

# La cultura y la internacionalización de empresas: una mirada sobre Petrobras en Bolivia<sup>1</sup>

RENATO DIAS BAPTISTA\* Y GIULIANA SANTINI PIGATTO\*\*

## **R**esumen

La cultura tiene numerosas interfaces con las organizaciones y sus modelos de trabajo, las concepciones políticas y sus partidos, el gobierno central, las etnias y todas las manifestaciones sociales. Todas están conectadas a los recientes procesos de internacionalización de la producción de las organizaciones. En este escenario, los valores de un país interfieren de manera decisiva en las políticas de desarrollo organizacional y reflejan los índices de productividad, calidad y consolidación de una empresa en otros territorios. Este artículo propone presentar una visión panorámica sobre la importancia de los estudios de la cultura de un país como uno de los aspectos de sustentación del proceso de internacionalización productiva. Ese análisis panorámico es fundamentado en datos de una investigación teórica/empírica y multidisciplinar hecha en la unidad productiva de la empresa Petrobras en Bolivia. Frente a los supuestos del liderazgo de Brasil en la integración y el desarrollo del continente, este estudio tiene el objetivo de analizar las características de la cultura que están direccionadas en la comprensión de la dinámica del proceso de internacionalización de la producción brasileña en el continente.

**Palabras-claves:** Cultura, Internacionalización, Bolivia, Gestión, América del Sur, Petrobras

## **1. Introducción**

Las organizaciones brasileñas viven una realidad sin precedentes relacionada con la internacionalización de la producción. En esta etapa, se toman en cuenta varios factores en la expansión en el extranjero, entre ellos se encuentran algunos temas que demandan énfasis, como el análisis de la cultura que debe ser considerada, respetada e incorporada en la planificación estratégica de la internacionalización.

Un proceso de internacionalización no debería prescindir de un análisis cuidadoso de la cultura que, en el caso de la internacionalización de la producción, está intrínsecamente ligada a la cultura local. Si no se toma en cuenta este contexto, se estimulan numerosos efectos como, por ejemplo, los conflictos entre la población local y la corporación, la dis-

---

\* Profesor Doctor de la Univ. Estadual Paulista 'Júlio de Mesquita Filho', UNESP, campus Tupã, Brasil. E-mail: rdbaptista@tupa.unesp.br

\*\* Profesora Doctora de la Univ. Estadual Paulista 'Júlio de Mesquita Filho', UNESP, campus Tupã, Brasil.

1 Apoyo financiero: 'Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo', FAPESP - Brasil

minución de la calidad y productividad o la expansión más lenta de la organización especialmente en los países que tienen una democracia frágil y que la presencia de empresas extranjeras están en el centro de las decisiones políticas partidarias, de los sindicatos, de las cuestiones ambientales, educativas, entre otros.

Esta investigación tiene como objetivo presentar una visión panorámica de las interfaces de los procesos de la cultura en el proceso de internacionalización de las empresas que en las últimas décadas establecieron plantas productivas en Bolivia. Esta interface es compuesta de una lectura de la realidad política, de los grupos étnicos, de los conflictos y sus conexiones con las empresas. Para lograr los objetivos de este trabajo se presentan datos sobre la empresa Petrobras y su proceso de internacionalización en Bolivia, así como las conexiones culturales.

## 2. La internacionalización de las empresas brasileñas

La presencia de empresas de países emergentes - que vienen del grupo BRICS - y los países en desarrollo, especialmente de América del Sur, ha marcado el proceso de internacionalización en el último escenario mundial (desde 1990), que se caracteriza como “tercera ola” de internacionalización o el fenómeno de las multilaterales. En este proceso, han aumentado las discusiones científicas acerca de la participación más activa de los países en desarrollo, así como las experiencias y trayectorias de las empresas brasileñas, y pueden citarse como ejemplos de las contribuciones a: Cyrino, Barcellos y Tanure (2010); Fleury, Leme Fleury y Reis (2010), Cuervo - Cazorra (2008, 2010), Goldstein (2009, 2010); Ramamurti y Singh (2009), Guillén y García - Canal (2009), y Leme Fleury (2011); Fleury, Leme Fleury y Borini (2012) y otros. “La internacionalización de las empresas se ha convertido en el signo más visible de incremento de las relaciones entre Brasil y su entorno geográfico” (Fuser, 2011, 66).

