

Tesis de Maestría

EL GERENTE Y LA CULTURA DE LAS EMPRESAS EN EL PARAGUAY*

Consuelo García de Benavides

Durante los últimos 30 años, en Estados Unidos, Europa y Japón, numerosos autores han estudiado con interés las organizaciones, su gestión, su dinámica, los hombres que la componen y la cultura que ellos engendran. Sin embargo, este auge no se produjo en América Latina, donde estos temas se han tratado escasa y marginalmente. Todavía se ignora lo que sucede en esta parte del continente respecto de la gerencia, sus estilos y la cultura de las empresas.

Por ello, el objetivo del presente estudio es abordar esta realidad a partir del caso específico de las empresas del Paraguay, país que constituye un caso singular en relación al resto de América Latina, y al cual los trascendentes acontecimientos ocurridos en los últimos tiempos en todos los campos de su quehacer convierten en un

interesante objeto de estudio. En efecto, el Paraguay es un país mediterráneo, prácticamente el único país latinoamericano bilingüe en sentido estricto, vivió un proceso de colonización no violento y durante casi todo su periodo republicano estuvo regido por dictaduras, la última de las cuales terminó hace muy pocos años.

I. Marco de análisis

La investigación parte de una hipótesis de base según la cual el sistema social influye significativamente sobre las empresas y los hombres que trabajan en ellas, configurando un estilo de gestión y una cultura propios de esas empresas y con los cuales se forma su identidad.

El marco conceptual utilizado se ha construido a partir de los fundamentos teóricos de un grupo de autores.

En primer lugar se considera el aporte de Luhmann, quien ha innovado las cien-

* Tesis para optar la Maestría en Administración y Gestión en la Universidad Católica de Lovaina, 1991.

cias sociales al introducir la teoría de la evolución. Su esquema permite trabajar las relaciones y las diferencias. Según su enfoque, las organizaciones sociales desarrollan ciertos mecanismos de acción como resultado de un proceso de autorreferencia, de autopoiesis: la variación, la selección y la estabilización. Así, este marco teórico incluye la probabilidad y la posibilidad como factores importantes para el análisis de la sociedad.

Luhmann propone tres diferentes niveles de análisis del sistema social (Figura 1), cada uno de los cuales contiene al anterior: el macrosistema, que corresponde al ámbito mundial; el sistema nacional propio de cada país; y el microsistema, el de las empresas, resultado de la interacción dinámica de los dos anteriores.

etnia nacional. Se estima que estas variables son significativas y pueden explicar las diferencias entre un país y otro.

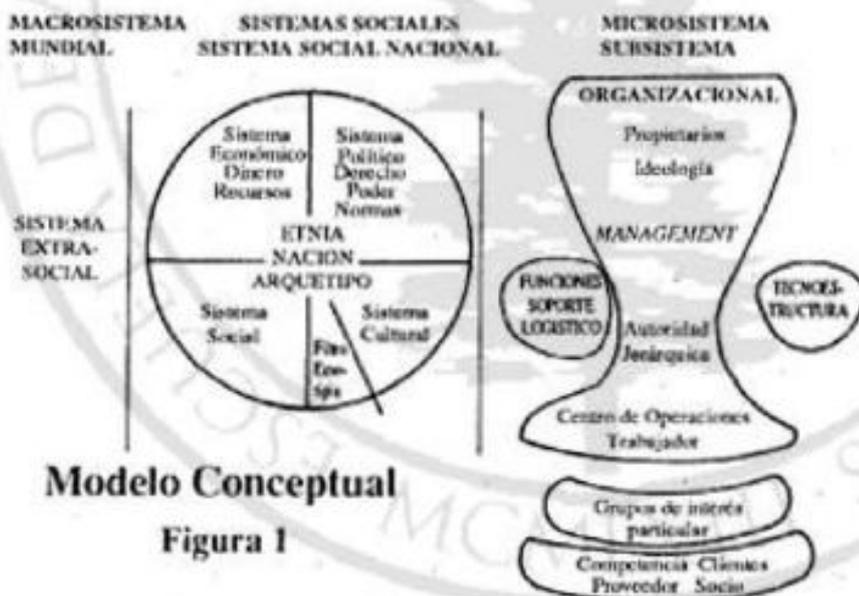
La etnia se manifiesta en los gestos, los comportamientos, las instituciones, las acciones y las obras, así como en las reglas generadoras de un significado común.

Dentro del componente cultural se ubica el etnotipo, cuya función es la de la autoconservación del sistema. Trata de asegurar el éxito del filtro que ejerce sobre los *inputs*, de proteger al sistema contra las fuerzas que vienen del medio ambiente y producen el *stress*.

El rol de filtro en el sistema político es ejercido por los grupos de presión; son ellos los que seleccionan a la entrada del

sistema, la información, las demandas y las iniciativas de todo tipo.

Para comprender los comportamientos que tienen lugar en los medios sociales así como en los grupos de esa sociedad y poder visualizar la etnia nacional, se analiza los arquetipos de Jung, presentes en el sistema



Modelo Conceptual
Figura 1

El presente estudio cubre los dos últimos niveles de análisis del sistema. Para estudiar el nivel nacional se sigue a Michaud, para quien la sociedad tiene cuatro componentes: económico, político, social y cultural, y un elemento central: la

síquico del inconsciente colectivo de toda sociedad.

