

UNA LECTURA DIFERENTE DEL EMPODERAMIENTO: LA RACIONALIDAD

GERMÁN ALBEIRO CASTAÑO DUQUE*

RESUMEN

El empoderamiento no significa que un empleado tiene todo el derecho sobre una decisión particular; un empleado empoderado puede tener derechos implícitos para iniciar e implementar decisiones, pero el rol del gerente está en la ratificación y monitoreo de la decisión, así pues, el conflicto sobre el empoderamiento está en los derechos sobre si la decisión se delega al empleado o si la delegación es total y para qué tipo de tareas (estratégicas u operativas).

Las tendencias administrativas, han tenido un alto grado de proliferación en la literatura especializada de la gestión.

En este campo el empoderamiento o empowerment, sale a la luz pública como una respuesta a la concentración de tareas de manera individual, y se le dedica una gran atención, bien por parte de los expertos de la gestión bien por los ejecutivos de empresas.

Chris Argyris (1998) en su artículo "Empoderamiento el nuevo atuendo del emperador", hace una reflexión sobre los aportes del empoderamiento desde una visión de la gestión del talento humano, y es precisamente este enfoque el que no ha permitido su mayor desarrollo y sus mayores aportaciones en términos del valor agregado para la empresa.

Administrador de Empresas. Candidato al Doctorado en administración y Dirección de empresas. Profesor Asociado Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales

Email: acastano@nevado.manizales.unal.edu.co

Cuando se analiza el comportamiento de un directivo frente al comportamiento del empresario, es necesario incorporar la racionalidad limitada, y los juegos estratégicos (oportunistas) que cada uno de ellos tiene en su actuación individual, donde cada actor busca maximizar su propia función de utilidad.

Es por tanto, necesario entender que el directivo posee en su actuación el control de la empresa y actúa bajo un comportamiento oportunista facilitado por el manejo de información ulterior, así el empoderamiento desde la gerencia se maneja con connotaciones estratégicas para el directivo, que bien pueden por un lado volverse un discurso retórico o por el otro contribuir a los mejores desempeños de los indicadores de gestión corporativo en las áreas a las cuales se empodera.

Cuando el empoderamiento se vuelve un discurso o artificio retórico, (léase los 16 pasos para implantar el empoderamiento) u otro tipo de estilo a manera de recetario al interior de la organización, se frena la participación íntegra de la gente, la motivación, la investigación e inhiben su desarrollo; sólo el largo plazo es capaz de desenmascarar este ejercicio retórico en poder del directivo.

En la otra perspectiva, el empoderamiento contribuye a mejorar los indicadores de gestión sólo si se inscribe dentro de las relaciones contractuales planteadas por O. Williamson (1982), donde hay premios y castigos al momento de hacer evaluación al desempeño desde la concepción de la racionalidad, ambivalencia que no es resuelta por el enfoque de la gestión de los talentos humanos.

La teoría neoclásica, plantea que el productor ineficiente es castigado por el mercado, le genera pérdidas, hasta que lo saca del mercado, la empresa tiene similares funciones y en casos reemplaza al mercado más eficientemente, Coase (1937); así en consecuencia, la razón por la cual la empresa debe comportarse más eficientemente en la gestión de los recursos y premiar o castigar según sea el caso, es una cuestión de racionalidad económica y ésta pretende generar mayor valor para la empresa.

Esta consideración así planteada no ha permitido que el empoderamiento, se dé plenamente o no haya generado una gran transformación de las organizaciones.

Argyris (1998), plantea que las razones por las cuales las transformaciones esperadas no se han dado se explican por variables como el compromiso, que es el "generar energía humana y activar la mente", para operar acciones al seno de la organización; ahora bien, que dichas acciones vayan en convergencia a los intereses empresariales es por que existen factores que incitan a ello, que pueden o bien estar ubicados ex ante o ex post; para el primer caso estaríamos en el campo de los incentivos y en el segundo en el campo del monitoreo, que en ambos casos implica costos para el empresario.

