

LA DELEGACIÓN DE AUTORIDAD Condiciones y Técnicas de Aplicación

Delegar puede llegar a ser una pérdida de tiempo o una notable forma de productividad, la diferencia es saber hacerlo.

Lic. María Elena Hernández
Escuela de Relaciones Industriales
Universidad de Carabobo

Es corriente observar cómo en las estructuras de organización de las empresas, las funciones de sus ejecutivos se encuentran registradas en los manuales de organización.

En éstos aparecen un cúmulo de exigencias de alta responsabilidad considerando los aspectos de planificación, organización, control de las actividades bajo su responsabilidad, coordinación, información ascendiente y descendiente. En fin, una descripción coherente con su jerarquía y los medios a su cargo.

Esta es la teoría: la realidad, en general, suele ser bien distinta. La carga de trabajo además de excesiva, le impide administrar con el equilibrio necesario (información-decisión-acción) lo importante, lo urgente, lo simple, lo complejo, lo no urgente. Los horarios administrativos, ni siquiera le alcanzan y, mientras tanto, los excesos de adrenalina irán agudizando su stress.

La delegación de autoridad es hoy un verdadero tratamiento con consecuencias terapéuticas. Además, esta delegación será una herramienta de resultados impensados en la predisposición y colaboración del personal subordinado.

El líder que no sabe delegar o no lo acepta (cualquiera sea su jerarquía), hará que gran parte de su agenda diaria se encuentre ocupada con compromisos de todos los gustos, incluyendo rutinas, aspectos formales y domésticos.

Concepto de delegación

- Según Ignacio Burgos, en su libro "Gerencia y Decisiones" tenemos que la delegación es la acción de dar autorización a otro para que actúe en lugar de uno. La delegación es establecer una autoridad descentralizada con un control centralizado.

Podemos decir que:

Es el proceso por el cual se le asigna a un colaborador la realización de una determinada actividad o cumplimiento de objetivos, otorgándole la autoridad necesaria, pero reteniendo a la vez la responsabilidad de los resultados. El cumplimiento de estas condiciones por parte de quien delega es irreversible.

Frecuentemente se otorga una determinada actividad y no por eso queda explícitamente aclarada la cesión de autoridad necesaria. La autoridad es uno de los temas más controvertidos para quienes asumen alguna jerarquía de mando. En casos extremos se confunde autoridad con poder.

Esta es la verdadera acepción de la asignación de autoridad. La autoridad es apenas la herramienta necesaria para poder actuar y desenvolver la tarea encomendada concretamente, la autoridad a asumir debe ser la mínima indispensable para desarrollar la responsabilidad.

La delegación de autoridad debe ser asumida permitiendo que en la metodología necesaria para alcanzar un cierto objetivo, la persona delegada pueda desarrollar sus propios criterios y afinidades, siempre que alcance aquellas metas. Esto permitirá una buena dosis de realización y creatividad, incluyendo aprendizajes. El extremo contrario consistiría en asignarle además de los objetivos, el cómo, cuándo y donde, impidiendo la libertad y el compromiso necesario que involucra la delegación. Delegar es equivalente a decir lo que uno desea y no a decir como hay que hacer las cosas.

Diagnóstico para la capacidad de delegar.

Generalmente resulta difícil reconocer a las gerencias el uso de esta herramienta. Es posible evaluar con adecuada objetividad cuál es realmente el nivel o grado con el cual se delega.

Para evaluar nuestra capacidad de delegación podemos desarrollar un cuestionario que nos permita con base a sus respuestas la valorización del uso de esta tecnología del management.

¿Asiste al trabajo los días feriados?

¿Permanece en el trabajo después del horario normal del personal?

¿Concurre a su trabajo bastante antes de la hora de entrada?

¿Siente que en el trabajo es indispensable?

¿Tiene en su trabajo muchas tareas pendientes y atrasadas?

¿Su forma de administrar es controlar y supervisar al máximo?

¿No dispone de tiempo para alternar las necesidades del personal subalterno?

¿Lleva trabajo a su hogar?

¿No tiene un buen concepto de sus colaboradores?

Previo a tomar una decisión ¿les participa?

