

Firmas chilenas y de países desarrollados

17 de mayo de 2006

Hace algún tiempo conversaba con un académico de nuestra área de gestión, quién me contaba que los ejecutivos en las grandes multinacionales deben someterse a una larga y estricta preparación antes de asumir sus cargos. En ese entrenamiento conocen todos los niveles de la empresa. Deben estar al tanto de los manuales de procedimientos de la empresa, lo que especifican, por ejemplo, como acercarse a un potencial cliente (deben conocer su nombre, tener su foto, conocer su historia familiar y sus preferencias deportivas, etc). La conversación me hizo reflexionar sobre las diferencias entre aquellas empresas y las nuestras.

Las empresas del primer mundo poseen manuales de procedimiento que cubren la mayoría de las situaciones con las que puede encontrarse el personal. Asimismo, estas empresas delegan responsabilidades de decisión bastante abajo en la cadena jerárquica. Personas de un nivel de preparación relativamente bajo (siendo generosos) pueden tomar decisiones relevantes. En un banco, por ejemplo, el cajero puede resolver problemas sin tener que recurrir a un superior (dependiendo de los montos involucrados), lo cual hace que su trabajo sea más interesante.

Las firmas chilenas, en cambio, acostumbran disponer de pocos procedimientos formales. Los nuevos empleados deben aprender rutinas informales de trabajo. Asimismo, hay poca delegación de responsabilidades, y se opera con una gran verticalidad del mando. Normalmente, quienes toman las decisiones es personal de alto nivel, y por lo tanto, de muy buena preparación. Esto tiene varios inconvenientes: abruma al personal de alto nivel, trivializa el trabajo de los demás empleados, y representa un mal uso de los recursos humanos.

¿Hay una relación entre la ausencia de procedimientos formales y la estructura vertical de las empresas chilenas? En mi opinión, esta correspondencia existe. Los manuales de procedimiento que deben seguir los empleados en multinacionales enmarcan sus acciones y limitan sus errores al tomar decisiones. Esto facilita la delegación y que empleados de bajo nivel puedan tomar decisiones que en nuestro país deben escalar varios grados jerárquicos. Así, los ejecutivos de alto rango se pueden dedicar a los temas que les corresponden, y pensar estratégicamente.

El aprovechamiento de los recursos humanos es un aspecto que sorprende de los países desarrollados: mientras en Chile los que toman las decisiones las toman quienes provienen de unas pocas facultades en universidades de élite, y representan las mejores capacidades intelectuales, en los países desarrollados se aprovechan las habilidades —tal vez más limitadas— pero mucho más abundantes, de la medianía intelectual. Es un ejemplo que debiéramos seguir para poder aprovechar la proporción cada vez mayor de la población que accede a la universidad. Los graduados universitarios del futuro podrán ser en promedio inferiores en capacidad intelectual a los que egresaban cuando solo se educaba una proporción mínima de la población, pero esto no significa que no puedan tomar decisiones no tener éxito en su vida profesional, ya que esta no se reduce solo a la capacidad intelectual pura.

Los jóvenes de estas nuevas generaciones tendrán un nivel promedio de educación muy superior al de sus padres. Para aprovechar sus habilidades es necesario adaptar el esquema de nuestras empresas, las que deben formalizar sus esquemas de trabajo internos, educar a sus empleados y entrenarlos para tomar decisiones apropiadas a sus niveles jerárquicos. Así se aprovechará el capital humano, las empresas serán más eficientes y los trabajadores estarán más satisfechos.

Términos y Condiciones de la información © Empresas El Mercurio S.A.P.,
editor del diario La Segunda.