Los incentivos se constituyen en el arma fundamental que permite de alguna forma generar niveles de convergencia en los intereses de los actores

empresariales, a fin de establecer a priori los esfuerzos suficientes y necesarios por parte de los trabajadores para la creación de valor de la empresa.

También los incentivos tienen un doble propósito, por un lado los trabajadores obtienen mayores beneficios generados por la compensación a sus esfuerzos desde su posición y por el otro lado se reducen los costos de transacción que los asume el empresario, lo cual se ve reflejado en el monitoreo que haga del comportamiento de sus indicadores de gestión.

Por tanto, y acogiendo el planteamiento de Milgrom y Roberts, (1993) *"el problema de la motivación se convierte en arreglar las cosas de modo que las acciones individuales tengan en cuenta, tanto como sea posible, no sólo cómo afecta la decisión a quien la toma, sino también como son afectados los otros por ella"*.

Es claro por tanto, que en la medida en que cada empleado actúe sin incentivos y sin monitoreo en un espacio descentralizado de decisiones, el empoderamiento siempre fracasará y dicho en lenguaje simple y claro no existe, por que no tiene los elementos fundamentales para existir.

También es claro para Chris Argyris, que "el grado de participación en las metas y aspiraciones corporativas variará de acuerdo con los deseos e intereses de cada empleado".

El planteamiento que hace Argyris, lo ubica desde la alta gerencia, pero valdría la pena preguntarse ¿qué nivel de empoderamiento tiene esta alta gerencia y cómo ella hace uso de él, si se parte del hecho de que el gerente o alto directivo de la empresa es una persona que es pagada por los propietarios de la empresa para que logre sus objetivos e intereses, mediante una relación contractual definida claramente por las partes?. En otra forma de entender este proceso, hay una descentralización en la administración de los activos del propietario o empresario, dado por un portafolio de inversiones y diversificación del riesgo de aquellos, lo que de alguna manera los hace más neutrales al riesgo, mientras que los directivos o gerentes de empresas son adversos, esta lógica que permite entender y comprender el por qué cada gerente trata de defender a ultranza su puesto en la empresa utilizando para ello muchos artificios, "válidos en asimetrías de información", donde muestra los indicadores que el quiere mostrar y que por tanto le favorecen.

Esta misma lógica se repite al interior de la empresa donde cada cual trata de defender "lo suyo" y una manera de hacerlo es no dando poder y no delegando autoridad, es decir, no permitiendo el actuar por sí, y por contra se emplea el concepto de la jerarquía, que implica obediencia a diseños contractuales pre-establecidos; por tanto el empoderamiento que en lenguaje de Argyris tiene relación con el compromiso interno se ve maniatado por los mecanismos de control.

En este sentido, parece evidente que el empoderamiento así planteado tiene actuación sobre organizaciones centralizadas que busca como objetivo final la

disminución de las pérdidas residuales en la relación gerencia-empleados, propietarios-directivos; pero por contraste, las organizaciones descentralizadas ofrecen otras perspectivas de análisis que quizás permitan comprender mejor el empoderamiento.

La descentralización tiene entre otros los siguientes beneficios: uso más efectivo del conocimiento local, que puede ir en convergencia a los intereses generales mediados por incentivos; liberación de tiempo para el manager general, administración por excepción y permite atraer y retener gerentes locales de gran talento; de otro lado la descentralización implica unos costos que son los costos de agencia necesarios en los cuales incurre la organización para ajustar al gerente local en la maximización del valor de la empresa; costos de coordinación entre los diferentes objetivos locales y menor efectividad de la información centralizada, ya que el interés está centrado en lo local.

Así entonces; la descentralización será más aplicable en industrias u organizaciones de altos cambios: en lo tecnológico, mercado, productos que obliguen significativamente al uso del conocimiento local, que implique estrategias de diferenciación, integración vertical, expansión geográfica.

La centralización tiene mayores ventajas cuando son vitales las actividades de coordinación, plantéese el caso de las organizaciones burocráticas. Es evidente, por tanto que los niveles de empoderamiento tendrá mayores y mejores impactos en organizaciones descentralizadas que en las centralizadas, donde la delegación de autoridad es mínima y la normatización es mayor.

