



LECCIÓN N° 06

LA DELEGACIÓN DE LA AUTORIDAD EN LA ORGANIZACIÓN

1.

DELEGACIÓN DE AUTORIDAD

La delegación de autoridad es esencial para la existencia de una estructura de organización. Las unidades de organización creadas por la división de las



actividades necesarias requieren que se delegue autoridad a favor de los gerentes, para que puedan dirigir las unidades que les corresponden. Sin ello, el gerente general o el presidente sería el único miembro de la administración de una empresa, habría un solo departamento y no existiría organización.

Podemos considerar la delegación como una necesidad siempre que un gerente deba confiar en otro para ayudar a lograr un objetivo.

Se da una delegación de autoridad cuando un sujeto (el delegante) confía a otro (el delegado), el encargo de realizar una prestación que entra dentro de la responsabilidad del primero. Consiste en ceder funciones de mando a otras personas de niveles subordinados. Es una modalidad descentralizada de ejercicio de poder con especial importancia en organizaciones descentralizadas y es característica de estilos de dirección democráticos.

1.1 ¿QUÉ ES DELEGACIÓN?

Delegar significa conceder o conferir, y en este caso sería conferir la autoridad de un jefe o de una unidad orgánica a otras personas para que desempeñen determinados cometidos. Un gerente no delega sencillamente autoridad. Delega autoridad para hacer que se concluya un trabajo. No la delega para otorgar al delegado un título como algún símbolo de autoridad.

Delegar no significa renunciar o ceder autoridad. Un gerente que delega retiene siempre su autoridad general en las funciones asignadas, lo desee o no. Delegar no quiere decir la liberación permanente de



estas obligaciones, sino más bien la concesión de derechos y la aprobación para que otros operen dentro de áreas prescritas.

La delegación tiene una característica doble, debido a que, como resultado de la delegación, el subordinado recibe autoridad de parte de su superior, pero al mismo tiempo su superior retiene toda su autoridad original.



La delegación es asignar autoridad a una persona para llevar a cabo actividades específicas. Si no existiese la delegación, una sola persona tendría que hacer todo.

Toda organización que se precie tiene perfectamente establecidas las condiciones de delegación necesarias para poder llevar adelante los objetivos propuestos.

1.2 PROCESO DE DELEGACIÓN

Posiblemente es considerada como una de las partes más importantes en el desarrollo de la organización como un todo. Sin unas pautas de delegación perfectamente claras, no será posible cumplir los fines concretos de la delegación de autoridad.

Pasos a seguir

Asignación de deberes

Delegación de autoridad

Asignación de responsabilidad

Creación de confianza

a. Asignación de deberes

El responsable de la organización tiene que definir perfectamente los deberes que serán asignados a sus mandos medios e intermedios, los cuales a su vez los trasladarán a sus subalternos para el cumplimiento de los objetivos propuestos.



b. Delegación de autoridad

Sin delegar la autoridad correspondiente, es materialmente imposible que se puedan llevar adelante los deberes asignados y por lo tanto no se podrán cumplir los fines concretos de la organización como un todo.

c. Asignación de responsabilidad

La delegación de autoridad lleva asignada la responsabilidad correspondiente a la autoridad delegada. Los derechos tienen que ser acompañados de "obligaciones" y "metas concretas". La autoridad sin responsabilidad es el principio del fin de toda organización y de abusos totalmente incontrolados.

Sin lugar a dudas la responsabilidad es delegada en base a la operatividad de la misma, pero la que no puede ser delegada de ninguna forma en la responsabilidad "final".

La responsabilidad final siempre será del Mando que tiene a su cargo al subalterno en el cual delegó. Por lo tanto la delegación de responsabilidad no nos exime del cumplimiento de la misma ante los mandos que nos la delegaron a nosotros. Este punto es de primordial importancia y no debe ser olvidado en ningún caso "Somos responsables de la delegación de responsabilidad y de los resultados de esa delegación ante nuestros superiores."

d. Creación de confianza

Es inconsistente dar a una persona autoridad y responsabilidad y no completar el proceso teniendo la confianza necesaria en la persona en la que hemos delegado.

Debemos aceptar que la persona en la que delegamos es digna de nuestra confianza. La autoridad y responsabilidad delegada es un compromiso para el subordinado y tiene que desempeñar su trabajo de la forma más relajada posible. Si es consciente de contar con la confianza de su superior logrará las metas propuestas, al margen de los posibles contratiempos que puedan surgir en todo el proceso de realización.

1.3 IMPORTANCIA DE LA DELEGACIÓN

Andrew Carnegie, un notable partidario de la delegación, hizo este pertinente enunciado: "Cuando un hombre se da cuenta de que puede recurrir a otros para que lo ayuden a hacer un trabajo mejor de lo que podría hacerlo solo, ha dado un gran paso en su vida".



