



Academia. Revista Latinoamericana de
Administración

ISSN: 1012-8255

esalgado@uniandes.edu.com

Consejo Latinoamericano de Escuelas de
Administración
Organismo Internacional

Wood Jr., Thomaz

Gestión de recursos humanos en Brasil: tensiones e hibridismo

Academia. Revista Latinoamericana de Administración, núm. 33, segundo semestre, 2004, pp. 68-80

Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración

Bogotá, Organismo Internacional

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71603305>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Thomaz Wood Jr.
Profesor asociado FGV-EAESP,
São Paulo, Brasil
twood@fgvsp.br

***Gestión de recursos humanos
en Brasil: tensiones e
hibridismo¹***

***Human resource
management in Brazil:
tensions and hybridism***

RESUMEN

Este ensayo analiza las prácticas de gestión de recursos humanos en Brasil. La situación actual se presenta a partir de un modelo que sitúa a las organizaciones locales y la práctica de los recursos humanos en Brasil, de acuerdo con el concepto centro-periferia. En el centro están las grandes organizaciones con prácticas avanzadas. A medida que se avanza hacia la periferia, se encuentran organizaciones medianas y pequeñas y el trabajo informal que representan realidades muy distintas de las del centro. Como conclusión, el trabajo comenta la distancia entre la imagen (discurso) y la sustancia (hecho) de las prácticas de recursos humanos en Brasil y el dilema que los profesionales del área enfrentan al tratar de equilibrar la orientación instrumental necesaria para el desempeño organizacional con una orientación humanista, volcada hacia el bienestar y la calidad de vida de los trabajadores. El Brasil presenta muchas características históricas, institucionales, sociales y culturales, y culturas comunes con otros países de América Latina. Se considera, entonces, que las conclusiones y especulaciones de este estudio pueden ser de valor para los investigadores y gerentes de otros países de la región.

Palabras clave: recursos humanos, prácticas de gestión, Brasil, hibridismo, modelo centro-periferia.

¹ Artículo presentado en el Simposio Latino del encuentro de la Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), en Montreal, Canadá, 2004. Agradezco a los organizadores por su amable invitación y simpática acogida y, en especial, a Amparo Jiménez y Didier Retour, quienes coordinaron el Simposio. Este trabajo se basó en investigaciones realizadas con apoyo financiero del *GV-Pesquisa*, de la FGV-EAESP, y se publicará en francés en un libro que recoge algunos de los trabajos presentados en la reunión de la AGRH.

ABSTRACT

This essay analyses human resource management practice in Brazil. The current situation is presented by using a model positioning local organisations and human resource practice in Brazil according to the centre-periphery concept. Large organisations having more sophisticated practices are found in the centre; however, small- and medium-sized organisations and informal work become more common as one advances towards the periphery, representing a very different world to that of the centre. This work comments on the gap between human resource practice image (discourse) and substance (fact) in Brazil and the dilemma facing those working in the area when trying to balance the instrumental orientation necessary for organisational performance, and the humanistic orientation aiming a workers' wellbeing and quality of life. Brazil has many historical, institutional, social and cultural characteristics in common with other Latin-American countries and it is thus considered then that this study's conclusions and speculations could be valuable for researchers and managers from other countries in the region.

Key words: human resources, management practice, Brazil, hybridism, centre-periphery model.

INTRODUCCIÓN

El presente artículo, de carácter descriptivo y ensayístico, tiene por objeto presentar una visión general de las prácticas de gestión de recursos humanos en Brasil. El trabajo se desarrolló a partir de dos interrogantes, originalmente propuestos por los organizadores del Simposio Latino, evento realizado en la apertura del congreso anual de la Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines, en Montreal, Canadá, en septiembre de 2004.

- Primer interrogante: ¿Es posible hablar de un modelo brasileño de gestión de recursos humanos?

- Segundo interrogante: Tras una década de ausencia de reglamentación, privatización, fusiones y adquisiciones, ¿cuáles son los retos que enfrentan los dirigentes de recursos humanos en Brasil?

