

# Cultura y administración de Recursos Humanos en América Latina\*



28

**Marta M. Elvira**  
Directora Académica  
Lexington College



melvira@lexingtoncollege.edu



**Anabella Dávila**  
Profesora de Teoría de la Organización e Historia de los Negocios  
Escuela de Graduados en Administración y Dirección de Empresas  
ITESM, Campus Monterrey



anabella.davila@itesm.mx

Investigadores y analistas interesados en el modelo de administración latinoamericana lo describen como en transición o en proceso de desarrollo (v. g. Abarca, Majluf y Rodríguez, 1998; De la Cerda y Núñez, 1993) porque las empresas latinoamericanas buscan constantemente utilizar teorías, métodos y sistemas propuestos por países desarrollados. Este artículo se basa en supuestos diferentes: 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. Nuestro objetivo en este artículo es identificar los valores culturales del trabajo que influyen las prácticas de recursos humanos para mejorar su administración.

Hofstede (1982) definió la cultura como "... una programación colectiva de la mente que distingue a los miembros de un grupo de otro... Cultura, en este sentido, incluye el sistema de valores; y los valores son parte de la infraestructura de la cultura " (p. 21). Hofstede propuso las dimensiones de distancia de poder, individualidad, masculinidad y aversión a la incertidumbre como críticas para diferenciar culturas nacionales. Sin embargo, Montañó (2000) analizó críticamente a las dimensiones de Hofstede en el

\*El presente trabajo es un resumen del capítulo "Culture and Human Resource Management in Latin America," del libro Davila, A.; Elvira, M. (Editors): (2005) *Managing Human Resources in Latin America*, Routledge Publishers (Oxford, UK).



### RESUMEN DEL ARTÍCULO

Las relaciones sociales y el respeto por la autoridad son características del modelo de administración latinoamericana. Estas características están basadas en valores del trabajo que forman un marco cultural apropiado para entender cómo las organizaciones latinoamericanas administran sus recursos humanos. Este artículo explora el desarrollo de la Administración de Recursos Humanos de acuerdo a este marco cultural enfocándose en las prácticas de reclutamiento, selección y promoción, entrenamiento y desarrollo, recompensas y reconocimientos, sistemas de trabajo, comunicación y relaciones laborales, y su relación con el desempeño organizacional en América Latina.

### EXECUTIVE SUMMARY

Social relationships and respect for authority characterize Latin American management model. These characteristics themselves rest on work values that suggest an appropriate cultural frame for understanding how Latin American organizations manage human resources. This article explores Human Resources Management development within this cultural framework focusing on practices such as staffing and promotion, training and development, rewards and recognitions, work systems, communication, and labor relations, and their influence upon organizational performance in Latin America.

## Cultura y administración de Recursos Humanos en América Latina

contexto latinoamericano, señalando que una alta distancia de poder caracteriza a la mayoría de los países latinoamericanos, con excepción de Argentina y Costa Rica<sup>1</sup>. El colectivismo es también común en América Latina. No obstante, el índice de masculinidad muestra una gran dispersión y es solamente alto en pocos países de la región y, aunque, la puntuación de aversión a la incertidumbre también es alta, no es característico de América Latina como región en desarrollo, ya que países industrializados tales como Japón y Francia también obtienen una puntuación alta en esta dimensión.

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.

30

### 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.

Encontramos un estilo de liderazgo paternalista benevolente (Martinez, 2003) en donde el superior latinoamericano tiene la obligación personal de proteger a sus 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' dependen-

dientes 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.

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

<sup>1</sup>Estos países tienen más proximidad cultural con Europa debido a su actual composición demográfica.

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

#### PALABRAS CLAVE

Administración  
Internacional de  
Recursos Humanos;  
Cultura de Trabajo;  
América Latina;  
Valores de Trabajo  
Latinoamericanos;  
Administración  
Latinoamericana

#### KEY WORDS

International Human  
Resources  
Management; Work  
Culture; Latin  
America; Latin  
American Work  
Values; Latin  
American  
Management

