

DELEGACIÓN Y PARTICIPACIÓN

Ficha de la cátedra de "Administración Gerencial", elaborada por la Ing^a Fernanda Tacchini
Versión revisada año 2005

Comenzaremos este trabajo con un análisis acerca de la centralización y la descentralización como forma de introducirnos al tema principal que nos ocupa.

A) Centralización vs. Descentralización

Cuando todo el poder de toma de decisiones descansa en un solo punto de la organización, vale decir en una sola persona (o en un grupo muy reducido de personas de nivel directivo), llamaremos "centralizada" a esa estructura. En la medida en que el poder está dispersado entre mucha gente, diremos que es una estructura "descentralizada". Es importante recordar que tanto la centralización como la descentralización no deben ser tomadas como absolutas.

Según Mintzberg, las razones que llevan a las organizaciones a descentralizar su estructura son:

- 1) En una organización que adquiere cierto crecimiento, todas las decisiones no pueden ser entendidas o manejadas por una sola persona.
- 2) La descentralización permite responder rápidamente a las condiciones de cada entorno local.
- 3) La descentralización estimula la motivación, que es un factor clave del trabajo gerencial.

A.1) Tipos de Descentralización

Hay dos tipos básicos de descentralización:

La **descentralización vertical** consiste en la delegación del poder de toma de decisión que desciende por la cadena de autoridad, desde la cumbre estratégica a la línea media. El enfoque aquí es sobre el poder formal.

La **descentralización horizontal** se refiere al desplazamiento del poder fuera de la estructura de línea. Normalmente, el poder formal recae en los funcionarios de línea (gerentes, jefes, etc.). Sin embargo, los analistas y asesores que constituyen el "staff", a pesar de no ser investidos formalmente de poder, recordemos el llamado principio de línea y staff, en la realidad suelen pesar en la toma de decisiones en virtud de la influencia que tienen sus sistemas de normalización y también de su conocimiento especializado, que les dota frecuentemente de prestigio (poder del experto).

A.2) Ventajas y Desventajas que suelen atribuirse a la Descentralización

A.2.1) Ventajas

- ✓ Libera a la Alta Dirección de parte de la carga en la toma de decisiones y obliga a los administradores de los niveles superiores a delegar.
- ✓ Estimula la toma de decisiones y la aceptación de autoridad y responsabilidad.
- ✓ Da a los administradores más libertad e independencia para tomar decisiones.
- ✓ Fomenta el establecimiento y el uso de controles amplios que pueden aumentar la motivación.
- ✓ Hace posible las comparaciones de desempeño de diferentes unidades organizacionales.
- ✓ Fomenta el desarrollo de gerentes de todo nivel.
- ✓ Ayuda en la adaptación a un ambiente rápidamente cambiante.
- ✓ Agiliza la red de comunicaciones para la gestión inmediata, al eliminar niveles.
- ✓ Favorece un clima organizacional más dinámico y ameno.

A.2.2) Desventajas

- ✓ Hace más difícil la aplicación de una política uniforme.
- ✓ Aumenta la complejidad de la coordinación de unidades organizacionales descentralizadas.
- ✓ Puede dar como resultado la pérdida de cierto control por parte de los administradores de los niveles más altos.
- ✓ Puede quedar limitada por técnicas de control inadecuadas.
- ✓ Puede estar restringida por sistemas inadecuados de planeación y control.
- ✓ Puede estar limitada por la disponibilidad de administradores calificados.
- ✓ Incremento de costos por la tendencia de las unidades descentralizadas a formar sus propios equipos de especialistas.
- ✓ Problemas en los procesos de comunicación que provocan distorsiones e ineficiencia.
- ✓ Riesgo de exagerar la importancia de las submetas, priorizándolas sobre las metas principales de la organización.

B) Delegación

Comprendido ya el contenido de la descentralización, definamos entonces la delegación. La **DELEGACIÓN** consiste en **otorgar a quienes se han asignado determinadas tareas, cierto grado de autoridad para tomar decisiones –previamente acotadas- que fuesen necesarias para poder realizarlas, junto con la responsabilidad por su ejecución y resultados.**

Es un proceso en el cual quien delega sigue siendo responsable ante su superior por el cumplimiento de la tarea o función que ha delegado, es decir que siempre se mantiene vigente el principio de que **“la responsabilidad no se delega”**.

