

AS CULTURAS DAS EMPRESAS MEDITERRÁNEAS

ROLAND PÉREZ

Facultade de Economía da Universidade de Montpellier I
Director do Instituto Agronómico Mediterráneo de Montpellier (CIHEAM)

Palabras clave: *Empresas mediterráneas, Cultura de empresa, Espacios e sociedades.*

Key words: *Mediterranean enterprises, Enterprise culture, Spaces and societies.*

Resumo

A nosa contribución inscríbese nun conxunto de reflexións arredor da seguinte pregunta central: ¿constitúe o conxunto mediterráneo un espacio económico significativo?

O problema seleccionado aséntase así sobre unha dobre liña de investigación: a cuestión da identidade mediterránea e de análise comparada.

Despois de ter precisado o noso concepto de cultura de empresa (I) e, a partir de aí, a cuestión deste ensaio (II), mostraremos-la diversidade destas culturas nas sociedades mediterráneas (III); por último, intentaremos detecta-la evolución a través das dinámicas das economías e das sociedades (IV).

Abstract

Our contribution enters on a list of reflections on this main question: Does the whole of the Mediterranean constitutes a significant economic scene?

The selected problems lie on a double line of investigation: the question of the Mediterranean identity and of comparative analysis.

After having specified precisely our conception of enterprise culture (I) and, from there, the problems of this essay (II), we will show the diversity of these cultures in Mediterranean societies (III); finally, we will try to detect the evolution through the dynamics of economies and societies (IV).

1. INTRODUCCIÓN

Esta contribución inscríbese nun conxunto de reflexións arredor da seguinte pregunta cen-

tral: ¿o conxunto mediterráneo constitúe un espacio económico significativo?

A penas formulada esta interrogación ampla, chama a un debate previo sobre os termos mesmos da pregunta.

— Dunha parte, sobre o *campo xeopolítico* de referencia: ¿A que chamamos conxunto mediterráneo, que definición, que límites?

— Por outra parte, sobre o concepto de *espacio económico*: ¿cál é a súa definición, o seu contido, a súa pertenza?

Non abordaremos este debate previo que xa foi obxecto de discusión e de opcións e que foron presentadas noutras oportunidades¹.

Só lembraremos-lo contido destas opcións:

1) O conxunto mediterráneo estudiado corresponde ós "países e rexións ribeiráns do Mediterráneo"²: Mediterráneo occidental³, Mediterráneo oriental non árabe⁴ e Mediterráneo árabe⁵.

2) A problemática considerada é a da busca "dunha especificidade económica" do espacio mediterráneo, da súa "capacidade para transforma-las lóxicas mundiais da mercadoría, da finanza e da técnica"⁶.

Así esta problemática repousa sobre un proceso dobre de *busca de identidade* e de *análise comparativa*. Esta parte do postulado —a fin de contas facilmente verificable— di que existen só uns cantos polos económicos maiores, dominando e estruturando arredor deles a nova

"economía-mundo" (no sentido de BRAUDEL e WALLERSTEIN) que caracteriza a escena internacional a fins deste século vinte.

A recente actualidade, dende a caída do sistema soviético ata a deriva do Terceiro Mundo, particularmente na África subsahariana, parece da-la razón a esta visión maniquea que deixa subsistir só ó polo norteamericano e ó polo xaponés; duo-polo sobre o cal non se sabe aínda se tenderá a exercer un condominio planetario ou se un dos seus compoñentes non buscará suplanta-lo outro ó remate dunha confrontación maior.

Entre estes dous polos, Europa occidental ten dificultades en constituírse como un asociado maior; a súa aparente potencia económica atravesa dificultades institucionais, expresións de rivalidades antigas entre as nacións e os pobos, que emparentan a busca da súa unidade á do Santo Graal.

¿Que é do conxunto mediterráneo neste mundo en vías de "destrutturación-reestructuración" (GURWITCH)?

¿Existe aínda que só en termos de "polo-relevo" (BRAUDEL), de "espacio polarizado" (PERROUX), de lugares privilexiados de intercambios de homes, de capitais ou de mercadorías?

Contrariamente, ¿débeselle considerar só coma unha liña de demarcación entre o norte e o sur, unha "nova fronteira" (DREVET) da Europa comunitaria en vía de emerxencia, un "remake" da escena, cen veces actuada, da oposición entre a vella Europa con tradicións cristiás e o mundo árabe-musulmán que, da batalla de Poitiers ás expedicións de Suez, marcou os lugares mediterráneos e os libros de historia?

Lembrar isto xa é entrar no debate de fondo; é dicir, non é tanto responde-la pregunta simplista "¿existe o Mediterráneo?" —atopámolo diariamente— senón, ¿cal é a natureza das economías mediterráneas? ¿En que é específico o seu modo de funcionamento? ¿Como emprazala fronte ó modelo dominante? ¿En que medida se pode aprecia-la súa eficiencia? De maneira razoable, ¿que evolucións se poden prever?

Concíbese que as respostas a este conxunto de preguntas ligadas, necesitan unha obra de longo alcance e forzosamente colectiva.

Na presente contribución, limitarémonos a intentar esclarecer só algúns destes aspectos situándonos no ámbito dos empresarios mediterráneos e das súas empresas, estudiando estes e estas baixo o punto de vista da cultura de empresa.

Despois de precisa-lo noso concepto de cultura de empresa (I) e, por consecuencia, a problemática deste ensaio (II), mostraremos-la diversidade destas culturas nas sociedades mediterráneas (III); por último, intentaremos aprecia-la evolución a través das dinámicas das economías e das sociedades (IV).

2. A CULTURA DE EMPRESA COMO FACTOR DE PRODUCCIÓN E COMO PRODUCTO SOCIAL

2.1. PROBLEMÁTICA: EMPRESA E SOCIEDADE

Falar de cultura en relación coa empresa ten sentido só se o concepto ó que se lle aplica o feito cultural é consistente.

É dicir, que o enfoque en termo de cultura de empresa expresa unha visión teórica da empresa que non se reduce só ó "centro de cálculo" tan apreciado pola teoría microeconómica, a esta "caixa negra" onde un *homo economicus* combina diferentes factores de produción coa perspectiva da obtención de bens e servicios que, validados polo mercado, lle permitirán unha ganancia máxima.

Na empresa real e particularmente —como veremos— no Mediterráneo, a empresa ten unha "carne" que está constituída polo conxunto das persoas que a compoñen e cada unha ten unha historia, unha personalidade, aptitudes propias que interfieren coa das outras, o que contribúe así a caracteriza-lo conxunto.