Con el objetivo de responder a esas inquietudes, el artículo está estructurado de la siguiente manera: en primer lugar, mostraré algunos marcos teóricos que respaldan los estudios sobre gestión y organización en Brasil, marcos que servirán como telón de fondo para comprender el discurso y la práctica de los recursos humanos en el país. En segundo lugar, mostraré un breve cuadro acerca de la evolución histórica de los recursos humanos en Brasil, iniciando en los años cincuenta y tomando como marco la apertura de mercado de los años noventa. En tercer lugar, haré un retrato de la situación actual, a partir de un modelo didáctico que sitúa las organizaciones y la práctica de los recursos humanos en Brasil, de acuerdo con el concepto

centro-periferia; posteriormente, serán mostrados algunos eslabones y se mencionarán sus retos. A manera de conclusión, abordaré dos cuestiones esenciales: la distancia existente en la práctica de los recursos humanos en Brasil entre imagen y esencia, y el dilema de la orientación utilitaria frente a la orientación humanista.

I. PERSPECTIVA TEÓRICA: GESTIÓN Y ORGANIZACIONES EN BRASIL

El estudio de la gestión y de las organizaciones en Brasil ha atraído la atención de investigadores brasileños y extranjeros. El comportamiento de la economía local, las condiciones de crecimiento a ritmo acelerado, así como su diversidad, constituyen un amplio terreno para la investigación. A continuación destacaré algunos aportes relevantes. Comenzaré por mencionar el trabajo de algunos investigadores extranjeros y en seguida abordaré los aportes de algunos investigadores brasileños.

Hofstede (1980; 1983), en su fecundo estudio sobre las culturas nacionales, mostró al Brasil como un país caracterizado por la alta distancia del poder y la gran aversión al riesgo. De allí se deduce que esas características se materializarían en las relaciones entre líderes y liderados, en la existencia de jerarquías rígidas y en la baja tendencia al emprendimiento. De hecho, muchas de esas condiciones se encuentran en organizaciones locales, a pesar de lo cual resulta arriesgado hacer generalizaciones.

En ese sentido, Nelson y Gopalan (2003) muestran, en un trabajo reciente, que en el Brasil existen tanto grupos *-clusters-* de empresas que reproducen la cultura nacional, como grupos que la contradicen. Esos resultados, que también han sido comprobados en Estados Unidos y en la India, ponen en jaque la noción de cultura monolítica, al mostrar que existe una compleja dinámica interna y revelar una gran diversidad.

Al explotar una veta semejante, Lenartowics y Roth (2001) estudiaron una determinada industria en cuatro regiones de Brasil, representadas por los estados de Rio de Janeiro, São Paulo, Rio Grande del Sur y Minas Gerais. Estos investigadores hallaron distintas subculturas de negocios, que a su vez fueron relacionadas con diferentes niveles de desempeño. El estudio también contribuyó a crear una visión más compleja de los valores y de las prácticas gerenciales en el país.

Calás y Arias (1997) propusieron, al referirse a América Latina de modo general, que la transformación en los países de la región se caracteriza por el hibridismo. Al contrario de la idea de la evolución aumentativa o transformación orgánica, el concepto de hibridismo destaca condiciones en las cuales se da la convivencia simultánea entre lo nuevo y lo antiguo, entre formas modernas y métodos anticuados de gestión. Este concepto es esencial para entender la gestión y las organizaciones en Brasil, en América Latina y, se puede suponer, en países que pasan por procesos acelerados de desarrollo y cambio.

Un gran número de investigadores brasileños, además de algunos autores extranjeros, se han dedicado a comprender los fenómenos organizacionales locales, mediante una línea de investigación muy difundida en el país que toma como base estudios fecundos sobre la socie-

dad y la cultura nacionales, realizados por historiadores, antropólogos y sociólogos como Sérgio Buarque de Holanda, Paulo Prado, Gilberto Freyre, Darcy Ribeiro e Roberto Da Matta.

Tanure de Barros y Spyer Prates (1997) vienen desarrollando un extenso trabajo en torno a la *codificación* de un estilo brasileño de gestión. Para estos investigadores, el mencionado estilo se caracteriza por rasgos positivos como la flexibilidad, la creatividad y la lealtad. Sin embargo, también posee características negativas como el formalismo, el personalismo y la dependencia. El formalismo se manifiesta en el seguimiento exagerado de las reglas y los procedimientos; por su parte, el personalismo se refleja en posturas que ponen los intereses del individuo por encima de los intereses de los grupos y de la comunidad; y, finalmente, la dependencia se traduce en la postura pasiva de un espectador virtualmente incapaz de intervenir en su propio destino. Aunque polémicas, las propuestas de estos investigadores tienen el mérito innegable de establecer un cuadro de referencia, a partir del cual es posible analizar y criticar los comportamientos y prácticas locales.