Estableciendo las anteriores diferenciaciones, el nivel de empoderamiento dependerá tanto de la variedad de las tareas, como de la autonomía de decisión conexas y de tipo autónomo; en este sentido, la discrecionalidad está sobre la decisión; en donde para Jensen y Fama (1983), este proceso de toma de decisiones se pueden descomponer en cuatro pasos o funciones, así: la iniciación, la implantación, la ratificación y el monitoreo, las primeras dos corresponden a la administración de la decisión, y la tercera y la cuarta, son parte del ejercicio del control. Esta separación sugiere que el empoderamiento no significa que un empleado tiene todo el derecho sobre una decisión particular; un empleado empoderado puede tener derechos implícitos para iniciar e implementar decisiones, pero el rol del gerente está en la ratificación y monitoreo de la decisión; así pues, el conflicto sobre el empoderamiento se refiere a qué derechos sobre la decisión se delega al empleado o si la delegación es total y para qué tipo de tareas (estratégicas u operativas).

A fin de resolver éste conflicto, los organismos de gobierno y de dirección de las empresas materializan esta separación así: en las grandes corporaciones, la pérdida residual está en poder de los accionistas y la administración en manos de los altos ejecutivos, quienes tienen poca participación accionarial en la empresa; dado esto y para mitigar los problemas de agencia, los accionistas se representan en un comité o junta uno de cuyos fines es la ratificación de las

iniciativas (decisiones) de los altos ejecutivos, el monitoreo y la asignación de la compensación y que son de alguna manera facultades indelegables.

Esta tipología de comportamiento dado por la separación de la decisión ayuda a comprender y explicar el frecuente uso de organizaciones jerarquizadas y los grandes y graves problemas de la manera de empoderar.

Esta es pues, en consecuencia una nueva forma de entender el empoderamiento no como una teoría, porque no lo es a la luz de la metodología de la ciencia, ya que su objeto de estudio no parece ser muy claro, las conjeturas básicas no están formuladas, su coherencia y consistencia interna son poco sólidas y su nivel de falsación empírico deja muchos vacíos.

El empoderamiento podemos considerarlo como un mecanismo útil en la gestión de empresas, en la medida que se incorpore en su esquema conceptual los elementos propios de la teoría de la información, y del principio de intensidad del incentivo, de forma que permita resolver uno de los problemas vitales de la organización tal como es la motivación.

En otra perspectiva y considerando las incorporaciones teóricas planteadas, el empoderamiento, puede tener la suficiente capacidad para crear valor en las empresas; de lo contrario no pasa de ser un mero discurso retórico.

BIBLIOGRAFÍA

- ARGYRIS, Chris. (1998). "El empoderamiento: el nuevo atuendo del emperador". SUMA número 134. Págs 50- 51, 54-60
- COASE. Ronald. (1937) "The Nature of the Firm" *Económica* 4. Págs 386-405
- FAMA, E.F. (1980) "Agency Problems and the Theory of the Firm", *Journal of Political Economy*, , num. 88, pags. 288-307.
- JENSEN, M.; MECKLING, W. (1994). "Teoría de empresa: La gerencia; costes de agencia y estructura de la propiedad". En: *La naturaleza económica de la empresa*. Editor Putterman, Louis. Madrid: Alianza,. Págs 261-285
- JENSEN, M.C.; FAMA, E. (1983) "Agency Problems and Residual Claims", *Journal of Law and Economics*, June , vol. 26, págs 327-349.
- MILGROM, Paul, ROBERTS, John. (1993). *Economía, organización y gestión de la Empresa*. Ariel Economía. Barcelona
- WILLIAMSON Oliver.(1982)."Hierarchical Control and Optimum Firm Size. *Journal of Political Economy*. v 75 n° 2 april pgs 123-138
- WILLIAMSON, Oliver. (1986). *Las instituciones económicas del capitalismo*. Fondo de la Cultura Económica. México.