

**SÉRIE ANTROPOLOGIA**

**298**

**PLANET BANK:  
ETHNIC DIVERSITY IN THE WORLD BANK  
PLANETA BANCO:  
DIVERSIDAD ÉTNICA EN EL BANCO MUNDIAL  
Gustavo Lins Ribeiro**

**Brasília  
2001**

**PLANET BANK:  
ETHNIC DIVERSITY IN THE WORLD BANK.<sup>1</sup>**

Gustavo Lins Ribeiro  
Department of Anthropology  
Universidade de Brasilia

One of the differences between anthropologists and other social scientists is the importance we give to field research, that is to say, to the point-of-view and experiences of the people directly engaged in the realities we want to understand. Doing research on a “physical center of transnational culture” (Hannerz 1996), in this case on the World Bank, allowed me to empirically explore issues related to different topics of the now consolidated field of studies on transnationalism and globalization.

There are regions, institutions and people who differently convey or are exposed to globalization. In this sense, a first methodological procedure relates (a) to finding the most appropriate scenario to do anthropological research on transnationalism and globalization and (b) to the awareness that it is a disjunctive process of interconnections between several highly complex dimensions. This is why Appadurai's (1990, 1991) interpretation of the global cultural economy as the result of the disjunctive relationships between different "scapes" is highly instrumental to my objectives. It supposes a variety of perspectives according to actors' positions and agencies' capabilities, as well as an unequal distribution and efficacy of the power of structuration of these same actors and agencies operating in five inter-related dimensions responsible for the creation of global and transnational scenarios and practices (technoscapes, finanscapes, mediascapes, ideascapes and ethnocapes). This analytical tool is particularly effective for my analysis of the World Bank as a major center of global regulatory/ideological production and diffusion, when crossed with another notion developed to understand the changing complexity created by the historical unfolding of the integration of the world system: the ethnic segmentation of the labor market (Wolf 1982). This notion offers a sharp perspective on macro socio-economic and political realities, such as a nation's labor market, or more circumscribed units of analysis such as a corporation's internal labor market. It also provides anthropological grounds to locate actors' changing identities within the frames of interethnic systems (with varying magnitudes and institutional characteristics) created by historical and economic processes. How has the ethnic segmentation of the Bank evolved? What are the main national groups represented within its staff? How their original national identities were kept, transformed, or influential to their present worldviews and for their professional activities?

Doing research on a large and powerful multilateral agency is not easy, staff often fear to talk to “outsiders”. But a combination of classic ethnographic approach with the use of the Internet was helpful. First, I started with people I knew in the Bank who referred me to other staff members. Later, I made use of the World Bank's Directory, where names and positions are listed, to send emails to officials occupying strategic positions for my purposes. Many did not answer my messages, but those who did were interviewed at the Bank's headquarters. I also gathered written data on the Bank's history and on the evolution of its ethnic segmentation, a material that allows for a more quantitative description.

---

<sup>1</sup> The research on which this article is based was done in 1996-98.

### Segmentation and Homogeneity in a Global Institution.

The World Bank Group is comprised of five “multilateral development institutions owned by and accountable to member governments” (World Bank: 1994). They are the International Bank for Reconstruction and Development - IBRD (started to operate in 1946); International Finance Corporation - IFC (1956); International Development Agency - IDA (1960); International Center for Settlement of Investment Disputes - ICSID (1966); and Multilateral Investment Guarantee Agency - MIGA (1988). The International Bank for Reconstruction and Development (IBRD), the agency on which most of this research was done, is the original and largest institution in the group. In 1997, when Bosnia and Herzegovina joined IBRD, 180 countries subscribed to its capital<sup>2</sup>.

	IBRD	IDA	IFC	MIGA	ICSID
# Members	180	159	172	141	128

Member countries in July 1997

Governments “exercise their ownership function through Boards of Governors on which each member country is represented individually. All the powers vested in the Board of Governors, with a few exceptions, have been delegated to Boards of Executive Directors, who are appointed or elected by member governments” (World Bank 1994). The voting power of a country reflects the size of its subscription to the Bank’s capital stock. Within the IBRD, there is a distinction between a powerful group of five appointed executive directors, representing the United States, Japan, Germany, France and the United Kingdom (holding together 37.55% of voting power) and the other countries that, with the exception of China, the Russian Federation and Saudi Arabia, are organized in groups of several members who elect their representatives to the Board. For instance, a group formed by Afghanistan, Algeria, Ghana, Iran, Morocco, Pakistan and Tunisia, has 2.14% of voting power and a Pakistani as their representative (Annual Report 1996: 225).

**Countries’ Subscription to capital stock and Voting Powers - IBRD (June 30, 1996)**

Country	Shares	Percent. of Total	Number of Votes	Percent. of Total
United States	264,969	17.70	265,219	17.20
Japan	93,770	6.26	94,020	6.10
Germany	72,399	4.84	72,649	4.71
France	69,397	4.63	69,647	4.52
United Kingdom	69,397	4.63	69,647	4.52
China	44,799	2.99	45,049	2.92
Canada	44,795	2.99	45,045	2.92
India	44,795	2.99	45,045	2.92
Italy	44,795	2.99	45,045	2.92
Russia	44,795	2.99	45,045	2.92
Saudi Arabia	44,795	2.99	45,045	2.92
Total		56.00		54.57

Source: The World Bank Annual Report 1996 (pp.: 178-181)

<sup>2</sup> “According to its Articles of Agreement, only countries that are members of the International Monetary Fund (IMF) can be considered for membership in the IBRD. Subscriptions by member countries to the capital stock of the IBRD are related to each member’s quota in the IMF, which is designed to reflect the country’s relative economic strength” (World Bank 1996: 6).

The ethnic segmentation of the Bank's labor market is closely related to the history of the world system since World War II. In its early years, when the Bank was primarily dedicated to the reconstruction of Europe, it was mostly an anglo-saxon institution. It was common to count amongst its staff employees who left the decaying British, French and Dutch colonial administration, people who were also experienced in dealing with "underdeveloped" elites and natives. In the sixties and seventies the Bank increased and diversified its reach worldwide with differing consequences on its profile. But it was only in the 90's that it became a true global institution. The end of the Soviet Union and of "really-existing-socialism" opened up a period of "really-existing-globalization", that is the incorporation of former "central-planned economies" into capitalist and market economies. In a publication of 1994 entitled "Learning From the Past, Embracing the Future", meant to celebrate the Bank's fifty years, this shift is clearly recognized and praised: "Membership in the Bank Group has become almost universal, which places a unique responsibility on the institution. It must be capable of responding to diverse challenges all around the globe. With over 120 nationalities represented on its staff (as against 20 in 1951), it is well placed to respond to this diversity" (p.14). In 1996 this number increased to 136 nationalities. Yet in view of the homogenizing force of the Bank's organization chart, hierarchy and bureaucratic rationale, how diverse is the experience within it?

There are several lines dividing the Bank's labor force and different modes of recruitment. On June 30, 1997, 8,671 people worked for the World Bank Group, 6,265 were **regular** and **fixed-term** staff; 1,371 **long-term consultants** and 1,035 **temporaries**<sup>3</sup>. But the labor market is further divided into two major segments that directly reflect the Bank's own political internal differentiation that, in turn, is a function of the economic and political power differences within the world system. They are the so-called **Part 1** and **Part 2** Staff. Part 1 is formed by two sets of donor countries, the United States, United Kingdom, Japan, France, Germany, Canada, Italy and "Other Part 1", while Part 2 is composed of borrowers, i.e., the rest of the world grouped in four main "geographical" areas Africa, Asia, Europe Part 2 and Western Hemisphere<sup>4</sup>. In June 1997 there were 3,381 Part 1 staff and 2,884 Part 2. A grading system crosscuts these segments and is divided in three categories: levels 11-17; levels 18-above; and levels 26-31 (senior status). The distribution tends to be as follows: the upper in the hierarchy the smaller is the participation of staff from Part 2 countries. For instance, in the 18-31 layer, with the exception of levels 20 and 19, Part 1 staff are in greater numbers (World Bank 1997: A-2), comprising 60.6% of the total, 26.2% of which are North-Americans, by far the largest group followed by 7.3% of British and 2.3% of Japanese citizens (idem: A-3).

Another important distinction is between employees that are American citizens, those who had Green Cards before working at the Bank and expatriates. Expatriates form the largest majority of the Bank's workforce. They also enjoy special benefits such as paid vacation trips to their home countries and subsidized education for their children, in order to maintain the ties with their original cultures and countries.

---

<sup>3</sup> These numbers do not include "local appointments in the field, Executive Directors and Executive Assistants, short-term consultants with appointments of less than six months' duration, and contractors" (World Bank 1997: 1)

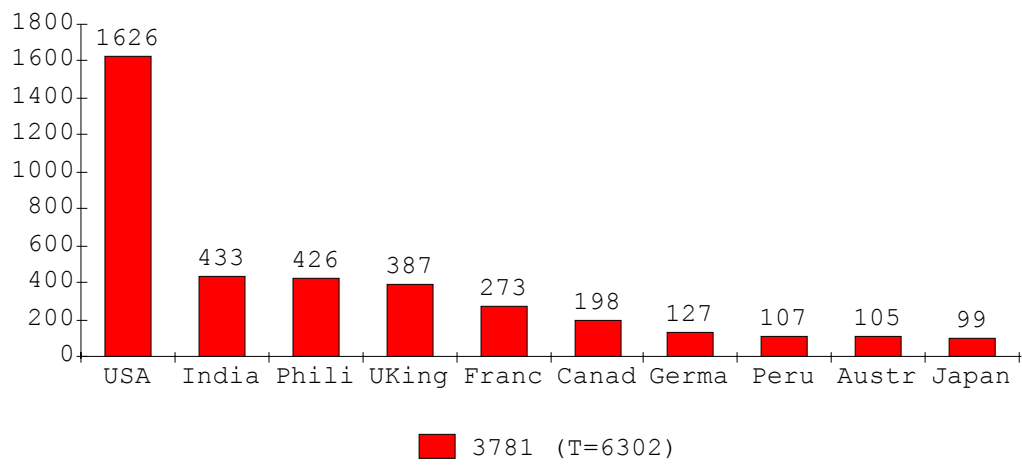
<sup>4</sup> "Other Part 1" includes the following countries: Australia, Austria, Belgium, Denmark, Finland, Iceland, Ireland, Kuwait, Liechtenstein, Luxembourg, Netherlands, New Zealand, Norway, Portugal, Russian Federation, South Africa, Spain, Stateless, Sweden, Switzerland, United Arab Emirates. Other important political geographical groupings in the Bank are Sub-Saharan Africa, Arab League and European Union.

