Los contactos personales, claves en las prácticas de RR. HH. en Latinoamérica

Si busca trabajo en Latinoamérica, empiece por pedir referencias a familiares y amigos porque, según indican los estudios, estos lazos son decisivos. Marta Elvira y Anabella Dávila explican cómo afecta esta realidad a las prácticas de RR. HH.

12 de junio de 2015

"No es lo que sabes, sino a quién conoces". Esta frase que todos hemos escuchado alguna vez es especialmente válida en Latinoamérica, donde es necesario conocer a alguien muy bien o ser pariente suyo para acceder a un nuevo trabajo.

Según estudios realizados en México, Chile, Brasil y otros países latinoamericanos, el parentesco o una relación estrecha son determinantes en la contratación y otras prácticas de RR. HH. Por ejemplo, en la fábrica de Nissan en Lerma (México), muchos empleados están emparentados porque las referencias de familiares son claves en las contrataciones. Esto contrasta con lo que sucede en Estados Unidos, donde las rutas más habituales para cambiar de trabajo pasan por conocidos u otros vínculos débiles.

La profesora del IESE Marta Elvira y Anabella Dávila, de la EGADE Business School de México, han resumido la investigación sobre la gestión de RR. HH. en Latinoamérica en un texto en el que abordan la contratación, ascensos, formación y relaciones laborales desde el punto de vista de los contactos personales.

El capítulo, titulado *Human Resource Management in a Kinship Society: The Case of Latin America* forma parte del libro *Handbook of Human Resource Management in Emerging Markets*.

Los lazos personales en acción

Como los latinoamericanos suelen buscar empleo a través de sus redes de familiares y amigos íntimos, muchas empresas de la región contratan predominantemente a parientes de sus empleados. Aunque esta práctica choca con el concepto de meritocracia, el hecho de que

©IESE Business School

familiares trabajen juntos puede estimular la confianza, lealtad y responsabilidad entre el personal.

El parentesco y, por extensión, la pertenencia a una misma clase social también influyen en las políticas de promoción. En Chile, por ejemplo, hacerse socio de un club de campo suma puntos a la hora de ascender en el escalafón corporativo.

Como advierten las autoras, esta realidad puede derivar en un techo de cristal y, por tanto, en frustración, entre los miembros de una clase social más baja.

Vínculos fuertes o débiles

Contemplar la gestión de RR.HH. desde la óptica de los contactos sociales es especialmente útil en Latinoamérica "porque las relaciones juegan un papel central en la vida cotidiana de las sociedades de la región". De hecho, un estudio de GLOBE, un proyecto global que investiga las distintas culturas, halló que "el colectivismo familiar y la lealtad grupal en Latinoamérica son de los más altos del mundo", como afirman las autoras.

Para comprender los beneficios y responsabilidades que conllevan los contactos sociales, las autoras distinguen entre vínculos fuertes y débiles. Los primeros implican una relación íntima en la que existe una obligación mutua, mientras que los segundos unen a conocidos distantes que rara vez mantienen el contacto.

En las economías avanzadas modernas, se suelen tener relativamente pocos vínculos fuertes pero muchos débiles que resultan útiles en el trabajo. En cambio, las sociedades latinoamericanas en general tienen redes de vínculos fuertes más amplias, cimentadas en las conexiones familiares y la clase social.

En Latinoamérica, al igual que en China, las redes sociales son clave no solo para acceder a trabajos sino también a colegios de élite, negocios e influencia política, aunque las reglas varían de un país a otro. Así, en Chile, el llamado "compadrazgo" exige un intercambio constante de favores entre los miembros de la clase media. En México, determinadas reglas no escritas son similares, pero todas las clases sociales participan del "compadrazgo". En Brasil encontramos el "*jeitinho*", que las autoras explican como el uso del contacto personal, la sonrisa y la empatía para "saltarse" la burocracia.

¿Choque de culturas?

La cultura del parentesco es tanto una baza como un lastre para la gestión de RR. HH. Por un lado, choca con la profesionalización de las prácticas de contratación y de políticas de gestión de personas, que pueden ser excluyentes y nepotistas. Por otro lado, puede aumentar la confianza y la reciprocidad en las empresas.

©IESE Business School

El reto para los departamentos de gestión de personas consiste en interactuar con la cultura local y sacarle el mayor partido, y eso implica entender los valores culturales, de clase y familiares que la apuntalan. Además, las autoras señalan que la gestión de RR. HH. está cambiando con las nuevas tecnologías, como la contratación a través de webs de búsqueda de empleo.

La comprensión de la cultura del "compadrazgo" en Latinoamérica y su influencia en los RR. HH. no es el único objetivo de Elvira y Dávila. En su trabajo también apuntan pautas para otros estudios académicos que analicen las prácticas de estos departamentos desde la óptica de las redes de contactos personales.

www.iese.edu/es/insight

©IESE Business School