Barbosa (1992), antropóloga con experiencia en análisis organizacional, realizó un interesante estudio sobre el llamado *ingenio*² brasileño: la manera flexible y creativa como los brasileños asumen leyes y reglas consideradas inaceptables o que no merecen ser respetadas. Para la investigadora, el *ingenio* tiene una dosis de ambigüedad, pues representa tanto una forma creativa para sobrellevar o rechazar reglas inapropiadas o inflexibles, como una forma de aceptarlas y mantenerlas. Este concepto es fundamental para comprender la reacción brasileña frente a prácticas gerenciales importadas.

Caldas y Wood (1997; 2002), por su parte, han venido investigando, justamente, la manera como reaccionan las empresas brasileñas frente la experiencia gerencial importada. A partir de un extenso estudio de campo, se identificaron tres reacciones: adopción irreflexiva, adopción del ceremonial y adaptación creativa. Estas reacciones, que pueden ser directamente relacionadas con características de la cultura nacional, ayudan a comprender la evolución del discurso y de las prácticas de gestión de personas en Brasil. De las tres reacciones mencionadas, la adopción del ceremonial amerita algunas palabras adicionales: en los casos en que se manifiesta este tipo de reacción, la organización presenta un comportamiento de apariencia. Frente a esta situación, probablemente el observador casual se hallará ante la implantación de prácticas de gestión humana de clase mundial (sistemas de gestión de carreras por competencia, prácticas modernas de responsabilidad social u otros procesos sofisticados de gestión del conocimiento). Entre tanto, el observador que pueda ir más allá de la superficie, encontrará condiciones de hibridismo y tensiones como la convivencia de comportamientos anticuados y anacrónicos con discursos modernos.

² La palabra *jeitinho* es de difícil traducción al español, pues implica todo un universo cultural, estrechamente ligado a la identidad brasileña. Entre sus acepciones, cabe en este contexto la de “manera, forma” y hace referencia a la capacidad de resolver situaciones de manera original y/o a pesar de las dificultades. En ese sentido, la expresión puede asociarse a la española *ingeniárselas*, que, al igual que su semejante portuguesa *jeitinho*, de acuerdo con las situaciones en que se aplique, puede tener connotaciones positivas o negativas (N. de T.).

Finalmente, es oportuno mencionar el estudio conducido por la consultoría McKinsey (McKinsey y Leitão, 2000) que evaluó ocho importantes sectores industriales brasileños en cuanto a la productividad. La investigación confirmó lo estimado por el sentido común: tomando como base de comparación la producción norteamericana, la productividad brasileña es baja, con un nivel del 25%. Una de las constantes y causas más importantes de esta condición está relacionada con las prácticas organizacionales y con los métodos de gestión.

En términos generales, se puede afirmar que en Brasil existen organizaciones con prácticas gerenciales y de gestión humana de punta. Entre tanto, cuando se observa el conjunto de las industrias y empresas, se encuentran lagunas importantes, eventualmente enmascaradas bajo los comportamientos ceremoniosos anteriormente mencionados.

Tomada como un todo, la perspectiva teórica revela una rica ecología empresarial con algunas características culturales comunes, a pesar de la existencia de una gran diversidad. Además de eso, se puede especular que, debido a la colonización y a otros procesos históricos comunes, Brasil comparte con otros países latinoamericanos ciertas características culturales que determinan algunas formas comunes de relación y de estilo de gestión.

Por otro lado, y aunque pesen muchos otros factores institucionales, políticos y de infraestructura de mercado, Brasil aún no ha alcanzado un nivel de madurez en relación con la utilización de métodos de gestión; y a pesar de que existan “islas de excelencia”, el cuadro general es de ineficiencia y bajo desempeño.

II. PERSPECTIVA HISTÓRICA DE LA GESTIÓN DE PERSONAS

Después de esta breve introducción conceptual acerca del perfil brasileño de gestión, corresponde ahora tratar el tema específico de la gestión de personas. Como marco inicial, tomaré los años cincuenta, aunque es importante señalar que la historia de la gestión de personas en Brasil podría ser contada a partir de un marco anterior a éste. De hecho, algunos historiadores establecen como marco inaugural el final del siglo XIX y el comienzo del siglo XX, periodo durante el cual surgieron los primeros sistemas de registro de mano de obra y los primeros procesos de control de trabajo. Sin embargo, fue a partir del movimiento acelerado de la industrialización ocurrido en la década de 1950 cuando se empezaron a extender las prácticas de recursos humanos.