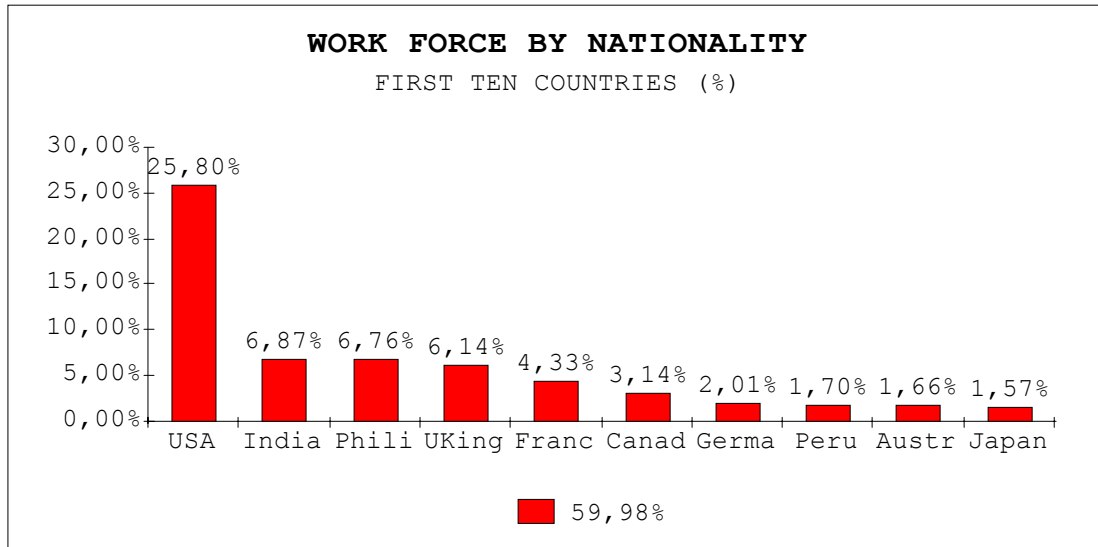
However, in spite of the occasional use of the institution's cultural diversity to facilitate specific negotiations with foreign clients, the officials I interviewed often refer to expatriates' Americanization and complain that the Bank does not take advantage of its internal diversity.

Ideally the ethnic segmentation of the staff should reflect a country's subscription to capital stock. But this is not what really occurs. For instance, amongst the five most powerful countries in the Bank, in 1996, the U.S. with 17.20% of voting power was over-represented since Americans are 25.80% of the total workforce. The same is true of the United Kingdom that had 4.52% of voting power and 6.14% of the workforce. Japan, on the other hand, was highly under-represented. It had 6.10% of the voting power and a participation in the workforce of only 2.01%. Germany was in the same situation with a voting power of 4.84% and a participation of 2.01% in the workforce. The only country, in this group, that had a balanced position was France with 4.52% of voting power and 4.33% of the workforce. When we include countries other than the five more powerful ones we see that the relationship between political and economic power and the Bank's ethnic segmentation is much more complicated. In 1996, the ten largest segments within the Bank were, in order, Americans, Indians, Philipinos, British, French, Canadian, Germans, Peruvians, Australians and Japanese.

### WORK FORCE BY NATIONALITY

FIRST TEN COUNTRIES





With a voting power of 2.92%, India comes in the second place after the U.S. providing 6.87% of the Bank's workforce in 1996. More surprising is to see the Philippines, a country that has only 0.46% of voting power, with a share of 6.76% of the total 6,302 officials. Moreover, of the 426 Philipinos, 375 (88%) are women, a figure that does not reflect the prevailing situation within the World Bank Group where 3,214 women form 51% of the workforce. It is true though "that the closer we come to operations and decision-making the smaller the share of women". It ranges from 91% of women within the administrative support group to 14.3% amongst managers ("At A Turning Point. New Opportunities for Gender Equality in the World Bank Group", March 1997). The presence of Peruvians amongst the ten largest ethnic segments is also exceptional. With 0.36% of voting power Peruvians are 1.66% of the workforce.

The highest levels of management within the Bank are in the hands of North-Americans and Western Europeans (63.6%) mirroring their financial and political-administrative power. These characteristics of the labor market segmentation are important. They force us to look for explanations other than the formal administrative rationale of the institution. There are many causes behind the structuration of the ethnic segmentation of the Bank labor market. But the World Bank's workforce segmentation has to be understood in view of factors such as the following: the Bank's institutional format and requirements; its history as a leading development and multilateral agency; its location in the United States; the history of managerial, economic and political ideologies; the different networks built overtime within the institution; the role played by English as the creole of the world system; and the different dynamics of several national labor markets that define whether World Bank's wages are competitive or not in the global scenario.

It is noticeable the prominence of English-speaking nations or of countries that once were part of the British or of the American empires. Six of them (USA, UK, India, Philippines, Canada, Australia) are amongst the ten largest national segments within the Bank and comprise 50.37% of its workforce. Speaking English is the single most important skill a person has to have to work for the Bank, a fact that surely creates the appearance of a debabelized community. However the many English accents in the Bank are indexes of the complexity of its public professional space and of a prevailing ambiguity in the construction of employee's identities. In many ways, World Bank staff share the same contradictions, ambiguities and anxieties typical of the fragmented

identities of inter and transnational migrants (Ribeiro 1994, 1995). In the end, no institution, global or not, can operate like a tower of Babel. This is why bureaucratic and administrative structures deploy organizational and hierarchical regularities. Beyond bureaucratic rationality, the single most powerful unifying factor of global and cultural diversity is a linguistic one. Since outside of the English speaking-world, this language is often spoken by national elites, this linguistic factor already results in an elitist screening.

Formal education is a second major factor that needs to be considered. Here, again, we find a highly selective approach. People from various parts of the world are more valued if they studied in European or American universities. One official told me he had an African colleague who went to Oxford and was more cosmopolitan and elegant than anybody else he knew. Another said: “someone may be brilliant, but from the university x that nobody knows, and there is a mediocre person from Stanford; they will hire the person from Stanford.” A current explanation of why there are comparatively few Japanese in the Bank considers not only that skilled professional Japanese often can get better wages in their own country, but also cultural factors: “it is harder for the Japanese to live in DC than for Europeans.” The developmental cycle of the domestic group may also determine whether a person will be willing to become an expatriate in Washington or not. If a family has young children or children in college it is more likely that it will accept to move abroad. On the other hand, families with teenagers seldom move to other countries.

All these elements suggest that there are macro and micro forces shaping a more homogeneous profile of the workforce. Indeed, the existing dynamics of the segmented labor market in World Bank headquarters in Washington, unified by forces such as a bureaucratic hierarchical structure, seems to operate more in the direction of homogenizing the staff than the contrary. Managers follow precepts mandated by ideologies developed in business administration schools. But, in spite of the influence of American and, secondarily, European managerial ideologies and the Bank’s location in the U.S., it cannot be viewed as an American institution.

“Here we have a mixture of American (more individualist, I guess) and European (more collective, they like to work with groups) management. In terms of the kinds of benefits we get, it is more like the European. Our annual leave is of 26 days which is more than the Americans get. This also gets reflected in the meetings. We operate mostly by consensus, it is a culture of consensus. But then there is the German way of being, if you have a German in a meeting. He wants to know explicitly which was the decision before everybody leaves the room. But the Bank does not know how to take advantage of this diversity. People are just led to be like other staff members they met” (American man).

“Yes, the World Bank is a very diverse Bank, both culturally and spiritually. I enjoy working in this type of environment as do many of my colleagues. I feel that it is a very rich environment where one can learn of others’ cultures without leaving the United States. It’s a wonderful environment for anyone to be employed. One can say it’s somewhat of a United Nations of staff and personalities” (Muslim woman).

“This is an organizational culture. A culture that can be characterized as one of competition, people here are highly competitive, but also of protection. The Bank protects a lot its staff. It has several programs for them: dance, music, sports, yoga, etc. This differs a lot from an American institution. It is a world of its own. A person comes from another country, lives in



Washington, but when he gets in here he enters an institution that is not organized in terms of American norms” (Central American woman).

Many share this view of the World Bank as an experience of a third kind. Being a place where the interaction with people from different countries and cultures is routine, the Bank is thus neither a typical American environment nor does it match previous national experiences. Being and not being an American institution adds more complexity and ambiguity to our scenario.

### **Interethnicity, Heterogeneity and Identity Politics**

On a beautiful day in May, the massive presence of the World Bank in the heart of downtown Washington cannot be overlooked. Nearby the Bank’s main building located at H street, a crowd enjoys the warm spring sun during lunch break. Besides suits, elegant dresses and visitors’ name tags, the diversity of the group calls one’s attention. They are a political and managerial elite of different countries and are most likely participating at one of the many international meetings promoted by the Bank. The sidewalks of downtown Washington becomes a scenario representative of the ethnic and racial diversity of the planet. Here a Scandinavian. That one is for sure a Latin American. There Africans, Asians of different origins.

As we enter the Bank’s main building, cross the lobby and security gates with its many national flags, and go to its cafeteria, cultural diversity resurges. This time food epitomizes global culture in an ambience that insinuates the architecture of a de lux shopping mall food parlor. “Marriot Cafeterias” serve breakfast, snacks and lunch. Here again a unique geography is present at the menu. Patrons can choose almost 150 different items representative of American, Indian/African, Mediterranean, Pacific Rim, Latin and European cuisines. Buffalo wings, beef and plantain stew, ground lamb and mint, dry chicken curry, Malaga style spinach, Tunisian veal stew, couscous, sushi, jasmine rice, quesadillas, shrimp fajita, Turkey scallops with Tarragon mustard, Delmonico potatoes, were some of the many choices of one week in January 1998.