Esta situación concerne, a niveis diversos, ós diferentes factores involucrados neste espacio social específico que representa a empresa.

Os cadros dirixentes —e en primeiro lugar o xefe da empresa— non son puros espíritos. Nalgúns casos interrogámonos sobre a especificidade da personalidade do empresario, considerando que este "tomador de riscos" debía ser, segundo os casos, de carácter "sanguíneo"

(KEYNES) ata "poeta" (SHCHACKLE). Os especialistas resaltaron a importancia da *formación* recibida polos dirixentes, do seu ámbito familiar e social, das súas prácticas políticas ou relixiosas. Os autores insisten sobre a forte implicación persoal do dirixente na vida da "súa" empresa, e isto aínda máis cando se trata da empresa que el creou cunha vida que, ás veces, se confunde coa súa?⁷

En cambio, na base, o persoal de execución é xeralmente máis "distante" fronte á súa empresa considerada no seu conxunto, especialmente en situacións onde o traballo é parcial, a información interna reducida e os modos de xestión autoritarios. Sen embargo, é polo seu intermedio e pola memoria colectiva dos grandes acontecementos (incluíndo os conflitos e as loitas levadas), polo que a miúdo se define "o ambiente", o "clima" que caracteriza tal ou cal empresa, incluíndo ás veces toda a rama profesional ou un sector de emprego.

En efecto, a empresa é claramente "un sistema aberto", que non se pode estudar illándoa da sociedade civil que a rodea, que a condiciona, e da vida da cal ela participa. As persoas que compoñen a empresa, por esta razón, están comprometidas nun proceso de produción, por outra parte con implicacións máis ou menos fortes, por outras actividades: de consumo, de utilización de servizos públicos, de arte, de deportes, de lecer, de relixión, de política..., en fin, por tódalas actividades ofrecidas ó cidadán nunha sociedade diversificada.

As empresas aparecen entón polo que son, é dicir, unha das "institucións da sociedade" (TABATONI) e é fronte a esta situación de interacción entre empresa e sociedade pola que presentaremos algunhas reflexións sobre a cultura de empresa.

2.2. DÚAS PROPOSICIÓNS SOBRE A CULTURA DE EMPRESA

• *A CULTURA DE EMPRESA COMO PRODUCTO SOCIAL*: Esta primeira proposición resulta directamente da problemática retida. Se a empresa é unha institución da sociedade, entón non pode facer outra cousa que transmitir as normas, os valores, as ideoloxías que

atravesa esta sociedade e, en cambio, ela contribúe á elaboración desta.

En efecto, a reacción funciona nos dous sentidos. Dunha parte a sociedade civil, cos seus valores, os seus debates, os seus conflitos penetra na empresa que non pode descoñecerlos moito tempo. É así polo que, sobre temas moi diversos, do racismo ó nicotinismo pasando polas preocupacións ecolóxicas, as empresas e os seus dirixentes tiveron que adaptarse ás preocupacións prioritarias da sociedade civil.

Por outra parte, da mesma maneira volveuse evidente que agora a empresa "produce" ela mesma normas e valores que difunde no seu corpo social. Así non é estraña á xeneralización do razoamento en termo de eficacia, do enfoque de tipo "cost benefit analysis", ata no sector non mercantil (igreja, sindicatos, partidos, ONG)⁸.

Considerada agora como o tipo ideal de organización eficiente, a empresa tende a impoñer-lo paradigma da eficacia a tódalas organizacións. Máis que unha "mercantilización" das actividades non mercantís, é esta *xeneralización da eficiencia no modelo empresarial* o que constitúe unha das características maiores da civilización occidental contemporánea.

• *¿A CULTURA DE EMPRESA COMO FACTOR DE EFICACIA?*: ¿É a cultura de empresa un factor de produción? Cun aserto tal non só se remexería no seu nicho o vello TAYLOR, o que recomendaba ós obreiros "de non pensar, outros son pagados para iso", senón en xeral tódolos economistas-económetras que dedicaron as súas carreiras a acosa-los factores de produción e as mil e unha taxas de ganancia.

Sen embargo, volveuse patente que o "management" recuperou a cultura de empresa, e agora a máis pequena escola de xestión, influenciada polas máis famosas das "business school", crese na obriga de dictar un módulo de "cultura de empresa" aínda se con frecuencia esta se reduce a xeneralidades procedentes dos editoriais da "literatura de Orly Oeste"⁹.

A análise da realidade é máis complexa. Tomada globalmente, a cultura de empresa é un concepto que non se pode medir; polo tanto, non é susceptible dun tratamento clásico pola

econometría. Algúns dos seus compoñentes (Rf. anexo I) foron obxecto de tests de validación empírica tratando por aquí as relacións formación-cualificación, por alá os indicadores relevantes do "balance social" (ausentismo, "versus facturación", folgas, accidentes de traballo, etc.).

Os resultados destas análises parciais son xeralmente concordantes: os éxitos da empresa van á par cun alto nivel de formación, coa mellora das condicións de traballo, cunha política de participación nos beneficios, etc.; en resumo cos factores que permiten unha mellora global do benestar dos actores e que permiten unha mellor implicación na vida e no "proxecto" da organización. De aí a deducir que son estes os factores que aparecen como fontes de produtividade e, polo tanto, de eficiencia na empresa, hai unha hipótese intrépida que sobrepasar. Iso tanto máis que tendencias contrarias poden aparecer:

— as folgas, os estudos demostrano (Rf. BERNARD), resultan máis das categorías favorecidas que dispoñen de medios de información e de presión maiores que das categorías máis desfavorecidas¹⁰.

— a mellor cultura de empresa non pode opoñerse ó mercado e ás súas regras de bronce. De LIP a LESIEUR, o cemiterio económico está cheo de exemplos de empresas con cultura orixinal, eliminadas polas tempestades da competitividade.

Sen embargo, tanto polos seus "success stories" como polos seus dramas, a cultura de empresa aparece como unha compoñente significativa da eficacia global das organizacións involucradas, explicando así unha parte deste "factor residual" que deixaba pensativos ós constructores das funcións de produción.

2.3. CONCLUSIÓN

As dúas proposicións presentadas brevemente non son estrañas unha da outra; pola contra, manteñen unha relación dinámica.

