Prácticas de recursos humanos en los países no occidentales

Los profesores del IESE Marta Elvira y Yih-teen Lee han profundizado en el enfoque que se aplica en las economías emergentes.

18 de octubre de 2012

Los procesos de gestión de los recursos humanos pueden considerarse universales. A fin de cuentas, siempre hay que contratar, asignar un puesto, evaluar, formar y remunerar a los empleados en un marco que mantenga su motivación.

Sin embargo, varios estudios indican que la forma de concebir la gestión de RR. HH. varía enormemente según el contexto, especialmente el geográfico.

En el simposio presentado ante la Academy of Management, los profesores del IESE Marta Elvira y Yih-teen Lee, junto con un equipo internacional compuesto por académicos australianos, británicos, mexicanos y austríacos, analizaron la diversidad de enfoques que existen en los países no occidentales.

Prácticas en Latinoamérica

La profesora del IESE Marta Elvira y Anabella Dávila, del ITESM, señalan que en Latinoamérica las organizaciones empresariales han asumido el papel que tradicionalmente desempeñaban otras instituciones sociales.

Las empresas no solo participan en la vida laboral de las personas, sino que cumplen con una labor comunitaria, desempeñando así una función social y económica a la vez.

Sin embargo, la reciente liberalización del mercado en estos países ha debilitado una

©IESE Business School

legislación laboral de carácter más paternalista que antaño era más fuerte. De este modo, los trabajadores no gozan de tantas protecciones como solían tener.

Esto conlleva un menor grado de confianza entre los asalariados que está generando nuevas tensiones en las empresas latinoamericanas.

Dadas las nuevas presiones competitivas, el papel de la gestión de RR. HH. se vuelve fundamental a la hora de ayudar a las empresas a alcanzar sus objetivos sociales y financieros.

Para cumplir con ambos objetivos las empresas latinoamericanas deben invertir más en formación y educación, al tiempo que ajustan las retribuciones para mantener el poder adquisitivo y la calidad de vida.

Un elemento positivo de las compañías de esta región es que suelen comprometerse con sus trabajadores y actuar como agentes de cambio en el desarrollo de la comunidad.

Dado que los gobiernos de Latinoamérica a menudo cuentan con unos recursos limitados, este papel social de las empresas se ha vuelto todavía más importante.

Gestión en el África subsahariana

A pesar de que el contexto africano es menos conocido, sería erróneo suponer que no hay gestión de RR. HH. en esa región. Geoff Wood, de la Universidad de Sheffield (Reino Unido) ha identificado algunas diferencias clave en África y hace varias recomendaciones al respecto.

Debido a las carencias de capacidad, las empresas no se centran tanto en la visión a largo plazo. Como consecuencia, reinvertir en las personas parece ser de momento una prioridad menor, una cuestión que debería subsanarse.

Los bajos sueldos a veces se compensan con ayudas financieras creadas para la ocasión. Si bien esta economía más informal da a las empresas más margen de maniobra, lo cierto es que también comporta una falta generalizada de confianza en el sistema.

De forma parecida a Latinoamérica, la gestión asume un enfoque paternalista basado en concepciones tradicionales sobre los vínculos familiares y el carácter tribal. Este papel patriarcal tienden a desempeñarlo hombres de avanzada edad, que ocupan los cargos directivos.

©IESE Business School

Las políticas de ajuste estructural han tenido un efecto destructivo que ha conllevado la perdida de puestos de trabajo y un menor poder de negociación de los sindicatos.

Dadas las sacudidas económicas que se han producido en todos los sectores, las empresas muestran incluso una mayor aversión al riesgo y se ha reforzado la tendencia hacia una supervisión más estricta. Todo ello ha supuesto una bajada en la producción y una mayor desmoralización.

A pesar de la limitación de recursos, Wood insta a las empresas africanas a proporcionar más formación a sus trabajadores, aun cuando pueda ser informal y en el mismo lugar de trabajo. De otro modo, los actuales desequilibrios en el ámbito del conocimiento aumentarán.

La particular situación de los países asiáticos en transición

Ngan Collins, de la Universidad RMIT en Melbourne, y Ying Zhu, de la IGSB de la Universidad de Australia Meridional, han analizado tres países asiáticos en transición.

China y Vietnam comparten varias similitudes tanto en sus sistemas políticos y sociales como en sus modelos de gestión de los empleados, debido en parte a la influencia del confucionismo.

Las reformas económicas que empezaron a aplicarse en ambos países desde finales de la década de 1970 han influido en las relaciones industriales y las políticas de gestión de RR. HH.

Ambos países se han apartado de la idea de mantener un trabajo de por vida y han permitido a las empresas públicas fijar sus propios salarios y métodos retributivos.

Como los gobiernos han dejado de ser los únicos que marcan las prácticas empresariales, la gestión de RR.HH. se ha vuelto más compleja. Las exigencias del mercado y las ideologías políticas mantienen un conflicto permanente, lo cual a menudo se resuelve con acuerdos informales.

A diferencia de China y Vietnam, Corea del Norte se ha mostrado más cauta a la hora de introducir reformas y sigue aplicando un modelo de planificación centralizada para todo. El Estado mantiene el control de la producción y la gestión, sin apenas aportaciones de otras instituciones en las políticas de empleo.

©IESE Business School

Este país ha aprendido de sus vecinos, creando zonas económicas especiales y complejos industriales. Con todo, la falta de inversión extranjera, de tecnología y de experiencia en la gestión ha hecho que sus reformas no hayan tenido tanto éxito y su situación económica sigue siendo precaria.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School