

La Globalización en la Cultura de la Administración

La administración latinoamericana está definida por rasgos culturales que una vez identificados, podrían explicar muchas de las formas y prácticas del trabajo en la región.

Además, asumimos que la cultura de trabajo latinoamericana es el producto de un proceso histórico único derivado de una estructura económica, política y social particular. Por lo tanto, concebimos a las organizaciones latinoamericanas, inmersas en tradiciones históricas, a pesar de que las fuerzas de la globalización están provocando cambios profundos en la región.

Esta combinación de procesos históricos y globales ha dado lugar a características únicas y ha creado un modelo híbrido de administración. Por tanto, para contribuir al desarrollo de la administración de los recursos humanos en la región, debemos, primero, estudiar la cultura local en que dichas prácticas se desarrollaron.

Por lo tanto, para entender la influencia de la cultura nacional en la administración

y funcionamiento de las organizaciones latinoamericanas necesitamos explorar el significado local (D'Iribarne, 2001) de las dimensiones de distancia de poder y colectivismo en sus diversas representaciones.

Para esto, identificamos, primeramente, dos categorías de valores dentro de estas dimensiones: relaciones sociales y respeto por la autoridad.

Respeto por la Autoridad

La distancia de poder está representada de diferentes maneras dentro de las organizaciones latinoamericanas: liderazgo paternalista benevolente; conflicto y confrontación; distancia social; sentido de igualdad.

subordinados (Osland, De Franco y Osland, 1999) y hasta de velar por las necesidades personales de los trabajadores y de sus familias (Greer y Stephens, 1996). Este estilo de liderazgo evoca al 'padre' que cuida y nutre a sus hijos con prácticas permisivas y de apoyo moral que se representa principalmente en la alta gerencia y no en el nivel supervisor.

Inmediato (Page y Wiseman, 1993). Aunque de esto resulten 'hijos' dependientes en muchos aspectos de su vida laboral.

En este entorno social la 'familia' se convierte en una metáfora para dirigir firmas latinoamericanas.

Por ejemplo, D'Iribarne (2002) detectó una mentalidad colectivista en una subsidiaria mexicana de una empresa internacional: "nosotros somos como una familia", revelaron sus entrevistados. Esto significaba que la empresa aparece como un lugar para buscar apoyo y confianza, una unidad social basada en una fuerte solidaridad y entendimiento mutuo.

Los latinoamericanos prefieren depender de alguien más en el centro de trabajo (Lenartowicz y Jonson, 2002). La aceptación de la autoridad origina conductas orientadas a evitar el conflicto y la confrontación con los superiores y por lo tanto, genera relaciones de amistad. El conflicto o la confrontación en público se consideran como una ofensa tanto al superior como a los colegas (Osland et al., 1999) porque es como una denigración (Zea, 1992) y los subordinados pueden ser etiquetados como desobedientes y ser transferidos o, hasta castigados (Page y Wiseman, 1993). Un matiz que se opone a esta representación es la observada en

los ejecutivos chilenos con un alto nivel de educación que se consideran asertivos y listos para enfrentar las consecuencias de sus acciones.

Una actitud diferente se encuentra en niveles bajos de la organización, donde los empleados proyectan una dependencia hacia los expertos con experiencia internacional para evitar el riesgo en sus decisiones (Abarca et al., 1998).

Por otro lado, los latinoamericanos valoran el estatus dentro de una jerarquía porque señala la distancia social entre superior y subordinado. La jerarquía, en este sentido, sirve como mecanismo de diferenciación social y símbolos tales como títulos de puestos y prestaciones

adicionales contienen un alto significado local de distancia de poder por el estatus social que éstos representan.

En las empresas Chilenas se encuentran prácticas de discriminación social por apariencia, edad y género que típicamente están correlacionadas con el estatus social (Abarca et al., 1998).

En contraste, la cultura latinoamericana busca un equilibrio entre "iguales que no cooperan" y una "autoridad que intimida" (d'Iribarne, 2001, p.28). El modelo que mejor se adapta a esta estructura mental es el de una comunidad en donde impera intensamente la ayuda mutua; aunque esto se yuxtaponga con la autoridad para dar instrucciones, criticar o controlar. Resulta contradictorio que los gerentes se esfuercen simultáneamente por acercarse a la base y eliminar la distancia de poder que tanto se aprecia por los superiores y subordinados usando, por ejemplo,

comités que simbolizan un sentido de igualdad entre gerentes y trabajadores (Dávila y García, 2004). D'Iribarne (2001) propone que desempeñar este rol de supervisor es difícil: el supervisor debe "asumir el papel de jefe" sin "comportarse como jefe" (p. 28).