Por isto a cultura de empresa é un produto social, pola capacidade que ten a empresa para reflectir valores dominantes da sociedade

civil e para contribuír a dar forma a esta arredor dos temas da eficiencia; esta mesma cultura de empresa puido aparecer como un factor esencial desta busca da eficiencia considerada agora como o alfa e o omega dunha civilización racionalista.

Asistimos ó que é un "círculo virtuoso" para uns e unha "espiral infernal" para outros.

A preeminencia do racional na orde do pensamento chama á da eficiencia na orde da acción e esta exprésase necesariamente a través das organizacións estruturadas¹¹. A empresa —considerando as esixencias de produción e de mercado que debe asumir— por ser coas forzas armadas e a Igrexa unha das organizacións mellor estruturadas, tende a volverse a nova referencia da sociedade civil.

A partir de aí "o que é bo para General Motors" é bo non só "para América", senón para o progreso da humanidade.

Dende a ética protestante descrita por WEBER ós expertos do FMI, a cultura de empresa non deixa de gañar títulos de nobreza e de asegurarlle ós seus defensores, non só influencia e respectabilidade senón tamén unha praza no paraíso.

3. AS CULTURAS DE EMPRESAS, FORZOSAMENTE DIVERSAS, DAS SOCIEDADES MEDITERRÁNEAS

Esta afirmación, central na nosa análise, está implicitamente contida na problemática que lembramos anteriormente.

Se a cultura de empresa é efectivamente un factor de integración da empresa á sociedade civil, sendo ó mesmo tempo reflexo desta e un dos seus principais vectores de evolución, entón, a diversidade das culturas de empresas debe expresa-la diversidade das sociedades das cales proveñen.

Agora ben, ónde atopar máis diversidade, heteroxeneidade ca neste espazo mediterráneo, farto pola historia, onde ás veces é máis doado cando un escarva un oco atopar pegadas de monumentos antigos que atopar unha fonte de auga.

Sen pretendemos chegar a unha análise exhaustiva desta diversidade da que só o seu

inventario podería prolongarse ó infinito, centrarémonos en tres aspectos que, desde o punto de vista da cultura de empresa, nos parecen maiores:

- as características socioculturais dos pobos, os niveis de desenvolvemento científico e tecnolóxico,
- as opcións dos sistemas económicos.

Aínda se estes factores son interdependentes, parécenos posible insistir por orde sobre cada un deles para resalta-las súas especificidades e o espazo que ocupan no funcionamento —ou ás veces no mal funcionamento— do conxunto.

3.1. AS CARACTERÍSTICAS SOCIOCULTURAS DOS POBOS MEDITERRÁNEOS E O FEITO EMPRESARIAL

Sobre este tema inmenso esbozaremos algúns toques impresionistas.

1) *As localizacións e os determinantes xeográficos*: estas características opoñen o Mediterráneo das ribeiras, especialmente das enseadas e dos esteiros, dos istmos e das illas, ó Mediterráneo do interior dos países ribeiráns e, ás veces, das grandes illas (Sardeña, Sicilia). Aquí, desde tempos inmemoriais, instaláronse portos, creando cidades que desenvolvían actividades mercantís antes de ser industriais. A produción está presente, pero sobre unha base xeralmente agrícola¹². Aínda que esta pode presentarse baixo formas moi variadas, ata opostas. As agriculturas intensivas e de regadío das chairas aluviais (Po, Nilo,...) non teñen nada que ver cos sistemas de produción extensivos —agrícolas ou pastorais— das mesetas altas (Castela, Atlas, Anatolia...).

Esta dicotomía urbano-rural e, no interior deste último entre intensivo e extensivo, foi durante moito tempo o froito dun determinismo xeográfico que permitía distinguir tres tipos de sociedades mediterráneas e, a través delas, tres relacións co feito empresarial.

— Sociedades urbanas que asumen o esencial das terciarias e moi abertas ó espírito de

empresa, particularmente ó intercambio mercantil xa sexa preto ou cara a lugares moi afastados.

— sociedades campesiñas máis pechadas sobre elas mesmas (autosubsistencia) ou menos orientadas cara ó mundo das empresas (artesanía, negocio de proximidade...).

— sociedades agro-pastorais semellantes, por unha parte, ás do grupo anterior, pero máis móbiles e, por esta razón, ás veces, máis abertas (caravanas).

2) *O peso da historia*: A historia dos pobos mediterráneos está aquí máis ca noutros lugares ligada ás súas determinantes xeográficas. A súa longa duración permite aprehende-los efectos das memorias colectivas e as súas implicacións sobre as lóxicas empresariais.

Esta historia global contén, en efecto, as lóxicas indisolubles dos seus intercambios e dos seus conflitos: os primeiros ocupando os períodos deixados vacantes polos segundos ou, ás veces, continuándoos baixo formas adaptadas ás circunstancias¹³.

Por orde, "cidades" orgullosas, construídas a miúdo arredor dos sitios portuarios, quixeron engadirlle á potencia da súa economía mercantil, os soños da grandeza política —a flota armada garantindo, finalmente, a prosperidade dos intercambios—.

Noutros casos son "imperios" de orixe continental que se edificaron grazas ás virtudes espartanas dos seus soldados-campesiños ou dos seus xinetes-nómadas, dándose entre outros obxectivos a submisión —ás veces a pillaxe— das orgullosas cidades citadas anteriormente.

Esta larga historia —excesivamente simplificada— de oposición entre pobos da costa e pobos do interior, tivo sen dúbida unha influencia sobre a formación do espírito empresarial.

— Nuns casos, a *tradición mercantil* e, máis alá, a capacidade de iniciativa é moi vivaz. Así podemos observa-la excepcional vitalidade que demostrou o pobo libanés —herdeiro de vinte séculos de tradición fenicia— a pesar das dificultades, igualmente excepcionais, que atopaba.

— Noutros lugares, este espírito empresarial é menos marcado e as poboacións conserva-

ron as súas *pegadas rurais* aínda se, como na Europa temperada, abastecen a máñ de obra necesaria ó movemento de industrialización, aínda que fose por debaixo do que coñeceu a Europa do norte desde o século XVIII.

As *diásporas* desempeñaron e desempeñan aínda un rol considerable na propagación e o sostemento do espírito de empresa. Sábese o rol excepcional, incluíndo os seus dramas, que tivo a diáspora xudía sobre o conxunto mediterráneo. Coñécese igualmente o rol activo das diásporas italianas (do sur) e gregas, particularmente nas relacións con América. No noso tempo, cruel ironía da historia, son as diásporas libanesas e palestinas as que, á súa vez, serven de relevos a moitas empresas mercantís.