Fueron tres los movimientos paralelos que motivaron la popularización de las prácticas básicas de reclutamiento, selección y entrenamiento de personal en la década de 1950: el crecimiento de la presencia de empresas extranjeras en el país, la creación, consolidación y desarrollo de las empresas estatales y la formación de algunos grandes grupos nacionales.

Entretanto, el desarrollo de los recursos humanos durante las décadas siguientes se dio sin grandes rupturas y se evolucionó en términos de cobertura y aplicación, pero no se hizo en términos de avances cualitativos y cambio de prácticas.

Paralelamente, las cuestiones salariales y sindicales permanecieron bajo fuerte intervención estatal, tradición que se remonta a la creación de las leyes laborales, hecho que se registró durante la primera mitad del siglo XX, al amparo de un gobierno de fuerte inspiración

autocrática. Los primeros grandes cambios en ese sentido ocurrieron en la segunda mitad del periodo militar (1964–1985), con el fortalecimiento de los sindicatos y los movimientos huelguistas en un polo industrial cercano a São Paulo. Dichas huelgas tuvieron como protagonistas a jóvenes sindicalistas que hoy ocupan el poder ejecutivo en Brasil, entre quienes se destaca el actual Presidente de la República.

Los principales cambios con relación a la gestión de personas ocurrieron en los años noventa, con la apertura económica y los programas de privatización, que fueron acompañados por una vigorosa ola de fusiones y adquisiciones. Desde el punto de vista de las empresas instaladas en el país, la apertura representó una amenaza antes que una oportunidad, y fueron muchas las empresas nacionales que no sobrevivieron, las cuales cerraron sus puertas o fueron compradas por competidores más grandes o más eficientes, ya fuera locales o extranjeros.

En cuanto a la gestión de personas, la primera mitad de los años noventa estuvo especialmente marcada por reajustes de cuadros y grandes procesos de reestructuración. Bajo el rótulo de *reingeniería*, una moda gerencial popular en la época, muchas empresas promovieron cortes profundos en sus cuadros operacionales y gerenciales. Sin embargo, estas medidas fueron poco a poco cediendo lugar a abordajes más consistentes, que buscaban alinear iniciativas y sistemas relacionados con el factor humano a las necesidades dictadas por los negocios.

A partir de mediados de la década de los noventa, el discurso de la gestión de personas se hizo sofisticado. Mediante seminarios, cursos y libros se fueron expandiendo conceptos y prácticas como la gestión estratégica de recursos humanos, las carreras y remuneración basadas en competencias, además del desarrollo de liderazgo, entre muchos otros. Sin embargo, en la práctica no se siguió el discurso. Investigaciones realizadas en 1995 y 1996 en el estado de São Paulo, el más desarrollado del país, comprobaron que sólo el 4% de las empresas poseía gerencias de recursos humanos, es decir, áreas estructuradas con las políticas y funciones básicas de gestión humana. La gran mayoría de las empresas aún contaba con el tradicional departamento de personal, que tenía atribuciones restringidas al cumplimiento de los requisitos legales y de la legislación laboral (ver Curado, Pereira Filho y Wood, 1995; 1996).

La transformación del discurso en hechos ocurrirá de manera heterogénea, inconstante e inacabada durante los años siguientes. Presionadas por la competencia y por la necesidad de generar resultados, las empresas –especialmente las grandes– adoptaron sucesivas olas de novedades gerenciales. Muchas de ellas se frustraron con los resultados alcanzados, mientras que otras continuaron adoptando cada nuevo abordaje que surgía en el horizonte.

A comienzos del siglo XXI, nuevos conceptos vinieron a unirse a los ya existentes y muchas empresas crearon universidades corporativas, a pesar de que, eventualmente, bajo ese rótulo no existiera nada más allá de programas tradicionales de desarrollo gerencial. Temas como la responsabilidad social y la ética, comenzaron a recibir gran atención. Frecuentemente, ambos fueron abordados en el país por cuenta de la iniciativa de empresas multinacionales. El “transplante” de dichos temas a la realidad local, en general se revela imperfecto y poco sensible con relación a las características nacionales. También surgieron tentativas de “transplante” –con frecuencia no exitosas– del concepto de diversidad para empresas locales. Aún son bastante extendidas prácticas como el *mentoring*, el *coaching* y el *empowerment*.

