

Liderazgo en Latinoamérica: el poso de la historia

23 de mayo de 2012

Las autoras sostienen que el modelo de liderazgo paternalista ha dado origen a un floreciente sistema de relaciones laborales basado en la cooperación y la responsabilidad social corporativa.

Los países latinoamericanos suelen puntuar más alto que Estados Unidos o Europa en indicadores como autoridad personal, valores y dimensiones culturales colectivas o relacionadas con el grupo. Esta tendencia cultural tiene que ver con un estilo de liderazgo paternalista en el que las relaciones personales y sociales son fundamentales para trabajar y liderar con eficacia.

En su artículo "[Humanistic Leadership: Lessons From Latin America](#)" (Liderazgo humanista: lecciones de Latinoamérica), publicado en *Journal of World Business*, Anabella Dávila, de la EGADE Business School de México, y la profesora del IESE [Marta Elvira](#) analizan los factores psicológicos, sociales e históricos que explican este estilo de liderazgo.

Las autoras también presentan modelos teóricos alternativos que abren la puerta a futuras investigaciones en este campo.

Un modelo paternalista

Desde un punto de vista histórico, las raíces del liderazgo paternalista se remontan a la antigua *hacienda*, en la que el patrón, además de un sueldo, proveía de alojamiento y comida a los trabajadores y sus familias.

Tras las guerras de independencia del siglo XIX, el mercado laboral latinoamericano funcionó

mediante un sistema de servidumbre por deudas en el que los trabajadores quedaban a disposición de los propietarios de las haciendas durante un periodo de tiempo ilimitado.

Estos retenían parte del sueldo en concepto de alojamiento, comida y otras necesidades. Como a veces el salario era muy bajo, los trabajadores debían pedir prestado a los propietarios, que se aseguraban que jamás pudieran pagar su deuda y, de ese modo, permanecieran en la hacienda.

La comunidad que vivía en la hacienda desarrolló unos vínculos familiares muy fuertes, que cristalizaron en estructuras sociales propias, como el *jeitinho* en Brasil o el compadrazgo en Chile y México.

El *jeitinho* hace referencia a una estrategia de adaptación y resolución de problemas típica de la cultura brasileña. Favorece la acción mediante mecanismos emocionales y evita la confrontación. El compadrazgo, común entre la clase media urbana chilena, es una relación social anclada en un contrato diádico entre parientes o amigos.

Ambos tipos de relaciones se caracterizan por el intercambio de favores, basado principalmente en la amistad, y casan bien con un estilo de liderazgo paternalista, pues implican un vínculo emocional con el grupo.

Reciprocidad y gestión de los grupos de interés

Las haciendas incluían alojamiento, atención médica y, en algunos casos, educación. Aunque el entorno laboral era coercitivo y favorecía los intereses de los propietarios, los trabajadores podían decidir si querían permanecer o no en ellas.

Este sistema generó una relación de responsabilidades y lealtades recíprocas. Tanto los propietarios como los trabajadores tenían obligaciones sociales. Los primeros debían conceder incentivos por rendimiento, brindar protección en caso de crisis y garantizar la participación en eventos familiares.

Desde una perspectiva de gestión de los grupos de interés, las autoras identifican tres rasgos esenciales del estilo de liderazgo genuinamente latinoamericano:

- Inversión en los empleados, que incluye salario, beneficios, educación, formación y desarrollo.
- Relaciones laborales basadas en la cooperación.
- Prácticas de responsabilidad social corporativa centradas en la comunidad.

Así, en general los derechos de los trabajadores no están amparados oficialmente, sino que derivan de un contrato psicológico con los empresarios, que ofrecen una amplia formación a largo plazo además de un salario y beneficios.

Un nuevo liderazgo

Las autoras creen que este modelo de compensación mutua podría alumbrar un nuevo tipo de liderazgo humanista. Estudios anteriores indican que las prácticas directivas en Latinoamérica sitúan a las personas en el centro de la organización y la sociedad.

Este modelo representa una alternativa radical a la visión económica dominante, que reduce el liderazgo a una función negociadora para definir objetivos y resultados y contempla a los subordinados como simples recursos y no como personas.

La importancia que se da al desarrollo de la comunidad en Latinoamérica está obligando cada vez más a las empresas a tener en cuenta los intereses de la sociedad e integrarlos en sus objetivos de negocio mediante programas de responsabilidad social corporativa.

En este sentido, la combinación de un estilo paternalista con un modelo centrado en la comunidad fomenta acuerdos institucionales que legitiman el contrato social entre trabajadores y empresas.

Diversos casos empresariales muestran que el liderazgo en la región es más eficaz cuando los directivos establecen una relación horizontal con los empleados en lugar de la vertical basada en la subordinación. Por ello, los líderes deberían reconocer el papel de cada persona dentro del grupo de trabajo y el de la organización en la comunidad y la sociedad en su conjunto.

Este estilo de liderazgo exige una preocupación genuina por los trabajadores, desde su calidad de vida hasta la familia y el bienestar de la comunidad. Es decir, ver a los empleados como un grupo de interés de pleno derecho en el proceso de dirección de la empresa. Cuando esto ocurre, los trabajadores suelen responder con un mayor nivel de compromiso con la empresa y aumenta su productividad.

La diversidad es clave

La diversidad está profundamente arraigada en Latinoamérica, donde los conquistadores europeos encontraron una tierra geográfica y étnicamente muy diversa. Su modelo de colonización favoreció a una élite minoritaria, lo que produjo una desigualdad

socioeconómica generalizada que ha permanecido hasta nuestros días.

Los buenos líderes regionales son aquellos que reconocen la diversidad de sus empleados y cómo esta se puede plasmar en una amplia variedad de aspiraciones y demandas. Ante el impacto de las fuerzas y presiones económicas, las empresas han de ser conscientes de las normas sociales y culturales características de las regiones donde operan.

Por ejemplo, los recientes cambios que ha vivido México, sobre todo su creciente internacionalización y el desarrollo de la educación y de una formación basada en la tecnología, exigen nuevas competencias laborales que, a su vez, podrían permitir a los ciudadanos ejercer un mayor control sobre su vida.

En Chile pueden observarse tendencias similares. Cuanto más formados están los trabajadores, más independientes y seguros de sí mismos son y más se preocupan por su rendimiento y productividad en el lugar de trabajo.

Para entender la dimensión humana y el papel del individuo en el ámbito de los estudios de liderazgo en Latinoamérica, los autores proponen modelos que trascienden las limitaciones de las teorías de la empresa transcultural.

Se destaca la importancia de que los directivos desarrollen vínculos personales y sociales con los empleados. Con todo, no hay que olvidar que estos vínculos nacen en el marco de unos contextos culturales únicos. Así, muchos valores tradicionales que han perdido terreno en otras partes del mundo, como la jerarquía y el paternalismo, siguen siendo decisivos en las empresas latinoamericanas.

En definitiva, del estudio se desprende que si los líderes quieren tener éxito deben respetar estas normas culturales.

www.iese.edu/es/insight