También conviene advertir que no hay verdadera descentralización sin delegación, si entendemos ésta última como **“la efectiva asignación de tareas o funciones de una persona a otra u otras, que implica una modificación de las competencias y realizaciones materiales de las mismas”** (Kent y Zamora).

Ahora bien, la delegación no debe confundirse con la participación. En la toma de decisiones participativa la autoridad se comparte. En cambio, con la delegación, los subordinados toman las decisiones ellos mismos.

¿La delegación es una abdicación? Cuando la delegación se hace de manera adecuada, **no** es abdicación. Como es sabido, el tiempo de los gerentes es escaso, por lo tanto, no es posible que ellos lo hagan todo. Necesitan aprender a delegar para poder ser efectivos en su trabajo. Es por ello que al delegar, los gerentes deben esperar y aceptar algunos errores de sus subordinados. Los errores son parte de la delegación, siempre y cuando sus costos no sean excesivos. Por otra parte, para asegurarse que los costos de los errores no exceden el valor del aprendizaje, quien delega debe colocar controles adecuados. Una delegación sin controles de retroalimentación que le permitan saber al gerente cuándo existen problemas serios, es **abdicación**.

B.1) Factores de contingencia en la delegación

El tamaño de la organización. Mientras más grande sea la organización, mayor es el número de decisiones que hay que tomar. Es por ello que los gerentes de las organizaciones grandes recurren más a la delegación.

La importancia del deber o de la decisión. Mientras más importante sea un deber o una decisión (expresado en términos de costo e impacto en el futuro de la organización), menos probable es que se delegue.

Complejidad de la tarea. Mientras más compleja sea la tarea, más difícil será que la alta gerencia tenga suficiente información técnica actualizada para tomar decisiones efectivas. Las tareas complejas requieren mayor experiencia y las decisiones acerca de ellas deben delegarse a las personas que tengan el conocimiento técnico necesario.

Cultura organizacional. Si la gerencia tiene confianza en sus subordinados, la cultura apoyará un mayor grado de delegación. Sin embargo, si la alta gerencia no tiene confianza en las capacidades de los gerentes de menor nivel, delegará la autoridad sólo cuando sea absolutamente necesario. En tales casos, se delegará la menor cantidad de autoridad que sea posible.

Cualidades de los subordinados. La delegación requiere subordinados con habilidades, capacidades y motivación para aceptar la autoridad y ejercerla. Si esto falta, la alta gerencia será renuente a delegar autoridad.

B.2) Requisitos para delegar o mejorar la delegación existente

- 1) **Tener predisposición :** tolerancia al error, asumir el riesgo de éste, dar confianza, receptividad a nuevas ideas, establecer controles amplios.
- 2) **Determinar qué se va a delegar :** lo repetitivo, lo de detalle, lo que el subordinado puede hacer por su capacidad.
- 3) **Elegir la persona adecuada :** conocimientos, experiencia, predisposición para aceptar las responsabilidades y el riesgo de fracasos.
- 4) **Comunicar las responsabilidades :** objetivos, estándares de rendimiento.
- 5) **Conceder la autoridad necesaria :** decisiones que puede adoptar sin recurrir al nivel superior.
- 6) **Proveer un nivel de ayuda:** debido a que el superior no delega toda la autoridad ni renuncia a la responsabilidad, la descentralización no debe conducir al aislamiento. Debe existir un flujo libre de comunicación entre el superior y el subordinado, proporcionándole a éste la información necesaria para tomar decisiones y para interpretar adecuadamente la autoridad delegada.
- 7) **Monitorear la actividad delegada :** como ningún administrador puede renunciar a la responsabilidad, la delegación debe ir acompañada de técnicas que aseguren que la autoridad se use en forma apropiada. El establecimiento de controles para vigilar el avance del subordinado incrementa la posibilidad de que se identifiquen tempranamente problemas importantes y que la tarea sea terminada a tiempo y según las especificaciones deseadas. El control por parte del superior se puede realizar mediante entrevistas, preguntas, reportes, etc.
- 8) **Evaluar la delegación :** los administradores siempre deben estar atentos para recompensar tanto la delegación como la aceptación eficaces de la autoridad. Estas recompensas pueden ser monetarias o bien otorgar al subordinado mayor discrecionalidad y prestigio, lo cual permitirá el crecimiento del delegado.