Trying to please one’s appetite is a desire World Bank’s expatriates share with other migrants. Another point in common is the role culture has as an organizing principle around which staff perform a major integrative ritual of the different ethnic segments within the Bank. This is the Staff Week generally performed in Spring when staff associations proudly present their “culture” to their colleagues of other nationalities. In spite of the role this ritual may have in the creation of a *communitas* and a sense of “**we are the World Bank**”, cultural differentiation and vulnerability remains a main issue in a milieu where diversity is always increasing. There are, thus, more pragmatic ways to cope with this problematic.

The Bank has its own communication global network serving 47 “field offices” in more than 160 countries where its personnel resides all over the globe. But phone calls, emails, faxes and teleconferencing are not enough to keep the synergy of this global web. Bank staff are always travelling in “missions”, something that increases the circulation of a world elite. Like other global/transnational institutions the World Bank has an institutional framework to deal with its many expatriates and with the travelling needs of staff in general. It includes, for instance, a Traveler’s Health Advisory, Moving Services, U.S. Visa Services Office and a Foreign Exchange Office. “Human Resources” keep a Learning and Leadership Center that offers training in English and other languages and also has a Country Briefing Center. Its “Language and Communications Laboratory” teaches basic courses in over 40 languages and English as a second language. The “Country Briefing Center” is “a resource and referral facility”

designed to provide “country-specific information to Staff en route to, or considering an overseas assignment” (World Bank 1998: 4-38)<sup>5</sup>. The impact of travelling and moving abroad on families is a major preoccupation. The Work and Family Resource Center has Child Care and Elder Care Counselors, Housing Office, School Counseling Office and a Spouse Career Center. The latter is considered the single most important problem staff face. The rate of divorces within the Bank is supposedly an unusual one. Spouses, qualified or not, may not find a job in Washington. The unstability created by frequent travels (it is not uncommon for a person to travel 120 days and more a year) and by the exposition of family members to cultural and ethnic diversity represent a major stress for the domestic groups of World Bank employees. The price of being a member of a global elite may well be the sacrifice of family life in the altar of transnational capitalist interests.

As we know, managers see the labor market’s segmentation through the lenses of instrumental reason, using classificatory categories such as “expatriates,” “temporary workers,” “consultants,” “Part I (donors) and Part II (borrowers) countries.” But staff from China and India, for instance, tend to think this segmentation in geocivilizational terms, by way of the East/West dichotomy, while staff from Africa and the Caribbean think it in racialized terms, by way of the Black/others dichotomy. Despite the apparently objective cosmopolitan style of professional interaction stereotypes abound:

“Americans are always in a hurry. They want to show they know everything. In meetings, for instance, like those that I often have with Danish, Peruvians, Pakistanis and people of other nationalities, the American always speaks first. When they ask me something, I say: I do not have an opinion on that; I need to think about this matter; I have to sleep over it. But Americans are fast to recognize they are wrong and change their minds. But we have to change even the way we speak. For instance, if I were speaking the way I am now, it would sound too soft, little professional, and, who knows, even hesitating. I have to fill my lungs, talk louder, faster and more directly, in an unpolite way. What Americans call assertive, to me is pure lack of politeness” (Brazilian woman).

In fact, the politics of identity is a daily life issue within the World Bank. There are several associations dedicated to promoting staff’s interests. Many are culturally and ethnically oriented organizations. There are, for instance, the World Bank/IMF Baha’i Association, the Africa Club, the Arab Club, the Brazilian Connection Club, the Caribbean Association, the Chinese Staff Association, the Filipino Association, India Club, Muslim Staff Society, Sri Lanka Economic Development Forum and Turkish Staff Association. All staff associations share similar goals. They strive to promote their own national, regional or diasporic cultures, something similar to many other immigrant voluntary associations. At stake are the capacity to exert power over one’s own image within the Bank’s interethnic system; the need to guarantee equal access to opportunities and flexibility to cultural, ethnic and religious identities; as well as a need

---

<sup>5</sup> This Center’s collection covers the following topics: “Business Customs and Social Etiquette; Country Orientation (History, Culture, Climate, Geography); Recent Developments and Trends; Health and Safety and Emergency Services; Hotels, Restaurants and Nightlife; Sightseeing and Leisure Activities; Reference Books, Insight Guides, Culturgrams, Reports and Background notes, Video visits and Language Survival Kits; Essential information for those who will remain in a country for short/long-term assignments” (World Bank 1998: 4-38).

to provide for internal solidarity and integration of different ethnic segments through rituals such as parties, dinners and artistic events.

Black staff are the most sensitive to prejudice within the Bank. One Black official told me he considered the Bank “a Bretton Woods Club, a white-men’s club. They will share it with you, because times are changed, but they don’t want to be outnumbered. Blacks are discriminated in every possible ways: recruitment, promotion, career.” In January 1998, a memorandum was sent to a vice-president of the Bank with the following wording:

“In the July page of the 1998 Calendar issued by your Department, there is a picture of an African woman carrying a white child on her back. Many of the Africans who saw this picture called me during the course of the day expressing anger and strong disapproval. They felt insulted and upset by this negative image of Africa and our hard-working women. Personally, I am very troubled by the insensitivity and disrespect reflected in the decision of the Editor of this document to allow such a negative image of an important client of the Bank to appear in a Bank publication. My constituency is entitled to an explanation and an apology.”

The following passage, part of an interview with one member of the Muslim Staff Society, illustrates different claims:

“We have a very large population of Muslim staff here at the Bank. The ratio of male/female is about 10:3, I estimate. We’ve been graciously allotted two rooms for prayer, though this is shared with those who meditate and perform yoga. We are hoping to acquire a larger space. This is yet to happen due to constraints of space. I’ve tried to see if we could have Halal food for those of us who are orthodox Muslims. However, it was not feasible for the Bank, which I can understand. If you are familiar with Halal food, we, Muslim, kill the animal in a certain way and pronounce the name of Allah when we are killing, to bless the animal. Women are allowed to cover in the Islamic dress. We are not given any difficulty and I’m seeing more women cover, as myself, lately. It’s better for the society, I believe.”

The World Bank Group/IMF Filipino Association, founded in 1978, is a clear example of an institution dedicated to congregate staff under the banner of a common national identity and culture. In a newsletter, it describes itself as “a major community-based organization in the Metropolitan Washington area. The Association initiates a broad range of educational, cultural, charitable activities - from informative lectures to musical concerts and disaster relief efforts” (Samahan, October 1993). Since its inception it has promoted seminars on Filipino issues by Filipino scholars and politicians, concerts, balls, dinners, picnics, movie shows, tournaments, etc. In close cooperation with other Filipino organizations the Association continues to “provide a channel of communication for the Filipino staff members of the Bank and the Fund. It is the accepted maxim that an informed body politic is the best body politic. And so it was assumed that an informed community of Filipinos in the two institutions would be in the best position to look after their interests whether as Filipino nationals or 19th street tenants” (Coronel 1991: 3).

Indeed, ethnic and cultural organizations are also political ones. In the Bank these associations often play the role of brokers between staff of different nationalities and upper management. Disputes and grievances may be presented to an Executive Director that represents a country’s interests in the highest level of administration

within the Bank. Sometimes they are complaints about under-representation within the staff. African, Caribbean and Chinese employees, for instance, feel they are under-represented in the institution. Interethnic relations often translate into alliances and tensions between the Board of Directors (with its turn-over rate, many national representations and interests) and the permanent staff. Interestingly enough, the Board of Directors, a body directly linked to the administration of world system interests, also serves as an instance where ethnic and national interests are contemplated. Like in many other situations of ethnic segmentation the interplay between sameness and difference is delineated by objective structures of power that may play contradictory roles.

It is clear that (a) in spite of employing people from more than 130 countries, the World Bank did not have an effective policy on cultural/ethnic diversity - quite the contrary the prevailing discourse was a homogenizing one based on education, professionalism and adherence to the ideology of development; (b) underneath the appearance of a cosmopolitan, integrated working community many tensions persisted; (c) the unifying power of language (English), education and administrative hierarchy did not destroy the variation of perspectives and claims on the Bank; (d) the propensity of ethnicity to get entangled with politics resurfaces and permeates different issues and demands both in the Bank's upper and lower power strata.

Interethnic tensions are specially acute regarding promotions and access to power positions. In contemporary managerial theories, such tensions are seen as a problem of communication, of "managing multicultural work forces" within the growing field of "cross-cultural management", i.e. the kind of expertise "global managers" need to survive and excel in a global, transnational milieu (Adler 1997). Culture diversity now becomes an asset as long as it is viewed as a particularistic entry to facilitate achievement and profits under the umbrella of the constraints created by the heterogeneous interests of transnational capitalism.

### **Final Considerations**

In the Bank, cosmopolitanism is an ideology that play different and somewhat contradictory roles. On one hand, it implies an acceptance of otherness. This fascination, however, exists in a highly controlled environment. Even when travelling on a "mission" abroad, staff tend to be amongst themselves or with local political and administrative elites, people that are like them, that share universalist ideologies such as development and bureaucratic rationales. Theirs are experiences comparable to those of most tourists: visiting a place without being exposed to a non-controlled exotic environment. On the other hand, cosmopolitanism is a survival tool in a bureaucratic structure that has to cope with cultural diversity but that does not really promote it.

As in other situations where diversity is organized by a single encompassing political structure, diversity seems to be simplified into generic normative notions that inform and guide how people should represent their membership to the new entity. This is highly visible within the World Bank where the exposure to difference is controlled by institutional means. In Washington, the bureaucratic environment of the Bank, with its hierarchy and daily rituals and formal interactions, dissolves the heterogeneity of officials, homogenizing them trough the operations of instrumental reason and bureaucratic rationality. In DC and abroad, staff meet with members of national elites that, as Julian Steward (1972) reminded us, are at the same time an international elite. In the end, they meet with people that in many ways look like them, a transnational elite. In this sense World Bank staff are not similar to cosmopolitans. Rather, they are participants of "transnational cultures" that "tend to be more or less clear-cut

occupational cultures (and are often tied to transnational job markets)” (Hannerz 1996: 106).