Más específicamente, se puede decir que la década de 1990 también manifestó el proceso de internacionalización de las empresas brasileñas con una expansión significativa de la inversión directa. Por ello, es importante tener en cuenta el aumento en el volumen de la inversión directa de Brasil (EII), que pasó de un total de 1 mil millones de dólares (años promedio), a partir de la segunda mitad de la década de 1990, a un promedio 6,2 mil millones en el período de 2001 a 2011 (Banco Central, 2013).

Este proceso de internacionalización se vio influenciado por factores externos e internos, los cuales se pueden citar: la perspectiva de la liberalización del comercio promovido por el Consenso de Washington a principios de 1990, el nuevo acuerdo de cooperación entre los países del Mercosur, las privatizaciones empresas estatales,

como Petrobras, Embraer y la Companhia Vale do Rio Doce, la consolidación de la industria de bienes de consumo, la desnacionalización de la industria de bienes duraderos, un proceso en el que varias industrias fueron adquiridas por multinacionales extranjeras etc. (Fleury, Leme Fleury y Reis, 2010).

En un primer momento, las estrategias de internacionalización de las empresas brasileñas favorecieron a países de América Latina. Eso porque son países con menor distancia geográfica, diferencias culturales e institucionales (Cyrino, Penido y Tanure, 2008).

Los segmentos en los que actúan las multinacionales brasileñas presentan una amplia gama de actividades, no sólo en la explotación de los recursos naturales. Los segmentos son los siguientes: sobre la base de los recursos naturales, los proveedores de insumos básicos (acero, servicios de tecnología de la información, servicios de ingeniería, etc. Hay otras ventajas (no sólo de los recursos naturales) relacionados con el país en algunos de los sectores en los que operan las multinacionales brasileñas: la mano de obra calificada, el acceso a los centros de tecnología de adquisición de conocimientos, etc. (Fleury, Leme Fleury y Reis, 2010), (Fleury, Leme Fleury, 2009).

En el caso de la inversión de Brasil en Bolivia, aunque en comparación con las inversiones en otros países de América del Sur, las participaciones financieras no son las más importantes, la relevancia de la presencia brasileña en este país se da por otras razones. Estas razones son: i) las propias inversiones del sector perfil locus (industria del petróleo / energía, que tiene importante carácter estratégico de la oferta de muchos lugares del mundo), y, en consecuencia, la empresa inversora, es decir, la empresa Petrobras, que tiene una historia de la inversión pública y privada y la importancia económica y estratégica de Brasil, ii) la importancia de la oferta de gas natural desde Bolivia a Brasil.

Para discutir las estrategias y políticas de Bolivia orientadas a los mercados extranjeros es necesario hacer referencia al modelo de sustitución de importaciones, ya que, históricamente, para el año 1985, Bolivia trató de desarrollarlo, así como varios países de América Latina. Este modelo fue propuesto por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en la década de 1950, y tenía un carácter de desarrollo para los países de América Latina desde la viabilidad de la industrialización. Así, se necesitaba defender el Estado en favor del desarrollo de las industrias nacientes (modelo hacia adentro), lo que podría impulsar las exportaciones, trayendo ventajas como la absorción de la disponibilidad de mano de obra calificada, debido al crecimiento de la

población y el inmenso proceso de urbanización que se produjo en la región, la difusión tecnológica y aumento de la productividad, entre otros factores (Braga, 2001).

En Bolivia, la política de sustitución de importaciones ha recibido una fuerte intervención del Estado, bajo la premisa de la expansión de la producción industrial nacional y la inversión extranjera directa (IED) tienen un papel secundario en este proceso. En cuanto a los resultados, de acuerdo con Chávez (2009), hubo un bajo nivel de industrialización, con un enfoque en la exploración y explotación de los recursos naturales, sin cambios significativos en los indicadores sociales y los niveles de pobreza. El gobierno del presidente Evo Morales, se ha caracterizado por la reanudación de las políticas nacionalistas (1960), con la proposición de una nueva época de recuperación del estado y la industrialización de las energías renovables y no renovables. El modelo se basa en una economía de la solidaridad, la complementariedad y la comunidad, con una fuerte influencia de los movimientos sociales indígenas.