El tema de la responsabilidad social tiene cierta resonancia, dado el contexto de desigualdad y la permanencia de problemas crónicos relacionados con la pobreza, la salud y la educación. Entre tanto, evidencias anecdóticas y algunos estudios exploratorios sugieren que, primero, en el plano de las organizaciones los principales factores de motivación para las prácticas de responsabilidad social son las presiones institucionales y la valorización de la marca; y, segundo, en el plano individual, un gran factor de motivación es la promoción de la imagen personal y el impacto sobre la carrera.

III. SITUACIÓN ACTUAL: CENTRO Y PERIFERIA

La condición actual de la ecología empresarial brasileña y, en consecuencia, de las prácticas de recursos humanos, es diversa y de difícil aprehensión. Sin embargo, puede darse un acercamiento razonable mediante la utilización del concepto centro y periferia, que es más comúnmente utilizado con relación al mercado de trabajo. (Piore y Sabel, 1984).

A. Contrastes y tensiones en el centro

En Brasil, el centro está ocupado por organizaciones de gran porte: empresas multinacionales, estatales y grandes grupos privados nacionales comandan o tienen una posición determinante en cadenas productivas y sobre amplias redes de abastecedores. Muchas de ellas han implementado profundos programas de tercerización y controlan hoy un amplio grupo de subcontratados, consultores y un régimen semipermanente o *ad hoc*. Además, algunas de ellas cuentan con muchos funcionarios que trabajan en horarios flexibles o bajo el régimen de tiempo parcial. En este caso, se ha convertido en una práctica corriente cambiar el vínculo laboral por un sistema de prestación de servicios, en el cual los funcionarios son reemplazados por microempresas individuales. Esta medida que en la práctica es una distorsión de la idea de flexibilización de las relaciones laborales, reduce considerablemente las responsabilidades sociales y las garantías y los beneficios para los profesionales.

Este tipo de organizaciones son gerencialmente multidivisionales y complejas, aunque no siempre los conceptos y las herramientas gerenciales estén a la altura de esa complejidad. En términos de gestión de personas, estas organizaciones acostumbran utilizar el estado del arte del conocimiento: emplean *head hunters* y técnicas de *assessment center*; tienen programas internos de desarrollo gerencial, usan conceptos modernos de gestión de salarios y carreras y promueven programas de responsabilidad social. No obstante, aún enfrentan problemas básicos de falta de capacitación y lagunas de planeación. Muchas de ellas todavía no han alcanzado un nivel adecuado de alineamiento entre sus sistemas internos de recursos humanos y aún no consiguen alinear claramente la estrategia de gestión de personas con la estrategia empresarial. A continuación, destacaré dos ejemplos que ilustran problemas típicos en el centro del modelo.

Eléctrica (nombre ficticio) es una empresa mediana de distribución de energía; posee cerca de 2.000 funcionarios y presenta una facturación anual cercana a los 700 millones de

dólares. Hasta mediados de la década de 1990 formaba parte de una gran empresa estatal, con una cultura dirigida al producto y a la tecnología, una estructura organizacional pesada y lenta y ejecutivos sin visión estratégica o de mercado. Durante el proceso de privatización, la organización fue vendida a una empresa norteamericana conocida por su capacidad de innovación y por sus agresivas iniciativas comerciales y financieras. La nueva controladora trajo nuevos cuadros y un fuerte espíritu emprendedor. Una parte de la organización se transformó y la otra se hizo *híbrida*, haciendo convivir sistemas, prácticas y valores de orígenes diferentes. La quiebra de la controladora norteamericana, en medio de un gran escándalo financiero, trajo nuevos cambios a la organización, y Eléctrica vive hoy un tercer momento. El presidente, originalmente un emprendedor, tiene un perfil de ejecutivo financiero y un fuerte enfoque hacia los resultados. El equipo de dirigentes es mixto, con representantes de la antigua estatal y cuadros reclutados en las empresas multinacionales locales. Una división semejante se reproduce en los cuadros medios de gerencia.

