

Blog La Segunda

El problema del empoderamiento

Ronald Fischer

Hace algunos años, la moda entre los especialistas en gestión de empresas era el "empoderamiento". Según ellos, el empoderamiento al interior de las empresas se traduce en la delegación de la toma de decisiones en subordinados. De acuerdo a estos estudios, las empresas que empoderaban al personal funcionaban en forma descentralizada, haciéndolas más flexibles, y permitía ofrecer un mejor servicio y que las buenas ideas de los empleados fueran adoptadas. Como guinda de la torta, las empresas más empoderadas tenían empleados más felices.

Pese a que los estudios iniciales habían sido hechos en empresas en EE.UU., al poco tiempo nuestro país se llenó de cursos y seminarios para empoderar a los empleados. Después de todo, el empoderamiento permitía no solo tener empresas más eficientes y rentables, sino empleados más contentos con su trabajo.

La moda del empeoramiento pasó, y nuestras empresas siguen organizadas tan verticalmente como antes. Los empleados, incluso aquellos de relativamente alto nivel jerárquico, conservan su poca independencia en la toma de decisiones. La experiencia de nuestros gurús locales de gestión indica que la delegación de autoridad no es fácil. Un estudio reciente muy amplio de Nick Bloom, un profesor de Stanford, muestra que la verticalidad en la empresa no es una característica chilena, o latinoamericana. Países como Japón o China tienen empresas aún más reacias a la delegación de funciones en sus subordinados. Complementariamente, el estudio también mostró que las multinacionales tienden a utilizar la organización interna del país de origen. Es decir, una filial chilena de una empresa norteamericana va a delegar más funciones en sus subordinados que una empresa chilena, aunque no tanto como en su oficina matriz. Según Bloom, es ineficiente tener estructuras internas diferentes en las filiales, por lo que las características esenciales de la organización interna del país de origen se mantienen en las filiales, aunque con adaptaciones a las condiciones locales. Esto tal vez explique por qué en Chile las empresas extranjeras obtienen buenos resultados en términos de satisfacción de los empleados. En todo caso, el hecho que el empoderamiento sea una característica nacional explica el fracaso de los gurús nacionales.

No es evidente como interpretar las diferencias entre las naciones; Bloom sugiere que responde a distintas tradiciones nacionales: las empresas con más empoderamiento son las de los países protestantes. La organización de sus iglesias, más democrática que la verticalidad de la iglesia católica, explicaría la diferencia respecto a la organización de las empresas francesas, italianas y latinoamericanas. En el caso de los países asiáticos, éstos preservan tradiciones de obediencia que implican poca capacidad de delegación, pero esto se ve compensado por el hecho que su tradición de acción comunitaria hace que los empleados se sacrifiquen por la firma.

Prefiero otra explicación, que relaciona la delegación en la toma de decisiones con la facilidad para castigar a un empleado que hace mal uso de estos poderes. En aquellos países que los empleados pueden ser despedidos fácilmente (como en EE.UU.), el empleado será cuidadoso al usar sus atribuciones, porque su mayor responsabilidad no es gratis. Esta explicación es consistente con otra observación del estudio de Bloom: en los países con mayor empoderamiento, el poder sindical es menor. Dado que una de las formas en que se expresa el poder sindical es la mayor dificultad en los despidos, si los trabajadores están más seguros en sus empleos, la empresa reacciona limitando sus atribuciones a solo seguir órdenes. Por su parte, en los países con menor protección laboral los empleados tienen más independencia y empoderamiento, pero enfrentan mayores riesgos de ser despedidos. En conclusión, sería inalcanzable tener simultáneamente seguridad laboral y empoderamiento en la empresa.



Ronald Fischer
Centro de Economía
Aplicada, Depto. de
Ingeniería Industrial, U. de
Chile