Finalmente, el nivel microsistema, el análisis de la cultura creada por las empresas se basa en los planteamientos de Shein,

Thevenet y Morgan, autores que han aportado una nueva dimensión al estudio de la cultura en la empresa. A diferencia de otros estudiosos, ellos no consideran que la empresa tenga una cultura, sino que la empresa en sí misma es una cultura.

Todo este marco de análisis permite visualizar tres elementos: empresa, cultura y gerente, los cuales se influyen recíprocamente creando la dinámica necesaria para construir y crear la acción organizada de su funcionamiento. Estos elementos hacen posible la reificación de la empresa a través de sus estructuras, sus reglamentos y sus mecanismos de acción. Por otro lado, producen la innovación que todas las empresas necesitan para adaptarse a los cambios constantes. El interés del trabajo está en observar y determinar cómo se realiza esta sinergia.

La empresa se concibe como la representación de una parte de la realidad, creada y sostenida socialmente por los miembros que la componen. La cultura es una manera de construir esa realidad creada socialmente e interiorizada por sus miembros para darle un significado a su acción. El gerente es el actor simbólico que tiene por función primaria favorecer, promover y desarrollar los modelos deseables de orientación administrativa, significativa y de liderazgo. La administración simbólica es compartir la vida organizacional de manera tal que la acción coordinada de la empresa aumente.

Dado que los fenómenos que se reconocen como medio ambiente son extensión de las propias concepciones, la cultura existe en el seno de la sociedad y de la organización empresarial y ayuda a reinterpretar la naturaleza y el significado de la relación entre la organización y el

medio ambiente. De otro parte, la cultura, que depende de ideologías y de los valores que sostienen su accionar, contribuye a la comprensión del cambio en la empresa. No se trata solamente de cambios tecnológicos, sino también de actitudes y motivaciones de sus miembros. El cambio cultural pone el acento más sobre las personas que sobre las técnicas del cambio.

Se ha tomado como elemento de análisis al gerente. Se determinará cómo influye sobre la organización y las personas que forman parte de ella. Este punto se basa teóricamente en los trabajos de Mintzberg, que ayudan a comprender mejor el rol del gerente en la empresa y en la configuración de su cultura.

Es en su rol de líder que el gerente debe poner en práctica la manera como la realidad debe ser construida; de allí, la importancia de poner en evidencia las dos caras de una misma moneda. Por un lado, un gerente con liderazgo asume el que una situación sea desarrollada a partir de los miembros de la empresa y estimula lo esencial del sistema emergente de significación cultural. De esta manera puede integrar adecuadamente los intereses de la empresa y los de sus miembros. Por otro lado, el líder puede generar una ausencia de valores y la exclusión de ideologías como símbolo de manipulación del poder y de la cultura. La utilización de la manipulación ideológica y el control de la estrategia de administración producen la disociación en lugar de facilitar la expresión de caracteres humanos sanos en la empresa.

Todo ello encuentra explicación en el inconsciente colectivo, que constituye la base de los comportamientos nacionales. Las manifestaciones positivas del arquetipo –unificador y sano– causa la integra-

ción de la empresa; mientras que las manifestaciones negativas del mismo arquetipo –manipulador, disociador y dominante– pueden terminar por desintegrar a los miembros de la organización.

Las aproximaciones globales integran así en la gestión estratégica los factores culturales y de comportamiento, partiendo del principio según el cual la relación de cada individuo con la organización pasa por una cierta "representación". Esta representación influye fuertemente sobre el funcionamiento de la empresa.

Es necesario entonces ser conscientes de todos los mecanismos existentes en la organización, y poner particular atención en la necesidad de contar con un gerente capaz de conducir a la empresa bajo valores positivos y principios morales y éticos que contribuyan a mejorar el nivel y la calidad de vida de la sociedad.

2. Metodología

El estudio, de carácter exploratorio, se realizó con base en tres elementos de observación: entrevistas en profundidad; entrevistas de opinión; y la historia del Paraguay, incluida la dimensión mítica presente en cuentos, mitos y leyendas. Obviamente, los dos primeros requirieron la preparación de instrumentos *ad-hoc* y la obtención de dos muestras distintas.

Las entrevistas en profundidad se aplicaron a una muestra (A) de miembros del primer nivel de dirección de sus organizaciones –gerentes generales, presidentes de directorio–, mientras que el cuestionario se aplicó a una muestra (B) de trabajadores de empresas privadas de diferentes tamaños y sectores. Con ambos instrumentos se buscaba básicamente lo mismo: determinar

las características culturales de las empresas. Se exploró la comunicación, el clima organizacional y el estilo de gestión. El interés estaba en poder responder a las siguientes interrogantes:

a) ¿Cuál es la manera de organizar y de motivar y el estilo de gestión de los directivos en las empresas paraguayas?

b) ¿Los estilos prevalentes se explican por las "teorías universales" que se enseñan en las universidades y escuelas de administración?

c) ¿Cuáles son las características de la cultura de las empresas y cuál es la relación que existe entre ella, la cultura del país y los gerentes como elementos predominantes en las empresas?

d) ¿Existen realmente diferencias en los aspectos considerados por este trabajo entre las empresas paraguayas? Si las hay ¿cuáles son?