3) *Prácticas políticas e relixiosas, estruturas familiares*: Estes suxeitos, amplos e controvertidos, non se prestan a observacións sumarias.

O *modo de organización da cidade* influencia o espírito de empresa, pero de maneira non sistemática. Se o liberalismo económico parece que debe conxugarse co liberalismo político —caso do modelo weberiano— non faltan exemplos onde o desenvolvemento do negocio se realizou á sombra de réximes autoritarios (España de Franco, Grecia dos coroneis, Turquía dos anos 60, etc...).

No seu conxunto, os países mediterráneos aínda que se sintan orgullosos por inventar, con Atenas, o concepto de democracia —finalmente cunha práctica moi relativa— na actualidade non mostran un meirande grao de modernización política ca de desenvolvemento económico, sen poder asegurarse que explica isto.

Os *factores relixiosos* son aínda máis controvertidos e, por iso, máis delicados en razón dos conflitos, ás veces, as atrocidades, que, en nome dos seus deuses respectivos, os pobos mediterráneos puideron cometer e/ou sufrir. Nas relacións entre as relixións e a cultura de empresa non se poden adiantar certezas. Cristiáns e musulmáns lograron, cando era preciso, concilia-las esixencias da súa fe e o desenvolvemento do seu negocio: onte as cruzadas provocaban a ledicia dos armadores venecianos, hoxe os bancos islámicos saben realizar

operacións de financiamento respectando a "charria". En canto ó lugar privilexiado que ocupan os intermediarios xudeus no negocio do diñeiro, sábese que se trata máis dun condicionamento histórico que dalgunha predestinación.

O peso das *estructuras familiares* parece máis determinante. Os pobos mediterráneos, na súa gran maioría, seguen amarrados a estruturas familiares tradicionais, ampliadas a unha parentela extensa por non dicir toda unha tribo ou un clan.

Por certo, esta situación está en evolución notoria, especialmente nos países da Europa mediterránea cuns modos de vida e estruturas sociais que se achegan ós da Europa setentrional (urbanización, familia reducida ó "núcleo" básico ou ata estoupido deste).

Queda unha diferenza sensible entre a importancia e a intensidade das relacións familiares nos países mediterráneos de comparalas, por exemplo, co que son nos países anglosaxóns. Isto parece constituír un compoñente significativo da cultura de empresa; a familia ampliada (clan, tribo) está a desempeñar un rol moitas veces maior na organización da empresa mediterránea e nas súas relacións de negocios. O rol das *mulleres* —ou máis ben a ausencia de rol— está por subliñar: a vida empresarial do Mediterráneo é aínda máis ca noutros sitios, "un asunto de homes". Aínda que, aí tamén, está aparecendo unha evolución, pódese considerar que globalmente, o mundo das empresas mediterráneas segue máis machista ca no Norte.

3.2. OS NIVEIS DE DESENVOLVEMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓXICO¹⁴

Débense relacionar estes aspectos co conxunto das características socioculturais dunha poboación; illámolos porque constitúen, desde o noso punto de vista, un factor maior e moitas veces determinante da cultura de empresa para un país e unha época determinados.

Os pobos mediterráneos se podían estar orgullosos dun pasado glorioso (Rf. "A idade de ouro" do Califato de Córdoba) desde hai varios séculos deixaron de se-la cabeza do progreso científico e tecnolóxico¹⁵.

Os países mediterráneos non coñeceron realmente unha Revolución Industrial e a súa

industrialización, que non é despreziable, construíuse sobre todo con transferencias tecnolóxicas procedentes do Norte.

Este atraso da maioría dos países mediterráneos no campo científico e tecnolóxico é seguramente unha das características dominantes destes países, pero tamén unha das desvantaxes maiores que deben enfrontar na competencia internacional.

Sen embargo, esta constatación global debe ser relativizada segundo os países e as rexións afectadas. Non se poden comparar os niveis tecnolóxicos, moitas veces excelentes, alcanzados nas ribeiras do norte por algunhas firmas (Fiat), algunhas ramas industriais (petróleo), por cuncas de emprego (polos tecnolóxicos), cos da maioría dos países do Sur e do Leste moito máis atrasados¹⁶.

No interior dun mesmo país pódense constatar disparidades tecnolóxicas e estas foron descritas frecuentemente: así entre o norte e o sur de Italia, entre Cataluña e a España profunda, entre Atenas e o resto de Grecia, entre o leste e o oeste de Turquía, etc. é preciso ter presente a grande importancia que teñen os centros urbanos na caracterización dos niveis tecnolóxicos das zonas estudadas. Barcelona e Madrid, Milán e Turín, Atenas non son só metrópoles urbanas, senón tamén polos tecnolóxicos e de servicios terciarios superiores ben integrados nunha rede internacional. Con tamaños diferentes, Estambul, o Cairo, Casablanca, exercen un rol comparable fronte do seu "interland".

Nos países mediterráneos, máis que nos países do Norte, e na ribeira Sur máis que na ribeira Norte, a distancia aparece como máis grande entre os centros urbanos máis dinámicos e o demais das economías concernidas. Os niveis tecnolóxicos tamén fortalecen e completan as conclusións ligadas á xeopolítica e á historia dos países mediterráneos.

3.3. AS OPCIONS DE SISTEMAS ECONÓMICOS

Con este último factor, volvemos encontrar unha das características da organización das sociedades humanas, compoñente que parece

interesante identificar porque toca a esencia mesma do feito empresarial.

En efecto, este é estreitamente tributario da opción por un sistema económico fronte ó que as empresas se instalan.

Se a maioría dos países mediterráneos instaláronse nun contexto e nunha problemática de economía mercantil, moitas veces desde tempos inmemoriais, sabemos que algúns deles elixiron no político un sistema económico de tipo planificado (antiga Iugoslavia, Alxeria e —durante un tempo— Exipto, ata de supeto Túnez).

Sabemos tamén sobre que desenganos desembocaron estas opcións de sistemas; fracasos tan patentes que aínda que non se pode afirmar que os modelos empresariais importados do Norte (tipo modelo weberiano) poden ser tamén un éxito no Sur, en cambio tense que constatar que os modelos de economía planificada, igualmente importados, son aínda menos adaptados á cultura das sociedades mediterráneas.