### 3. Las dimensiones culturales de la internacionalización

En esta maraña de relaciones políticas y económicas es necesario analizar otros factores aunque sean coadyuvantes, pues en esas relaciones un coadyuvante olvidado puede transformarse en protagonista. Entre ellos están la cultura de la nación.

Los efectos de la internacionalización en la cultura requieren estrategias que sean conectivas entre los intereses de una empresa y del país para que aseguren la integración y la competitividad regional. Bajo ese aspecto la cultura es una protagonista cuando expone las heridas causadas por una internacionalización que no toma en cuenta el país donde explora y explota los recursos naturales. La cultura es protagonista en un país que tiene que resolver sus problemas sociales históricos y que no tiene tolerancia a las empresas transnacionales. En un contexto sociocultural amplio la cultura siempre debe ser tomada en cuenta.

Las diferentes concepciones de la cultura interrelacionan los sistemas sociales, de conocimiento, ideología, valores, leyes y rituales diarios estudiados por autores como Morgan (2002), Adler (2002), Hofstede (2003), Schein (2004) y Cucho (2012). Hay un conjunto de variables que se encuentran en cada país y que deben ser profundamente estudiadas. Para Adler (2002) los individuos expresan la cultura y sus cualidades normativas a través de los valores que ellos tienen sobre la vida y el mundo. Estos valores afectan sus actitudes acerca de un comportamiento considerado más apropiado y eficaz en cualquier situa-

ción. Estas variables son relacionadas al standard de la jerarquía (proximidad o distancia entre líder y liderados), la visión del futuro, las cuestiones tecnológicas para la comprensión de la cultura en las organizaciones, el choque cultural, el etnocentrismo, los estereotipos y las diferencias idiomáticas (Hofstede, 2003).

Según Cucho (2012), cada cultura es un proceso continuo de construcción, deconstrucción y reconstrucción. Lo que varía es la importancia de cada fase en función de las situaciones. La visión panorámica sobre la cultura tiene como objetivo ampliar la relevancia de las interfaces en el proceso de internacionalización de la producción en Bolivia, sin embargo, un análisis de la cultura está siempre conectado a las cuestiones políticas, económicas, sociales, entre otros. En muchas situaciones, la cultura aún es poco conocida y está impregnada de enfoques antagónicos, especialmente cuando está relacionada a los factores de la cultura organizacional con la cultura local, ya que la lógica de una empresa considera asimétricos a los valores de un país.

Aunque en la literatura sobre la internacionalización sea presentada la idea de que es importante empezar las inversiones en los países vecinos, no es siempre posible considerar que la proximidad territorial genere una cultura similar o más comprensible. Cada país tiene su propia cultura. Por cierto, cualquier modelo de internacionalización no debería prescindir de un análisis cuidadoso de la cultura.

Según Adler (2002), las empresas tienen que adaptarse a los diferentes nichos de mercado y siempre se debe agregar la nacionalidad y el origen étnico como componentes cruciales.

En este concepto consideremos que la cultura refleja el hombre en su camino de desarrollo. En verdad, hay muchas concepciones sobre cultura y ella tienen como idea precursora la noción presentada por Tylor que, en su obra 'Primitive Culture' (1874), caracterizó como un complejo que incluye el conocimiento, las creencias, arte, moral, leyes, costumbres y otras aptitudes y hábitos adquiridos por el hombre como miembros de la sociedad (Mateo, 1978). La cultura tiene su estándar "reflejado en los sistemas sociales del conocimiento, ideologías, valores, leyes y rituales cotidianos". (Morgan, 1996: 116). Así, las "ideas que los hombres elaboran sobre el mundo derivan del modo por lo cual conocen por la experiencia y esa experiencia, a su vez, depende del modo por lo cual se articulan técnicamente con el mundo" (Sahlins, 2003: 106). Otro aspecto importante de la cultura es su irregularidad que, según Kuper (2002), avanza de manera distinta en comparación al pasado, hoy ella es más rápida frente a las nuevas tecnologías mediáticas.

Pero la preocupación con la cultura no es un aspecto siempre venerado por las organizaciones. En un análisis de los valores de una empresa que instala una planta productiva en otro país, se puede identificar una acentuación de la resistencia de los empleados y también de la población local cuando hay impactos ambientales. En general, los valores organizacionales son incongruentes a la cultura del país, es decir, la cultura de la empresa no es la cultura del país o de la localidad.