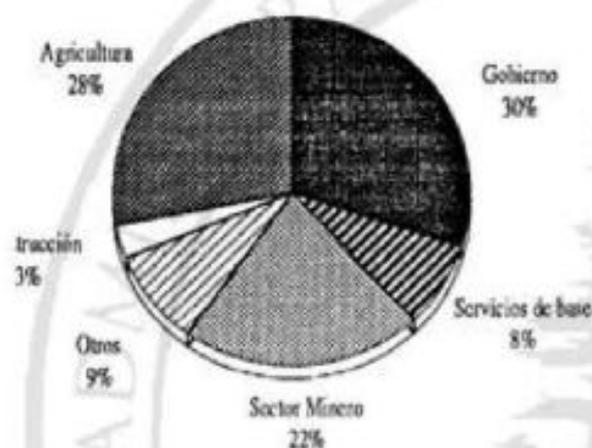
3. Análisis de la información y resultados

3.1 La cultura nacional

El Paraguay posee una realidad social propia que lo caracteriza y lo diferencia de otras naciones. En ella, dos culturas se han influenciado recíprocamente: la aborigen y la española. Esta última predomina frente a otras que también están presentes en la etnia paraguaya, pero que no la han marcado tanto. La cultura española es la de mayor significación en la formación de las raíces étnicas, arquetipales, políticas y culturales del Paraguay. Está en los cuatro ejes del sistema social: económico, cultural, político y social; los cuales se analizarán a continuación.

El sistema económico

Paraguay presenta una estructura económica débilmente desarrollada y esencialmente agraria. La estructura de su producto bruto interno (PBI) por sectores (Figura 2) revela que el Estado genera, administra y controla la mayor parte de la actividad económica.



Paraguay: Producto Bruto Interno (estructura porcentual)

Figura 2

Los recursos naturales del Paraguay hoy en día son la tierra y la fuerza de trabajo. El desequilibrio social proviene esencialmente de la existencia de grandes latifundios y una oligarquía enriquecida por el comercio y el contrabando que se opone a la agricultura de subsistencia de los minifundios^{1/}. La forma de organización de la economía se basa principalmente en el modelo español de acumulación de riqueza, propiedades y dinero.

1/ *Encyclopedia Universalis*, France S.A., Editeura Paris, 1990, Corpus 17. Aunque algunos lo consideren paradójico, la información de esta fuente es mucho más objetiva que la proporcionada por historiadores paraguayos.

Los recursos para el desarrollo industrial—incipiente—se orientan hacia el agro, concretamente hacia actividades agroindustriales, dado el interés de los inversionistas por los resultados obtenidos con productos como el algodón.

La mayoría de las empresas son comerciales, de servicios o financieras. En el Cuadro 1 se les ha clasificado de acuerdo a su tamaño—definido por el número de trabajadores que emplean—y a su forma de propiedad. Como puede observarse, la mayoría de las empresas son pequeñas y de propiedad privada.

El sistema cultural: lengua, educación, religión

El sistema cultural puede ser descrito como un conjunto a la vez estático y dinámico que actúa como un circuito cerrado cuyos principales elementos están conectados en un juego de ciclos e interacciones de interinfluencia, donde la etnia constituye el *pivot*. Se caracteriza por el intercambio de mensajes, por una doble producción de información: la propia del mismo sistema y la producida en respuesta a la que viene del exterior.

En el campo de la lengua existe un amplio rango que va desde el solamente español hasta el solamente guaraní, pasando por diversos grados del "yopara", mezcla de las dos lenguas. Por ello es difícil afirmar que hay un bilingüismo claro en el Paraguay^{2/}, como sí lo hay en otros países. Aquí dos lenguas coexisten, se mezclan y se influyen mutuamente.

2/ *Economía 90*, Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, Universidad Nacional de Asunción, 6 (6), San Lorenzo C.U., 1990.

**Cuadro I
EMPRESAS DEL PARAGUAY**

Tipo de Empresa	Número de Empresas			Total
	Pequeña (1-4 t)	Mediana (5-19 t)	Grande (20 ó más t)	
Empresas públicas	--	--	13	13
Empresas privadas	27.000	2.400	600	30.000
Total	27.000	2.400	613	30.013

t = trabajadores
Fuente: Paraguay, Secretaría Técnica de Planificación y Ministerio de Industria y Comercio, enc., 1991.

fértil e infantil, cuya actitud "inocente" hizo posible que los valores cristianos se transmitieran y se impregnaran en todos los niveles de la sociedad.

La religión ha sido, pues, la primera fuente de programación mental utilizada por quienes gobernaron e influyeron para crear las bases de la sociedad paraguaya; y esta función se ha mantenido a lo largo de la historia de este país.

Aunque la Constitución del país establece que deben utilizarse ambas lenguas, la educación formal y las comunicaciones públicas se dan en español; el guaraní está considerado, más bien, como una lengua secundaria. A pesar de ello, la lengua autóctona está presente en las relaciones informales de todos los niveles de la sociedad.

La educación formal considera tres niveles: primaria, secundaria y universitaria, y según una ley que data de 1909, la educación primaria es obligatoria y gratuita.

En cuanto a la religión, este factor ha sido siempre un punto neurálgico en el Paraguay, pues ha influido de manera determinante en todos los componentes de la sociedad. Como se sabe, la evangelización fue el primer instrumento de transculturización utilizado por los españoles. Como el concepto de Dios existía entre los nativos, fue muy fácil para los conquistadores introducir la religión católica. Los misioneros encontraron un pueblo dócil,

La ingerencia de la iglesia católica, y de la orden jesuita en especial, en los asuntos del Estado ha sido muy significativa desde la época de la colonia. Aun en la actualidad el poder de la iglesia sigue vigente. Por ejemplo, la religión católica es la religión oficial del país y la Constitución establece que el presidente debe profesar esta fe. Además, durante la dictadura de Stroessner se utilizó la religión como elemento manipulador en oposición al comunismo.