Iso non significa que o *Estado* estea ausente na organización dos sistemas económicos mediterráneos. Pola contra, estes seguen marcados por unha tradición de intervención da potencia pública como árbitro, como protector e, ás veces, como actor maior do xogo económico. Pero esta potencia pública é, en reflexo a outros compoñentes das sociedades mediterráneas, unha institución complexa, heteroxénea, imaxe ela mesma das tensións e contradicións da sociedade civil. En contextos diferentes, ligados á súa historia e sobre todo a niveis de desenvolvemento contrastados, Italia, Turquía, Exipto constitúen exemplos significativos de países nos que un Estado omnipresente —especialmente pola importancia do seu sector público— desempeña un rol multiforme nunha sociedade mercantil.

3.4. CONCLUSIÓN: DIVERSIDADE E FONDO COMÚN

Para rematarmos esta pequena visión de horizonte dos determinantes das culturas de empresas mediterráneas, presentaremos algúns trazos, os cales a través da diversidade das situacións, debuxan unha especie de "fondo común" destas culturas. Trataremos, á parte

—anexo II— de establecer unha tipoloxía concisa.

Algúns trazos comúns ás culturas de empresas mediterráneas son:

1) No Mediterráneo a cultura de empresa está máis ligada á tradición mercantil, secular, ata milenaria, que a unha práctica tecnolóxica ou idustrial. Esta zona encontrouse illada dun dobre movemento de desenvolvemento dun saber científico e técnico, por unha parte, e de investimentos productivos, por outra; dobre movemento que marcou moi profundamente e de maneira sucesiva, á Europa do Norte, os Estados Unidos e a Xapón.

2) Esta marxinalización das economías mediterráneas fronte ó seu vector central do desenvolvemento, constituído por esta interacción entre "a ciencia, a técnica e a industria"¹⁷, traducíuse tamén por un "distanciamento" fronte a este conxunto "inmaterial" constituído polas institucións do capitalismo (bolsas de valores, organismos de financiamento, de seguro e outros servicios terciarios superiores) e tamén polos procedementos de funcionamento e de xestión que elas provocan (dos sistemas de financiamento máis complexos ata os novos métodos de "marketing").

Todas estas institucións e procedementos, polos cales tódalas últimas análises mostran ata que punto constituíen o ámbito competitivo das firmas, foron "inventadas", postas a punto, experimentadas nas rexións do Norte (empresas, axencias, consultorios...) e logo transferidas, adaptadas con resultados diversos, no Sur. Máis que as diferencias de produción ou de produtividade industriais, este desfacemento entre os centros de decisión e as prácticas dos instrumentos modernos da vida dos negocios expresa da mellor maneira este desprazamento do centro de gravidade das "economías mundo" que expulsou a zona mediterránea á súa periferia.

3) As culturas de empresas mediterráneas, á parte da súa diversidade, quedan marcadas polo peso que representan as *relacións interpersonais* —especialmente a familia ampliada— e nacen dunha *economía da relación* que completa e se distingue da *economía da transacción*

fundada sobre os mecanismos do mercado e a súa interiorización nas organizacións.

Neste aspecto, convén insistir sobre o rol moi importante que constituíe a *economía informal* que se volveu un compoñente maior da economía e da cultura mediterránea.

4. DINÁMICA DAS ECONOMÍAS E SOCIEDADES MEDITERRÁNEAS E EVOLUCIÓN DAS CULTURAS DE EMPRESAS

Neste cuarto punto, abordarémolo último aspecto da pregunta feita: a máis difícil porque concerne á evolución futura e que, segundo a experiencia moitas veces desmente os puntos de vista dos expertos: ¿as culturas das empresas mediterráneas van converxer ou, pola contra, vanse diferenciar?

Tal pregunta necesita o exame previo que podemos presentar da maneira seguinte:

1) *¿Existe un modelo de referencia?* É evidente que a resposta, a priori, é positiva non forzosamente como realidade, pero si como "tipo ideal". Este modelo, ó que se lle pode chamar weberiano, occidental, anglosaxón ou Whasp... descansa sobre certos principios independentes:

- racionalidade do empresario que funda a súa función de utilidade sobre variables económicas,
- informacións dispoñibles e acceso libre a mercados diversos,
- regulación polo mercado.

Coñécese a influencia deste tipo de cultura de empresa nos dispositivos institucionais instalados polos Estados ou por conxuntos como a CEE, para facer respecta-las "regras do xogo" (comisión anti-trust e loita contra os acordos e posicións dominantes, regulamentación das OPC (Ofertas Públicas de Compra) e represión dos "delictos de iniciados" (especulación na bolsa de valores gracias a informacións secretas)...

O exame da realidade económica leva a matizar este tipo de ideal. Nos propios países anglosaxóns a situación é máis complexa: estrutura oligopolística, rol activo dos poderes

públicos (exemplo: grandes programas tecnolóxicos, ou apoio á agricultura...).

Así e todo, débese observar que a situación é diferente segundo os países. Así a cultura de empresa alemana, que participa no mesmo conxunto da economía occidental, é moi diferente da cultura de empresa americana: importancia da concertación co mundo do traballo (ata ás veces da coexistión), rol dos bancos no control do capital das firmas industriais, etc...

2) *¿É o máis rendible o modelo de referencia?* Así tamén unha resposta apresurada levaría a responder positivamente co risco de ser desmentida polos feitos. O modelo weberiano da empresa descansa, antes que todo, sobre unha regulación polo mercado, que é postulada como a única aceptable nun sistema de economía liberal.

Máis alá da diversidade, xa citada, dos modelos empresariais occidentais, como o demostran a RFA e os EE UU, é agora evidente que os resultados, cada ano máis clamorosos, das empresas xaponesas demostran non só a existencia senón tamén a eficacia dun modelo empresario non weberiano. Tódalas análises que se interesaron neste novo modelo de referencia subliñaron a importancia dos factores da cultura de empresa propia deste país: disciplina, forte implicación coa organización, solidariedade, "turn-over" baixo, etc. . .

Para simplificalo debate, diremos que ó modelo anglosaxón fundado sobre a preeminencia do mercado, o modelo nipón opónse poñendo como valor fundamental a organización.

Polo tanto, non é fronte a un senón fronte a varios modelos de referencia onde se debe situala evolución das futuras culturas de empresas mediterráneas.

4.1. FACTORES DE CONVERXENCIA

Son innegables e descansan sobre varios aspectos.