Su técnica de conducción ¿Es autocrática?

¿Le agrada ser perfeccionista?

¿Realiza tareas que alguno de sus subordinados podría reemplazarlo?

¿Cree en la posibilidad de delegación?

De cada persona se obtendrán respuestas significativamente diferentes. Podemos marcar para cada una de las preguntas la preferencia con que la realizamos: "siempre", "generalmente", "a veces", "nunca".

La evaluación del total de los registros nos expresa el grado de delegación que practicamos.

Cómo delegar.

El proceso de delegar dista mucho de ser intuitivo. Es verdaderamente una metodología progresiva de actividades la que, según el nivel aportará el grado de resultados y eficiencia del acto de delegar.

Niveles de delegación.

Nivel uno: actuar sin tener que contactar después al supervisor. Nivel dos: actuar y seguidamente reportar al supervisor.

Nivel tres: recabar información sobre el problema y comunicar al supervisor lo que quiere hacer.

Nivel cuarto: obtener los datos sobre el asunto y llevar al supervisor pautas que incluyan fortalezas y debilidades y, sugerir alguna solución para la aprobación del supervisor.

Nivel cinco: investigar el caso, y explicarle todo al supervisor para que éste decida.

Pasos a seguir en el proceso de delegar.-

- a) Oportunidad y situación para delegar.
- b) Disponer a favor de quien se delega la información necesaria.
- c) Otorgar flexibilidad de realización.
- d) Acordar plazos, fechas y algunas particularidades.
- e) A quién delegar.
- f) Seguimiento del proceso de delegación.
- g) Respaldo de confiabilidad.

Razones para no delegar.-

- Nivel de capacidad personal
- Técnicas de conducción autocráticas
- Disponibilidad de tiempo
- Dificultades en la comunicación
- Preconceptos
- La autosuficiencia

Análisis de las actividades delegadas.

Es posible cuando se realiza un diagnóstico de "factibilidad de delegar" de un determinado personal, desarrollar un relevamiento de cada una de las tareas que éste realiza de su agenda diaria, indicando la persona a la que podría delegarse, tiempo necesario, información indispensable, medios requeridos y decisión de acción.

Este formulario puede significar una excelente guía para definir "qué y con quién delegar".

Descripción de la actividad	A quien de lugar	Tiempo necesario para delegar	Información Indispensable	Medios Requeridos	Decisión

En la columna "Descripción de la Actividad," pueden colocarse aquellas de distinta significación: tareas simples, urgentes, rutinas administrativas, técnicas, etc.

Para la columna "a quien delegar", es necesario tener perfecto conocimiento de las capacidades potenciales y comportamientos de cada una de los colaboradores al momento de necesitar o desear delegar, para así poder diagnosticar que tareas pueden asumir por sus características.

El "tiempo necesario", "información" y "medios", se detallarán para cada una de las actividades, en cuánto, cómo y qué puede disponerse para generar el proceso de delegación.

Por último, en la "decisión" se nota la de "delegar parcial", "total" o "no hacerlo", además de "definitiva" o "temporalmente".

En síntesis: Delegar puede llegar a ser una pérdida de tiempo o una notable forma de productividad, la diferencia es saber hacerlo.

Esta técnica, propia del management moderno, tiene las ventajas de liberar tiempos operativos no importantes o no propios de su responsabilidad, mientras tanto podrá planificar, organizar y decidir.

Claro que todas estas capacidades, sólo podrán aparecer en la medida que tengan confianza en sus colaboradores... y en sí mismo.

BIBLIOGRAFÍA

BOLÍVAR, Beatriz. Curso: *Desarrollo Gerencial. Área de Estudios Especiales*. Universidad Tecnológica del Centro. Valencia, 1994.

INSTITUTO UNIVERSITARIO DE MEJORAMIENTO PROFESIONAL DEL MAGISTERIO. *Estrategia para la conducción de grupos*. Editorial Interarte, Caracas, 1986.

MARGERISON, Charles J. *La dirección de grupos efectivos de trabajo*. México. 1979.

REVISTA RELACIONES LABORALES. Agosto/Septiembre, 1993.