Interestingly enough, ethnic and national diversity in this global institution depends on the political forces and initiatives of people from its lower and upper ranks. Ethnic groups that are under-represented or are working mainly as support staff, strive for more diversity. Executive directors from different countries want to see the numbers of their compatriots increase. Indeed, in the World Bank the tensions between homogeneous and heterogeneous forces create paradoxes that call for political solutions. There are agents that promote nationalism or strongly experience it in the institution’s interethnic system (such as Indians or Chinese from different origins that discover the appealing strength of the nation-state in inter-national arenas). But the promotion of particular national interests depends on the existence of a shared and necessary “cosmopolitan” code of conduct that helps to consolidate the appearance of a globally harmonized community. Such paradox can be understood if we consider that the coexistence of distinct levels of integration or the articulation of variegated global scapes occur with different intensities.

In sum, more than “global culture,” “global ideology” is hegemonic at the World Bank. The homogenizing powers of the bureaucratic structure, of the ideology of development, of language and education, indicate that we are in presence of one of the generating locus of a transnational class. The entanglement of loyalties, or the fractal nature of the representation of membership to sociocultural units, are always taken to paroxysm when the conditions of transnationality find the appropriate milieu to fully unfold.

## References

- Adler, Nancy J. 1997 *International Dimensions of Organizational Behavior* (3rd Edition). Cincinnati, Ohio. South-Western College Publishing.
- Appadurai, Arjun 1990 “Disjuncture and Difference in the Global Cultural Economy.” *Public Culture* 2:1-24.
- \_\_\_\_\_ 1991 “Global Ethnoscapes: Notes and Queries for a Transnational Anthropology.” In Richard Fox (ed.), *Recapturing Anthropology. Working in the Present*. Santa Fe. School of American Research Press.
- Coronel, Leandro 1991 “The Association’s Reason for Being”, *Samahan* vol. II, p. 3.
- Hannerz, Ulf 1996 “Cosmopolitans and Locals in World Culture.” In *Transnational Connections*. London/New York. Routledge.
- Ribeiro, Gustavo Lins 1994 *Transnational Capitalism and Hydropolitics in Argentina*. Gainesville. University Press of Florida.
- \_\_\_\_\_ 1995 “Ethnic Segmentation of the Labor Market and the ‘Work Site Animal’. Fragmentation and Reconstruction of Identities within the World System.” In Jane Schneider & Rayna Rapp (eds.), *Uncovering Hidden Histories*, Berkeley, University of California Press.
- Samahan  
\_\_\_\_\_ 1993 *Newsletter of the World Bank-IFC/IMF Filipino Association*. October 1993.
- Steward, Julian H. 1972 *Theory of Culture Change. The Methodology of Multilinear Evolution*. Urbana and Chicago. University of Illinois Press.
- Wolf, Eric R. 1982 *Europe and the People without History*. Berkeley. University of California Press.
- World Bank Group (The) 1994 *The Evolving Role of the World Bank. The First Half Century*.  
\_\_\_\_\_ 1995 *Learning from the Past, Embracing the Future*. The World Bank Group. Washington, D.C.

\_\_\_\_\_ 1996 *Annual Report*

\_\_\_\_\_ 1997 *Annual Review of Human Resources FY 97*. The World Bank Group,  
September, 1997.

\_\_\_\_\_ 1998 *The World Bank Group Directory*. The World Bank Group, January,  
1998.

## PLANETA BANCO: DIVERSIDAD ÉTNICA EN EL BANCO MUNDIAL

Gustavo Lins Ribeiro

Una de las diferencias entre antropólogos y otros científicos sociales se refiere a la importancia que le damos a la investigación de campo, esto es, al punto de vista y las experiencias de las personas directamente involucradas en las realidades que queremos entender. Hacer investigación en un “centro físico de la cultura transnacional” (Hannerz, 1996), en este caso el Banco Mundial, me permitió explorar empíricamente cuestiones relacionadas a distintos tópicos del campo de estudios sobre transnacionalismo y globalización.

Existen regiones, instituciones y personas que son portadoras de los procesos de globalización o son expuestas a ellos de maneras diferentes. Así, un primer procedimiento metodológico se refiere: (a) a definir el escenario más apropiado para realizar una investigación antropológica sobre transnacionalismo y globalización, y (b) a la toma de conciencia de que son procesos disyuntivos de interconexiones entre varias dimensiones altamente complejas. La interpretación de Appadurai (1990, 1991) sobre la economía cultural global como resultante de relaciones disyuntivas entre diferentes “panoramas” es altamente instrumental para mis objetivos. Ella supone una variedad de perspectivas de acuerdo a las posiciones de los actores y las capacidades de las agencias. Supone igualmente una distribución y eficacia desiguales de ejercer poder por parte de estos mismos actores y agencias operando en cinco dimensiones interrelacionadas y responsables de la creación de escenarios y prácticas globales y transnacionales (tecnopanoramas, finanzapanoramas, midiapanoramas, ideopanoramas y etnopanoramas). Esta herramienta analítica es particularmente eficiente para mi análisis del Banco Mundial como uno de los centros más importantes de producción y difusión de ideologías y regulaciones globales, cuando se la cruza con otra noción, desarrollada para comprender la complejidad cambiante que resulta del desdoblamiento histórico de la integración del sistema mundial: la segmentación étnica del mercado de trabajo (Wolf, 1982). Esta noción ofrece una perspectiva clara sobre realidades socioeconómicas y políticas a nivel macro, como el mercado de trabajo de un estado-nación, o sobre unidades de análisis más circunscritas, como el mercado de trabajo interno de una corporación. También provee un universo antropológico para ubicar las identidades cambiantes de los actores sociales en el marco de sistemas interétnicos de magnitudes y características variables creados por procesos históricos y económicos. ¿Cómo evolucionó la segmentación étnica del Banco? ¿Cuáles son los principales grupos étnicos representados en su personal? ¿Cuáles son las relaciones entre la presencia de determinados segmentos étnicos y procesos más amplios de globalización? ¿Estaría en formación, en el Banco Mundial, una cultura global?

Hacer investigación sobre una agencia multilateral grande y poderosa no es fácil; con frecuencia su personal teme hablar con extraños. Sin embargo, me fue útil combinar el abordaje etnográfico clásico con el uso de la Internet. Empecé primero con personas que conocía en el Banco, quienes a su vez me presentaron a otros funcionarios. Después, usé la guía de direcciones del Banco Mundial donde los nombres y cargos están listados, para mandar e-mails a los funcionarios que ocupaban puestos estratégicos para mis propósitos. Muchos no contestaron mis mensajes, pero los que si lo hicieron fueron entrevistados en la

sede del Banco en Washington. También recolecté datos publicados sobre la historia del Banco y sobre la evolución de su segmentación étnica, un material que permitía una descripción más cuantitativa. El presente etnográfico del texto se refiere a una investigación que empecé en los últimos meses de 1996 y concluí en enero de 1998.

### **Segmentación y homogeneidad en una institución global**

El Grupo Banco Mundial está formado por cinco “instituciones multilaterales de desarrollo que son propiedad de los gobiernos miembros a quienes deben rendir cuenta” (World Bank: 1994). Ellas son el Banco Internacional para la Reconstrucción y el Desarrollo-BIRD (empezó a operar en 1946); la Corporación Financiera Internacional-CFI (1956); la Agencia Internacional de Desarrollo-AID (1960); el Centro Internacional para la Solución (Settlement) de Disputas de Inversiones-CISDI (1966); y la Agencia de Garantías de Inversiones Multilaterales-AGIM (1988). El Banco Internacional para la Reconstrucción y el Desarrollo (BIRD), la agencia originaria y la más grande del grupo, fue en donde la mayor parte de la presente investigación se realizó. En 1997, cuando Bosnia y Herzegovina se unieron al BIRD, 180 países eran dueños de su capital<sup>1</sup>.

	IBRD	IDA	IFC	MIGA	ICSID
# Miembros	180	159	172	141	128

Países miembros en julio de 1997

Los gobiernos “ejercen su función de propietarios a través de un Directorio de Gobernadores en el cual cada país miembro está representado individualmente. Todos los poderes del Directorio de Gobernadores, con pocas excepciones, fueron delegados Directores Ejecutivos que son nombrados o elegidos por los gobiernos miembros” (World Bank, 1994). El poder de voto de un país refleja el tamaño de su participación en el capital del Banco. Al interior del BIRD, hay una distinción entre un grupo poderoso de cinco directores ejecutivos, representando a los Estados Unidos, Japón, Alemania, Francia y el Reino Unido (con un poder total de voto de 37,55%) y los otros países, que con la excepción de China, la Federación Rusa y Arabia Saudita, están organizados en grupos de varios miembros que eligen sus representantes en la Dirección Ejecutiva. Por ejemplo, en 1996, un grupo formado por Afganistán, Argelia, Gana, Irán, Marruecos, Pakistán y Tunisia tenía el 2,14% de poder de voto y a un pakistaní como su representante (World Bank, 1996: 225).



### Participación en el capital y poder de voto - BIRD (30 de junio de 1996)

País	Acciones	Porcentaje del total	Número de votos	Porcentaje del total
Estados Unidos	264,969	17.70	265,219	17.20
Japón	93,770	6.26	94,020	6.10
Alemania	72,399	4.84	72,649	4.71
Francia	69,397	4.63	69,647	4.52
Reino Unido	69,397	4.63	69,647	4.52
China	44,799	2.99	45,049	2.92
Canadá	44,795	2.99	45,045	2.92
India	44,795	2.99	45,045	2.92
Italia	44,795	2.99	45,045	2.92
Rusia	44,795	2.99	45,045	2.92
Arabia Saudita	44,795	2.99	45,045	2.92
Total		56.00		54.57

Fuente: The World Bank *Annual Report* (1996: 178-181).