O máis importante é, incontestablemente, o prestixio vinculado ó modelo americano dominante, que foi aínda máis fortalecido co derrumbamento dos países do Leste e coa recente guerra do Golfo, proba de demostración da

potencia tecnolóxica americana. Como lembramos, este prestixio tradúcese dun xeito especial na formación dos cadros dirixenciais na maioría dos países mediterráneos.

Non menos importante é a dinámica creada pola construción da Comunidade Económica Europea. A pesar das lentitudes da súa edificación política, como acaba de subliñala crise iugoslava, a CEE converteuse no plan económico e ó mesmo tempo nunha referencia e nun actor maior.

Os países membros están arrastrados nun proceso veloz de modernización das súas estruturas económicas e das súas prácticas empresariais. A lóxica do "gran mercado" de 1993 é xustamente constituír, de Copenhague a Lisboa e de Edimburgo a Atenas, un espazo pouco a pouco unificado no que as culturas de empresas, máis alá dunha diversidade orixinaria, tendan a achegarse.

Os terceiros países mediterráneos vólvense cada vez máis cara á CEE, ben sexa para pedi-la súa adhesión, ben sexa no marco dun acordo de asociación. Este proceso ten como condición e como consecuencia un achegamento dos sistemas económicos e das prácticas empresariais. Isto constitúe por si mesmo, un factor potente de converxencia das culturas de empresas nos países involucrados.

4.2. FACTORES DE DIVERXENCIA

Non son menos potentes cóas anteriores, o que leva a rexeitar calquera prognóstico aventuroso.

O máis salientable é a diferenza entre os niveis de desenvolvemento científicos e tecnolóxicos para os que xa lembrámo-la importancia que tiñan na evolución das culturas de empresas. Esta diferenza, en lugar de reducirse, amplíase entre os países do Norte e os países do Sur e, polo tanto, aumenta a "distancia" entre as culturas de empresas das rexións máis avanzadas e as das rexións máis tradicionais: ó tempo que unha tecnópole instala unha rede de comunicación complexa, unha zona rural reproduce un modo de funcionamento secular.

A diferenza entre os niveis de desenvolvemento económico evoluciona pouco máis ou menos como o precedente. O Mediterráneo pode

facen ver unha mostra do conxunto das situacións posibles: das opulentas cidades lombardas ata as estepas sudanesas ameazadas pola fame.

A crise que coñece o capitalismo occidental, aínda que arrastra situacións que globalmente son moi superiores para as poboacións afectadas, fronte ás da Europa oriental e dos países do Sur, está na base de frustracións colectivas e de medidas proteccionistas ata, ás veces, nas crispacións sobre as vantaxes adquiridas.

Os países do Sur están coñecendo unha crise estrutural aínda máis importante que corre o risco de anula-los esforzos de inserción na comunidade internacional. Os seus desenganos económicos e, en moitos casos, a caída do poder adquisitivo ten como consecuencia fortalece-lo recurso a modelos de funcionamento tradicionais fundados sobre a solidariedade e as redes familiares (ampliadas), a economía informal, etc.

En certa medida, estas dúas crises conxúganse e asistimos a un desenvolvemento nos países do Norte de expresións procedentes da economía subterránea, incluídos os seus aspectos menos gloriosos. Esta tendencia é un factor de converxencia, pero no sentido dunha "contaminación" do modelo weberiano clásico ("clean") por un "virus" ata a data considerado como acantonado nos países atrasados de desenvolvemento. O crecemento do fenómeno mafioso é, sobre este asunto, o exemplo máis revelador e o máis preocupante.

4.3. CONCLUSIÓN

Pódese adianta-la hipótese segundo a que as culturas de empresas mediterráneas, a semellanza das economías e das sociedades nas que participan, continuarán desenvolvéndose baixo diferentes formas xuntando o modelo de referencia anglosaxón con tradicións socioculturais mediterráneas. Este sincretismo debía avanzar paralelamente cun desenvolvemento das economías duais, elas mesmas expresións coexistentes de culturas de empresas heteroxéneas.

Ir máis alá deste prognóstico necesitaría recorrer a un estudio empírico "pesado" permitindo afondar na tipoloxía das culturas de empresas mediterráneas e analiza-los factores da

súa evolución. A súa realización chamaría a un traballo ó mesmo tempo pluridisciplinario e internacional, así como o recurso a unha metodoloxía rigorosa, especialmente en canto ós criterios para defini-lo campo e os compoñentes da cultura de empresa.

Sobre o plano teórico, tal proceso necesita igualmente un afondamento na análise. Como xa suxerimos, sería conveniente construír unha *economía política da relación* que completaría, no ámbito das redes tan importantes nas culturas de empresas mediterráneas, os avances que autores como COASE e logo WILLIAMSON levaron á análise das relacións entre mercados e organizacións.

ANEXO I

COMPOÑENTES DA CULTURA DE EMPRESA

A semellanza de todo concepto bastante novo, a definición e o contido da cultura de empresa cambia cos diferentes autores, investigadores e prácticos. Sen embargo, podemos examinar unha certa cantidade de compoñentes que xeralmente son admitidos como pertencentes ó campo do concepto, ou que están en interacción estreita con el. Distinguimos dentro deles, sete principais:

1) *Valores dominantes*: este compoñente, é o máis xeral, pero tamén o máis "difuso" e o máis "cultural": actitude xeral fronte á empresa como conxunto organizado, espírito individual en oposición ó espírito colectivo, relacións co traballo, grao de implicación, etc.; en resumo, o conxunto dos diferentes elementos que permiten caracteriza-lo "*clima*" da organización.

2) *Historia da empresa*: compoñente indispensable para entende-los outros e emprazalos nunha perspectiva temporal: condicións de creación, feitos marcadores, memoria colectiva.

3) *Oficio*: este vello termo, voluntariamente simple, reencontrou na análise estratéxica unha nova mocidade e considera varios aspectos: relación proceso-producto, especificidade profesional, grao de cualificación, esixencias en

termos de formación e de saber facer, situación na xerarquía socio-técnica...

4) *Xestión dos recursos humanos*: este aspecto inmenso que tende a transformarse nunha disciplina real de xestión é, á vez, un compoñente e un produto da cultura de empresa; os seus diferentes elementos son ben coñecidos: política de emprego, "turn-over" e outros "indicadores sociais", política salarial, participación no beneficio, formación...