Etnia

Los guaraníes, a diferencia de las grandes civilizaciones americanas como la Inca o la Azteca, no llegaron a alcanzar un gran desarrollo cultural. El carácter semisedentario de los dos grandes grupos de tribus que poblaron el Paraguay no lo permitió. Sin embargo, hasta nuestros días la agricultura subsiste como modelo de organización de su desarrollo socioeconómico, obviamente con la influencia de los estilos españoles.

Las alianzas familiares siguen manteniendo hasta hoy su rol de base del comportamiento del pueblo paraguayo. Se les encuentra en los cuatro ejes de la sociedad. Así, no es extraño encontrar muchos parientes ocupando cargos públicos; igualmente, aún es frecuente el matrimonio entre miembros de familias "prestantes" para reunir las fortunas más importantes; y en el campo empresarial, es común que los miembros de la familia ocupen los puestos ejecutivos y de dirección. Una manera de "hacer carrera en la empresa" es casarse con la hija o el hijo del dueño.

El sistema político: Derecho, poder, normas

La política en forma organizada llegó al Paraguay con los españoles. Al principio las mujeres aborígenes se unieron a los conquistadores a través de alianzas matrimoniales, cumpliendo con el "tovarazgo", el pacto entre los dos pueblos. Los guaraníes concibieron las alianzas familiares con españoles como un medio de protección: los conquistadores los defendían de otras tribus guerreras. Por su parte, para los españoles constituían una forma de asegurar su descendencia y, sobre todo, de lograr la fácil sumisión de la población aborígena.

Este esquema de comportamiento de unión familiar para asegurar el poder se puede observar hasta nuestros días. Las ideologías totalitarias y represivas, la corrupción y las dictaduras sucesivas han marcado profundamente la sociedad y sus mecanismos de acción en general.

Se tendrá que esperar a las nuevas generaciones para que los resultados de la democracia actúen de manera positiva, a través de una integración psicológica de bases profundas. Será necesario buscar en

las raíces sicosociológicas del pueblo, los elementos que sirvan de soporte y fijación auténtica y sana de una nueva programación mental en la vida de los paraguayos.

El sistema social: comunicación

Como ya se ha mencionado, a pesar del *status* oficial del español, los paraguayos se comunican en guaraní. La lengua aborígena es la más importante de las herencias históricas de este pueblo. Los paraguayos suelen decir que solamente en guaraní se pueden expresar los sentimientos más profundos y en la forma más bella. Un claro ejemplo de esto es la poesía guaraní. También la Biblia fue traducida a este idioma.

Por otro lado, en el eje de lo social se asignan y transmiten los roles en la sociedad. Así, por ejemplo, la mujer adquiere un rol protector y de sumisión basado en la imagen religiosa de la Virgen María, madre y refugio ante sufrimientos. En el origen está el machismo, que ha sido reforzado a lo largo del tiempo en todas las sociedades latinoamericanas.

El resultado del análisis de los cuatro ejes de la sociedad paraguaya se puede observar gráficamente en el Diagrama 1.

3.2 La cultura de la empresa y el gerente

La información recogida y sistematizada a partir de las entrevistas en profundidad se analizó utilizando el modelo conceptual presentado y se puede resumir en el Diagrama 2.

Aspectos generales

Se pudo observar que la mayoría (90 por ciento) de los directivos de las empresas

CARACTERÍSTICAS DE LA SOCIEDAD PARAGUAYA



BASES DE LA IDENTIDAD PARAGUAYA



Diagrama 1

SISTEMA SOCIAL			MICROSISTEMA DE EMPRESA			
PARAMETROS			VARIABLES DE INSTRUMENTO			
			Dimensiones	Gerente	Gestión	Cultura
M E D I O S O C I A L	Político	E A	1. General	X	X	
		T R	2. Empresa	X	X	X
		N Q	3. Roles	X	X	X
	Social	O U	4. Organización	X	X	
		T E	5. Condiciones Trabajo	X	X	X
		I T	6. Cultural	X	X	X
E C O N O M I C O	Económico	P I				
		I P				
		A O				
C U L T U R A	Cultural					

Diagrama 2

son también sus propietarios. Ellos intervienen directamente en la gestión transmitiendo un estilo tradicional y familiar que se caracteriza por la intuición y "el olfato" para el negocio, con predominio del voluntarismo personal. Respecto de la empresa, manejan un horizonte de corto plazo.

Son en su totalidad de sexo masculino y preparan a los hijos varones para hacerse cargo de la empresa. La mayoría ha dedicado entre 25 y 30 años a la empresa, y la edad en que el trabajo se transforma en ocupación fluctúa alrededor de los 25 años de edad. El nivel educativo alcanzado es, en general, el superior, con frecuencia obtenido en el extranjero (Argentina y Uruguay, mayormente).

