

Entrevista a Asha Bhandarkar

La profesora de comportamiento organizacional de la escuela india MDI analiza los factores políticos y socio culturales que influyen sobre los estilos del management en las diferentes regiones mundiales.

Por Mariana Osorio y Andrés Almeida

Fuente: América Economía

25 de abril de 2011

Con el fin de descubrir las diferencias en el estilo de administración de la India y de otras regiones del mundo, y para desarrollar el reportaje "La hora del management latinoamericano" - que será publicado en la edición del Especial de MBA de mayo de AméricaEconomía, el que llevaremos íntegramente en este canal- conversamos con Asha Bhandarkar, profesora del Management Development Institute (MDI) de la India, experta en comportamiento organizacional y en la cultura del management.

¿Cuáles son las diferencias clave entre el management norteamericano y europeo con el estilo indio y el de otros países emergentes?

Voy a hacer una comparación general de la gestión dominante estadounidense / europea con la administración de la India. La primera se centra en el desarrollo del alto rendimiento, los resultados y la cultura de recompensa. El tono dominante de la gestión conlleva reglas transaccionales y monetarias, que trae la exclusión de cumplimiento de muchas necesidades humanas.

En el contexto europeo, aunque el enfoque mencionado anteriormente existe en el trabajo, es equilibrado con una alta orientación hacia los derechos de los empleados, y una buena calidad de trabajo y de vida, dando lugar a un mayor equilibrio entre la vida profesional y personal.

En el contexto de la India, las organizaciones excelentes tratan de emular a sus contrapartes occidentales, y han adoptado muchas prácticas de las corporaciones globales estadounidenses. Sin embargo, las culturas y prácticas de trabajo de estas organizaciones demuestran una mayor orientación hacia las personas, una orientación más emprendedora y una mayor libertad para que éstas puedan expresar sus puntos de vista.

En la India, administrar con un enfoque transaccional sin sensibilidad hacia los sentimientos de la gente es muy difícil.

No estoy en condiciones de comentar mucho sobre los demás países emergentes, ya que no tienen una exposición suficiente, pero puedo compartir algunas de mis pensamientos: organizaciones de Rusia y China probablemente pueden ser más autoritarias en sus estilos de management y todavía tener éxito porque la gente está acostumbrada a obedecer, mientras que en Brasil y otros países de América Latina probablemente tienen enfoques de gestión más participativos, porque la gente ha experimentado la libertad.

¿Cuáles son los factores culturales y sociales que influyen en las prácticas del management en las economías emergentes?

Creo que los sistemas políticos dominantes, así como los factores socio culturales también influyen en las prácticas de gestión. Los estilos de management tienen que estar en sintonía con la mentalidad dominante de la población para que la gestión sea eficaz. Ese punto se ilustra muy bien cuando las multinacionales de Estados Unidos y Europa llegan a la India y descubren que no son eficaces cuando utilizan su estilo típico. De hecho, los que no se adaptaron fracasaron. En cambio, corporaciones como Unilever, Suzuki, Siemens, General Electric, tuvieron éxito por aplicar prácticas autóctonas de gestión. Dicho esto, me gustaría hablar un poco sobre los factores que afectan a las prácticas de gestión en un país:

En cuanto a los sistemas políticos, es posible comparar en términos generales. Por ejemplo, en países como Rusia y China que han tenido regímenes comunistas totalitarios durante décadas, la gente suele ser más susceptible a obedecer, respetar y no cuestionar a los líderes, además de tener un compromiso muy alto hacia su lugar de trabajo.

Por otra parte, en las sociedades democráticas (EE.UU., India y otros) la gente está acostumbrada a una mayor transparencia, hay más énfasis en los derechos de los ciudadanos y por lo tanto el management no se puede imponer fácilmente, ni demandar obediencia. En estas organizaciones la gente es inquieta, hace preguntas y por lo tanto los estilos de gestión se tienen que abrir.

En lo socio cultural, no hay duda de que todos nosotros llevamos tanto la mentalidad racional y emocional, pero siempre hay una cultura más dominante, en términos relativos.

Puedo estar equivocada, pero mi percepción de las culturas anglosajonas, en el norte de Europa, es que las personas tienden a tener una mentalidad predominantemente racional. Son sobrios, controlados, laboriosos y orientados al trabajo.

En las culturas latinas, como el sur de Europa y América Latina, la gente tiene una mentalidad predominantemente emotiva, son más artísticos, más informales, emocionales, familiares y orientados a la diversión.

Los indios también tienen una mentalidad dominante emotiva y por lo tanto, los sentimientos de las personas deben estar debidamente atendidos. El ser tratados con respeto, no ser reprendidos en público, así como el reconocimiento son importantes para las personas en el lugar de trabajo. Cuando alguien comete errores, prefiere que lo llamen a un lado en privado y lo regañen, pero que su dignidad en público se mantenga intacta.

Además, los indios generalmente esperan el reconocimiento en público, el dinero no es suficiente como agradecimiento por el trabajo bien hecho. También les gusta tener algún grado de contacto con el jefe de la organización. Una similitud importante que comparten tanto las culturas latinas como la India es la importancia que se le da a la familia y la religión.

¿Cuáles podría decir que son las características más universales del management?

En la medida en que la globalización golpea a todas las naciones gracias a los medios de comunicación, los viajes, y el trabajar y vivir en distintas partes del mundo, creo que las mejores organizaciones se vuelven cada vez más parecidas entre sí, pues aprenden de las otras y compiten globalmente.

En tales organizaciones, mientras la gente está aparentando ser diferente, hablan idiomas distintos, pero sus valores y actitudes hacia el trabajo son cada vez más similares entre sí. Todos los seres humanos tienen necesidades parecidas, pero en diferentes grados. En el mundo actual, las empresas están dando forma a las ideas y mentes de la gente de una manera muy potente y las diferencias se están reduciendo.

El éxito de las corporaciones globales está logrando que las personas quieran las riquezas materiales y el confort, trabajar duro para ganar dinero y tener un estilo de vida de alto perfil. Esto se está convirtiendo en el valor universal de nuevo y está siendo la aspiración de muchos que buscan alcanzar el sueño americano en su propia tierra.

Asimismo, me gustaría que más compañías globales muestren una mayor preocupación por la energía, el medio ambiente y los menos privilegiados en el mundo. Con eso, más y más gente también se comportaría en consecuencia. La típica mentalidad de explotación capitalista es uno de los mayores peligros que enfrenta el mundo hoy en día.