



Behrens: El profesor que cuestiona paradigmas de RRHH en América Latina

Alfredo Behrens dice que todos los modelos de gestión han sido importados y que no se adaptan plenamente al ser latino. "¿No es hora de pensar desde la propia identidad?", se pregunta quien ejemplifica con el Correcaminos y el Coyote un buen dilema cultural.

Autor: Andrés Almeida

12/11/2010

Alfredo Behrens, un profesor uruguayo de la escuela de negocios **FIA de la Universidad de São Paulo**, es un académico inusual, con pensamiento lateral y contraintuitivo, podría decirse.

Su caballo de batalla en el marketing de sus ideas es la tensión que se produce en el hecho -investigado por él mismo- que **los MBA latinoamericanos prefieran al Correcaminos por sobre el Coyote** (los personajes del tradicional cartoon) a diferencia de los estadounidenses, quienes optan al revés.

¿Por qué el Correcaminos? y ¿Por qué debería importarnos tal preferencia?

Pues tras eso, según Behrens, se encuentra un **profundo resorte cultural que explica por qué el modelo de gestión de las empresas y de educación ejecutiva que llegó a América Latina en la década de los 50'** importado desde Estados Unidos, no termina de adaptarse ni asimilarse, con la consecuencia que -en la comparación- siempre los latinoamericanos aparecemos por debajo de los estándares.

Vamos a lo del Correcaminos y el Coyote ¿Qué hay detrás de esta provocación?

Los latinoamericanos prefieren el Correcaminos pues se identifican más con su espíritu libre y alegría provocadora, lo que se condice con su identidad cultural, pero más importante es que se resisten a tener por jefes a **Coyotes, pues éste personaje representa cierta obsesión y perseverancia individualista que se identifica un modo de ser más anglosajón**, y que a ellos atrae, pero a los latinos no.

El problema está en que las grandes compañías, cuando tienen que nombrar jefes de filiales en América Latina seleccionan Coyotes, como ellos, lo que produce perturbación y afecta el trabajo sin que se den cuenta.

Asimismo, las escuelas de negocios -creadas en los 50' bajo los paradigmas de Estados Unidos, para crear un grupo de profesionales locales capaces de conducir filiales de compañías internacionales bajo los estándares modernos- no contemplan que la educación que ofrecen está adaptada a un molde cultural anglosajón y no uno latinoamericano.

¿Por qué las compañías deberían adaptarse a un estilo que va en contra de un lenguaje global que se torna cada vez más imperante?

Los procesos de cambio cultural son lentos y no son completos. El horizonte de acción de las empresas está más cerca de ahora que del momento en que ese cambio pueda producirse. Es decir, **hay que hacer algo, porque en la práctica estos paradigmas modernos rebotan con la realidad cultural**, pues se sienten como foráneos. Además, puede ser mucho más eficiente hacer la adaptación.

¿Cuál es la realidad que hay que contemplar?

En los esquemas culturales latinoamericanos, heredados de la tradición ibérica y aristocrática de la Colonia, el liderazgo se ejerció bajo los **principios de la lealtad, ofrecida de manera desmedida a cambio de la protección** por parte de la autoridad.

Esto se transfirió a la vida urbana moderna y republicana, en la **forma del populismo** y bajo la dirección económica del Estado, y en lo micro, bajo la asistencia de la Iglesia.

Es por eso que **los líderes de América Latina, cuando tienen éxito, son magos o santos**, pues logran cambiar protección a cambio de lealtad. Es el caso de **Lula**, a quien en Brasil nadie critica, pese a que hay casos graves de corrupción que -sin afectarlo directamente a él- afectan su gobierno. Por eso puso en la presidencia a prácticamente una desconocida, Dilma Rousseff, quien -a ojos de los electores- está guardándole el puesto a Lula para que vuelva a ser electo.

Esto sucede también a nivel microeconómico, pues **las personas esperan de sus jefes protección y a cambio son capaces de dar desmedidamente**. Pero, cuando las jefaturas y liderazgos se ejercen bajo esquemas racionales y despersonalizados, en que se paga por ciertas horas de trabajo y se saca la gente cuando deja de ser necesaria, se rompe un pacto tácito que repercute el trabajo.