La empresa

El origen de las empresas continúa siendo esencialmente familiar. Como señala

Falleto ^{3/}: "Es necesario que no se confunda la sociedad anónima del Paraguay comparándola con la de países desarrollados, pues aquí es un pequeño grupo de dirigentes el que concentra el control de un gran número de empresas". De los entrevistados, la mayor parte estaba a la cabeza de entre cuatro y cinco empresas.

El gerente

El análisis está basado en los cuatro roles del gerente según Mintzberg (Mintzberg 1990). En el Paraguay, el gerente constituye un símbolo que sirve de nexo entre el interior y el exterior de la empresa en el cual ésta interactúa. En el interior es considerado como el padre-líder que resuelve los problemas y como el filtro entre la empresa y su medio ambiente.

El gerente centraliza toda la información a la cual tiene acceso a través de sus vínculos sociales y dadas las prerrogativas y privilegios que le otorgan su ubicación social, y la difunde o no de acuerdo a su propio criterio. De esta manera refuerza su posición como centro de poder y consolida

3/ E. Falleto, "El empresario industrial en Paraguay", *Revista Paraguaya de Sociología*, 2(4), 1965.

un manejo de dominación de las incertidumbres internas y externas a la empresa, el cual utiliza como argumento de negociación, obteniendo ciertas ventajas.

Sin embargo, toma decisiones no con base en la información que posee, sino en la experiencia ganada y por intuición; y según su parecer, rara vez se equivoca.

Ha consagrado a la empresa casi toda la vida –"esta es mi obra y yo debo velar por ella"–. La mayor parte de su tiempo en la empresa lo dedica a la negociación externa. Al interior de la empresa, la política de "puertas abiertas" le permite conocer por canales informales –las personas de confianza– todo lo que en ella sucede.

De lo antes dicho se infiere que en los gerentes puede haber una fijación de las manifestaciones arquetipales del gran principio, representado por Tupa, símbolo de fortaleza, y que se expresa por el control absoluto y el paternalismo basados en aspectos carismáticos. Esta actitud aparentemente positiva de sobreproteger al personal equivale a la actitud del padre que debe afrontar todos los problemas porque sus hijos aún no están preparados para ello.

Las características organizacionales

La poca conciencia del gerente de las estructuras políticas, económicas, sociales y culturales se hace evidente en su empresa, donde no existe una estructura organizacional definida ni reglas claras y conocidas por todos. Esto se puede interpretar como un reforzamiento de la imagen de omnipotencia del gerente, de ser él de quien dependen todos los acontecimientos.

En el Paraguay, los gerentes poseen la ideología "del jefe", propia de su estilo

eminente tradicional. Se movilizan a través de modelos de vigor, pero todavía con una débil aspiración al cambio.

Las condiciones de trabajo

Son las consideradas por la legislación vigente en lo que concierne a remuneraciones (sueldo mínimo más elevado de Sudamérica), horario (de acuerdo con las condiciones climatológicas y costumbres, se hace un alto al medio día para almorzar en casa y hacer siesta) y vacaciones (generalmente todos las toman en un mismo mes, verano de preferencia). No existen normas explícitas internamente, lo cual permite al gerente determinar cualquier incentivo en función a su percepción de "buen trabajador".

La cultura

De acuerdo a la percepción del gerente, la cultura de la empresa es "buena", existe un clima de confianza y sus miembros se relacionan entre sí como "en familia". Los trabajadores son como una prolongación de sus parientes consanguíneos; por este motivo se espera de ellos respeto, confianza y fidelidad.

Esta cultura pareciera responder a dos vertientes. Por un lado, la todavía reciente dictadura que duró 35 años consolidó en la sociedad la figura del líder carismático con una ideología paternalista. Por otro lado, la base arquetipal guaraní percibe este tipo de manifestación protectora como un símbolo divino de paternalismo auténtico.

Esta cultura se caracteriza por:

Valores. Fidelidad, seriedad, responsabilidad, la búsqueda de la calidad en lo que cada uno emprende, respeto por los

principios cristianos, ambiente de fraternidad y camaradería.

Mitos. Los mitos de la creación y la transformación son fundamentales. Hay una evidente necesidad de cambio, pero los paraguayos creen que éste no depende de ellos; lo perciben como algo exterior a ellos.

Símbolos. El signo predominante está en la lengua guaraní, medio de comunicación por excelencia en términos de confianza y confidencialidad. Los gerentes conocen la lengua, pero evitan usarla porque es considerada como lengua del pueblo. Otro símbolo es la imagen del Fundador, ideal y ejemplo a seguir.

Ritos. El rito más importante es la ceremonia y celebración del aniversario de la empresa. Otro es el cotidiano ritual del "Terere". A todo nivel, mientras se trabaja o se hace un alto en la labor, se comparte el consumo de la yerba mate. Por último, están las fiestas religiosas, todas las cuales han sido incorporadas del medio social, cultural y político del país. Cada empresa tiene su santo protector.

Héroes. Estos son representados por el Fundador, de quien se desprenden los patrones de comportamiento. Otra figura de este tipo pero de carácter religioso es, por ejemplo, la Virgen María, protectora contra todo mal.

Se ha podido constatar que la cultura en las empresas del Paraguay refleja la cultura de su sociedad. De acuerdo a la perspectiva cognitiva, los gerentes de las empresas poseen los índices del saber y de la experiencia que determinan los hechos del medio. Deciden, analizan y establecen modelos de comportamiento propios que

se introducen como reglas al ámbito de la empresa y que revelan su lógica de acción consciente.