El otro ejemplo es Eurobanco (nombre ficticio), uno de los mayores grupos financieros presentes en Brasil, actualmente con 40.000 funcionarios. La empresa es el resultado de la adquisición hecha por un banco europeo, caracterizado por una cultura abierta y democrática fundamentada en la búsqueda del consenso y con foco procesal, de una institución financiera brasileña tradicional, de origen familiar, con un fuerte perfil emprendedor, que, sin embargo, posee fuertes rasgos de paternalismo, personalismo y una férrea jerarquía. El resultado de la fusión, que por sí sola es un híbrido, se pone nuevamente a prueba con la adquisición e integración de una nueva institución financiera local, institución que también es híbrida y que está marcada por la cultura asiática y la cultura mediterránea europea. El nuevo momento vivido por Eurobanco exige medidas de integración y transformación en términos de modelo de negocio, modelo de organización y modelo de gestión.

Dado que los contextos organizacionales encontrados en estas dos organizaciones son comunes en cuanto a la transformación acelerada, condición que es observada en Brasil y en otros países emergentes, debe entonces plantearse el interrogante: ¿qué retos enfrentan los gestores de recursos humanos en esas condiciones? Creo que el principal desafío tiene que ver con la cuestión de las diferencias culturales internas, pues tales ambientes están marcados por múltiples tensiones, resultantes de choques culturales y de la condición de hibridismo. Los diferentes grupos dentro de la organización cultivan valores diferentes y expresan discursos distintos. Estos grupos pasaron por diversos procesos de socialización, actúan de acuerdo con diferentes puntos de referencia de tiempo y ritmo y operan según distintos estilos gerenciales. Los procesos decisivos se han vuelto poco estructurados, fragmentarios y difíciles. El establecimiento de agendas y prioridades e incluso la ejecución lógica de las etapas de análisis se hacen complicados debido a las diferentes percepciones de la realidad por parte de los agentes y también por la falta de alineamiento y de visiones compartidas.

Por tanto, la tarea del dirigente de recursos humanos comprende el desarrollar estrategias y acciones orientadas a la reconstitución (o establecimiento) de la identidad organizacional, con el fin de explicitar y resolver las paradojas y ambigüedades resultantes de la situación presente, así como el lograr la construcción de un compromiso colectivo sobre las nociones de tiempo y ritmo de trabajo.

B. La dura realidad de los primeros eslabones de la periferia

Más allá del centro, el escenario cambia sustancialmente; allí, la variedad es mayor y más difícil de captar. En los primeros eslabones de la periferia encontramos algunas empresas modelo, con propuestas avanzadas en términos de estrategias y gestión. Sin embargo, se puede afirmar que las mencionadas empresas constituyen una excepción. También existe en la periferia un creciente número de operadoras de *call center* (intensivas en cuanto a la mano de obra se refiere), pequeñas empresas industriales que operan con tecnología desfasada y métodos anticuados, y *sweat-shops*, algunos de los cuales operan en condiciones infrahumanas, con largas jornadas de trabajo y salarios reducidos.

En general, aunque haya un creciente número de empresas de gestión más moderna, la mayor parte de la periferia está constituida por empresas medianas y pequeñas, muchas de las cuales aún enfrentan problemas básicos en términos de gestión de personas. La mayoría de estas empresas todavía tienen estructura de departamento de personal y han evolucionado poco en relación con la realidad de los años 1960 y 1970.

En este grupo, los retos que deben ser enfrentados por parte de los dirigentes de recursos humanos, que con frecuencia son los mismos presidentes o directores de operaciones de las empresas, son básicos. Estos retos incluyen la capacitación de la mano de obra en conocimientos y prácticas esenciales para los negocios, la implantación de los sistemas elementales de gestión de personas y la propia valoración del factor humano que, comúnmente, es visto tan sólo como un factor de costo. En este punto de la periferia es fundamental alcanzar la funcionalidad y la simplicidad, con el objeto de garantizar la continuidad de las acciones y de los sistemas implantados.

C. La economía informal en los eslabones externos de la periferia

Finalmente, llegamos a los eslabones externos de nuestro modelo. Estos eslabones corresponden, según estimativas recientes, a cerca del 40% de la economía brasileña y son representativos en cuanto al trabajo informal. En este sector no hay garantía de empleo, salario regular o beneficios, ni existe un sistema de recursos humanos o gestión de carrera. Sin embargo, aquí se encuentra una parte importante de la economía que sostiene a millones de familias. Se trata de actividades que generan renta, aunque los agentes no recauden impuestos ni sigan la legislación comercial o laboral.