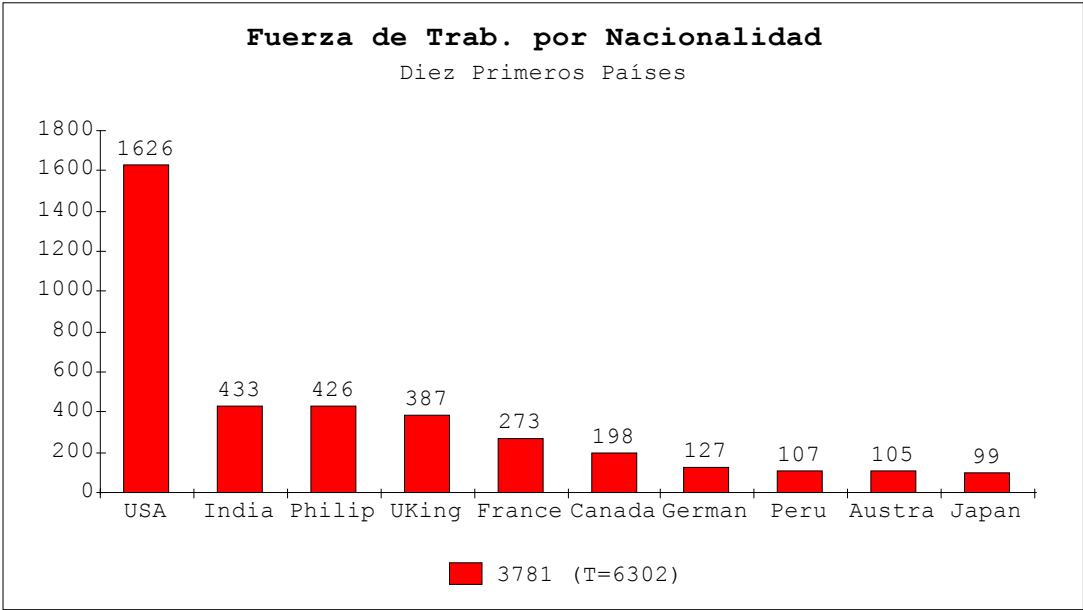
La segmentación étnica del mercado de trabajo del Banco está íntimamente asociada a la historia del sistema mundial desde la Segunda Guerra. En sus primeros años, fue básicamente una institución anglosajona. Era común contar entre sus funcionarios con personas que habían salido de las decadentes administraciones coloniales británicas, francesas y holandesas, personas que también tenían experiencia en tratar con elites y nativos de países “subdesarrollados”. En los años sesenta y setenta el Banco aumentó y diversificó su alcance global, con diferentes consecuencias en el perfil de su personal. Pero fue solamente en los años ‘90 que se convirtió en una institución global en el sentido más verdadero. El final de la Unión Soviética y del “socialismo real” abrió un período de “globalización real”, esto es, la incorporación de las antiguas “economías centralmente planificadas” a las economías capitalistas y de mercado. En una publicación de 1994 titulada “Aprendiendo del Pasado, Abrazando el Futuro”, hecha para celebrar los cincuenta años del Banco, este cambio fue claramente reconocido y aclamado: “La membresía en el Grupo del Banco es ahora casi universal, lo que impone una responsabilidad única sobre la institución. Ella tiene que ser capaz de responder a los diversos desafíos en todo el globo. Con más de ciento veinte nacionalidades representadas en su personal (contra veinte en 1951), ella está bien ubicada para responder a esta diversidad” (p. 14). En 1996 este número había aumentado a ciento treinta y seis nacionalidades. Pero en vista de la fuerza homogeneizante del organigrama, la jerarquía, la lógica burocrática y la ideología desarrollista del Banco, ¿cuál es en verdad la intensidad de esta diversidad interna de la institución?

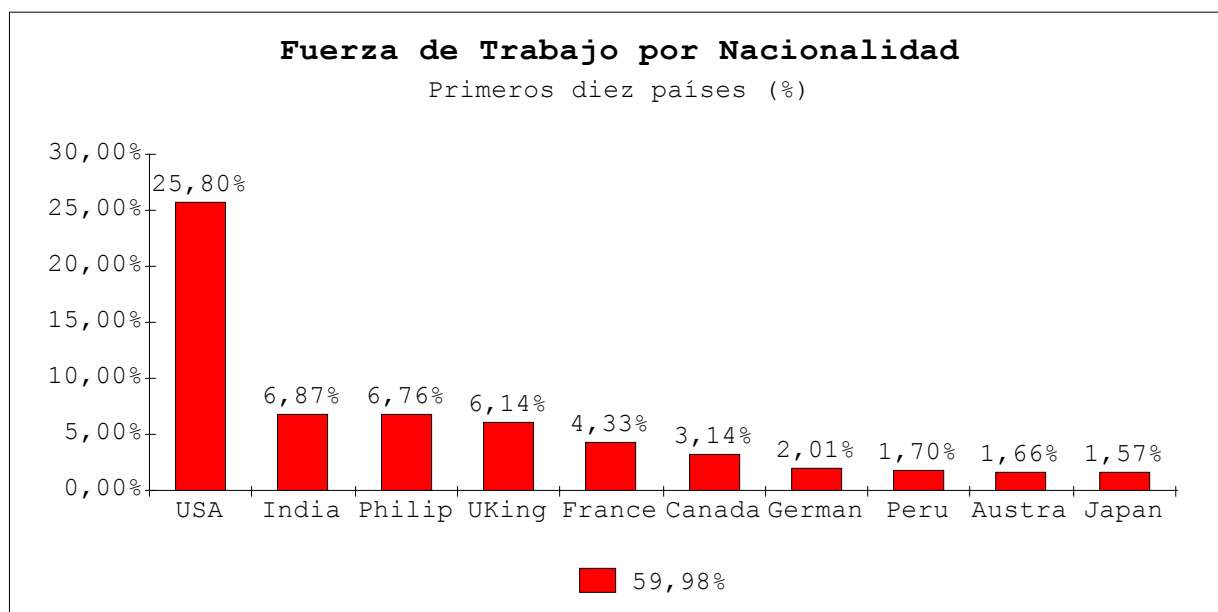
Hay muchas líneas que dividen la fuerza de trabajo del Banco, y diferentes modos de reclutamiento. Al 30 de junio de 1997, 8.671 personas trabajaban para el Grupo del Banco Mundial: 6.265 eran personal *fijo y regular*; 1.371 *consultores de largo-plazo*, y 1.035 *temporales*<sup>2</sup>. Pero el mercado de trabajo también está dividido en dos grandes segmentos que reflejan directamente la diferenciación política interna propia del Banco, la cual a su vez es una función de las diferencias de poder político y económico internas del sistema mundial. Ellos son los llamados Personal de la *Parte 1* y

de la *Parte 2*. La *Parte 1* está formada por dos conjuntos de “países donadores” - Estados Unidos, Reino Unido, Japón, Francia, Alemania, Canadá, Italia- y “Otros Parte 1”. La *Parte 2* está compuesta por solicitantes de préstamos y deudores del resto del mundo, agrupados a su vez en cuatro grandes “áreas geográficas”: África, Asia, Europa Parte 2 y el Hemisferio Occidental<sup>3</sup>. En junio de 1997 había 3.381 funcionarios en la *Parte 1* y 2.884 en la *Parte 2*. Un sistema de gradación atraviesa a estos segmentos y los divide en tres categorías: niveles 11-17; niveles 18-y más; y niveles 26-31 (status senior). La distribución tiende a ser la siguiente: cuanto más alto se esté en la jerarquía, menor es la participación de funcionarios de países de la *Parte 2*. Por ejemplo, en la camada 18-31 (con la excepción de los niveles 20 y 19) el personal de la *Parte 1* está presente en mayor cantidad (World Bank, 1997: A-2), conformando el 60,6% del total: 26,2% de ellos son norteamericanos, sin duda el grupo más grande, seguido por 7,3% de británicos y por 2,3% de ciudadanos japoneses (ídem: A-3).

Otra distinción importante es aquella entre los empleados que son ciudadanos norteamericanos, los que tenían *Green Cards* antes de trabajar para el Banco, y los expatriados. Estos últimos forman la parte más grande de la fuerza de trabajo del Banco. Los expatriados también reciben beneficios especiales tales como viajes pagos a sus países natales y educación subsidiada para sus hijos, con el objetivo de mantener el contacto con sus países y culturas originales. Sin embargo, a pesar del uso ocasional de la diversidad cultural de la institución para facilitar negociaciones con clientes extranjeros, los funcionarios que entrevisté siempre se referían a la americanización de los expatriados y lamentaban que el Banco no aprovechara a su diversidad interna.

Idealmente la segmentación étnica del personal debería reflejar la cantidad de acciones que un determinado país posee. Pero no es esto lo que realmente ocurre. Por ejemplo, entre los cinco países más poderosos en el Banco, en 1996, EE.UU., con 17,20% del poder de voto estaba súper-representado puesto que los norteamericanos ocupaban el 25,80% de la fuerza de trabajo total. Lo mismo se aplica para el Reino Unido, que tenía 4,52% del poder de voto y 6,14% de la fuerza de trabajo. Japón, por otro lado, estaba altamente sub-representado. Tenía 6,10% del poder de voto y una participación en la fuerza de trabajo de apenas 2,01%. Alemania estaba en la misma situación con un poder de voto de 4,84% y una participación de 2,01% en la fuerza de trabajo. El único país en este grupo que tenía una posición equilibrada era Francia, con 4,52% del poder de voto y 4,33% de la fuerza de trabajo. Cuando incluimos otros países además de los cinco más poderosos, vemos que la relación entre poder político-económico y la segmentación étnica del Banco es mucho más complicada. En 1996, los diez segmentos mayores internamente en el Banco eran, en orden, norteamericanos, hindúes, filipinos, británicos, franceses, canadienses, alemanes, peruanos, australianos y japoneses.