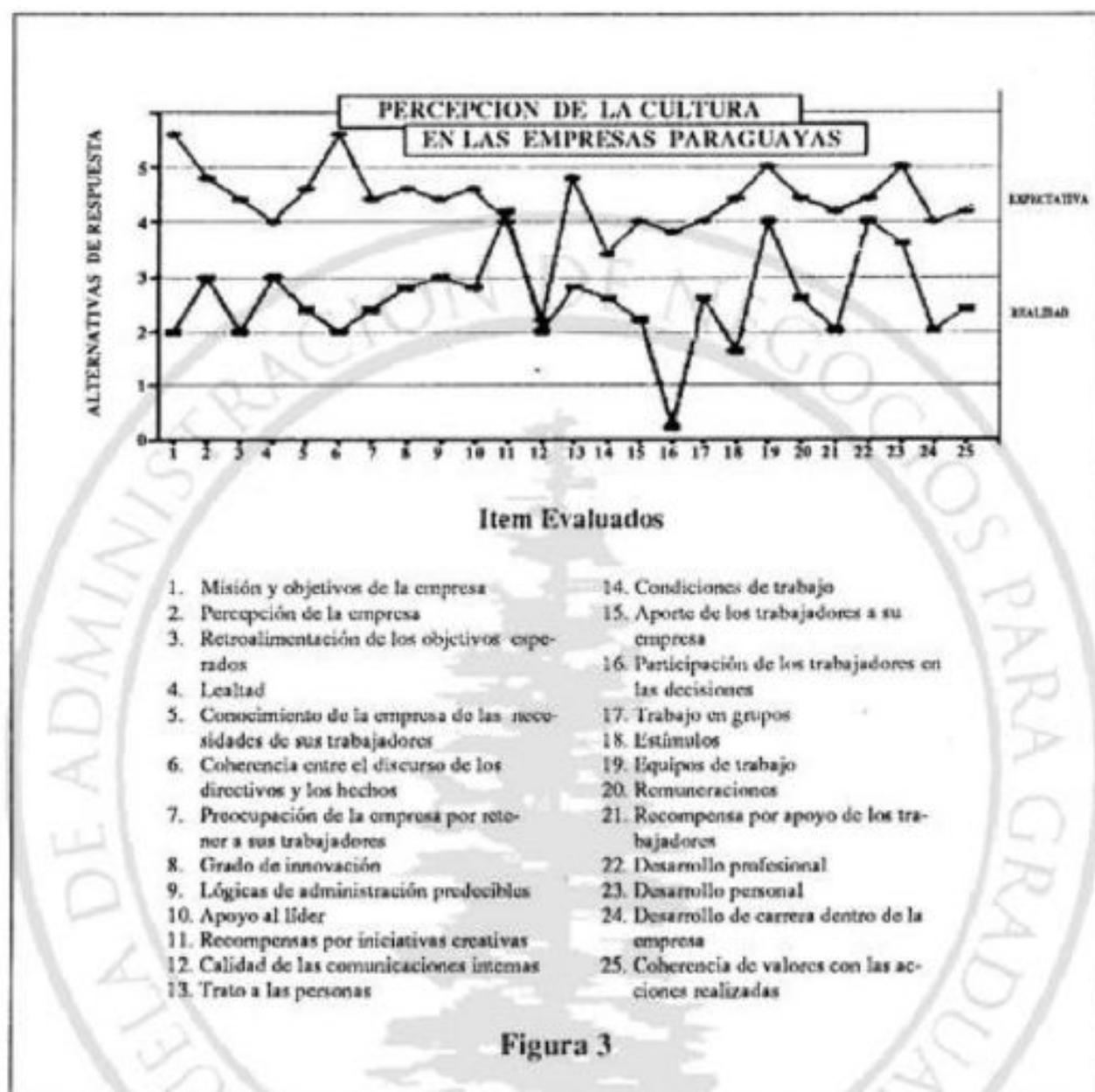
También se ha encontrado que la motivación, el liderazgo y la estructura de la organización están fuertemente ligadas a la cultura predominante en el país. Así, se pueden mencionar algunos valores que expresan la filosofía empresarial: respeto por el cliente, como expresión de la utilidad colectiva; excelencia profesional, como la estimación del esfuerzo y la perseverancia; deber de los propietarios, como manifestación de la integración.

3.3 La cultura de la empresa y los trabajadores

La aplicación del cuestionario de opinión permitió levantar la información necesaria para inferir cómo los trabajadores perciben la cultura de la empresa paraguaya. Se les pidió que evaluaran un conjunto de 25 ítem aplicables a su empresa, bajo dos circunstancias diferentes: a) la situación actual, "¿cómo es su empresa en este momento?" y b) la situación ideal, "¿cómo le gustaría que fuera su empresa?". En la Figura 3 se representan las dos series de calificaciones, una de lo real y otra de lo esperado.

Los resultados obtenidos muestran que, en términos generales, la realidad percibida por los trabajadores y sus expectativas son coincidentes.

