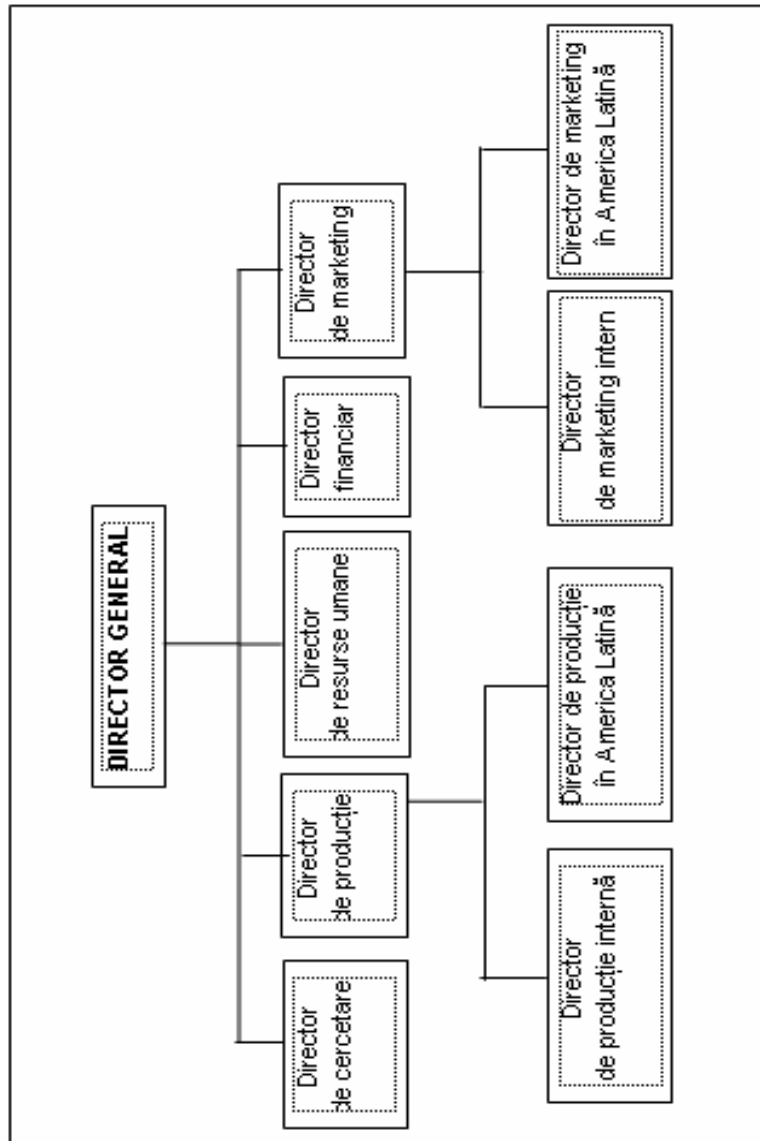


Figura 7 Structura organizatorică globală funcțională

Opțiuni strategice pentru organizațiile mici și mijlocii din America Latină

Organizațiile mici și mijlocii din America Latină utilizează, în mod predilect, **patru opțiuni strategice**: *de penetrare; de expansiune; de diversificare a produselor și/sau a serviciilor realizate, de diversificare a modului de constituire și evoluție*. Aceste organizații sunt, grație acestor opțiuni strategice, mai flexibile și mai adaptabile decât cele corespunzătoare lor din alte regiuni geografice sau economice. Tabelul 1 prezintă caracteristicile celor patru opțiuni strategice enumerate.

Tabel 1 Opțiuni strategice pentru organizații mici și mijlocii din America Latină

Tabel 1

Opțiuni strategice Resurse	Conjunctură externă	
	Aceeași afacere	Altă afacere
Resurse interne ale IMM	<i>Penetrare:</i> <ul style="list-style-type: none"> ◆ cotă de piață; ◆ dezvoltare de noi produse/servicii; ◆ noi clienți. 	<i>Diversificare de producție:</i> <ul style="list-style-type: none"> ■ noi produse/servicii
Resurse externe ale IMM	<i>Expansiune:</i> <ul style="list-style-type: none"> ◆ geografică; ◆ fuziuni; ◆ achiziții; ◆ orizontală. 	<i>Diversificarea accentuată a firmei:</i> <ul style="list-style-type: none"> ■ achiziții; ■ alianțe strategice; ■ fuziuni.