Una manera de examinar por parte de un gerente o jefe su propia labor en relación a esta temática, sería que se formularse a sí mismo alguna de las preguntas siguientes:

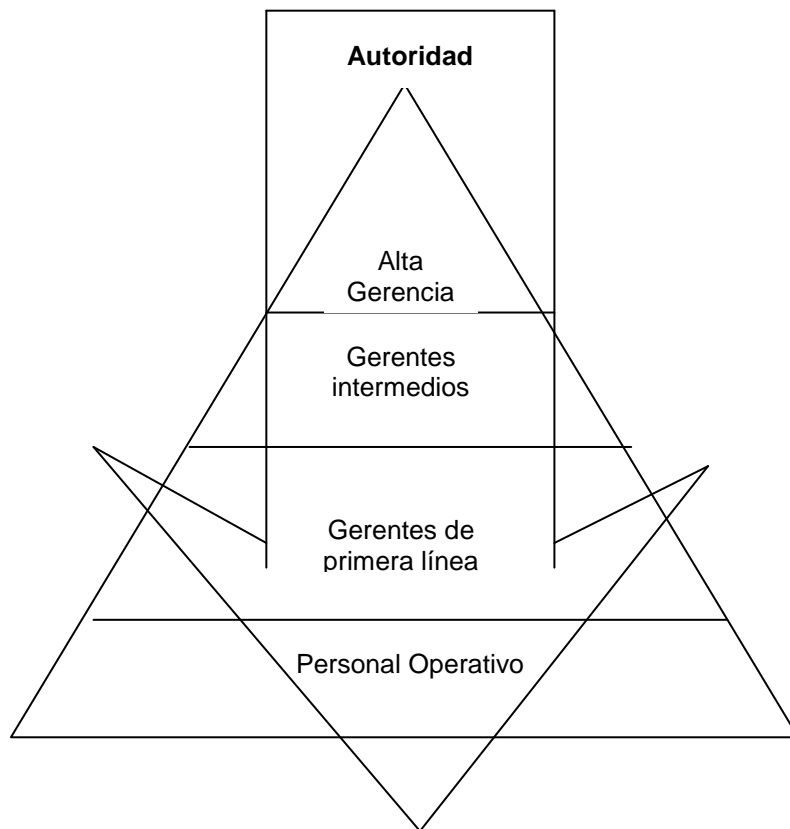
- ¿ Tengo tanto trabajo como para quedarme frecuentemente después de hora ?
- ¿ Mi departamento o sector depende mucho de mí ?
- ¿ Dedico mucho tiempo a tareas de detalle ?

Cualquiera de estos indicios lleva a analizar la posibilidad de transferir las tareas y decisiones de menor importancia o riesgo a algunos subordinados con lo que de paso se asegura el funcionamiento del sector aun en ausencia de su responsable principal. Claro está que una decisión así lleva a una nueva pregunta:

" ¿ Alguien está preparado para ocupar mi puesto ? "

Puede ocurrir que realmente no se disponga del personal suficiente; pero si el personal existe y se considera que no está capacitado, la cuestión pasará entonces por brindar esa capacitación. A menos que como suele ocurrir el superior halle una excusa fácil para su deseo de no delegar, afirmando que no hay nadie potencialmente apto o que "no tengo tiempo para capacitar". Estas son manifestaciones de

inseguridad y de temor a perder poder, creyendo que se conserva la autoridad estando en todo, haciendo que deban preguntarle todo.



La delegación efectiva impulsa la autoridad verticalmente hacia abajo a través de los rangos de una organización.

Cabe mencionar que como **consecuencia de la delegación en la estructura**, los puestos de trabajo se verán enriquecidos por la diversidad de tareas que los subordinados realizarán. Además, los agentes pasarán de ser controlados por el supervisor a estar autorizados para realizar tareas y tomar decisiones. En tanto que los gerentes dedicarán menos tiempo a controlar a los subordinados que a capacitarlos y entrenarlos.