La mayor parte de los individuos tienen muchas expectativas por conocer la misión y objetivos de la empresa y, aunque los conocen sólo parcialmente, su percepción de la empresa es buena. La lealtad hacia la institución donde trabajan es alta; consideran que la empresa conoce lo que ellos esperan de ella. Se piensa que la empresa



no hace esfuerzos para retener a los trabajadores, pero el trabajador tiene altas expectativas al respecto. También es alta su expectativa por innovaciones en el discurso, aunque más bien son conservadores. La lógica del gerente es aceptada fácilmente por los trabajadores y hay un apoyo incondicional al líder en la organización. La calidad de la comunicación es percibida como aceptable y así mismo el tratamiento a las personas. Creen tener buenas condiciones de trabajo y reconocimiento por su aporte, pero no se sienten estimulados. Los

valores en relación a las acciones realizadas son considerados coherentes con las lógicas de acción de la empresa y los principios que las movilizan.

Sin embargo, es preciso destacar que las expectativas se distancian mucho de la realidad en dos ítem. Hay una diferencia notable en el caso de la coherencia entre el discurso y los hechos de los directivos, y en el caso de la participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa. Es decir, se detecta un aspecto manipulatorio

en los directivos y un gran interés de los trabajadores por tener un rol más activo en el desenvolvimiento de la empresa. Se estaría, pues, ante la presencia de elementos generadores de cambios futuros en las empresas paraguayas.

También se pidió a los trabajadores que evaluaran de manera general el clima social en la empresa. En una escala del 0 al 10, la calificación promedio fue 8, lo que indicaría un ambiente de trabajo positivo.

4. Conclusiones

El presente trabajo nos ha permitido probar la validez del modelo teórico desarrollado para abordar el estudio de la empresa paraguaya. Se ha encontrado que:

a) En el Paraguay interactúan tres niveles sociales. El primero de ellos, el macrosocial, está constituido por los países del mundo y por las naciones vecinas. Estas últimas forman su medio ambiente más próximo y comparten algunos aspectos de su historia, manifestaciones arquetipales, lengua, costumbres, dificultades y tipo de desarrollo. El segundo nivel es el de su propia realidad social, distinta y particular, con características propias en los campos económico, social, político y cultural, y con un elemento central: la etnotipia, que integra los cuatro ejes y les permite definir el sistema de significación de la sociedad. Finalmente, el nivel microsocia l está constituido por las organizaciones empresariales, que comparten esta realidad particular y reflejan las características de la sociedad paraguaya; lo que las hace diferentes de cualquier otra empresa del mundo. Esto prueba nuestra hipótesis de base.

b) El Paraguay es un país poseedor de una identidad propia que lo diferencia de

otros países. Esta afirmación se sustenta en el estudio de su historia, que muestra el camino recorrido por este pueblo a través del tiempo, y en el análisis de sus mitos y leyendas, que permitió determinar las manifestaciones arquetipales del inconsciente colectivo de esta sociedad, donde existe un lenguaje de significación y una comunicación con códigos propios.

c) De esta manera, el tomar contacto con su realidad social y sus códigos de significación de modo integral permitió abordar las organizaciones empresariales y observarlas bajo una perspectiva amplia y de mayor profundidad, otorgando especial atención a la cultura que en ellas se origina, se comparte y se vive de manera dinámica.

d) El estudio de caso realizado en las empresas del Paraguay permitió reunir todas las variables del modelo al aplicar la metodología planeada en el trabajo de campo. Como resultado, encontramos que las empresas y la sociedad paraguayas son parte de una misma realidad, donde tiene lugar una acción permanente de mutua influencia, ya que sus miembros pertenecen a ambos contextos y forman parte también de diferentes grupos de esta amplia realidad.

e) Se ha encontrado también que las características de la sociedad del Paraguay ejercen una profunda influencia sobre aspectos relevantes del seno de las empresas, especialmente sobre su cultura, que busca los mecanismos para afrontar el contexto, superar la ansiedad que ello origina y encontrar el equilibrio entre las fuerzas internas y externas de la organización, dada la pujanza de las estructuras e influencias de dominación que hasta hace muy poco se dejaban sentir en el escenario social.

f) Se ha encontrado que en las empresas del Paraguay predominan los estilos tradicionales de gestión, en los cuales los propietarios constituyen la cabeza visible de la organización y el filtro entre la sociedad y su microsociedad. De los gerentes entrevistados, el 80 por ciento era propietario de entre cuatro y cinco empresas de diferentes sectores, predominando las comerciales.

g) El paternalismo en las empresas –tanto públicas como privadas– es una constante. En este aspecto se funden la historia nacional y el impacto causado por los sistemas políticos dictatoriales, los cuales han hecho de las personas simples instrumentos al servicio de sus objetivos y, como consecuencia, desarrollado en ellas una actitud pasiva y una conducta sumisa ante los hechos en la empresa.

h) Todos los hallazgos mencionados a lo largo del trabajo inducen a pensar que la programación mental de la población del Paraguay gira alrededor del sello profundo causado por los acontecimientos históricos. Así, ya desde la conquista española las alianzas de parentesco constituían un mecanismo de privilegio; la dictadura predominante en su historia republicana y la de los 35 últimos años no ha hecho sino reforzarlas, al convertirlas en fuente de poder dentro y fuera de la empresa. Para ascender de nivel en la organización, la persona debe tener algún parentesco –consanguíneo o adquirido por matrimonio– con los propietarios.

i) Se ha encontrado una situación ambivalente en los principios morales dominantes en el Paraguay. Por un lado, sus raíces guaraníes le otorgan una base arquetipal que se manifiesta en una constante búsqueda de equilibrio entre las fuer-

zas de la naturaleza y su misticismo explicativo de su acción; y de otro lado, la base arquetipal española, de manifestaciones también religiosas, otorga valor a la propiedad y a la riqueza material, mientras que concibe al trabajo como un medio de expiación de pecados para alcanzar la salvación en una supuesta vida eterna.