Managementul și resursele umane în organizațiile din America Latină

Managementul practicat în țările dezvoltate din punct de vedere economic nu ajută prea mult în înțelegerea particularităților manageriale din America Latină. Mai mult, el nici nu poate oferi soluții pentru rezolvarea unor probleme structurale cu care se confruntă economiile din această regiune. Nici organismele financiare

internaționale, precum Banca Mondială și Fondul Monetar Internațional nu au reușit să propună modalități puternic adaptate specificului local pentru depășirea anumitor crize, fapt care a agravat mai mult dezechilibrele structurale, așa cum s-a întâmplat în Argentina în anul 2001.

Managementul practicat în filialele și reprezentanțele companiilor internaționale este unul performant și bine adaptat la condițiile culturale, sociale și economice din țările Americii Latine. În schimb, organizațiile mici și mijlocii sunt conduse în mod tradițional, fără a se utiliza instrumente moderne de management. Planificarea este redusă, motivarea se bazează mai ales pe stimulente materiale, fără să existe o preocupare constantă pentru pregătirea forței de muncă prin intermediul politicii de carieră, iar controlul este birocratic și formal, în timp ce procesele decizionale se bazează pe criterii personale, neștiințifice.

Companiile din America Latină sunt preocupate de importul de utilaje și de tehnologii și mai puțin de pregătirea salariaților în conformitate cu cerințele acestora, datorită faptului că lipsește veriga de legătură dintre acestea, transferul internațional sau regional de cunoștințe de management. Ca urmare, pregătirea personalului are caracter sporadic, este axată pe nevoile imediate de pregătire a acestuia, prin cursuri de scurtă durată, axate mai ales pe probleme de natură tehnologică. **Resurselor umane** nu li se recunoaște, așadar, importantul rol pe care îl au în cadrul organizațiilor, dar și al societății.

Nivelul înalt al inflației înregistrat în ultimii ani în țările Americii Latine, surplusul de forță de muncă înregistrat în multe țări din regiune sunt cauze care explică lipsa consecvenței managerilor în domeniul pregătirii personalului. Doar companiile internaționale sau naționale mari dispun de programe complexe de pregătire a carierei salariaților lor.

Se apreciază așadar că organizațiile din țările Americii Latine au nevoie de un masiv transfer internațional de cunoștințe de management, dar și de manageri profesioniști, cu o bună înțelegere a specificului regiunii, capabili să înțeleagă și să soluționeze contradicțiile și crizele ciclice prin care trec organizațiile pe care le conduc, cu o deosebită capacitate de adaptare, astfel să identifice soluții creative, unice, personalizate pentru depășirea problemelor specifice cu care se confruntă, în țările în care funcționează.

Negocierea în companiile din America Latină

Negocierea în afaceri

În țările Americii Latine **partenerul de afaceri** este perceput, de regulă, drept un *rival* care trebuie învins prin orice mijloc, deci nu neapărat cu forța argumentelor. Ca urmare, ca rezultat al negocierii, o parte învinge, iar cealaltă este învinsă, indiferent dacă recunoaște formal sau nu această realitate. *Negocierile de afaceri sunt dificile* și pentru că anumite informații nu se furnizează, deși sunt necesare pentru realizarea înțelegerii, dar și pentru că managerii sau negociatorii latino-americani au nevoie de timp pentru a dobândi încredere în partenerii lor de afaceri.

Negocierile de afaceri durează mult și datorită faptului că, în mod obișnuit, latino-americanii întârzie aproape întotdeauna, chiar și la întâlniri care impun punctualitate, dar și pentru că, în timpul discuțiilor, ei acceptă să fie întreruși pentru alte probleme, sau chiar generează ei întreruperea negocierilor pentru a rezolva alte probleme care nu au nici o legătură cu întâlnirea de afaceri la care participă. Timpul nu reprezintă așadar o restricție pentru managerii latino-americani, sau altfel spus, pentru ei, timpul rezolvă toate problemele.

Negocierea pentru partenerii sociali

Negocierile nu sunt facile nici la nivel societal. Adesea, guvernele din țările Americii Latine duc *tratative îndelungate* cu sindicate, asociații patronale sau cu locuitori ai unor regiuni. De cele mai multe ori, negocierile nu conduc spre o variantă de compromis, fapt care agravează tensiunile sociale și conduce la *manifestări de protest* care pot deveni foarte violente. Se produc frecvente blocări de căi de comunicație, întreruperi ale activității organizațiilor publice din sfera educației sau sanitare, tulburări ale unor mitinguri sau manifestări publice la care participă oficialități centrale sau locale, afișarea și susținerea zgomotoasă a revendicărilor. Cu aceste prilejuri, contestatarii condamnă corupția instituționalizată, interesele private ale celor care dețin demnități publice, privatizările realizate nu în folosul statului sau al comunității, ci în folosul marelui capital autohton sau străin.