Relaciones Sociales

El colectivismo en América Latina tiene representaciones específicas en el centro de trabajo: contacto personal, lealtad al grupo, costumbres populares.

El contacto personal es muy importante en América Latina, donde se requiere que los supervisores interactúen cara a cara con los subordinados.

Esto puede deberse a que la presencia personal implica un fuerte (Nichols, 1993; p. 164), un ejemplo más del modelo híbrido de administración.

Por lo tanto, los trabajadores latinoamericanos esperan libertad para expresar su fe en público, y para algunas organizaciones puede ser importante que los empleados declaren la

religión que practican. Algunos ejecutivos internacionales pueden no estar acostumbrados a presenciar prácticas religiosas en centros de trabajo y sorprenderse por estas tradiciones.

Estas manifestaciones religiosas son generalmente representativas del Catolicismo, pero también hay trabajadores que practican distintas creencias, aunque las demostraciones públicas de otras religiones no son tan explícitas.

Administración de Recursos Humanos en el Contexto Latinoamericano

Las prácticas latinoamericanas de recursos humanos se desarrollaron a la par que el proceso de industrialización de la región, siendo profundamente afectadas por las teorías universales dominantes importadas a través de las prácticas de las multinacionales extranjeras, lo que ilustra el sistema híbrido de administración. Con frecuencia, al implantar tales prácticas en su diseño original, fallan. La teoría de relaciones humanas desarrollada en países industrializados asume un trabajador culturalmente maduro, que busca logros individuales en el lugar de trabajo. Esta descripción no encaja con el trabajador medio latinoamericano: no se necesitan teorías complejas para controlar a los trabajadores latinoamericanos (Montaño, 1991). Enseguida, revisamos las prácticas de recursos humanos a través de los valores de trabajo latinoamericanos.

Prácticas de Recursos Humanos

Para entender este desarrollo de la administración de recursos humanos dentro del marco cultural descrito antes, nos enfocaremos en las prácticas de reclutamiento, selección y promoción, entrenamiento y desarrollo, recompensas y reconocimientos, sistemas de trabajo, comunicación y relaciones laborales

Sistemas de Reclutamiento, Selección y Promoción

Las prácticas de reclutamiento y selección de personal en América Latina han sido estudiadas ampliamente, y son, quizás, las que están más culturalmente determinadas. El reclutamiento y selección de personal se basa generalmente en rasgos de la personalidad y características físicas de la persona. Algunas plantas de manufactura mexicanas, por

ejemplo, buscan candidatos que estén dispuestos a cooperar con la autoridad con el propósito de mantener un clima laboral pacífico y estable (De Forest, 1994).

Las relaciones sociales y la apariencia personal pueden explicar el contenido cultural del 'techo de cristal' en las empresas latinoamericanas: las promociones y los traslados dependen de dichas características. Mientras que los "techos de cristal" para mujeres o inmigrantes se deben a la discriminación en países desarrollados, en América Latina pueden deberse a los rasgos físicos y niveles sociales.

La tradición familiar es tan fuerte en el lugar de trabajo que muchas organizaciones mantienen la política de contratar miembros de la familia o parientes cercanos. Esta política asume que la confianza, lealtad y responsabilidad estarán garantizadas al trabajar con miembros de la familia. En términos de ascenso, la familia es igualmente importante en decisiones de empleo al anteponer el bienestar de la familia del empleado al desarrollo de su carrera. El ejemplo María de Lourdes Dieck ilustra este hecho. Nombrada recientemente Embajadora de México ante la Unión Europea y anterior Subsecretaria de Relaciones Económicas y Cooperación Internacional del Ministerio de Relaciones

Exteriores de México, Dieck describió en una entrevista su primera reacción cuando le ofrecieron esta nueva responsabilidad: "Yo estaba muy metida con lo de la Cumbre⁴ al terminar el Canciller me preguntó e inicialmente le dije 'ay, no creo, está muy complicado por mi familia', porque una cosa es ir a mi casa todos los fines de semana pero irse allá, tendríamos que movernos todos porque yo a mi familia no la voy a dejar."

Afortunadamente, la nueva embajadora encontró la manera de continuar con su familia unida en Europa y aceptó el cargo (Cantú, 2004).

