

# **ACHIEVING CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY THROUGH HRM : THE CASE OF LATIN AMERICA**

**Prof. Marta M. Elvira, IESE Business School,  
Universidad De Navarra (Spain)**

**Prof. Anabella Dávila, Tecnológico De Monterrey-Campus  
Monterrey (México)**

# Esquema

- Entorno Económico en América Latina
- Empresas “mejores” en América Latina:
  - Casos ejemplares
  - Sus prácticas en la dirección del talento
- Marcos explicativos
- Lecciones para el rol de las empresas en el desarrollo “sostenible”

# Entorno Económico en América Latina

- Rol estratégico para la inversión extranjera en mercado global:
  - CEPAL 2006:  
Tendencia ascendente pero la proporción de FDI global baja
  - Ciclo de bonanza 2003–2008: **Crecimiento 1.9% en 2009**
- Conflicto entre multinacionales y gobiernos locales
  - Faltan procedimientos de mediación y negociación
- *Translatinas*: Internacionalización de empresas locales

¿Qué aprendemos de la gestión de talento y RSC en empresas competitivas en este ámbito difícil?

# “Best Companies” en América Latina

Nos ayudan a entender:

- Estrategias de RRHH en entornos complejos
- Multinacionales que gestionan con éxito el talento
- El papel de RRHH en la estrategia de negocios
- La relación entre las prácticas de recursos humanos, RSC, y el desarrollo del país

# Aracruz Celulose (Brazil), Grupo San Nicolás (El Salvador, Centro America) Hacienda Gavilanes, Indupalma, Hocol y Cerromatoso (Colombia)

- Entorno conflictivo, de violencia
- Instituciones locales y nacionales no protegen los derechos de propiedad o no proveen protección y seguridad: conflictos de empleo y políticos
- Problema: interacción e integración en la comunidad local y regional.
- Las teorías de recursos humanos carecen de factores sociales, políticos y económicos presentes en el entorno de America Latina:
  - Inestabilidad económica y política
  - La empresa como institución social
  - El valor de cada individuo dentro de la sociedad
- Prácticas innovadoras para mejorar la competitividad y contribuir simultáneamente a un entorno más pacífico:
  - Organización cooperativa
  - Compromiso con los empleados a pesar de guerra civil y terremoto

# Telefónica (España) Novo Nordisk (Dinamarca)

- **Telefónica:**
  - Profesionalización de RRHH en empresa nacional transformada en multinacionalSelección de ejecutivos :
  - Centralización inicial con programa de expatriados tradicional
  - Evolución hacia internacionalizar los equipos directivos, impulsando el desarrollo de talento local
  - Finalmente, localizó las operaciones internacionales de la empresa
    - Universidad corporativa para generar ventaja competitiva
- **Novo Nordisk:** Incorporación de prácticas derivadas de una cultura danesa en México
  - Éxito basado en fomentar primero una cultura con valores de apertura y participación, antes de introducir prácticas danesas

# Marcos explicativos

- Stakeholder management: grupos de interés
  - “Best companies” incluyen a múltiples stakeholders en sus prácticas, también los que no se pueden imponer
  - Salient AND Silent stakeholders
- Sistemas híbridos de gestión
  - Combinan contexto y condiciones estructurales para el éxito de las prácticas
  - Reconocen la transformación local de prácticas universales e incluyen prácticas específicas, creando un modelo híbrido que funciona
- Pragmatismo
  - Flexibilidad para cambiar y utilizar diversas prácticas hasta encontrar las que dan resultados.
- Nuevo Humanismo
  - Centrado en la persona como parte de un grupo

# Modelo de *management* híbrido

- RRHH en LA recibe influencia del extranjero y abarca sobre todo tres aspectos:
  - Prácticas que contribuyen a la equidad laboral: v.g. sistemas de contratación y evaluación de desempeño por competencias, así como entrenamiento de alto calibre.
  - Estilos de liderazgo más arriesgados en la alta dirección y democráticos dentro de la empresa.
  - Adopción de prácticas orientadas a una estrategia de responsabilidad social enfocada a los grandes temas de los problemas mundiales, como por ejemplo, conservación del medio ambiente.
- Sin embargo, las MNCs en América Latina se perciben como arraigadas en la región por conveniencia económica más que por compromiso para el desarrollo.