## Cultura y administración de Recursos Humanos en América Latina

*Los valores relacionados con la integridad y civilidad son muy apreciados por los latinoamericanos y reflejan la importancia cultural de las relaciones sociales*

sentido de proximidad al poder. La interacción personal también es valorada desde la perspectiva de la gerencia porque ésta refuerza la centralización. Por ejemplo, Gilberto Pérez, director de Operaciones en EUA de Cemex declaró en una entrevista: "Yo paso mucho tiempo con esos asuntos-desde comunicación hasta tener presencia física en las plantas, hablando con

nuestros empleados de todos los niveles de la organización. Esto me mantiene en la tierra, y me permite conocer de primera mano lo que está pasando en cada esquina de la organización. Esto es muy valioso para mí.<sup>2</sup> (Cement Americas, 2002; p. 6). Las relaciones personales en el lugar de trabajo conllevan un alto contenido emocional por lo que los latinoamericanos esperan y prefieren un trato cordial y afectivo en las relaciones de trabajo. Además las relaciones personales facilitan una estructura de funcionamiento para las organizaciones. La lealtad, la confianza, la flexibilidad y la eficiencia administrativa están basadas en relaciones de empatía personal (Osland et al., 1999).

Los valores relacionados con la integridad y civilidad son muy apreciados por los latinoamericanos y reflejan la importancia cultural de las relaciones sociales (Lenartowicz y Johnson, 2002). Por ejemplo, la lealtad al grupo primario es importante en las empresas mexicanas. Los ejecutivos saben que la supervivencia de sus organizaciones depende más de las relaciones sociales y familiares o gubernamentales que del apoyo del sistema financiero nacional (Martínez y Dorfamn, 1998).

Las relaciones sociales también se representan en celebraciones populares. Estas incluyen tradiciones religiosas que juegan un rol importante en los centros de trabajo de América Latina. Algunos valores tácitos religiosos apreciados por todos los latinoamericanos son la dependencia en Dios y la devoción a Nuestra Señora, María (Hall, 1987). Por ejemplo, la importancia de la Virgen María para la cultura mexicana sobrepasa toda noción de devoción religiosa (Levy y Szekely, 1983). Esta devoción se revela en el trabajo: en muchas plantas de manufactura mexicanas es común encontrar imágenes, esculturas o altares dedicados a la Virgen de Guadalupe. El director ejecutivo de un grupo industrial mexicano declaró en una entrevista: "... nuestros trabajadores utilizan la maquinaria alemana más avanzada bajo el ojo vigilante de Nuestra Señora de Guadalupe<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Traducción de las autoras.

<sup>3</sup> Traducción por las autoras.

(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.

33



### **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 (ver Tabla No. 1).

### **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 características físicas tales como apariencia, edad y sexo son impor-

## Cultura y administración de Recursos Humanos en América Latina

Tabla No. 1. **Prácticas de Recursos Humanos según los valores de trabajo en América Latina.**

	<b>RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y PROMOCIÓN</b>	<b>ENTRENAMIENTO Y DESARROLLO</b>	
Respeto por la Autoridad			
Paternalismo Benevolente	Contratación de familiares o amigos cercanos del trabajador		
Conflicto y Confrontación	Personas que contribuyan al buen clima laboral	Prácticas modernas son rechazadas o modificadas	
Distancia Social	Techo de cristal basado en apariencia física y contactos sociales	Movilidad social	
Sentido delgualdad			
Relaciones sociales			

34

tantes para la selección de ejecutivos en empresas Chilenas, aunque no lo son tanto a nivel de los trabajadores. Además, en Chile es importante para ejecutivos tener conexiones personales con grupos sociales primarios-relaciones familiares, colegas universitarios, clubes sociales o lugar de nacimiento-para su ascenso dentro de las organizaciones (Abarca, et al., 1998). Por lo tanto, la principal fuente de reclutamiento en muchas compañías latinoamericanas se encuentra en los mismos empleados (Flynn, 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 res-

<sup>4</sup>Tercera Cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno de la Unión Europea, América Latina y el Caribe celebrada en la ciudad de Guadalajara, México en mayo de 2004.

	RECOMPENSAS Y RECONOCIMIENTOS	SISTEMAS DE TRABAJO	COMUNICACIÓN	RELACIONES LABORALES
	Bienestar y protección del trabajador y de su familia trabajadores	Sistemas pueden ser interpretados como explotación por los	Comunicación vertical y jerárquica	Rechazo inmediato de cualquier tipo de abuso
	Rechazo de las evaluaciones por desempeño	Compartir responsabilidad con miembros del equipo	Evitan la confrontación de ideas y acciones	Cortesía y trato político
	Símbolos de estatus para altos ejecutivos	Dificultad en la delegación de autoridad, descentralización y poder para la toma de decisiones	Centralización de la información	
		Reduce la distancia de poder: Unión para defender el trabajo	Preocupación por los problemas de trabajo y personales de los trabajadores	

ponsabilidad 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 Cumbre<sup>4</sup> 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). La falta de investigación empírica en reclutamiento, selección y promoción

*La falta de investigación empírica en reclutamiento, selección y promoción de la mujer en América Latina impide entender bien el avance y participación de la mujer en puestos de decisión*

## Cultura y administración de Recursos Humanos en América Latina

de la mujer en América Latina nos impide entender bien el avance y participación de la mujer en puestos de toma de decisiones. Esta situación se puede deber a la entrada tardía de la mujer al mercado de trabajo, a la decisión personal de cuidar a la familia y/o a la actitud negativa de las organizaciones a incluir a mujeres en posiciones de autoridad.