5) *Estilo "management"*: este compoñente, moi próximo ó anterior, refírese ó conxunto da empresa e a "pilotaxe estratéxica": dende as opcións sobre os modos de organización —en relación coas opcións tecnolóxicas— ós procedementos de animación e de regulación. Neste campo, o rol do persoal dirixencial —a súa personalidade, a súa cultura propia, a súa formación— constitúe un factor moitas veces determinante e que é analizado como tal.

6) *Relacións co contorno económico*: este compoñente fai resalta-los aspectos externos, máis exactamente as relacións entre a empresa e os seus interlocutores/competidores económicos: tipos de relacións coa clientela directa, os circuitos de distribución, os competidores, os abastecedores, os fornecedores de capitais, etc., espírito de agresividade ou, pola contra, a procura de compromisos ou de interlocutores.

7) *Relacións co contorno socio político*: este último compoñente completa o anterior no campo "non económico": relacións coas diferentes institucións nacionais, rexionais ou locais, "imaxe" da empresa na sociedade civil, etc., política de "communication corporate".

Como xa lembramos, está claro que estes diferentes compoñentes son, a miúdo, interactivos e constitúen outras tantas dimensións dunha empresa tomada como organización finalizada e estruturada no campo social. O conxunto destas dimensións cobre máis que a cultura de empresa que non pode ter un alcance tan global, pero mostra ben que esta se volveu un concepto que máis adiante será indispensable para analiza-lo funcionamento das organizacións

mercantís e para aprecia-la eficacia do seu funcionamento.

ANEXO II

BOSQUEXO DUNHA TIPOLOXÍA DAS CULTURAS DE EMPRESA MEDITERRÁNEAS

Esta clasificación concisa reflicte a diversidade das sociedades mediterráneas, dos seus niveis de desenvolvemento científico e tecnolóxico, das súas opcións de sistemas económicos.

Reproduce unha toma de posición sucesiva fronte a un modelo de referencia constituído, explicitamente ou implicitamente, polo modelo anglosaxón.

• *CATEGORÍA 1: Culturas de empresas próximas ó modelo dominante*: atópase, por unha parte, nas grandes empresas —especialmente as filiais dos grupos multinacionais— e, por outra, nas zonas urbanas desenvolvidas do arco latino (Cataluña, Francia mediterránea, Italia do Norte) ás que se lles pode engadir —coa súa especificidade— Israel (moi ligado ó capitalismo americano).

• *CATEGORÍA 2: culturas de empresas en evolución rápida cara a un modelo dominante*: corresponde a unha gran cantidade de empresas, medianas ou grandes, nos que os dirixentes, especialmente pola súa formación¹⁸, tenden a aplica-lo modelo anglosaxón. Atópase tamén nestas rexións con fortes transformacións que constitúen as "escaleiras" da comunidade europea, tal como Andalucía ou Turquía occidental.

Noutros lugares atopamos testemuños dela, expresión dunha economía dual, nas metrópoles tales como Atenas, Roma, Nápoles ata, máis ó Sur, nas grandes zonas económicas urbanas como O Cairo ou Casablanca.

• *CATEGORÍA 3: culturas de empresas tradicionais que presentan algúns factores de evolución*: son aínda dominantes na maioría das pequenas e medianas empresas e en case tódalas rexións que pertencen ás zonas menos desenvolvidas da ribeira Norte (Mesogiomo italiano) e a fortiori na ribeira Sur (Túnez, Marrocos).

• **CATEGORÍA 4:** *culturas de empresas que coñecen o peso de opcións orientadas pola economía planificada e que comencan agora a súa reconversión (Alxer, antiga Iugoslavia), con algúns casos particulares como o das grandes empresas que xa teñen costumes do mercado internacional (exemplo: a SONATRAC en Alxer).*

• **CATEGORÍA 5:** *culturas de empresas inexistentes en razón das opcións políticas anteriores. É o caso destas economías illadas que seguen mantendo Libia ou Albania.*

Cómpre repetir que esta síntese é esquemática e ten sobre todo un valor ilustrativo. Vale sobre todo para o postulado implícito que constitúe o modelo anglosaxón e que agora convén discutir.

ANEXO III

ALGÚNS "SUCCESS STORIES" DAS EMPRESAS MEDITERRÁNEAS

Para ilustra-las análises e os argumentos presentados neste ensaio, eliximos presentar algunhas historias exemplares de empresas mediterráneas, "success stories", que mellor que longas explicacións testemuñan a vitalidade do feito empresarial no Mediterráneo e resaltan, pola súa diversidade, o rol das culturas de empresas.

Estas empresas foron elixidas sobre a base de diferentes criterios xeográficos, de tamaño, de actividade e de réxime xurídico, para dispor dunha mostra que sen pretender unha representatividade estatística, permite a unha interpretación suficientemente diversificada.

Considerando os principios dunha investigación cooperativa internacional, estas monografías son establecidas en coordinación cos diferentes correspondentes do programa, sobre a base dunha metodoloxía definida en común.

Hoxe en día, algunhas delas están acabadas, outras están en curso de realización, outras aínda están en fase de identificación.

NOTAS

1. Rfc. as notas de problemáticas do Comité Editorial.
2. Definicións máis restrictivas ca outras que inclúen o conxunto de Francia, España, Portugal, ata países que pertencen ó mundo dos Balcáns (Rumanía, Bulgaria) ou a península arábica.
3. Italia, Francia e España para as súas rexións mediterráneas, comunmente chamadas "arco latino".
4. Turquía, Grecia, a antiga Iugoslavia, Israel e Chipre.
5. Magreb, Machrek.
6. Rtc. nota do Comité Editorial.
7. Coñécense as discordias que constitúen, ás veces, a substitución dos dirixentes fundadores, ata o punto que un cambio mal controlado pode ser unha catástrofe non só para a persoa do dirixente senón tamén, ás veces, para a propia empresa (exemplo: o preito Boussac).
8. Así o informe de actividades desta igrexa americana achégase ó dunha sociedade comercial, ¿pero está ela realmente tan afastada desta?
9. Segundo unha expresión de Michel MARCHESNAY.
10. Pilotos e controladores da navegación aérea fánnolo lembrar periodicamente.
11. COASE demostrouno hai moito tempo (1937) e o Premio Nobel entregado hai pouco (1991) é unha homenaxe tardía a unha contribución maior.
12. Máis xeralmente "primaria" incluíndo as producións extractivas (petróleo, fosfatos...) onde estas existen.
13. Empézase só —Irangate só como exemplo— a saber como se realizaron os intercambios mercantís durante as últimas crises do Medio Oriente.
14. Tomarémo-la expresión "tecnolóxico" na súa acepción contemporánea de "saber sobre a técnica".
15. Entre outros criterios e sen sobreestimalo, a xeografía dos Premios Nobeis é sobre este punto bastante significativa. O Mediterráneo está presente só no campo da literatura (CAMUS, Naguib MAHFOUZ); por certo, é importante

pero iso non pode recupera-la inexistencia no campo científico.