Esto ha producido en los paraguayos un mestizaje de sus principios de vida, predominando la influencia española, que pudo imponerse principalmente a través del modelo económico, la religión y el idioma. Sin embargo, en la comunicación los paraguayos han logrado hacer prevalecer su idioma nativo, y si se considera que el habla es un medio por el cual los seres humanos transmiten un código de significado cuyas reglas se expresan, se forman o se simulan en determinados sentimientos, se comprenderá la trascendencia de este hecho.

j) La cultura de la empresa es resultado del desarrollo social, económico, político y cultural y de la dinámica arquetipal predominante en el contexto de la sociedad misma, y no el simple enunciado de valores y creencias divorciadas de las condiciones que crean las formas de organización. El análisis de estos parámetros ha permitido inferir que la cultura en la empresa paraguaya se caracteriza por la autoridad paternalista, la ideología de organizaciones autoritarias y la mentalidad tribal: todo ello dentro de un modelo mecanicista. Es decir, es una cultura de función, de tipo autoritaria, clánica.

k) Respecto del empleo de modelos gerenciales, entre los directivos existe la falacia de pensar que la administración es la racionalidad técnica y significa la aplicación de modelos de gestión clásicos

tradicionalmente conocidos como portadores de una lógica neutral y universal, es decir, aplicable a toda situación. En este sentido, la cultura es vista como un obstáculo al establecimiento de procedimientos formales, racionales, uniformes y unificantes. Este criterio impide a los gerentes articular a la organización y a sus hombres teniendo en cuenta su realidad social particular y, a partir de ello, generar nuevos modelos que aprovechen las potencialidades propias de la sociedad y de la cultura particular en su contexto. La lógica de la eficiencia no alcanza a concretarse y se atribuye esta falla a los aspectos culturales.

1) Finalmente, se observa que el gerente cumple un rol esencial en la formación de la cultura de la empresa y en el intercambio entre ella y su entorno social. Por ello, es necesario que comprenda cómo su propia cultura afecta su modo de pensar como individuo. Debe preguntarse lo que implican las transferencias con el objetivo de hacer de la relación sociedad microsociedad, con él como nexo, una verdadera relación en beneficio de la empresa.

Referencias Bibliográficas

- BARTOLI, A., *Communication et organisation: pour une politique générale cohérente*, Paris, Editions d'organisation, 1990.
- BERRY, M. et MATHEU, M., "Un regard d'ethnologue dans l'entreprise", *Revue Française de Gestion*, Paris, (58), 1985.
- CONEXIONES, Número spécial sur la culture, (56), 1987.
- CROZIER M. et FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Paris, Editions du Seuil, 1977.
- ERALY A., *La structuration de l'entreprise: la rationalité en action*, Bruxelles, Editions de l'Université de Bruxelles, 1988.
- FROST, P. et al., *Organizational culture*, Beverly Hills, California, Sage Publications, 1985.
- GAUTHEY F., RATIN I. et RODGERS I., *Leaders sans frontières, le défi des différences*, Paris, Mac Graw Hill, 1988.
- GAUTHEY F. et XARDEL D., *Le management interculturel*, Presses universitaires de France, Que sais je, 1990.
- GOGUELIN P., *Le management psychologique des organisations*, Paris, Entreprise Moderne d'édition, 1989.
- HOFSTEDE G. et BOLINGER D., *Les différences culturelles dans le management*, Paris, Editions d'organisation, 1987.
- INSTITUT DES SCIENCES DU TRAVAIL, "Culture d'entreprise, vous avez dit culture", *Dossier*, (12), 1990.
- JUNG, Carl, *Analyse psychologique de l'économie appliquée*, Institut

- d'Administration et de Gestion, Université Catholique de Louvain, 1990-1991.
- LUHMANN, N., "A general theory of organized social systems", in Hofstede y Kassem (ed.), *European contribution in organization theory*, Amsterdam, 1982.
- LUHMANN y SARUBI V., "Hacia una nueva epistemología de las Ciencias Sociales", *Revista Paraguaya de Sociología*, Asunción, 26 (75): 73-106, may.- ago., 1989.
- MARCH y SIMONS, *Organisations*, Dunod, 1974.
- MICHAUD, G., *Identités collectives et relations inter-culturelles*, Ed. Complexe, 1978.
- MINTZBERG, H., *Le management*, Paris, Editions d'organisation, 1990.
- , *The nature of managerial work*, New York, Harper y Row, 1973.
- , *Le pouvoir dans les organisations*, Paris, Editions d'organisation, 1986.
- , *The structure du organisations*, Englewood Cliffs, N. J., Prentice Hall, 1979.
- MORGAN, G., *Images of organisations*, Beverly Hills, California, Sage Publications, 1988.
- SHEIN E., *Organizational culture and leadership*, Jossey Bass, 1988.
- STRATEGOR, *Stratégie, structure, décision, identité*, Paris, Interéditions, 1989.
- THEVENET, J., *L'audit de la culture*, Paris, Editions d'organisation, 1986.
- VACHETTE J., "Peut-on mettre en évidence la culture de l'entreprise", *Revue Française de Gestion*, Paris, 1984.