### 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 autodirigidos; 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.

A pesar de este escenario, nos gustaría mencionar algunos esfuerzos realizados por las grandes multinacionales latinoamericanas para el entrenamiento como Cemex (México) que

anunció una inversión de 110 millones de dólares para entrenamiento y desarrollo en 2003 (Ortega, 2003).

### 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

*La antigüedad es importante en América Latina y muchos de los beneficios del trabajo dependen de ella. Por ejemplo, la protección legal en el caso de despido injustificado y días de vacaciones*

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).

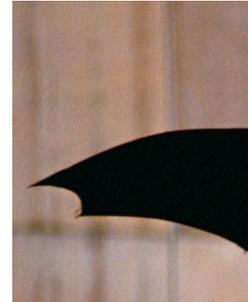
Desde una perspectiva diferente, Pelled y Xin (1997) describieron el significado del trabajo en México como algo no placentero pero necesario para disfrutar otras cosas más importantes en la vida. En otras palabras, si los mexicanos tuvieran la opción, éstos no trabajarían, sin embargo, lo tienen que 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 conclusiones de Pelled y Xin (1997) tienen que interpretarse con precaución ya que la cultura del trabajo tiende a representarse diferentemente dependiendo de factores tales como el nivel jerárquico, edad y nivel educativo y social. Por ejemplo, Sargent y Matthews (1998) encontraron que plantas multinacionales de manufactura en México redujeron considerablemente el número de expatriados al encontrar talento joven, con capacidad gerencial, con educación universitaria y bilingüe. Los gerentes jóvenes aceptaban los métodos modernos de administración y producción mas fácilmente que por los maduros.

El trabajo en América Latina también satisface las necesidades sociales del trabajador. El reconocimiento social se convierte en un importante motivador para fomentar la cooperación y lealtad, rasgos importantes en una sociedad colectiva.

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



## Cultura y administración de Recursos Humanos en América Latina

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).

La remuneración generalmente se da en forma de salarios fijos-excepto para agentes de ventas o trabajos similares. Estos sistemas de sueldos y salarios reflejan un sistema de organización jerárquica e individualista (Gómez López-Egea; citado en Gómez, 1998) que valora la centralización de autoridad. En contraste, las formas de remuneración variables promueven la flexibilidad organizacional y el trabajo en equipo, factores no compatibles con las preferencias culturales latinoamericanas dada la centralización dominante (Montaño, 1991). Sólo las grandes organizaciones latinoamericanas y las multinacionales recompensan a sus altos ejecutivos con sistemas de compensación variable de acuerdo al desempeño de la empresa. Algunas compañías se esfuerzan por vincular las compensaciones variables al valor de la empresa; Cemex es una de estas excepciones (Furlong; citado en Gómez, 1998).



38

### 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.

El alcance de las decisiones de los trabajadores en equipos de trabajo está limitado por una integración parcial del proceso de control (Wilkens y Pawlowsky, 1997), para el entrenamiento o auto-entrenamiento o para el estructurar tareas (Garza-Zambrano; citado en Castilleja, 1998). Esto explica que los sistemas modernos entran y se van rápidamente de las empresas mexicanas (Montaño 1991). Además, los subordinados valoran el depender de un superior para la toma de decisiones y así evitar la responsabilidad que ésta conlleva, a excepción de ejecutivos con altos niveles de educación (Abarca et al., 1998). Por lo tanto, los empleados esperan un estilo de liderazgo directivo al mismo tiempo que aceptan participar en

prácticas modernas de administración (Lawrence y Lewis, 1993; Page y Wiseman, 1993). De nuevo, los sistemas de trabajo ejemplifican el modelo híbrido de administrar en América Latina.