Relația dintre management și sindicate în companiile din America Latină

În țările Americii Latine **între management și sindicate relațiile sunt puternic antagonice**. Statut este considerat, de către cele două părți, – managementul de nivel superior, respectiv sindicatul sau asociația patronală – ca reprezentând necesarul mediator între interesele întotdeauna divergente ale părților. Partidele politice au speculat această situație și au susținut, în funcție de propria orientare, interesele uneia sau alteia dintre părți.

În comparație cu sindicatele din Europa, cele din țările Americii Latine *sunt mult mai populare, ponderea salariaților sindicalizați tinde spre 70%*, iar conform modelului nord-american, sindicatele sunt constituite la nivel de ramură sau domeniu de activitate.

Constituirea sindicatelor în țările Americii Latine a început, în general, în zorii secolului al XX-lea, pe măsura sosirii unui număr din ce în ce mai mare de imigranți din Europa. Formarea clasei muncitoare, atât de necesară marilor industrii naționale, care alimentau imediat industria europeană și consumul locuitorilor vechiului continent, a impus cu necesitate intervenția statului în medierea conflictelor continue dintre muncitorii intens exploatați și managerii cosmopoliți, respectiv proprietarii avizi de profit.

Sindicatele din Chile, organizate încă de la sfârșitul secolului al XIX-lea, s-au bucurat de o mare apreciere din partea salariaților, deoarece sunt mai eficiente, mai puțin birocratice, dezvoltându-se ca cele din Europa.

Activitatea sindicatelor din Brazilia, deși eficientă, este grevată de reglementări proprii caduce, care datează de peste 70 de ani. Datorită dimensiunii țării și a amplasării teritoriale a organizațiilor economice, sindicatele sunt mult descentralizate, pentru a beneficia de sprijinul guvernelor locale, mult mai influente decât cel central. Cu toate acestea, datorită mentalității populației și a lipsei de motivație în muncă, sindicatele din Brazilia nu au un înalt nivel al conștiinței de clasă, precum cele din țările vecine, care au o puternică mișcare sindicală, Chile și Argentina.

Mai mult decât în alte țări din regiune, mișcarea sindicală din Mexic a fost *influențată de activitatea și interesele partidelor politice*, care s-au bazat pe

sprijinul sindicatelor în alegeri, fără să onoreze ulterior promisiunile făcute acestora.

Adoptarea de către guvernele statelor din America Latină a unor politici neolibérale, nivelul înalt al inflației, neîncrederea în moneda națională, șomajul în creștere reprezintă cauze ale unui *cert declin al mișcării sindicale din această regiune în prezent*, deși soluțiile pentru depășirea acestor elemente generatoare de crize economice și sociale sunt adesea propuse chiar de sindicate (de exemplu, în Argentina, disputele generate de fixarea de către stat și menținerea neschimbată, pe o perioadă de peste șapte ani, fără nici o rațiune economică, a prețurilor combustibililor, pentru a se asigura o stabilitate pe termen lung a prețurilor și a tarifelor).

Perspective ale managementului din America Latină

Diferențele de natură culturală, socială, geografică, dar și economică dintre țările din America Latină sunt, în unele cazuri, mai evidente decât asemănările dintre acestea. Cei interesați de problematica managementului comparat internațional sunt obligați să acorde atenția necesară acestor particularități atunci când intenționează să realizeze abordări globale și nediferențiate ale managementului practicat în organizațiile din țările Americii Latine. Cu toate acestea, pe baza aspectelor concrete prezentate anterior, se conturează, pentru perioada următoare, **numeroase perspective comune**, dintre care le prezentăm pe cele mai evidente și cu efecte previzibile importante:

- ☞ *Realizarea cu mai mare intensitate decât până în prezent a unui coerent și masiv transfer internațional sau regional de cunoștințe manageriale, mai rapid și mai economic, în completarea sau, în timp, chiar în locul celui de utilaje și tehnologie;*
- ☞ *Creșterea rolului și a influenței organizațiilor economice constituite cu participarea țărilor Americii Latine, cum sunt MERCOSUR, CAN sau ALADI în comerțul internațional, pentru a echilibra comerțul regiunii cu Uniunea Europeană, Statele Unite ale Americii sau cu Asia de Sud-Est;*