En 1996, con un poder de voto de 2,92%, India estaba en el segundo lugar después de los EE.UU., proveyendo 6,87% de la fuerza de trabajo del Banco. La posición de la India podría ser parcialmente explicada por el hecho de que durante muchos años ha sido el mayor deudor del Banco. Pero México y Brasil, dos otros grandes deudores, no tienen una gran participación en la fuerza de trabajo. Más sorprendente es ver a las Filipinas, un país que tiene solo 0,46% del poder de voto, con una participación de 6,76% del total de 6.302 funcionarios. Más aún, de los 426 funcionarios filipinos, 375 (88%) son mujeres, un número que no refleja la situación prevaleciente en el Grupo Banco Mundial, en donde 3.214 mujeres forman 51% de la fuerza de trabajo. Es verdad, sin embargo, que “cuanto más cerca llegamos a los niveles operacionales y decisorios, menor es la participación de las mujeres”. Ella varía del 91% de mujeres en el grupo de apoyo administrativo al 14,3% entre los gerentes (“At A Turning Point. New Opportunities for Gender Equality in the World Bank Group”, Marzo 1997, Documento de Trabajo Interno al Banco). También es excepcional la presencia de peruanos entre los diez segmentos étnicos más grandes. Con 0,36% del poder de voto, los peruanos representan el 1,66% de la fuerza de trabajo.

Como resultado de su poder político-administrativo, los niveles más altos del personal administrativo del Banco están en manos de norteamericanos y europeos occidentales (63,6%). Estas son características importantes de la segmentación del mercado de trabajo. Ellas nos fuerzan a buscar explicaciones diferentes a las propuestas administrativas formales de la institución. Hay muchas causas que están tras la estructuración del mercado de trabajo del Banco. La segmentación de la fuerza de trabajo del Banco Mundial debe ser comprendida considerando factores como los siguientes: el formato institucional del Banco con sus demandas; su historia como agencia multilateral líder en la cuestión del desarrollo; su ubicación en los Estados Unidos; la historia de diversas ideologías administrativas, económicas y políticas; las diferentes redes construidas en el tiempo al interior de la institución; el papel que juega el inglés como el creole del sistema mundial; y las diferentes dinámicas de muchos mercados de trabajo nacionales que definen si los salarios del Banco Mundial son competitivos o no en el escenario global.

Es notable la prominencia de naciones de lengua inglesa o de países que antes fueron parte del imperio británico o del norteamericano. Seis de ellos (Estados Unidos, Reino Unido, India, Filipinas, Canadá, Australia) están entre los diez segmentos internos más grandes del Banco y comprenden el 50,37% de su fuerza de trabajo. Hablar inglés es la habilidad individual más importante que una persona debe tener para trabajar en el Banco, un hecho que ciertamente crea la apariencia de una comunidad “desbabelizada”. Sin embargo, los muchos acentos del inglés son índices de la complejidad de su esfera pública profesional y de una ambigüedad que prevalece en la construcción de las identidades de los funcionarios. De muchas maneras el personal del Banco Mundial comparte las mismas contradicciones, ambigüedades y ansiedades típicas de las identidades fragmentadas de migrantes inter- o transnacionales (Ribeiro 1994, 1995). Ultimadamente, ninguna institución, global o no, puede operar como una Torre de Babel. Esta es la razón por la cual las estructuras burocráticas y administrativas construyen regularidades organizacionales y jerárquicas. Después de la racionalidad burocrática, el factor más poderoso unificador de la diversidad global y cultural es de orden lingüístico. Ya que fuera del mundo de habla inglesa esta lengua es frecuentemente hablada por elites nacionales, este factor lingüístico implica en una selección elitista en la formación del mercado de trabajo del Banco.

La educación formal es el tercer gran factor que necesitamos considerar. Aquí, de nuevo, encontramos un abordaje altamente selectivo. Personas de varias partes del mundo son más valoradas si se formaron en universidades europeas o norteamericanas. Un funcionario me dijo que él tenía un colega africano que estudió en Oxford y era más cosmopolita y elegante que cualquier otra persona que conocía. Otro dijo: “alguien puede ser brillante, y provenir de una universidad ‘x’ que nadie conoce, y si al mismo tiempo llega una persona mediocre de Stanford, se contratará a la persona de Stanford”.

Una explicación común del porqué existen comparativamente pocos japoneses en el Banco considera que los profesionales japoneses calificados frecuentemente pueden acceder a mejores sueldos en su propio país, pero también considera la influencia de factores culturales: “es más difícil para los japoneses vivir en DC que para los europeos”. El ciclo de desarrollo del grupo doméstico también puede determinar si una persona está dispuesta a convertirse en un expatriado en Washington o no. Si una familia tiene hijos chicos o en la universidad, es más probable que acepte mudarse al extranjero. Por otro lado, familias con adolescentes raramente se mudan a otros países.

Todos estos elementos sugieren que existen fuerzas a nivel macro y micro que dan forma a un perfil más homogéneo de la fuerza de trabajo. De hecho, la dinámica existente en el mercado de trabajo segmentado en la sede del Banco Mundial en Washington (unificado por fuerzas tales como la estructura jerárquica burocrática) parece operar más en la dirección de un personal homogéneo que lo contrario. Los gerentes siguen preceptos definidos por ideologías desarrolladas en escuelas de administración de empresas. Sin embargo, a pesar de la influencia de las ideologías gerenciales norteamericanas, y en forma secundaria de las europeas, así como de la influencia de la ubicación del Banco en los Estados Unidos, éste no puede ser visto como una institución norteamericana.

“Aquí tenemos una mezcla de administración gerencial norteamericana (más individualista, creó) y europea (más colectiva, a ellos les gusta trabajar en grupos). Los tipos de

beneficios que tenemos son más parecidos a los de los europeos. Nuestras vacaciones anuales son de 26 días, lo que es más de lo que los americanos tienen. Esto también se refleja en las reuniones. Nosotros operamos más con el consenso, es una cultura del consenso. Pero entonces está la manera alemana de ser, si tu tienes a un alemán en la reunión. Él quiere saber explícitamente cuál fue la decisión antes que todos salgan de la sala. El Banco, sin embargo, no sabe cómo aprovechar esta diversidad. La gente es llevada a ser como los otros miembros del personal que conocieron” (varón norteamericano).

“Sí, el Banco Mundial es un banco muy diverso, tanto culturalmente como espiritualmente. Me gusta trabajar en este tipo de ambiente como le gusta a muchos de mis colegas. Siento que es un ambiente muy rico en donde uno puede aprender sobre otras culturas sin salir de los Estados Unidos. Es un ambiente maravilloso para cualquiera que quiera estar empleado. Se puede decir que es tipo Naciones Unidas tanto en términos del personal como de las personalidades que uno encuentra” (mujer musulmana).

“Esta es una cultura organizacional. Una cultura que puede ser caracterizada como de competencia ya que las personas son altamente competitivas; pero es también una cultura de protección. El Banco protege mucho a su personal. Tiene muchos programas para ellos: danza, música, deportes, yoga, etc. Esto difiere mucho de una institución norteamericana. Es un mundo en sí mismo. Una persona viene de otro país, vive en Washington, pero cuando llega aquí entra a una institución que no está organizada en términos de normas norteamericanas” (mujer centroamericana).

Muchos comparten esta visión del Banco Mundial como una experiencia de tercer tipo. Dado que se trata de un lugar donde es rutina la interacción con personas de distintos países y culturas, el Banco no tiene un ambiente típicamente norteamericano ni coincide con las experiencias nacionales previas. Ser y no ser una institución norteamericana agrega más complejidad y ambigüedad a nuestro escenario.

### **Interetnicidad, heterogeneidad y política de identidad**

En un lindo día de mayo, la presencia masiva del Banco Mundial en el corazón del centro de Washington no puede pasar desapercibida. Cerca del edificio principal del Banco, ubicado en la calle H, una multitud goza del cálido sol de primavera en la hora del almuerzo. Más que los trajes, vestidos elegantes y gafetes de los visitantes, llama la atención la diversidad del grupo. Se trata de una elite política y administrativa de diferentes países que probablemente participa de una de las muchas reuniones internacionales promocionadas por el Banco. Las aceras de Washington se transforman en un escenario representativo de la diversidad racial y étnica del planeta: aquí hay un escandinavo, aquel con certeza es latinoamericano, así como africanos y asiáticos de distintos orígenes.

Al entrar al edificio principal del Banco, cruzar los portones de seguridad y el *lobby* con sus muchas banderas nacionales y llegar a la cafetería, vuelve a aparecer la diversidad cultural. Esta vez la comida sintetiza la cultura global en un ambiente que insinúa la arquitectura de una zona de venta de alimentos de un *shopping-center* de lujo. “Marriot Cafeterías” sirve desayunos, botanas y almuerzos. Aquí, de nuevo, una geografía única se presenta en el menú. Los clientes pueden elegir casi ciento cincuenta ítems representativos de las cocinas norteamericana, indo africana, mediterránea, de la

costa del Pacífico, latina y europea. Alas de pollo al estilo Buffalo, guisado de carne y banana, carne de carnero molida con menta, curry de pollo, espinaca al estilo de Málaga, guisado de carne al estilo tunecino, cuzcuz, sushi, arroz de jazmín, quesadillas, fajitas de camarones, escalopas turcas con mostaza Tarragona, papas Delmonico, fueron algunas de las muchas opciones ofrecidas durante una semana de enero de 1998.

El intento de satisfacer al gusto propio es un deseo que los expatriados del Banco Mundial comparten con otros migrantes. Otro punto en común es el papel que la cultura tiene como principio organizativo alrededor del cual los funcionarios performan un gran ritual integrativo de los distintos segmentos étnicos internos del Banco. Durante la Semana del Personal, generalmente organizada en la primavera, se da un momento en el que las asociaciones de los funcionarios presentan orgullosamente sus “culturas” a sus colegas de otras nacionalidades. A pesar de la importancia que este ritual puede tener en la creación de una *communitas* y de un sentido de “*we are the World Bank*”, la diferenciación cultural y sus vulnerabilidades permanecen como un problema central en un medio en donde la diversidad va siempre en aumento. Existen, sin embargo, maneras más pragmáticas de lidiar con esta problemática.