La toma de decisiones compartida con la gerencia también ilustra el modelo híbrido porque los latinoamericanos desean evitar el conflicto y la confrontación, no solamente con los superiores sino también con sus colegas, aceptan un estilo de liderazgo directivo que medie entre las partes en conflicto, un estilo que quizás se necesite durante la dinámica del trabajo en equipo. Finalmente, el uso de equipos de trabajo también facilita la cooperación y el compromiso requeridos actualmente. Los trabajadores están motivados para compartir las responsabilidades en equipo (Chantell et al., 1999). Esta actitud puede ser interpretada como una forma de reducir el riesgo individual al compartir la toma de decisiones con otros individuos en la empresa.

Los sistemas modernos de administración pueden fallar en América Latina por la rivalidad histórica entre los trabajadores y los empresarios durante el proceso de industrialización de la región. Los empresarios y los trabajadores organizados se consideran a veces enemigos por la percepción de que los primeros explotan a los segundos y se retrata a los gerentes o trabajadores mexicanos como indiferentes al desarrollo del proceso de industrialización y hasta en franca oposición a éste (Robles, 1998). No obstante, esta rivalidad histórica se transforma en un sentimiento de unidad cuando los mexicanos, por ejemplo, ven que su trabajo está en peligro de desaparecer por la inversión extranjera (Díaz-Sáenz y Witherspoon, 2000) y emerge el nacionalismo latinoamericano que provoca el deseo por fabricar productos de mejor calidad y utilizar la tecnología más eficientemente, aspectos que hacen a la alta gerencia aprender a compartir información con los empleados.

*Sólo las grandes organizaciones latinoamericanas y las multinacionales recompensan a sus altos ejecutivos con sistemas de compensación variable de acuerdo al desempeño de la empresa*

### **Subcontratación**

Una de las prácticas más modernas de administración de personal es la subcontratación. Un supuesto común es que el contexto económico inestable en América Latina se beneficiaría al reducir costos de mano de obra con contratos laborales más flexibles. Sin embargo, los empleados difícilmente aceptan trabajar en estas condiciones, pudiendo impedir el logro de los beneficios económicos de este sistema de trabajo.

Dado un desequilibrio en los mercados laborales pequeños en América Latina los empleos permanentes son altamente valorados porque re-

## Cultura y administración de Recursos Humanos en América Latina

presentan beneficios económicos y prestaciones tangibles. Las oportunidades de ascenso, las prestaciones adicionales y la antigüedad que provee un empleo estable no se pueden obtener a través del empleo subcontratado. Sin embargo, este tipo de empleo permanece en el mercado porque para muchos es la única opción en épocas de recesión.

### Movilidad Geográfica

La globalización, una de las fuerzas que presionó a las compañías latinoamericanas hacia la internacionalización, requiere de una movilidad geográfica de ejecutivos y empleados. Se encuentran ejecutivos latinoamericanos en operaciones internacionales tales como el mexicano José Octavio Reyes, Presidente y Director Ejecutivo de Operaciones para Coca Cola América Latina y Vicepresidente Ejecutivo para The Coca Cola Company en Atlanta; el brasileño Carlos Ghosn, Presidente y Director Ejecutivo para Motor Nissan Co.; y el mexicano Eugene Minvielle-Lakes, quien fue nombrado Presidente de Nestlé Francia en julio de 2004. No obstante, la preferencia cultural por estar cerca de la familia nuclear y extendida reduce la disponibilidad de los ejecutivos a mudarse y apoyar a la estrategia de expansión geográfica de sus empresas. Reyes señaló en una entrevista: "... por personalidad y por cultura, en general los latinoamericanos no tienen esa flexibilidad que se necesita. En los Estados Unidos, las familias se juntan una sola vez al año, en Thanksgiving. En México, como en Brasil, las familias se reúnen cada domingo" (Puertas, 1996).

### 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 porqué 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.

*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*

## 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.

## Consideraciones Finales

En este artículo explicamos los valores culturales que afectan el trabajo en América Latina para entender las prácticas de recursos humanos en la región y ayudar a las organizaciones en decisiones futuras. En este sentido hacemos las siguientes propuestas. Desde la perspectiva social, los sistemas modernos de recursos humanos serán más efectivos si se cimentan en representar la colectividad, la equidad y el apoyo interno de la empresa hacia el trabajador como centro de sus beneficios. En otras palabras, poner a las necesidades de sus trabajadores y de sus familias en el centro de sus prestaciones adicionales. Desde la perspectiva económica, los sistemas de recursos humanos tendrán más éxito si buscan satisfacer las necesidades básicas del trabajador. Desde la perspectiva política, los sistemas de recursos humanos serán más efectivos si se relacionan con la estabilidad en el empleo, las buenas relaciones laborales y con el desarrollo sustentable de la empresa.