Un gerente debe delegar por tres razones:

1. Tiene a su cargo más trabajo del que personalmente puede hacer.
2. La delegación de autoridad es el paso crucial para el desarrollo de subordinados.
3. Una empresa requiere profundidad en la organización. Un gerente es uno en una fila de personas; tuvo un predecesor, y tarde o temprano tendrá un sucesor.

1.4 FORMAS DE DELEGAR

Con frecuencia, se indica al delegado que se haga cargo del departamento como crea conveniente. Esto da amplios poderes, tal vez demasiado amplios, al subordinado, quien suele emprender actividades que no era la intención del superior conferirle, entra en dificultades con otros subordinados y no hace caso de las actividades que otros creen que debiera efectuar. En tales casos el subordinado hace tentativas y comete errores y por último tiene que llegar el momento



en que se le delimiten sus tareas específicas.

Este costoso procedimiento se podría abreviar si estuviera bien familiarizado con las tradiciones y políticas de la empresa, si conociera lo que agrada y desagradaba a su superior y tuviera buen criterio para determinar las actividades que debiera realizar.

Una alternativa es seguir la administración por resultados, que optimiza la delegación de autoridad. De esta forma, la persona que se esfuerza por alcanzar objetivos mutuamente conocidos recibe autoridad y responsabilidad de acuerdo con sus tareas particulares.

Otra alternativa que tiene el superior, es delegar por escrito facultades bien especificadas. Esto aclara la situación y elimina incertidumbres.

Esto es ventajoso para ambas partes: obliga al delegante a meditar la situación y decidir las atribuciones específicas que haya de conferir y el delegado podrá saber concretamente en qué asuntos y hasta qué grado deberá obrar.

En el caso de una nueva actividad, la delegación por escrito puede presentar problemas, porque reduce la flexibilidad de la organización y da énfasis en las partes en vez de al todo de la estructura de la organización.



1.5 CONDICIONES PARA QUE LA DELEGACIÓN DE AUTORIDAD SEA EFICAZ

- * Fijar objetivos claros y precisos
- * Definir con claridad las tareas y funciones asignadas a cada persona que recibe autoridad delegada
- * Delegación a personas con capacidad, formación y voluntad de llevar a cabo la labor delegada
- * Atribuir al delegado autoridad suficiente para desarrollar la labor delegada
- * Conceder los medios adecuados para poder ejercer la autoridad recibida
- * Establecer criterios de control adecuados
- * Delegar con amplitud, aceptando las decisiones de la persona delegada.
- * Adoptar una política de incentivos y sanciones que refuerce la actuación de quienes ejercen autoridad delegada
- * Juzgar los resultados del delegado sobre la base de los objetivos fijados al principio.

1.6 MOTIVOS DE UNA EMPRESA PARA DELEGAR AUTORIDAD

- * Crecimiento de la empresa
- * Dificultades para ejercer el mando centralizado
- * Estilos de dirección democráticos
- * Políticas de motivación del personal.

1.7 FACTORES DE CONTINGENCIA EN LA DELEGACIÓN

Grandes problemas se presentan cuando nos hacemos las siguientes preguntas:

¿Cuánta autoridad debo delegar?

¿Debo mantener la autoridad centralizada, delegando el menor número de deberes?

¿Qué factores debo considerar para determinar el grado de autoridad a ser delegada?



Las respuestas a estas preguntas las podemos encontrar en los siguientes puntos:

Tamaño de la organización

El tamaño de la organización será el punto principal de análisis, a mayor organización mayor es el número de decisiones que deben tomarse y por lo tanto mayor cantidad de delegación para poder hacer efectivas las mismas.



Los gerentes de organizaciones de gran tamaño solo pueden obtener información limitada y generalizada, ya que son dependientes de los responsables de cada uno de los departamentos bajo su dirección.

Importancia del deber o decisión

Este parámetro se puede expresar en términos de costo e impacto sobre el presente y futuro de toda la organización. Se establecen escalas de decisión en la organización y éstas serán las pautas de poder de cada uno de los responsables de los diversos departamentos.

Complejidad de la tarea

La complejidad de la tarea a ser delegada, será la que establezca las condiciones de la delegación. A medida que las tareas se vuelven más complejas es necesario un mayor conocimiento y especialización. Las decisiones acerca de estas tareas serán delegadas en expertos.

Cultura Organizacional

La cultura organizacional está apoyada en la propia cultura de los mandos y subordinados. Si la Gerencia no tiene confianza en las habilidades de sus subordinados, la autoridad que será delegada tendrá grandes reservas. El resultado de una gestión de ese tipo será limitativo y por lo tanto poco efectivo.

Cualidades de los subordinados

Las cualidades de los subordinados son la última consideración de contingencia. La Delegación requiere subordinados con las técnicas, habilidades e información para aceptar la autoridad y actuar en forma consecuente. Si se carece de estas habilidades e información, el Mando superior no podrá delegar autoridad y por lo tanto no podrá exigir responsabilidad.



Es preciso contar con dos partes dispuestas a que la delegación sea efectiva:

Un mando dispuesto a delegar y un subordinado dispuesto a aceptar la autoridad y responsabilidad de esa delegación.