El Banco tiene su propia red global de comunicación sirviendo a cuarenta y siete “oficinas de campo” en más de ciento sesenta países en los que su personal reside. Sin embargo, las llamadas telefónicas, los e-mails, faxes y teleconferencias no son suficientes para mantener la sinergia de esta red global. El personal del Banco está siempre viajando en “misiones”, algo que incrementa la circulación de una elite mundial. Como otras instituciones globales/transnacionales, el Banco Mundial tiene un marco institucional para lidiar con sus muchos expatriados y con las necesidades de viajes del personal en general. Aquí se incluyen, por ejemplo, un Servicio de Información sobre Salud para el Viajero, Servicios de Mudanza, Oficina de Servicios de Visas Norteamericanas y una Oficina de Intercambio con Extranjeros. “Recursos Humanos” mantiene un Centro de Aprendizaje y Liderazgo que ofrece entrenamiento en inglés y otras lenguas, y también tiene un “Centro de Informaciones Breves sobre Países”. Su “Laboratorio de Lenguas y Comunicación” enseña cursos básicos en más de cuarenta lenguas, y al inglés como segunda lengua. El “Centro de Informaciones Breves sobre Países” es “una oficina de recursos y referencias” diseñada para proveer “información específica sobre un determinado país para el personal que viaja al exterior o que esté considerando un nombramiento en el extranjero” (World Bank 1998: 4-38)<sup>4</sup>.

El impacto de los viajes y de las mudanzas al exterior sobre las familias también representa una gran preocupación para la institución. El “Centro de Recursos del Trabajo y de la Familia” tiene Consejeros para el Cuidado de los Niños y Consejeros para el Cuidado de los Ancianos, Oficina Inmobiliaria, Oficina de Consejeros para la Escuela y un Centro para la Carrera del Cónyuge. El problema del trabajo del cónyuge es considerado como el más serio de todos para el personal. La tasa de divorcios, muy alta internamente, es supuestamente fuera de lo común. Esposos(as), calificados(as) o no, pueden no encontrar un empleo en Washington. La inestabilidad creada por los viajes frecuentes (no es raro que una persona viaje ciento veinte días o más al año) y por la exposición de los miembros de la familia a la diversidad cultural y étnica representan un gran estrés para los grupos domésticos de los funcionarios del Banco Mundial. El precio de ser miembro de una elite global puede ser el sacrificio de la vida familiar en el altar de intereses capitalistas transnacionales.

Como sabemos, los gerentes ven a la segmentación del mercado de trabajo a través de los lentes de la razón instrumental, usando categorías clasificatorias tales como “expatriados”, “trabajadores temporales”, “consultores”, “Países Parte I (donadores) y Parte II (deudores)”. Pero funcionarios de la China y de la India, por ejemplo, tienden a pensar esta segmentación en términos geocivilizatorios, a través de la dicotomía Occidente/Oriente, mientras que funcionarios de África y del Caribe la conciben en términos racializados, a través de la dicotomía negros/otros. A pesar del estilo aparentemente cosmopolita y objetivo de las interacciones profesionales, los estereotipos abundan:

“Los americanos están siempre apurados. Ellos quieren mostrar que lo saben todo. En reuniones, por ejemplo, como las que tengo con frecuencia con dinamarqueses, peruanos, paquistaníes y gente de otras nacionalidades, los americanos siempre hablan primero. Cuando me preguntan alguna cosa, yo digo: no tengo una opinión todavía; tengo que pensarla más. Pero los americanos rápidamente reconocen que están equivocados y cambian de opinión. Tenemos que cambiar hasta la manera de hablar. Por ejemplo, si hablamos de la manera en que estamos charlando ahora, sonaría demasiado suave, poco profesional y, quién sabe si muy dudosa. Tengo que llenar mis pulmones, hablar más fuerte, rápido y más directamente, de forma mal educada. Lo que los americanos llaman ‘assertive’ para mí es pura falta de educación” (mujer brasileña).

De hecho, la política de la identidad es un problema cotidiano en el Banco Mundial. Hay varias asociaciones dedicadas a promocionar los intereses de los funcionarios. Están, por ejemplo, la Asociación Baha’i del Banco Mundial y del FMI, el Club África, el Club Árabe, el Club Conexión Brasileña, la Asociación Caribeña, la Asociación del Personal Chino, la Asociación Filipina, el Club de la India, la Sociedad del Personal Musulmán, el Forum de Desarrollo Económico de Sri Lanka y la Asociación del Personal Turco. Todas las asociaciones de funcionarios comparten los mismos objetivos. Luchan para promocionar a sus propias culturas nacionales, regionales o diaspóricas, algo similar a muchas otras asociaciones voluntarias de migrantes en otros contextos. Lo que está en juego es la capacidad de ejercer poder sobre la imagen propia al interior del sistema interétnico del Banco, la necesidad de garantizar acceso igual a oportunidades y flexibilidad para con las identidades culturales, étnicas y religiosas, así como una necesidad de proporcionar solidaridad interna y la integración de diferentes segmentos étnicos a través de rituales como fiestas, cenas y eventos artísticos.

Los funcionarios negros son los más sensibles al perjuicio en el Banco. Un funcionario negro me dijo que él consideraba al Banco como “un club de Bretton Woods, un club de hombres blancos. Lo van a compartir contigo porque los tiempos cambiaron, pero no quieren transformarse en minoría. Los negros somos discriminados de todas las maneras posibles: reclutamiento, promoción, carrera”. En enero de 1998, un memorando con las siguientes palabras fue enviado a un vicepresidente del Banco:

“En la página de julio del Calendario de 1998 publicado por su departamento, hay una fotografía de una mujer africana cargando a un niño blanco en sus espaldas. Muchos de los africanos que vieron esta fotografía me llamaron en el curso del día para expresar su rabia y profunda desaprobación. Ellos se sintieron insultados y enojados por esta imagen negativa de África y de nuestras mujeres trabajadoras. Personalmente, estoy muy problematizado por la falta de sensibilidad y respecto del Editor de este documento que permitió que una imagen tan negativa de un cliente del Banco apareciera en una publicación del Banco. Mis compañeros merecen una explicación y una disculpa”.



El pasaje siguiente, parte de una entrevista con un miembro de la Sociedad de Funcionarios Musulmanes, ilustra otros reclamos:

“Tenemos una población grande de personal musulmán aquí en el Banco. Yo estimo que la proporción hombres/mujeres es de cerca de 10/3. Recibimos, generosamente, dos salas para hacer nuestras oraciones, a pesar de que son compartidas con los que hacen meditación y yoga. Esperamos conseguir un espacio mayor. Esto todavía está por suceder por falta de espacio en general. Yo también intenté ver si podríamos tener comida Halal para aquellos de nosotros que somos musulmanes ortodoxos. Sin embargo, no fue factible para el Banco, lo que puedo comprender. Si usted conoce la comida Halal, nosotros, musulmanes, matamos al animal de una cierta manera y pronunciamos el nombre de Allah mientras lo matamos para bendecir al animal. A las mujeres se les permite que se cubran con vestidos Islámicos. No nos causan ningún problema y yo veo más mujeres cubiertas, como yo misma, últimamente. Es mejor para la sociedad, yo creo”.

La Asociación Filipina del Grupo Banco Mundial y del FMI, fundada en 1978, es un ejemplo claro de una institución dedicada a congregar a los funcionarios bajo la bandera de una identidad nacional y una cultura comunes. En un boletín, la Asociación se define como “una gran organización basada en su comunidad en el área metropolitana de Washington. La Asociación organiza un amplio abanico de actividades educacionales, culturales y de caridad -desde conferencias informativas a conciertos de música y ayuda para afectados por desastres” (Samahan, 1993). Desde su creación, ella promueve seminarios sobre cuestiones filipinas con académicos y políticos filipinos, conciertos, bailes, cenas, picnics, espectáculos de cine, competencias, etc. En colaboración cercana con otras organizaciones filipinas la Asociación continúa ofreciendo “un canal de comunicación para los funcionarios filipinos del Banco y del Fondo. Es una máxima aceptada que una comunidad política informada es la mejor comunidad política. Así asumimos que una comunidad informada de filipinos en las dos instituciones estaría en la mejor posición de cuidar sus intereses sea como nacionales de las Filipinas o como inquilinos de la calle 19” (Coronel 1991: 3).

De hecho, organizaciones étnicas y culturales son también organizaciones políticas. En el Banco estas asociaciones frecuentemente juegan el papel de intermediarias entre el personal de distintas nacionalidades y la administración superior. Disputas y reclamos pueden ser presentados a un Director Ejecutivo que represente los intereses de un país en el más alto nivel de administración adentro del Banco. Algunas veces son reclamos sobre la sub-representación del personal. Los funcionarios africanos, caribeños y chinos, por ejemplo, sienten que están sub-representados en la institución. Las relaciones interétnicas frecuentemente se traducen en alianzas o tensiones entre la Dirección Ejecutiva del Banco (con su rotatividad y sus representaciones e intereses nacionales) y el personal permanente. Es interesante que la Dirección Ejecutiva, un órgano directamente vinculado a los intereses de la administración del sistema mundial, sirva también como una instancia donde son contemplados los intereses étnicos y nacionales. Como en otras situaciones de segmentación étnica, la relación entre semejanza y diferencia está delimitada por estructuras objetivas de poder que pueden jugar papeles aparentemente contradictorios.

Está claro que: (a) a pesar de emplear a personas de más de ciento treinta países, el Banco Mundial no tiene una política efectiva sobre su diversidad cultural/étnica -muy por el contrario, el discurso que prevalece es homogeneizante, basado en educación, profesionalismo y adhesión a la ideología del desarrollo; (b) bajo la apariencia de una

comunidad cosmopolita e integrada persisten muchas tensiones; (c) el poder unificador de la lengua (inglés), de la educación y de la jerarquía administrativa, no destruye la variación de perspectivas y reclamos sobre el Banco; (d) la propensión de la etnicidad a mezclarse con la política resurge y permea distintas cuestiones y demandas tanto en los escalafones altos de poder del Banco, como en los inferiores.

Las tensiones interétnicas son especialmente agudas en relación a las promociones y al acceso a posiciones de poder. En teorías contemporáneas de administración de empresas, estas tensiones están encaradas como un problema de comunicación, de “gerenciamiento de fuerzas de trabajo multiculturales” adentro del campo creciente de la “administración *cross-cultural*”, esto es del tipo de conocimiento que los *global managers* necesitan para sobrevivir y sobresalir en un ambiente globalizado y transnacionalizado (Adler, 1997). Bajo esta perspectiva, la diversidad cultural se transforma en un patrimonio desde cuando sea comprendida como una forma particular de facilitar la producción de ganancias en el capitalismo transnacional.