## Cultura y administración de Recursos Humanos en América Latina

Los departamentos de recursos humanos no podrán alcanzar una posición estratégica en las empresas latinoamericanas hasta que éstos demuestren directamente su contribución al desempeño organizacional (Diez, Heslop y Ambrosio, 2003). Creemos que el desempeño, a su vez, debe ser interpretado desde la perspectiva cultural ya que incluye la importancia del respeto por la autoridad (distancia de poder) y las relaciones sociales (colectivismo). El reto es, por lo tanto, cómo utilizar las prácticas de recursos humanos que están culturalmente determinadas dado que muchas de sus manifestaciones son contingentes y difíciles de predecir al estar basadas en una estructura social robusta más que en la economía de la organización.

Sin duda alguna, la competencia internacional y las crisis económicas cíclicas son una oportunidad para revalorar las prácticas de recursos humanos en América Latina. Indudablemente, la base cultural permanecerá en esta revaloración.

42

---

### 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/](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.

D'Iribarne, P. (2002). Motivating workers in emerging countries: Universal tools and local adaptations [Motivación de trabajadores en países emergentes: Herramientas universales y adaptaciones locales]. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 1-14.

Davila, A. y Garcia, E. (2004). Cultural symbols as change agents: International joint ventures in the Mexican context (pp. 373-386) [Símbolos culturales como agentes de cambio: Coinversiones internacionales en el contexto mexicano]. En V. Gupta, (Ed.). *Transformative Organizations: A Global Perspective [Organizaciones transformadoras: Una perspectiva global]*. Nueva Delhi/California: Sage.

De Forest, M. E. (1994). Thinking of a plant in Mexico? [¿Pensando en una planta en México?] *Academy of Management Executive*, 8(1), 33-40.

De la Cerda, J. y Núñez, F. (1993). *La Administración en desarrollo: Problemas y avances de la administración en México*, Segunda Edición. México: Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales.

Diaz-Saenz, H. R. y Witherspoon, P. D. (2000). Psychological contracts in Mexico (pp. 158-175) [Contratos psicológicos en México]. En D. M. Rousseau y R. Schalk (Eds.) *Psychological Contracts in Employment: Cross-National perspectives [Contratos psicológicos en el empleo: Perspectivas entre naciones]*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Diez, F., Heslop, B. y Ambrosio, L. (2003). Cambio de papeles. *Harvard Business Review: América Latina*, 81(10), 26-28.

Flynn, G. (1994). HR in Mexico: What you should know [RH en México: ¿Qué debería usted saber?]. *Personnel Journal*, 73(7), 34-42.

Gabrielidis, C., Stephan, W. G., Ybarra, O., Pearson, V. M. D. S. y Villarreal, L. (1997). Preferred styles of conflict resolution [Estilos preferidos para la resolución de conflicto]. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 28(6), 661-677.

Gómez, R. (3 de noviembre de 1998). Dando nuevo valor al talento. *El Norte*, Sección Negocios. Encontrado el 1 de julio de 2004 a través de Elnorte.com en: <http://busquedas.gruporeforma.com/00073614>

Greer, C. R. y Stephens, G. K. (1996). Employee relations issues for US companies in Mexico [Asuntos de las relaciones de empleo en las compañías estadounidenses en México]. *California Management Review*, 38(3), 121- 146.

Hall, S. (1987). Understanding the Hispanic presence (pp. 29-38) [Entendiendo la presencia hispánica]. En C. Reck (Ed.) *Integral education: A response to the Hispanic presence [Educación integral: Una respuesta a la presencia hispánica]*. EUA: National Catholic Educational Association.

Hofstede, G. H. (1982). Culture's consequences. International differences in work-related values. Abridged Edition [Consecuencias culturales. Diferencias internacionales en valores del trabajo]. Newbury Park, CA: Sage.

Lawrence, J. J. y Lewis, H. S. (1993). JIT manufacturing in Mexico: Obstacles to implementation [Manufactura JIT en México: Obstáculos para su implantación]. *Production and Inventory Management Journal*, 34(3), 31-36.

Lenartowicz, T. y Johnson, J. P. (2002). Comparing managerial values in twelve Latin American countries: An exploratory study [Comparación de los valores gerenciales en doce países latinoamericanos: Un estudio exploratorio]. *Management International Review*, 42(3), 279-307.