C) Administración Participativa

- ♦ Muchos han señalado que las organizaciones se desempeñarían más eficazmente si los grupos superiores dejaran a los inferiores del mismo sistema las atribuciones y las funciones que éstos pueden ejercer mejor. Aparte de que las organizaciones realizarían mejor sus metas, la dignidad y la función de sus miembros alcanzarán niveles más elevados y la satisfacción humana se acentuaría en concomitancia con todo el resto. Tenemos aquí el *principio de subsidiariedad*, idéntico por su espíritu a la filosofía de la administración participativa y la descentralización. Como lo observa sagazmente Golembiewski, promueve “un sentido de asociación y responsabilidad” en los asuntos de la organización. En resumen, permite la autodeterminación en lugar de un cerrado conformismo ante los caprichos de una autoridad central. Por lo tanto, el principio de subsidiariedad debe ser una doctrina fundamental del humanismo industrial y la piedra miliar de la organización modificada. Es el camino hacia la democracia en el campo de la administración. Su principal forma de expresión en la literatura especializada es la participación y la descentralización.
- ♦ La conclusión a la que llegó Herzberg sobre la relación entre la satisfacción en el trabajo y el nivel organizacional es que "cuanto más alto sea el nivel de ocupación, más alto el espíritu de trabajo".

En tanto que los resultados de los estudios de Porter, indicaron que los niveles más altos acusaban mayor satisfacción. Encontró que a cada nivel sucesivo en orden ascendente correspondía un mayor grado de satisfacción (de necesidades de estimación, autonomía). Empero, la satisfacción de necesidades sociales y de seguridad era más o menos igual en todos los niveles. Por lo tanto, podemos afirmar con cierto grado de seguridad que la literatura disponible sobre satisfacción en el oficio de los distintos niveles de organizaciones, muestra que la satisfacción aumenta a medida que se asciende de nivel. Esto es válido para las comparaciones que se hacen entre puestos administrativos y no administrativos, y también para las comparaciones dentro de las diferentes partes administrativas de las jerarquías.

- ♦ La única estimación válida de la descentralización **es el grado en que la *decisión* se delega en las unidades subordinadas de mando**, y a su vez, en los individuos que forman estas unidades. Los resultados cualitativos de la descentralización son las organizaciones más planas, una supervisión más general y los alcances más amplios del control.
- ♦ Desde el punto de vista del comportamiento, la descentralización no es un compromiso entre la centralización y el caos. Es una tercera variante en la administración de las personas e importante sobremanera para la organización modificada. Combina la flexibilidad con los requerimientos formales de la disciplina, de modo que la gente perciba que se ha maximizado su libertad, puesto que conoce los límites de su responsabilidad dentro de la jurisdicción de su autoridad.
Además, la descentralización es un modo de reconciliar las exigencias de la autodeterminación humana y el control administrativo, porque concuerda con las necesidades y las expectativas individuales en un ambiente orientado hacia el trabajo. Finalmente, la descentralización **es el principio de subsidiariedad en acción**. Porque, como lo señalan Kline y Martin: “La prueba real acerca del predominio de la libertad es ésta: *¿El superior apoyará al subordinado que quiere ejecutar la tarea de un modo distinto del que él mismo habría empleado?* ”. Si el subordinado tiene libertad para actuar, porque sabe que goza de la libertad de su superior, puede afirmarse que se ha delegado la autoridad hasta el punto en que una auténtica pauta de descentralización tiene carácter operacional en una organización.
- ♦ La participación, como la delegación y la descentralización, se inspira en el principio de subsidiariedad. Utiliza los recursos individuales en el proceso de decisión. Consciente y sistemáticamente, y en la medida de su capacidad, implica al individuo en las actividades de decisión de la organización.
- ♦ En su sentido más amplio, la participación realiza los propósitos de la administración democrática elevando el grado de autodeterminación de los miembros de las organizaciones. Es una reacción ante un liderazgo autocrático represivo. Esta reacción se expresa en muy diferentes tipos de organización, al margen de que sus propósitos sean educacionales, religiosos, gubernamentales o económicos.



BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA PARA LA ELABORACION DE ESTA FICHA

Gary Dessler. "Organización y Administración. Enfoque situacional".
Juan Carlos Fresco. "Organización y estructura para la pequeña y mediana empresa".
J.J. Gilli : Conferencia en ADENAG. (Trelew – mayo 1996).
Patricia Kent y Víctor A. Zamora. "Delegación y descentralización".
Harold Koontz y Heinz Weihrich. "Administración. Una perspectiva global".
Henry Mintzberg . "Diseño de Organizaciones eficientes".
Robbins y Coulter. "Administración".
Scott y Mitchell : "Sociología de la organización"..