En Bolivia esas relaciones deben tener en cuenta la diversidad cultural que, según Galindo (2008), atraviesa un cambio fundamental:

*De la secular exclusión de sus poblaciones indígenas durante el tiempo de la colonia (siglo XVI), que continuó durante la república (siglos XIX y XX). Bolivia ha transitado hacia la ascendencia indígena al poder de estado a inicios del siglo XXI. En las dos últimas dos décadas (1990-2010), Bolivia ha atravesado un proceso de transición: del multiculturalismo liderizado por el estado que otorgó derechos políticos y legales a las poblaciones indígenas para incorporarse como ciudadanos indígenas en el estado unitario liberal, hacia el estado plurinacional que reconoce e incorpora la diversidad cultural de sus poblaciones indígenas, configurando los contornos de una modernidad indígena. (Galindo: 2008).*

Así, para insertar elementos nuevos en una cultura -plantas productivas- es necesario tener en cuenta la interrelación entre la organización y el país, por lo que es necesario suprimir el supuesto de que la cultura de un país es un elemento de restricción a la instalación de plantas de producción. En realidad, una restricción es una respuesta a los errores de gestión de la empresa, y esa gestión es reflejada en la ausencia de una estrategia de comprensión de la cultura. Es necesario integrar la cultura del país a la cultura organizacional. En ese momento, las estrategias de recursos humanos y de responsabilidad social son esenciales para lograr el éxito.

En Brasil, la ampliación de la internacionalización ha hecho un cambio importante, pues el país dejó de ser sólo un receptor benevolente de plantas de fabricación al pasar a ser un 'exportador' de las plantas nacionales. Y este aspecto revela una experiencia de aprendizaje que no puede ser olvidada, ya que el país tendía a dirigir sus quejas a la imposición de fórmulas y directrices derivadas de las empresas globales instaladas en su territorio. Y ahora, para experimentar el crecimiento de sus empresas en territorio extranjero, existe la necesidad de reconocer que la otra cultura tiene un valor incalculable.

Brasil es el protagonista actual en América del Sur, pero todavía tiene un largo camino para consolidar esta posición por la complejidad del continente. Hay muchas caras que deben ser develadas más allá de las fronteras.

Nuestros vecinos 'cercaños y tan lejanos' buscan sus propias integraciones y no siempre tienen en cuenta el 'gigante' que está al lado. En Bolivia, las empresas globales invierten en la explotación de los vastos recursos naturales. Allí, un presidente de la etnia aymara está en la cima de la política en un país que abarca una enorme población de indios y mestizos, las mismas personas que tienen menos acceso al crecimiento que literalmente brota de las profundidades. Sí, porque hay grandes inversiones en Bolivia originadas principalmente de los recursos naturales, los que están por debajo de la superficie. Hay petróleo, gas natural, cobre, litio, etc.

Se hacen negocios con China, India, Rusia, Venezuela, Perú, todo en una dinámica propia que no debe ser ignorada por el Brasil. Es un país que, según datos de la ONU (Organización de las Naciones Unidas), tiene un IDH de 0,675 en un mosaico de unos pocos ricos y muchos pobres. En Bolivia lo que diferencia son los tonos retratados en la multiplicidad cultural. Es una nación que tiene una geografía diversa y muchas caras, etnias, religiosidades que se mezclan en el Estado Plurinacional de Bolivia.

Por lo tanto, Bolivia quiere resurgir en el escenario mundial, el país tiene su riqueza natural que puede representar intereses de las empresas extranjeras, pero al mismo tiempo es una nación a ser descifrada. Es necesario entender las acciones populistas y antagónicas del gobierno como la que ocurrió con la ocupación de Petrobras en 2006 después de que el gobierno de Bolivia anunció la nacionalización de los hidrocarburos. Fue algo que representó una dicotomía de un gobierno que está entre la resistencia o rendición a la globalización.

En este escenario, el reciente incidente con el vuelo del presidente Evo Morales ha permitido sacarle provecho político a la situación. Esto es perceptible en la declaración del vicepresidente Álvaro García Linera, quien afirma que "Obama es el nuevo director de la campaña de Evo" (El Deber: 2013) al referirse al presidente de Estados Unidos como responsable de restringir el vuelo de Evo Morales que lo obligó a desviar la ruta de su avión de vuelta a Moscú el 02 de julio de 2013, anunciando así una nueva disputa por la presidencia.