## Cultura y administración de Recursos Humanos en América Latina

Levy, D. y Székely, G. (1983). Mexico: Paradoxes of stability and change [México: Paradojas de estabilidad y cambios]. Boulder, Colorado: Westview Press.

Lindsley, S. L. (1999). Communication and "the Mexican way": Stability and trust as core symbols in maquiladoras [Comunicación y el 'estilo mexicano': Estabilidad y confianza como símbolos centrales en las maquiladoras]. *Western Journal of Communication*, 63(1), 1-31.

Martínez, P. G. (2003). Paternalism as a positive form of leader-subordinate exchange:

Evidence from Mexico [Paternalismo como un intercambio positivo entre el líder y el subordinado: Evidencia de México]. *Management Research*, 1, 227-242.

Martínez, S. M. y Dorfman, P. W. (1998). The Mexican entrepreneur: An ethnographic study of the Mexican empresario [El emprendedor mexicano: Un estudio etnográfico del empresario mexicano]. *International Studies of Management & Organization*, 28(2), 97-125.

Montaño, L. (1991). Las nuevas relaciones-humanas: Un falso reto a la democracia (pp. 67-102). En E. Ibarra y L. Montaño (Coordinadores). *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*. México: UAM-I, Miguel Angel Porrúa.

Montaño, L. (2000). La dimensión cultural de la organización. Elementos para un debate en América Latina (pp. 285-311). En E. De la Garza (Coordinador). *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*. México: COLMEX, FLACSO, UAM, FCE.

Nichols, N. A. (1993). From complacency to competitiveness: An interview with Vitro's Ernesto Martens [De la complacencia a la competitividad: Una entrevista con Ernesto Martens de Vitro]. *Harvard Business Review*, 71(5), 162-171.

Ortega, M. D. (2003). Recluta Cemex 'cerebritos'. *El Norte*, Sección Negocios. Encontrado el 1 de julio de 2004 a través del Elnorte.com en: <http://busquedas.gruporeforma.com/00298536>

Osland, J. S., De Franco, S. y Osland, A. (1999). Organizational implications of Latin American culture: Lessons for the expatriate manager [Implicaciones organizacionales de la cultura latinoamericana: Lecciones para el gerente expatriado]. *Journal of Management Inquiry*, 8(2), 219-234.

Page, N. R. y Wiseman, R. L. (1993). Supervisory behavior and worker satisfaction in the United States, Mexico and Spain [Conducta de supervisión y satisfacción del trabajador en los Estados Unidos, México y España]. *Journal of Business Communication*, 30(2), 161-181.

Pelled, L. H. y Xin, K. R. (1997). Work values and their human resource management implications: A theoretical comparison of China, Mexico, and the United States [Valores de trabajo y su implicación en la administración de recursos humanos: Una comparación teórica de China, México y los Estados Unidos]. *Journal of Applied Management Studies*, 6(2), 185-198.

Puertas, A. (5 de junio de 1996). El valor de una carrera internacional. *Expansión*, Sección Especial, 692. Encontrado el 24 de agosto 2004 a través de *Expansión.com* en: [http://www.expansion.com.mx/\\_asp/print.asp?cve=692\\_09](http://www.expansion.com.mx/_asp/print.asp?cve=692_09)

Robles, L. (1998). Estereotipos rotos. El debate sobre la cultura laboral mexicana (pp. 125-156). En R. Guadarrama (Ed.). *Cultura y trabajo en México. Estereotipos, prácticas y representaciones*. México: UAM, Juan Pablos Editor y Fundación Friedrich Ebert.

MARTA M. ELVIRA, ANABELLA DÁVILA

Sargent, J. y Matthews, L. (1998). Expatriate reduction and Mariachi circle: Trends in MNC human resource practices in Mexico [Reducción de expatriados y el círculo de mariachi: Tendencias en las prácticas de recursos humanos en las multinacionales en México]. *International Studies of Management & Organization*, 28(2), 74-96.

Wilkens, U. y Pawlowsky, P. (1997). Human resource management or machines that change the world in the automotive industry? [¿Administración de recursos humanos o máquinas que cambian el mundo en la industria automotriz?] *Management International Review*, 37(1), 105-126.

Zea, L. (1992). El sentido de responsabilidad en el mexicano. En *Dos ensayos sobre México y lo mexicano* (pp. 105-114). México: Editorial Porrúa, Colección "Sepan Cuántos..." Num. 269, (Primera Edición, 1952)