Entrenamiento y Desarrollo

Los departamentos de entrenamiento y desarrollo en empresas latinoamericanas experimentan conflictos internos. Por un lado, necesitan entrenar a la fuerza laboral en prácticas modernas de administración tales como equipos auto dirigidos; por otro lado, saben que no todas las prácticas encajan con la idiosincrasia local y pueden ser rechazadas

por los empleados (Chantell, Lane y Brechu, 1999) o modificadas de acuerdo a la mentalidad y experiencia latinoamericana (Sargent y Matthews, 1998).

Además de desarrollar las habilidades de los empleados para sistemas de trabajo modernos, estos departamentos ofrecen educación básica formal y entrenamiento técnico (De Forest, 1991) ya que es un obstáculo serio la falta de conocimiento técnico, educación formal y habilidades analíticas y de comunicación en los trabajadores mexicanos (Chantell et al., 1999; Lawrence y Lewis, 1993). Además, los presupuestos asignados a las prácticas de entrenamiento son normalmente muy bajos, por lo que estos departamentos organizan cursos de capacitación internos (De Forest, 1991), que pueden reproducir el status quo: aceptando deficiencias en vez de generar conocimientos nuevos.

Recompensas y Reconocimientos

Para entender los esquemas de motivación en América Latina tenemos que considerar primero el significado del trabajo: La familia es central en las vidas de los trabajadores latinoamericanos. En general, el trabajo se considera medio para una sola e importante meta: proveer de una buena calidad de vida a la familia del empleado (Díaz-Sáenz y Witherspoon, 2000). El apoyo institucional para este rasgo cultural viene de la legislación laboral que en América Latina está orientada a que el trabajador obtenga los medios para enfrentar las crisis económicas recurrentes.

La premisa es que las crisis económicas impactan el salario de los trabajadores pero no sus prestaciones adicionales, que en su mayoría están libres de impuestos, y que son ofrecidas por las grandes empresas. Por lo tanto, la mayoría de las prestaciones adicionales están orientadas a proteger la calidad de vida de la familia del trabajador más que a promover el desarrollo individual del mismo. Para algunos, ofrecer este tipo de prestaciones adicionales es visto como un costo extra a los salarios que típicamente se consideran bajos en países como México (Flynn, 1994).

Desde una perspectiva diferente, Pelled y Xin (1997) describieron el significado

del trabajo en México como algo no placentero pero necesario para disfrutar otras cosas más importantes en la vida. En otras palabras, si los mexicanos tuvieran la opción, éstos no

trabajarían, sin embargo, lo tienen que hacer para mantener a su familia, porque su familia 'es importante'.

Las autoras también notaron que los trabajadores están protegidos por una ley de despido injustificado y explican que los mexicanos viven con una cultura nacional que no glorifica el trabajo.

Las recompensas y reconocimientos conllevan significados diferentes de acuerdo con el nivel que ocupe el trabajador. Por un lado, las compensaciones financieras individuales pueden señalar al trabajador como 'el favorito' de la gerencia y tener como resultado el rechazo de su grupo, algo intolerable para el trabajador latinoamericano (Díaz-Sáenz y Witherspoon, 2000). Por el contrario, las prestaciones adicionales a ejecutivos (como automóviles de marcas específicas, matrícula para los hijos en colegios privados o afiliaciones en gimnasios) simbolizan estatus social alto, algo muy valorado a este nivel organizacional.

La lealtad de los trabajadores se reconoce socialmente por medio de ceremonias que recompensan la antigüedad en el empleo. La antigüedad es importante en América Latina y muchos de los beneficios del trabajo dependen de ésta. Por ejemplo, la protección legal en el caso de despido injustificado, días de vacaciones y en algunas organizaciones el aumento salarial dependen de la antigüedad del trabajador en la organización.

Por otro lado, los sistemas de recompensas pueden ser polémicos cuando se basan en evaluaciones por desempeño. Su impacto está afectado por una cultura de trabajo que evita el conflicto entre el superior y los subordinados, de tal manera que las evaluaciones de desempeño levantan controversias de por sí y sus resultados raramente se utilizan (Osland et al., 1999).