Evo Morales es el presidente indígena electo cargado de promesas de generar equidad interna en un país lleno de debilidades, él tiene que generar simetría entre sus discursos de campaña y sus acciones como gobernante. Para

afianzar su imagen en la población y ser cognitivamente concebido en la formación de este proceso histórico, además de cumplir con las promesas, él necesita manejar bien los medios de comunicación y asociar en la prensa nacional e internacional su slogan “Evo cumple”.

Para el presidente Evo Morales aumentar las inversiones en el país ha sido uno de sus objetivos. Según Carlos Mesa Gisbert (2013), la presencia de empresas extranjeras en Bolivia refleja las actuales posiciones de antagonismo en el gobierno Morales, especialmente cuando se enfrentan entre la posibilidad de grandes inversiones en el país relacionadas con los recursos naturales en las áreas protegidas, al mismo tiempo que habla de la explotación de las grandes empresas extranjeras. “Una palabra obsesiva de gobierno es que Bolivia se tiene que industrializar, sin embargo, el gobierno no tiene claro, no saben lo que son las reglas de esta industrialización. Los señales que Bolivia envía al exterior son contradictorios y de incertidumbre para los inversores”.

Todo esto crea un caleidoscopio de acción y reacción que debe componer la suma de los datos de un análisis cultural que puede ser dirigida por el gobierno o sus críticos. Cuando, por ejemplo, los grupos opuestos al gobierno del presidente Evo Morales en 2008 dañaron una válvula de distribución de gas para Brasil, no sólo causaron una pérdida temporal, ya que reflejan la suma de los elementos de la cultura. Un presidente indígena en Bolivia no significa la solución histórica de una diversidad cultural caracterizada por la exclusión de las poblaciones indígenas y la elite es presente y compone la misma Bolivia.

La elite tiene su propia concepción de democracia y la acción de proceder al cierre de válvulas representó una defensa de la democracia, entendida como vigencia de la legalidad y del Estado de Derecho, como resistencia al gobierno. (Zegada et al., 2011).

En este aspecto, una manifestación de conflicto es el resultado de un entrelazamiento de eventos interconectados. Son elementos que se deben agregar al análisis cultural para proporcionar información de las numerosas relaciones bilaterales, entre ellos, el proceso de internacionalización de la producción brasileña. Los obstáculos no deben ser considerados como aislados, sino como datos para determinar las estrategias para el presente y en el futuro.

En Bolivia, el movimiento llamado Movimiento al Socialismo (MAS) todavía puede extender el antagonismo de Evo Morales. Su comprensión tiene un carácter fundamental para las relaciones internacionales. “El Movimiento al Socialismo (MAS), es un movimiento fundado

por Evo Morales en 1999 para garantizar la presencia de una voz campesina en la política boliviana, Un partido campesino en el poder” (Alto, 2011: 95). De esa manera,

*El MAS nace de las organizaciones sociales campesinas a partir de la decisión de estas de contar con un instrumento político para actuar en democracia; es decir, el MAS es, por su origen, un partido campesino, y el segundo partido de masas que ha producido la historia boliviana republicana”. (Zuazo, 2010: 121).*

Evo Morales compone la federación de los cocaleros. “Una parte central del poder del MAS y del gobierno está basada en el incondicional apoyo de los cocaleros, lo que, como puede entenderse perfectamente, condiciona las políticas gubernamentales sobre el tema de la erradicación de la hoja” (Gisbert, 2011: 16)

*En lo inmediato, el gran debate de inversión en Bolivia es la primera reserva del mundo de litio ubicada en el salar de Uyuni al suroeste del territorio, en la que han mostrado interés países como Brasil, Japón, Corea del Sur, Francia y China. Uno de los problemas para su ejecución son las condiciones que pone Bolivia, que exige que la empresa que explote el litio elabore las baterías en Bolivia y exporte productos terminados. Se debe considerar que al haber yacimientos de litio en Argentina y Chile, con condiciones de transporte y facilidades para la inversión más atractivas, las posibilidades de concretar un negocio tal como lo plantea Bolivia son inciertas, aunque el volumen increíble de las reservas hace pensar que, aún en términos discutibles como los que se aplicaron en la concesión del Mutún, el negocio del litio se concretará. (Gisbert, 2011: 18).*

Bolivia es un país que busca el autoconocimiento, como dijo de modo perentorio el ex presidente Carlos Mesa (2013), hay una comunidad boliviana con el pasado todavía no resuelto en una colectividad donde se encuentran Aymaras, Quechuas, Guaranís, Criollos y mestizos, como un “yo colectivo” que cuando se comparte un lugar, también vive e identifica las diferencias.