16. A excepción de Israel, país á parte que constitúe un pouco "a excepción que confirman a regra", o seu desenvolvemento está, polo esencial, asegurado sobre a base de aportes esóxenos en homes, capitais a tecnoloxía.
17. François PERROUX quen lembrou o rol maior que desempeñou esta interacción na formación do capitalismo contemporáneo.
18. Estas formacións moitas veces foron adquiridas no estranxeiro, nos países do Norte ou ás veces no país de orixe pero en institucións cunha cultura (idioma de traballo e métodos de ensinanza) que é ela mesma representativa de modelos esóxenos; Rf. rol das universidades americanas en Medio Oriente e as numerosas formacións de tipo MBA que se multiplican na maioría dos países.

BIBLIOGRAFÍA

- ABELL, P. [ed.] (1975): *Organizations as Bargaining and Influence Systems*. Londres: Heinemann.
- ATTALI, J. (1981): *Les trois mondes*. París: Fayard.
- BEAUD, M. (1981): *Histoire du capitalisme de 1500 à nous jours*. París: Seuil.
- BERNARD, J.P. (1978): "Conflicts sociaux et économie industrielle", *R.E.I.*, N° 4, (2° trimestre), pp. 5-29.
- BRAUDEL, F. (1980): "Civilisation matérielle. Économie et capitalisme", en Armand Colin [ed.]: *Tome 1: Les structures de quotidien; Tome 2: Les jeux de l'échange; Tome 3: Le temps du monde*.
- BRAUDEL, F. (1985): *La dynamique du capitalisme*. París: Arthaud.
- BRAUDEL, F. [ed.] (1986): *La Méditerranée. Tomo I: L'espace et l'histoire; Tome 2: Les hommes et l'héritage*. París: Flammarion.
- CALONI, R.; LIVIAN, U.F.; SARNIN, PH.(1989): "Pour une théorie des relations entre culture d'entreprise et performances économiques", *R.F.G.*, N° 74, (xuño), pp. 34-50.
- CHANDLER, A.D.JR. (1977): *The Visible Hand*. Cambridge: Harvard UP. (Trad. fr., 1988, París: Economica).
- COASE, R.H. (1937): "The Nature of the Firm", *Economica*, pp. 386-405. (Trad. fr. RFE, 1987, pp. 133-157).
- COTTA, A. (1991): *Le capitalisme dans tous ses états*. París: Fayard.
- CYERT, R.M.; MARCH, J.G. (1963): *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- DEAL, T.E.; KENNEDY, A.A. (1982): *Corporate Cultures*. Addison Wesley Pub Co.
- DREVET, J.F. (1986): *La Méditerranée: nouvelle frontière de l'Europe des douze*. París: Karthala.
- GODELIER, M. (1984): *L'idéal et le matériel*. París: Fayard.
- GODELIER, M.; PÉREZ, R. (1982): *Modèle culturel, modèle de développement et mode de gestion et de production (rapport de synthèse, Commission I. Assises pour le développement des sciences de l'organisation*. París. (Résumé publié in Actes AFCET/CESTA, pp. 33-36).
- HEILBRONER, R.L. (1984): *The Nature and Logic of Capitalism*. W.W. Norton. (Trad. fr. 1986, París: Economica).
- IRIBARNE, PH. D' (1989): *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*. París: Seuil.
- JARNIOU, P. (1981): *L'entreprise comme système politique*. París: PUF.
- LAWRENCE, P.R.; LORCH, J.W. (1967): *Organization and Environment*. Cambridge: Harvard UP.
- MARCHESNAY, M. (1991): "La transaction: outil d'analyse stratégique", en *Identité de la gestion (mélanges à l'honneur du Pr. P. Lassègue)*. París: Vuibert.
- MINTZBERG, H. (1983): *Power in around Organization*. Englewood Cliffs: Prentice Hall. (Trad. fr., 1986, París: Les Éditions d' Organisations).
- PERROUX, F. (1960): *Économie et Société (contrainte, échange, don)*. París: PUF.
- POLANYI, K.; ARENSBERG, C. (1957): *Trade and Market in the Early Empirfes. Économies in History and Théory.*. (Trad. fr. , 1975, París: Larousse).
- POLANYI, K. (1983): *La grande ransformation*. París: Gallimard.
- SIMON, H. (1973): *Administrative Behavior*. New York: The Free Press. (Trad. fr., 1983, París: Economica).
- SOMBART, N. (1916): *Der modeme Kapitalismus*. (Trad. fr. do tomo III, 1932, París: Payot)
- STATEGOR (colláctit) (1988): *Stratégie, structure, décision, identité*. París: Inter éditions.

- TABATONI, P.; JARNOU, P. (1975): *Les systèmes de gestion: politiques et structures*. Paris: PUF.
- THEVENET, M. (1986): *Audit de la culture d'entreprise*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- TOYNBEE, A. (1972): *A Study of History*. Oxford: Oxford UP. (Trad. fr., 1981, Paris: Bordas).
- VERIN, H. (1982): *Entrepreneurs, entreprise. Historie d'une idée*. Paris: PUF.
- VV.AA. (1984): "Culture d'entreprise", *Revue Française de Gestion*, N° 47/48, (setembro).
- VV.AA. (1987): "Cultures nationales et gestion", *Revue Française de Gestion*, N° 64, (setembro).
- VV.AA. (1988): "Les racines de l'entreprise", *Revue Française de Gestion*, N° 70, (setembro).
- VV.AA. (1988): "La question méditerranéenne", *L'événement européen*, N° 2, pp. 1-156.
- WALLERSTEIN, I. (1985): *Le capitalisme historique*. Paris: La Découverte.
- WEBER, M. (1905): *L'Éthique protestante de l'Esprit du capitalisme*. (Trad. fr., 1964, Paris: Plon).
- WILLIAMSON, O.E. (1975): *Markets and Hierarchies*. New York: The Free Press.
- WILLIAMSON, O.E. (1981): "The modern corporation: origins, evolution, attributes", *J.E.L.*, (decebro), pp. 1.537-1.568.
- WILLIAMSON, O.E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press.