Por ejemplo, cuando los **seguros de salud modernos sacaron como beneficiarios a los padres de los trabajadores, se rompió una lógica de lealtad**, pues ese sistema responde a una realidad anglosajona, en la que la solidaridad entre generaciones no es la misma que en América Latina, lo que causa mucha perturbación.

¿No es inviable e inconveniente volver a esquemas corporativos de trabajo?

No se trata de volver atrás, pero hay realidades que hay que observar. Por ejemplo, un empleado brasileño que llega tarde, se va temprano y pide licencias, es considerado un mal trabajador. Sin embargo, la misma persona se dedica un año entero a trabajar gratuitamente en una escuela de **samba**, y logra un producto de primerísimo nivel. ¿Por qué?

Otro ejemplo, pero en **Bombay**, donde existe un sistema de delivery de almuerzos en el que las mujeres de los indios mandan comida a sus maridos a través de una empresa cuyos empleados son analfabetos, pero que desarrollan una labor de mucha complejidad logística, pues son muchos los pedidos, se usan trenes, etcétera, con bajísimos niveles de error. ¿Donde está el secreto? Pues esos empleados son todos del mismo barrio, que es lo que explica el compromiso.

En América Latina la meritocracia es una utopía, pues funcionan mucho más las redes sociales ¿Es reflejo eso de esta forma de ser latinoamericana?

Sí, y hasta cierto punto está bien que así sea, pues las redes que pueden tejer los alumni de una universidad, que capturan empresas a las que sólo ingresan ex compañeros, **son una respuesta a la modernidad, desde lo tradicionales que son**. Y funciona.

Esto no implica que no haya que desarrollar la meritocracia, que es tan anglosajona, pero creo que **hay que revisar todos los procesos de selección de personal, pues creo que no funcionan bien**. Se olvidan de la dimensión colectiva del trabajo. Así creo que es mucho mejor buscar los cargos a través de referencias internas que en el mercado.

¿Es decir, sin headhunters?

Sí. Los headhunters son los principales enemigos, pues **elaboran perfiles y buscan competencias como si se tratase del mercado laboral de Estados Unidos**, que es de gran movilidad, y donde los trabajadores comprenden que su rol es funcional y especializado a un engranaje de la producción, y que va y lo vende, donde más conviene. Es la imagen de Tiempos Modernos de Chaplin.

Incluso se pueden desarrollar esquemas innovadores, como **que los empleados elijan -bajo ciertas condiciones- a sus jefes, pues eso aumentará la entrega hacia el trabajo**, y por el contrario, evitará que la atmósfera laboral se "funteovejunice", donde el colectivo asume la responsabilidad de oponerse a la autoridad sin "entregar" a ninguno de sus miembros.

¿Dónde queda toda la lógica de los incentivos individuales?

Para un 5% de los latinoamericanos, educados en colegios anglosajones o cosmopolitas, la forma anglosajona le acomoda.

Luego hay un 30%, por decir una cifra, de profesionales de clase media, que no le acomoda mucho el esquema, pero se adaptan por dinero, siendo que a lo mejor podrían rendir más bajo otros paradigmas.

Y el resto, simplemente se resiste, y **funcionaría tanto mejor con formas de gestión de recursos humanos que consideraran su horizonte cultural, donde las metas al ser colectivas comportan esfuerzos mayores**, pues se consiguen no sólo por dinero, sino que por reconocimiento de los pares. Es decir, donde perfectamente pueden operar incentivos al honor o al orgullo, siempre y cuando estos estén dentro de una comunidad.

¿Las empresas le han hecho caso?

Lamentablemente no. Estas son ideas recientes, pero me temo que en América Latina prima una mediocridad importante, pues **las compañías se resisten a los cambios o a probar**. Yo las he presentado y me han dicho "es muy interesante, pero para llevarla al directorio la tendría que haber dicho McKinsey"...

Sin embargo, la academia ha comenzado a escucharme y al menos mis ideas se debaten.