Aún así, para pensar la cultura en el proceso de internacionalización no significa ser complaciente con los países receptores de las fábricas brasileñas y tampoco que los receptores sean complacientes con las empresas que instalan plantas productivas en sus tierras. Sin embargo, la estrategia debe ser proporcional a la realidad circundante, eficaz en el tratamiento de las cuestiones y en la solución continua y rápida de los problemas de esa articulación.

La complejidad de esa articulación puede ser encontrada en el histórico de las actividades del sector de hidrocar-



buros y que tiene inversiones de Petrobras. La empresa Petrobras comenzó sus operaciones en Bolivia en 1996, a través de la creación de Petrobras Bolivia, acumulando ya una inversión estimada de alrededor de \$ 1,5 mil millones de dólares. Bloques San Alberto y San Antonio contienen las mayores reservas de gas natural de Bolivia. El informe destaca que entre 1994 y 2005 Petrobras representó aproximadamente el 20% de la IED total recibida por Bolivia y aproximadamente el 40% de las inversiones en el petróleo y el gas. Su actividad en el país vecino incluye la exploración, producción y comercialización de sistema de transporte por ductos de gas natural, las unidades de procesamiento de gas natural, refinación, lubricantes y unidad de distribución de petróleo. (PETROBRAS, 2012).

En una relación con las plantas de producción operadas por Petrobras en Bolivia - en los datos oficiales - ellas exigen una proximidad con la realidad del lugar. Las plantas de producción tienen en su entorno grupos campesinos con fuerte migración del altiplano boliviano que fueron en la búsqueda de nuevos puestos de trabajo y mejor calidad de vida, además de ahí vivir las personas de la etnia Weenhayek.

El Weenhayek están en la provincia de Gran Chaco, que pertenece al estado de Tarija. Ellos viven en un bosque de vastas tierras bajas, tierras degradadas, con pocos ríos por la sequedad del ambiente que se expanden en la temporada de lluvias. Son tierras bajas que se cruzan con Bermejo, Pilcomayo y Villamontes. (Rivero, 2013).

Con la presencia de los grupos originarios Weenhayek, se ha convertido en indispensable para Petrobras hacerse conocer y que las informaciones puedan ser integradas con las estrategias para el uso de la región donde se encuentran las plantas de San Alberto y San Antonio. La acción de escuchar, negociar y respetar las diferentes comunidades se incrusta en los procedimientos de gestión de la cultura y responsabilidad social de la organización (PETROBRAS, 2013).

Por otra parte, los caminos de la Petrobras no son lineales, ya que existe la presión de grupos que culpan a la empresa por contaminación con mercurio (El País, 2012). Todo eso es un complejo dinámico, pero impregnado de relaciones profundas de una empresa en tierras extranjeras.

#### 4. Consideraciones finales

Es necesario descifrar ese país incrustado en el centro de la América del Sur. Sin embargo, es de destacar que para un proceso de internacionalización de la producción los estudios sobre Bolivia no deben limitarse al aspecto de la

cultura, pero es importante traerla al escenario en frente de su rol imprescindible para las estrategias que tengan vínculos con la ética en las relaciones internacionales.

Los análisis realizados por Fuser (2011) también destacan un déficit en otras esferas de la realidad boliviana, donde todavía se adoptó por mucha gente, según el autor, una mirada simplista sobre la historia del país vecino.

Si la cultura es la suma de los presupuestos básicos, como señala Schein (2004), también hay que tener en cuenta la lectura de los elementos que representan esta realidad. Ignorar valores culturales equivale a ignorar las diferencias entre una cultura y otra. El no reconocimiento de estas diferencias culturales también tiende a estimular las relaciones autoritarias-persuasivas entre un país y otro, es decir, la tendencia a imponer valores de forma deliberada delante de la debilidad de una nación como un mecanismo de control. Ese mecanismo puede ocurrir cuando una empresa obtiene la concesión de prestaciones económicas para entrar en el país y explorar sus riquezas sin tomar en cuenta la cultura del lugar, lo que genera una nueva imagen de la colonización.