Sistemas de Trabajo

La cultura colectiva latinoamericana tiende a favorecer la implantación de equipos de trabajo. Esto se debe a que los latinoamericanos valoran las relaciones sociales manifestadas a través de la comunicación personal y de la empatía entre los empleados, ambos aspectos importantes para el concepto de trabajo en equipo. Una barrera para

implantar este concepto en la región es la tensión por compartir la autoridad o la descentralización que chocan con las preferencias latinoamericanas por la centralización y la jerarquía organizacional.

Comunicación Organizacional

En las organizaciones latinoamericanas, estructuradas jerárquica y verticalmente, la información fluye generalmente de arriba hacia abajo. Las barreras de comunicación residen en parte en los gerentes de primer nivel que prefieren la centralización (Wilkens y Pawlowsky, 1997).

Además, la proximidad emocional que impide que los subordinados confronten a sus superiores sobre sus ideas o acciones explica el por qué la comunicación jerárquica se percibe como deficiente (Lindsley, 1999). Esto también puede ser la causa de relaciones horizontales reducidas, aspecto importante para las prácticas modernas de administración que requieren delegar autoridad a las personas involucradas en la acción.

Relaciones Laborales

Las relaciones laborales en América Latina se derivan de varios procesos históricos. El sindicalismo es un fenómeno social y político con muchas ramificaciones, aunque aquí nos concentramos en la perspectiva de recursos humanos enfocada en la resolución de conflictos y en los estilos de negociación.

Varios valores respaldan las negociaciones y los estilos de administración del conflicto en la región. Primero, el contacto personal es importante, porque las empresas buscan la armonía y un buen clima laboral. La interacción social y la amistad son condiciones importantes para unas relaciones laborales buenas y estables en situaciones de este tipo. Por lo tanto, la cortesía y la diplomacia son muy valoradas en las relaciones laborales. Los latinoamericanos sí entran en conflicto, pero prefieren un estilo particular de confrontación. Los argentinos, por ejemplo, favorecen estilos que medien entre los partidos en conflicto. Los dominicanos prefieren un estilo mediador o autocrático (Cropanzano, Aguinis, Schminke y Denham, 1999). Los mexicanos optan por estilos que incorporen preocupación

por otros (Gabrielidis, Stephan, Ybarra, Pearson y Villarreal, 1997). En situaciones de conflicto, los latinoamericanos generalmente tienden a identificarse con su grupo primario (in-group) en vez de con la organización en conjunto, debido a la preferencia por las redes sociales basadas en la amistad.

Las relaciones laborales también están afectadas por la globalización ya que el abuso y el maltrato por gerentes internacionales se condenan inmediatamente por los trabajadores latinoamericanos. Lo primero que hacen los trabajadores ante estas condiciones es organizarse en sindicatos que directamente confrontan a la empresa.

Bibliografía

Abarca, N., Majluf, N. y Rodríguez, D. (1998). Identifying management in Chile: A behavioral approach [Identificación de la administración en Chile: Un enfoque conductista]. *International Studies of Management & Organizations*, 28(2), 18-37.

Cantú, R. (7 de Octubre de 2004). Embajadora de México en Europa. *El Norte*,

Sección Sierra Madre. Encontrado el 24 de octubre de 2004 a través de:

<http://www.elnorte.com/sierramadre/articulo/334379/>

Castilleja, J. (1998). Logran calidad con multi-habilidades. *El Norte*, Sección

Negocios. Encontrado el 1 de julio de 2004 a través de Elnorte.com: <http://busquedas.gruporeforma.com/00006180>

Cement Americas. (2002). A conversation with Cemex's President of U.S. operations Gilberto Perez [Una conversación con el Presidente de Cemex para Operaciones en los EUA Gilberto Pérez].

Julio/Agosto. Encontrado el 20 de julio de 2004 a través de:

http://cementamericas.com/mag/cement_conversation_cemexs_president/

Chantell, E. N., Lane, H. W. y Brechu, M. B. (1999). Taking self-managed teams

to Mexico [Llevando equipos autodirigidos a México]. *Academy of Management Executive*, 13(3), 15-25.

Cropanzano, R., Aguinis, H., Schminke, M. y Denham, D. L. (1999). Disputant

reactions to managerial conflict resolution tactics: A comparison among Argentina, the Dominican Republic, Mexico, and the United States Reacciones a las disputas en las tácticas de resolución de la administración de conflictos: Una comparación entre Argentina, la República Dominicana, México y los Estados Unidos]. *Group & Organization Management*, 24(2), 124-154.

D'Iribarne, P. (2001). Administración y culturas políticas. *Gestión y Política Pública*, X (1), 5-29.