En estos eslabones también existe una gran diversidad. Con el aumento de las tasas de desempleo de los últimos años, la migración hacia la economía informal ha sido dramática. Las plazas y las playas de las grandes ciudades han venido siendo ocupadas por estos emprendedores forzados; en la tradicional *Praça da República*, en São Paulo, componen una variada ecología: venden condimentos, dulces, pasa bocas, café, verduras, cuadros, artesanías, aparatos electrónicos, ropa e incluso animales vivos. Cada grupo ocupa un espacio propio y actúa con una lógica individual de negocios. La interacción entre ellos y las reglas de convivencia se dan mediante un complejo sistema de ajuste mutuo.

El comercio informal se extiende por las calles y avenidas de las grandes ciudades brasileñas. Mientras se espera el pesado fluir del tránsito, es posible comprar accesorios para el teléfono celular, juguetes electrónicos importados, gaseosas, chocolates y hasta máscaras de George Bush y de Osama Ben Laden!

Es importante observar que la economía informal y el subempleo, además del lado pintoresco, presenta una faceta dramática que tiene que ver con la falta de garantías sociales para los individuos. Adicionalmente, muchas de esas actividades son degradantes e infrahumanas, como el reciclaje manual de basuras en los grandes depósitos de la periferia de las metrópolis, o el trabajo infantil, que aún se ve en las regiones más atrasadas del país.

En este punto, la cuestión relacionada con los retos de los dirigentes de recursos humanos debe ampliarse. El desafío que se plantea es para todos nosotros, que convivimos diariamente con esas condiciones insostenibles de la vida y del trabajo.

CONCLUSIÓN

La distancia entre la imagen y la sustancia

En un artículo de gran inspiración, el investigador sueco Mats Alvesson (1990) argumenta que vivimos una transición de instancias más sustantivas de la vida a instancias más alegóricas, debido a la evolución de las condiciones socioeconómicas.

A partir de diferentes tradiciones de investigación y reflexión y con distintos abordajes, pensadores como Daniel Boorstin (1962), Guy Debord (1994 [1967]) y Jean Baudrillard (1994) expresaron conceptos e ideas similares. De hecho, vivimos en la *era del espectáculo* anunciada por Debord (1994 [1967]): un momento histórico en el cual la realidad es construida y estructurada socialmente de acuerdo con referencias formuladas por ciertos discursos e imágenes hegemónicas.

Si tomamos los grandes eventos de recursos humanos ocurridos en Brasil, como el reciente Décimo Congreso Mundial de Recursos Humanos, que contó con la presencia de *gurús* locales e internacionales y más de 4.000 participantes, tendremos retratos fieles del *espectáculo* de la gestión de personas. En esos eventos se discuten asuntos relevantes para el desempeño empresarial, como el alineamiento estratégico de recursos humanos y cuestiones de impacto social como la ética, la diversidad y la responsabilidad social. También se discuten temas clásicos como el desarrollo de liderazgo y la motivación y, por último, se presentan *grandes líderes*, celebridades del mundo corporativo, que cuentan sus historias de transformación victoriosa comúnmente en forma de fábulas infantiles.

Entre tanto, para los más críticos y sensibles tal vez quede en el aire la sensación de que el montaje bien intencionado y construido con tanto esmero, ha dejado probablemente de lado a un actor incómodo: la realidad. Es decir, la sustancia variada, híbrida y poco desarrollada de la gestión de personas.

Quizá los más optimistas recuerden que los grandes cambios son anticipados por discursos voluntariosos y que poco a poco la realidad se ajustará a la nueva retórica. De hecho,

eso puede suceder. Sin embargo, las prácticas ceremoniosas mencionadas al comienzo del texto y el cuadro de contrastes que se delineó después y conducen a plantear otra hipótesis: en Brasil, el *espectáculo* de la gestión de personas se ha distanciado tanto de la realidad que ha llegado a impedir la absorción, el análisis y la transformación de dicha realidad. Por tanto, para decirlo de manera sintética, el primer gran reto de hoy para los dirigentes brasileños de recursos humanos es volverse hacia su propia realidad, la de sus empresas y la del país.