En síntesis, la resistencia cultural es un reflejo de los cambios, ella es típica de un hábito arraigado, es defensiva delante de algo nuevo y amenazante. La cultura debe estar profundamente inserta en el proceso de internacionalización de las empresas. Es necesario entender sus relaciones con las organizaciones y concebirla como algo a ser descifrado y respetado. Un proverbio Aymara dice:

*Hay que mirar hacia el futuro, viviendo el presente, pero sin olvidar el pasado (Alejo 2011).*

El pasado en Bolivia está presente y muy intrincado con su cultura y su gente. Esta cultura sigue siendo compleja y llena de resquicios dictatoriales, diferencias regionales y étnicas que configuran una de las caras de Bolivia.

#### 5. REFERENCIAS

ADLER, N. J. (2002) *International dimensions of organizational behavior*. Toronto: South-Western.

ALEJO, T.E. (2011). *Bolivia en el inicio del pachakuti*. Madrid: Akal.

ALTO, Hervé. Una mirada sociológica del MAS boliviano. Revista *Nueva Sociedad* No 234, julio-agosto de 2011: 95.

BANCO CENTRAL DE BOLÍVIA. (2013) *Estatísticas*. Acceso em fev. 2013. Disponível em: [http://www.bcb.gob.bo/?q=estadisticas/sector\\_externo](http://www.bcb.gob.bo/?q=estadisticas/sector_externo).

- BANCO CENTRAL DO BRASIL. BACEN. (2013) *Capitais brasileiros no exterior. Estatísticas econômicas de capitais brasileiros no exterior: 2001 a 2006; 2007 a 2011. 2013*. Acesso em fev. 2013. Disponível em: <http://www4.bcb.gov.br/rex/cbe/port/cbe.asp>.
- BRAGA, M. B. (2001). *Integração econômica regional na América Latina: uma interpretação das contribuições da CEPAL*. 2001. In: Anais do XXIX Encontro Nacional de Economia/ ANPEC. Bahia: Brasil.
- CHÁVEZ, A. G. (2008). *Inversiones brasileiras em Bolivia*. Relatório final. Swiss Agency for Development and Cooperation e Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior.
- CUERVO-CAZURRA, A. (2010). *Multilatinas*. *Universia Business Review*, n. 25, 14-33.
- CUERVO-CAZURRA, A. (2008). *The multinationalization of developing country MNEs: the case of multilatinas*. *Journal of International Management*, n. 14, 138-154.
- CUCHE, D. (2012). *A noção de cultura nas ciências sociais*. Bauru: Edusc.
- CYRINO, A. B.; BARCELLOS, E. P.; TANURE, B. (2010). *International trajectories of Brazilian companies: empirical contribution to the debate on the importance of distance*. *International Journal of Emerging Markets*, v. 5, n. 3/4.
- EL DEBER, (2013). *García Linera dice que Obama es el nuevo jefe de campaña de Evo*. Acesso em: 18 Jul. 2013. Disponível em: <http://www.eldeber.com.bo/garcia-linea-dice-que-obama-es-el-nuevo-jefe-de-campana-de-evo/130705140544>.
- EL PAIS, (2012). *Trabajadores contaminados: Petrobras calla y Zelaya dice que dirigente de San Alberto fue comprado*. Acesso em: 18 Jul. 2013. Disponível em: <http://www.elpaisonline.com/index.php/edicionvirtual/item/31075-petrobras-calla-y-zelaya-dice-que-dirigente-de-san-alberto-fue-comprado>.
- FLEURY, A.; LEME FLEURY, M. A.; REIS, G. G. (2010). *El camino se hace al andar: la trayectoria de las multinacionales brasileñas*. *Universia Business Review*, n. 25, p. 34-55.
- FLEURY, A.; LEME FLEURY, M. T. (2011) *Brazilian multinationals: competences for internationalization*. Cambridge: Cambridge University Press.
- FLEURY, A.; LEME FLEURY, M. T.; BORINI, F. M. (2012) *Is productin the core competence for the internationalization of emerging country firms?* *Int. J. Production Economics*, n. 140, 439-449.
- FUSER, I. (2011). *Conflitos e contratos: a Petrobras, o nacionalismo boliviano e a interdependência do gás natural (2002-2010)*. Doutorado em ciências políticas. Universidade de São Paulo, USP, 2011.
- GALINDO J. Fernando. *Diversidad cultural en Bolivia: del interculturalismo liberal a la modernidad indígena*. IV reunión anual de la red Desarrollo Sostenible en el Mundo Diverso, 2008.
- GISBERT, Carlos Mesa. (2013) *Internacionalização e Cultura*, La Paz: Bolívia, 03. Jul. 2013. Entrevista concedida a Renato Dias Baptista. Pesquisa FAPESP: A internacionalização produtiva: interfaces entre a cultura organizacional e cultura local no planejamento e desenvolvimento de recursos humanos de empresas brasileiras instaladas na Bolívia.
- GISBERT, Carlos Mesa. (2013) *La sirena y el charango: ensayo sobre el mestizaje*. La Paz, Bolivia: Gisbert Editorial.
- GISBERT, Carlos Mesa. (2011) *Bolívia e Brasil: os meandros do caminho*. Plataforma Democrática. Working Paper nº 13, julho de 2011.
- GOLDSTEIN, A. (2009). *Multinational companies from emerging economies*. Palgrave Macmillan, Basingstoke, New York.
- GOLDSTEIN, A. (2010). *The emergence of Multilatinas: the Petrobras experience*. *Universia Business Review*, n. 25, 98-111.
- GUILLÉN, M. F.; GARCÍA-CANAL, E. (2009). *The American model of multinational firm and the "new" multinationals from emerging economies*. *Academy of Management Perspectives*.
- HOFSTEDE, G. (2003). *Culturas e organizações*. Lisboa: Sílabo.
- MATEO, F. *Los orígenes de la antropología*. Buenos Aires: Centro Editor América Latina, 1978.
- KUPER, A. *Cultura: a visão dos antropólogos*. Bauru: EDUSC, 2002.
- MORGAN, G. (2002). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.
- ORGANIZAÇÕES das NAÇÕES UNIDAS. (2013). *O investimento estrangeiro direto na América Latina e Caribe*. Comissão Econômica para a América Latina e Caribe. Documento informativo 2011. Acesso em fev. 2013. Disponível em: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/1/46571/2012-183-LIEP-WEB.pdf>.