# Diferencia entre la inversión de los Estados Unidos y de Europa

- Nivel institucional:
  - EEUU busca el apoyo de América Latina en su agenda política,
  - EU trata de robustecer las instituciones en la región para proteger su inversión ante los ciclos de inestabilidad política y económica.
- En los dos casos algunas MNCs fallan, entran en disputas legales por mal entendidos de la regulación local.
- Asimismo, empresas que ignoran la importancia de *stakeholders* en la cultura latinoamericana.

# Puntos Fuertes en RRHH - RSC

- Compromiso serio y efectivo por la persona y su empleo
- Beneficios sociales que las personas reciben vía la empresa, debido a escasos recursos públicos
- Función social de la empresa como un centro de desarrollo de la comunidad
- Apoyos que ofrecen las empresas en el desarrollo de instituciones comunitarias

# Puntos Fuertes en RRHH - RSC

- Compromiso serio y efectivo por la persona y su empleo
- Beneficios sociales que las personas reciben vía la empresa, debido a escasos recursos públicos
- **Función social de la empresa como un centro de desarrollo de la comunidad**
- Apoyos que ofrecen las empresas en el desarrollo de instituciones comunitarias

# Puntos Débiles - Oportunidades

- Políticas de empresa acordes con la liberalización de las economías de la región
- Alianzas con instituciones de educación o tecnológicas para la formación del personal
- Cooperación con instituciones gubernamentales para enfrentar entornos violentos o turbulentos
- Desarrollo de prácticas para las PYMES acorde a su tamaño y recursos

# Responsabilidad de RRHH

- Las crisis ponen en riesgo el compromiso del empleado hacia la empresa o hacia los objetivos de la misma
- La competencia entre países pone en riesgo muchos factores sociales que dañan las relaciones de empleo
  - RRHH debe ver más allá de los intereses económicos de las empresas y proponer un equilibrio entre las personas y la realidad organizacional del trabajo, permitiendo a países y empresas lograr competitividad a largo plazo

# Lecciones frente a la crisis

- Oportunidad para RRHH de convertirse en un apoyo indispensable para que las empresas ajusten sus estrategias
- Algunos retos:
  - Competir a través de las personas ---- valores de la empresa
  - Lealtad de los empleados ante ---- ajustes en el tamaño de la empresa
  - Abrir espacios que promuevan la innovación y mejora continua
  - Alianzas estratégicas con instituciones de educación, gobiernos y organismos internacionales ---- para el entrenamiento de personal
  - Aliarse con diversos *stakeholders* de la comunidad ---- para generar estrategias alternativas de colaboración

# Marco para el Desarrollo

Reto: cómo utilizar las prácticas de recursos humanos que están culturalmente determinadas, porque muchas de sus manifestaciones son difíciles de predecir, al estar basadas en una estructura social robusta más que en la economía de la organización

- **Perspectiva social**: Poner las necesidades de los trabajadores y sus familias en el centro de las prestaciones adicionales.
- **Perspectiva económica**: Sistemas de recursos humanos que busquen satisfacer las necesidades básicas del trabajador para asegurar su éxito.
- **Perspectiva política**: Los sistemas de recursos humanos serán más efectivos si se relacionan con la estabilidad del empleo, las buenas relaciones laborales y el desarrollo sostenible de la empresa.

**“The question is how future historians will judge our generation’s success in coping with the most critical employment problems of our time.”**

Kochan (1999). Beyond myopia: Human resources and the changing social contract.