Si no se cumplen por las dos partes estos requisitos, la delegación será nefasta para el futuro de la organización.

1.8 OBSTÁCULOS PARA LA DELEGACIÓN EFECTIVA

La delegación es una de las tareas más complejas que existe. Muchos piensan que la mejor forma de hacer una cosa bien es hacerlo ellos.

Sin lugar a dudas es cierto en la parte en que los subordinados no estén debidamente preparados para asumir la parte de responsabilidad que les corresponde. Los mandos en algunos casos no están dispuestos a delegar por temor a los errores que puedan cometer los subordinados.

Otro de los temores de los mandos es que sus subordinados adquieran amplios conocimientos y experiencia en la realización de las responsabilidades delegadas y por lo tanto obtengan un poder que "pondría" en peligro la "silla" del mando.



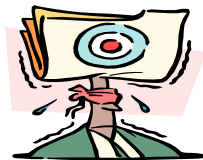
Otra característica de ciertos mandos es el pensamiento que la delegación conlleva la "abdicación" y no existe nada más lejos de la realidad. La delegación no es abdicar la propia responsabilidad.

No delegar es una gravísima responsabilidad de los mandos en el progreso de toda la organización.

Se deben establecer los controles necesarios para proveer al mando de la retroalimentación sobre el desempeño de sus subordinados. Sin la existencia de esos controles el mando tendría muy buenas razones para evitar la delegación de autoridad.

1.9 OBSTÁCULOS POR PARTE DE LOS SUBORDINADOS

Ciertos subordinados tienen temor a asumir responsabilidades. En algunos casos ese temor es totalmente fundado. Carecen de la información precisa y de los recursos para cumplir a cabalidad las funciones delegadas.



En la cultura organizacional, los subordinados quieren evitar los riesgos de que son portadoras las responsabilidades. Otro de los puntos de análisis es la carencia de una recompensa por aceptar responsabilidades extras. Sin incentivos positivos para los responsables, los esfuerzos de delegación tienen una alta probabilidad de fallar.



1.10 SUPERACIÓN DE LOS OBSTÁCULOS

Algunas sugerencias son de gran importancia en la superación de obstáculos:

Cultura Organizacional Positiva

Es preciso que por las máximas autoridades de la organización se fomente una cultura que apoye la confianza y la aceptación de riesgos. La delegación de autoridad conlleva los lógicos errores en su desarrollo. Los mandos no deben sentirse amenazados por los errores lógicos que cometerán sus subordinados, muy al contrario deben de permitir que la enseñanza llegue a través de los errores. Así mismo los subordinados se sentirán más deseosos de aceptar el compromiso si saben que el hacerlo no les hará más vulnerables y medidas punitivas.

Claridad de la Comunicación

El subordinado que asume una responsabilidad necesita conocer la misma en todos sus puntos. Cuando se asignan deberes, hay que asegurarse de que los subordinados conocen perfectamente el rango de autoridad delegada y la responsabilidad exigida. Los mandos informarán en todos los casos por escrito de las tareas asignadas, autoridad concedida y responsabilidad exigida. Esta forma de actuación facilitará que el resultado sea una delegación exitosa.

Igualdad de autoridad y la responsabilidad

La delegación efectiva debe de definir perfectamente la autoridad y responsabilidad exigida. Si la autoridad excede a la responsabilidad, se pueden crear grandes problemas que no coinciden con el buen desarrollo de la actividad de la organización. Si la responsabilidad excede a la autoridad, será materialmente imposible poder llevar adelante el compromiso.



El punto ideal es: autoridad y responsabilidad en proporción de igualdad.

Recompensar la aceptación de responsabilidad

La aceptación de la autoridad y la responsabilidad aumenta significativamente si el subordinado tiene una compensación lógica. Esta compensación debe reflejarse claramente y no solo en dinero. Las promociones, condiciones de trabajo de mayor atractivo, el elogio, etc., son pagos que tienen un gran valor afectivo y por lo tanto son deseados por todos. Las compensaciones económicas deben de acompañar al reconocimiento afectivo.



Establecer controles adecuados

Los controles fortalecen debidamente el cumplimiento de los compromisos adquiridos por todos a los que se les delegó autoridad. Estos controles tiene que ser perfectamente conocidos por todos los componentes de la organización y saber que son el barómetro por el cual se medirán sus resultados. Además estos controles servirán para la retroalimentación al subordinado que cumple a cabalidad con el compromiso adquirido.



AUTOEVALUACIÓN N° 06

1. ¿Qué es delegación?
2. Explique el proceso de delegación.
3. ¿Qué significa la delegación de autoridad en la organización?
4. ¿Qué importancia tiene la delegación?
5. ¿En qué forma se realiza la delegación de autoridad?
6. Indique por qué motivos y bajo que condiciones se delega autoridad.
7. Desarrolle sus comentarios sobre los factores de contingencia en la delegación.
8. Mencione qué obstáculos existen para delegar y cómo se superan.