- ☉ *Conservarea și valorificarea în folosul comunităților locale a diferențelor de natură culturală dintre țările Americii Latine;*
- ☉ *Prevenirea, pe cât posibil, și gestionarea corectă, în interes propriu, dar și din perspectivă globală, a potențialelor crize sociale sau economice generate de adâncirea dezechilibrelor dintre nord și sud, respectiv dintre est și vest, în sens geografic și a influențelor acestora pe plan politic și economic, dar și a crizelor provocate de calamitățile naturale care afectează frecvent și puternic aceste țări;*
- ☉ *Crearea și funcționarea, alături de companiile internaționale, de organizații naționale, de dimensiune mare, cu capital autohton, care să mărească încrederea populației în strategiile și politicile guvernelor locale sau centrale;*
- ☉ *Acceptarea greșelilor trecutului, rescrierea corectă și fără prejudecăți a istoriei recente a fiecărei țări și a regiunii în ansamblu, dezvoltarea economică durabilă, pentru realizarea unei necesare reconcilierii cu trecutul recent și evitarea repetării unor erori („mamele din Plaza de Mayo” din Buenos Aires; exterminarea populațiilor indigene din America de Sud; compromisurile din negocierile cu organisme financiare internaționale; exploatarea nerațională a lemnului în bazinul Amazonului; „mitul Evitei Peron”, care a creat o stare de dependență și de permanentă asistare a populației de către statul argentinian, el însuși sărac; comerțul cu droguri; cartierele sărace de la periferia sau chiar din interiorul marilor metropole);*
- ☉ *Creșterea rolului real al statului în reglarea dezechilibrelor economice și în medierea conflictelor de muncă dintre sindicate și patronate;*
- ☉ *Acordarea unui rol important educației de toate gradele care se bazează, în prezent, pe modelul francez, enciclopedist, elitist, dar care se poate adapta pentru a îndeplini un rol mai activ în pregătirea viitoarelor generații de salariați, de funcționari, oameni de afaceri sau de conducători politici;*
- ☉ *Dezvoltarea sectorului serviciilor, în general, iar în cadrul acestuia a turismului, care poate îndeplini un important rol cultural și economic în țările din regiune (culturile aztecă și mayașă din Mexic; cultura incașă din Peru; plajele din*

Brazilia și din Mexic; orașele coloniale Quito, capitala Ecuadorului, La Habana, capitala Cubei sau cele din Mexic; insulele din regiunea Antilelor Mici; cascadele Iguazu situate la granița dintre Argentina și Brazilia; cascada Angel din Venezuela; arhipelagul Galapagos; insula Paștelui; Machu Pichu; întinderile nesfârșite ale Patagoniei argentine, cu rezervațiile în care trăiesc balena franca austral, pinguini, lei și elefanți de mare, cu ghetarii impresionanți din zona El Calafate, cu încă enigmatică Țară de Foc și primii săi exploratori, între care se află și românul Iulius Popper).

Bibliografie

1. Burduș, Eugen – *Management comparat internațional*, București, Editura Economică, 2001
2. Chimet, Iordan – *Sugestii pentru o galerie sentimentală – America Latină*, București, Editura Meridiane, 1984
3. Feierstein, Daniel, Levy, Guillermo (compiladores) – *Hasta que la muerte nos separe. Poder y practicas sociales genocidas en America Latina*, La Plata, Ediciones Al Morgen, 2004
4. Galeano, Eduardo – *Memoria focului*, București, Editura Politică, 1988
5. Irigoyen, Horacio – *La empresa de familia en America Latina*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 2005
6. Istocescu, Amedeo – „Marile orașe între locuire, poluare și management (Beijing, Tokio, Ciudad de Mexico)”, *Revista Economia, seria Management*, București, Editura ASE, nr. 1 2003
7. Istocescu, Amedeo – „Mexico, mi amor sau despre cultură și management în Mexic”, *Revista Economia, seria Management*, București, Editura ASE, nr.1 2003
8. Nicolescu, Ovidiu – *Management comparat*, București, Editura Economică, 2001
9. Todorov, Tzvetan – *Cucerirea Americii. Problema celuilalt*, Iași, Institutul European, 1994

10. *** - *Secolul 20*, nr. 8, 9 1973, „Incursiuni în conștiința unei lumi – America Latină”, București, Uniunea Scriitorilor din R.S.R.
11. *** - *Secolul 20*, nr. 5, 6 1982, „Dimensiunea Borges”, București, Uniunea Scriitorilor din R.S.R.
12. *** - *Inequality in Latin America. Breaking with history?* I.B.R.D. W.B, New York, 2004
13. *** - *Desarrollo sostenible en un mundo dinamico. Tranformacion de instituciones, crecimiento y calidad de vida*, I.B.R.D. W.B., New York, 2004
14. *** - *Historia contemporanea de America Latina*, Alianza Editorial S.A., Madrid – Buenos Aires, 2005