### **Consideraciones finales**

En el Banco Mundial, el cosmopolitismo existe como una ideología que juega papeles distintos y muchas veces contradictorios. Por un lado, implica la aceptación de la otredad, pero esta tendencia desarrollase en un ambiente altamente controlado. Hasta cuando viajan en una “misión” en el exterior, los funcionarios tienden a estar entre ellos mismos o con elites políticas y administrativas locales, personas que son como ellos, que comparten ideologías universalistas como el desarrollo y la lógica de la dominación burocrática. Sus experiencias son comparables a aquellas de la mayoría de los turistas: la visita a un lugar sin la exposición a ambientes exóticos no-controlados. Por otro lado, el cosmopolitismo es una herramienta de supervivencia en una estructura burocrática que tiene que enfrentarse con la diversidad cultural que en verdad no promociona.

Al igual que otras situaciones en las cuales la diversidad está organizada por una estructura política totalizante, en el Banco Mundial ésta parece estar simplificada a través de nociones normativas genéricas que guían a las personas, informándoles sobre el comportamiento adecuado en la entidad de que forman parte. Esto se ve claramente en el Banco, en donde la exposición a la diferencia es controlada por mecanismos institucionales. En Washington, el ambiente burocrático del Banco, con sus jerarquías y rituales cotidianos de interacciones formales, disuelve la heterogeneidad de los funcionarios, homogeneizándolos a través de operaciones de la razón instrumental y de la racionalidad burocrática. En el Distrito de Columbia y en el exterior, los funcionarios se encuentran con miembros de elites nacionales que, como nos recordó Julian Steward (1972), son al mismo tiempo una elite internacional; personas que de muchas maneras se parecen a ellas mismas y que representan una elite transnacional en formación. En este sentido, el personal del Banco Mundial no es “cosmopolita”. Por lo contrario, son participantes de “culturas transnacionales” que “tienden a ser culturas ocupacionales más o menos claramente definidas (y frecuentemente ligadas a mercados de trabajo transnacionales)” (Hannerz, 1996: 106).

Es interesante que la diversidad étnica y nacional en esta institución global dependa de fuerzas políticas e iniciativas de personas que ocupan sus escalafones más bajos, así como los más altos. Los grupos étnicos que están sub-representados o que trabajan principalmente como personal de apoyo luchan por una mayor diversidad. Los

Directores Ejecutivos de distintos países quieren también ver crecer el número de sus compatriotas. De hecho, en el Banco Mundial las tensiones entre fuerzas homogéneas y heterogéneas crean paradojas que demandan soluciones políticas. Hay agentes que promocionan el nacionalismo o que lo vivencian fuertemente dentro del sistema interétnico de la institución (como los hindúes o chinos de distintos orígenes que descubren la fuerza de pertenecer a un Estado-nación en arenas internacionales). Pero la promoción de intereses nacionales particulares depende de la existencia de un código de conducta “cosmopolita”, compartido y necesario, que ayuda a la consolidación de una comunidad globalmente armonizada. Esta paradoja puede ser comprendida si consideramos que la coexistencia de distintos niveles de integración, o de articulación de muchos panoramas globales, ocurre con diferentes intensidades.

En suma, más que una “cultura global”, en el Banco Mundial es hegemónica una “ideología global” formada por las fuerzas homogeneizadoras de la estructura burocrática, de la ideología del desarrollo, de la lengua y de la educación. Todo ello indica que estamos frente a uno de los locus de creación de una clase transnacional. La mezcla de lealtades, o la naturaleza fractal de la representación de pertenencia a unidades socioculturales, fenómenos visibles entre los funcionarios del Banco, son siempre llevadas al paroxismo cuando las condiciones de la transnacionalidad (Ribeiro, 2000) encuentran el medio adecuado para desarrollarse plenamente.

## **Bibliografía**

- Adler, Nancy J. 1997 *International Dimensions of Organizational Behavior* (Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing).
- Appadurai, Arjun 1990 “Disjuncture and Difference in the Global Cultural Economy”, en *Public Culture* N° 2, 1-24.
- Appadurai, Arjun 1991 “Global Ethnoscapes: Notes and Queries for a Transnational Anthropology”, en Fox, Richard (ed.) *Recapturing Anthropology. Working in the Present* (Santa Fe: School of American Research Press).
- Coronel, Leandro 1991 “The Association’s Reason for Being”, en *Samahan* (Washington) Vol. II, p. 3.
- Hannerz, Ulf 1996 “Cosmopolitans and Locals in World Culture”, in *Transnational Connections* (London/New York: Routledge).
- Ribeiro, Gustavo Lins 1994 *Transnational Capitalism and Hydropolitics in Argentina* (Gainesville: University Press of Florida).
- Ribeiro, Gustavo Lins 1995 “Ethnic Segmentation of the Labor Market and the ‘Work Site Animal’. Fragmentation and Reconstruction of Identities within the World System”, en Schneider, Jane and Rayna Rapp (eds.) *Uncovering Hidden Histories* (Berkeley: University of California Press).
- Ribeiro, Gustavo Lins 2000 *Cultura e Política no Mundo Contemporâneo. Paisagens e Passagens* (Brasília: Editora da Universidade de Brasília).
- Said, Edward W. 1994 “Empire, Geography, and Culture”, en *Culture and Imperialism* (New York: Alfred Knopf).
- Samahan 1993 *Newsletter of the World Bank-IFC/IMF Filipino Association* (Washington) Octubre.
- Steward, Julian H. 1972 *Theory of Culture Change. The Methodology of Multilinear Evolution* (Urbana y Chicago: University of Illinois Press).

- Wolf, Eric R. 1982 *Europe and the People without History* (Berkeley: University of California Press).
- World Bank Group (The) 1994 *The Evolving Role of the World Bank. The First Half Century* (Washington).
- World Bank Group (The) 1995 *Learning from the Past, Embracing the Future* (Washington, D.C.: The World Bank Group).
- World Bank Group (The) 1996 *Annual Report* (Washington).
- World Bank Group (The) 1997 *Annual Review of Human Resources FY 97* (Washington: The World Bank Group) Septiembre.
- World Bank Group (The) 1998 *The World Bank Group Directory* (Washington: The World Bank Group) Enero.

#### Notas

\* Agradezco a Larissa Adler Lomnitz, de la Universidad Nacional Autónoma de México, las correcciones de la traducción de este texto.

1 “De acuerdo con sus *Articles of Agreement*, sólo países que son miembros del Fondo Monetario Internacional (FMI) pueden ser considerados para formar parte del BIRD. La participación de los países miembros en el capital del BIRD se relaciona con la cuota de cada miembro en el FMI la cual es definida en forma que refleje el poder económico relativo del país” (World Bank, 1996: 6).

2 Estos números no incluyen “nombramientos de personal local en el exterior, Directores Ejecutivos y Asistentes Ejecutivos, consultores de corto plazo con tareas de menos de seis meses de duración, y contratistas” (World Bank, 1997: 1)

3 “Otros Parte 1” incluye a los siguientes países: Australia, Austria, Bélgica, Dinamarca, Finlandia, Islandia, Irlanda, Kuwait, Liechtenstein, Luxemburgo, Holanda, Nueva Zelanda, Noruega, Portugal, Federación Rusa, África del Sur, España, Sin Estados, Suecia, Suiza, Emiratos Árabes Unidos. Otras agrupaciones geográficas políticamente importantes en el Banco son la África Sub-Sahariana, la Liga Árabe y la Unión Europea. La creación de una geografía con sus clasificaciones propias es típica del ejercicio de poderes imperiales (Said, 1994).

4 La colección de este Centro cubre los siguientes asuntos: “Costumbres de Negocios y Etiqueta Social; Orientación del País (historia, cultura, clima, geografía); Desarrollos Recientes y Tendencias; Servicios de Salud, Seguridad y Emergencia; Hoteles, restaurantes y vida nocturna; Actividades de Turismo y Descanso; Libros de Referencia; Guías de Insights, Culturgramas, Informes y Notas de *Background*, Visitas por Video y Kits de Supervivencia Lingüística; Información esencial para aquellos que irán permanecer en un país en nombramientos de corto o largo plazo” (World Bank, 1998: 4-38).

SÉRIE ANTROPOLOGIA

**Últimos títulos publicados**

289. SEGATO, Rita Laura. The Factor of Gender in the Yoruba Transnational Religious World. 2001.
290. MACHADO, Lia Zanotta. Masculinidades e Violências. Gênero e mal-estar na sociedade contemporânea. 2001.
291. MACHADO, Lia Zanotta. Famílias e Individualismo: Tendências contemporâneas no Brasil. 2001.
292. WOORTMANN, Klaas. O Selvagem na Gesta Dei. História e Alteridade no Pensamento Medieval. 2001.
293. WOORTMANN, Klaas. O Modo de Produção Doméstico em Duas Perspectivas: Chayanov e Sahlins. 2001.
294. CARVALHO, José Jorge. El Misticismo de los Espíritus Marginales. 2001.
295. BAINES, Stephen Grant. Organizações Indígenas e Legislações Indigenistas no Brasil, na Austrália e no Canadá. 2001.
296. RAMOS, Alcida Rita. Rediscovering Indigenous Brazil: Echoes from the Quincentennial. 2001.
297. RIBEIRO, Gustavo Lins. Tropicalismo e Europeísmo. Modos de Representar o Brasil e a Argentina. 2001.
298. RIBEIRO, Gustavo Lins. Planet Bank: Ethnic Diversity in the World Bank. Planeta Banco: Diversidad Étnica en el Banco Mundial. 2001

A lista completa dos títulos publicados pela Série Antropologia pode ser solicitada pelos interessados à Secretaria do:

Departamento de Antropologia  
Instituto de Ciências Sociais  
Universidade de Brasília  
70910-900 – Brasília, DF

Fone: (061) 348-2368  
Fone/Fax: (061) 273-3264/307-3006