- PETROBRAS. (2012). *Petrobras Bolívia*. Acesso em: 19 de dez. de 2012. Acesso em fev. 2013. Disponível em: <http://www.petrobras.com/es/quiene-somos/actividades>
- PETROBRAS. (2013). *Relatórios de sustentabilidade 2005 a 2011*. Investidores. Relacionamento com investidores. Disponível em: <http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/home.htm..>
- RAMAMURTI, R.; SINGH, J. (2009). *Emerging multinationals from emerging countries*. Cambridge: Cambridge University Press.
- RIVERO, W. P. (2012). *Pueblos indígenas de Bolivia*. Acesso em: 17 de abr. 2012. Disponível em: <http://www.amazonia.bo/wen.php/>.
- SAHLINS, M. D. *Cultura e razão prática*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.
- SCHEIN, E. H. (2004). *Organizational Culture and leadership*. New York: John Wiley.
- YACIMIENTOS PRETOLIFEROS FISCALES BOLI-VIANOS. (2010). Plan de inversiones YPFB Corporación 2009-2015. 2010. Acesso em fev. 2013. Disponível em: [http://www.ypfb.gob.bo/documentos/2010\\_planificacion/general/Plan%20de%20Inversiones%20Final%20\(02.10.09\).pdf](http://www.ypfb.gob.bo/documentos/2010_planificacion/general/Plan%20de%20Inversiones%20Final%20(02.10.09).pdf).
- ZEGADA, M. T. et al. *La democracia desde los márgenes: transformaciones en el campo político boliviano*. Muela del Diablo Editores, CLACSO, 2011.
- ZUAZO, Moira. ¿Los movimientos sociales en el poder? El gobierno del MAS en Bolivia. *Revista Nueva Sociedad* No 227, mayo-junio de 2010: 121