Como reflexión final, es oportuno mencionar lo que considero el segundo gran reto para los dirigentes de recursos humanos brasileños. Se trata de algo que está en el centro mismo de los dilemas que enfrentan tanto ejecutivos como investigadores: la búsqueda de equilibrio entre utilitarismo y humanismo. El utilitarismo, que es premisa de trabajo para los sistemas organizacionales, implica orientar a las personas y los recursos hacia el cumplimiento de los objetivos empresariales. El humanismo, que, a propósito, es premisa de cualquier acción que involucre al individuo, implica orientar las acciones para satisfacer el deseo humano de realización y emancipación. Por consiguiente, no son ni pequeños ni simples los retos que enfrentan los dirigentes de recursos humanos en Brasil.

* * *

Thomaz Wood Jr. es profesor asociado en la FGV-EAESP, São Paulo, Brasil y consultor de empresas en las áreas de estrategia y transformación organizacional. Desde 2001 es editor de la RAE (Revista de Administração de Empresas). De 2001 a 2004 fue vicepresidente de la Iberoamerican Academy of Management. Ha escrito y editado 12 libros de gestión. Sus artículos se han publicado en revistas internacionales como Organization, Journal of Organizational Change Management y Academy of Management Executive; así como en las revistas brasileñas Organização & Sociedade, RAC – Revista de Administração Contemporânea, RAUSP – Revista de Administração da Universidade de São Paulo e RAE – Revista de Administração de Empresas. Sus intereses de investigación incluyen la espectacularización de la vida corporativa, el fenómeno de las organizaciones de simbolismo intensivo y el impacto de la utilización de la experiencia extranjera sobre las prácticas gerenciales en los países en desarrollo.

Referencias

- ALVESSON, M. (1990). "Organization: From substance to image?" *Organization Studies*, 11(3): 373-394.
- BARBOSA, L. (1992). *O jeitinho brasileiro*. Rio de Janeiro: Campus.
- BAUDRILLARD, J. (1994). *Simulacra and simulation*. Ann Arbor: The University of Michigan Press.
- BOORSTIN, D. J. (1962). *The image: a guide to pseudo events in America*. New York: Atheneum.
- CALÁS, M. B., e ARIAS, M. E. (1997). "Compreendendo as organizações latino-americanas: transformação ou hibridização?" In MOTTA, F.C.P.; e CALDAS, M.P. (Org.) *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.
- CALDAS, M. P., and WOOD Jr., T. (1997). "'For the English to see': the Importation of Managerial Technology in Late 20th Century Brazil", *Organization*, 4(4): 517-534.
- CURADO, I. B., PEREIRA FILHO, J. L.; e WOOD Jr., T. (1996). *Gestão de Recursos Humanos no Interior de São Paulo Paulo*. São Paulo: Editora Senac.
- CURADO, I. B., PEREIRA FILHO, J. L.; e WOOD Jr., T. (1995). *Gestão de Recursos Humanos na Grande São Paulo*. São Paulo: Editora Senac.
- DEBORD, G. (1994 [1967]). *The society of spectacle*. New York: Zone Books.
- HOFSTEDE, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage.
- HOFSTEDE, G. (1983). "The cultural relativity of organizational theory." *Journal of International Business Studies*, 14(2): 75-90.
- HOFSTEDE, G. (1990). "Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases". *Administrative Science Quarterly*, 35(2): 286-312.
- LENARTOWICZ, T. and ROTH, K. (2001). "Does subculture within a country matter? A cross-cultural study of motivational domains and business performance in Brazil" . *Journal of International Business Studies*, 32(2): 305-325.
- MCKINSEY e LEITÃO, M. (2000). *Produtividade no Brasil: a chave do desenvolvimento acelerado*. Rio de Janeiro: Campus.
- NELSON, R. E. and GOPALAN, S. (2003). "Do Organizational Cultures Replicate National Cultures? Isomorphism, Rejection and Reciprocal Opposition in the Corporate Values of Three Countries". *Organization Studies*, 24(7): 1115-1151.

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN BRASIL: TENSIONES E HIBRIDISMO

PIORE M. J. and SABEL C. F. (1984). *The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity*. USA: Basic Books.

TANURE DE BARROS, M. A. e SPYER PRATES, M. A. (1997). "O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial" In MOTTA, F.C.P. e CALDAS, M. P. (Org.) *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas.

WOOD Jr., T. and CALDAS, M. P. (2002). Adopting Imported Managerial Expertise in Developing Countries: The Brazilian Experience. *The Academy of Management Executive*, 16(2): 18-32.