

XIII - DELEGACIÓN Y PARTICIPACIÓN

CENTRALIZACIÓN VS. DESCENTRALIZACIÓN

Estructura Centralizada: 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).

Estructura Descentralizada: En la medida en que el poder está dispersado entre mucha gente.

Tanto la centralización como la descentralización no deben ser tomadas como absolutas.

Razones que llevan a las organizaciones a descentralizar su estructura según Mintzberg:

- En una org en crecimiento, todas las decisiones no pueden ser entendidas o manejadas por una sola persona.
- La descentralización:
 - Permite responder rápida// a las condiciones de cada entorno local.
 - Estimula la motivación -> factor clave del trabajo gerencial.

Tipos de Descentralización

Descentralización vertical: 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.

Descentralización horizontal: Desplaza// del poder fuera de la estructura de línea. Normal//, 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 formal// de poder, 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 conoci// especializado, que les dota frecuente// de prestigio (poder del experto).

Ventajas y Desventajas de la Descentralización

Ventajas	Desventajas
Libera a la Alta Dirección de la parte de la carga en la toma de decisiones.	Aumenta la complejidad de la coordinación de unidades organizacionales descentralizadas.
Obliga a los administradores de niveles superiores a delegar.	Hace más difícil la aplicación de una política uniforme.
Estimula la toma de decisiones y la aceptación de autoridad y responsabilidad.	Puede dar como resultado la pérdida de cierto control por parte de los administradores de los niveles más altos.
Da a los administradores más libertad e independencia para tomar decisiones.	Incremento de costos por la tendencia de las unidades descentralizadas a formar sus propios equipos de especialistas.
Fomenta: 1. Estableci// y uso de controles amplios que pueden aumentar la motivación. 2. Desarrollo de gerentes de todo nivel.	Puede quedar limitada por: 1. Técnicas de control inadecuadas. 2. Sistemas inadecuados de planeación y control. 3. Disponibilidad de administradores calificados.
Hace posible las comparaciones de desempeño de diferentes unidades organizacionales.	Problemas en los procesos de comunicación que provocan distorsiones e ineficiencia.
Agiliza la red de comunicaciones para la gestión inmediata, al eliminar niveles.	Riesgo de exagerar la importancia de las submetas, priorizándolas sobre las metas principales de la organización.
Ayuda en la adaptación a un ambiente rápida// cambiante.	
Favorece un clima organizacional más dinámico y ameno.	

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”*.

No hay verdadera descentralización sin delegación. Delegación: Efectiva asignación de tareas o funciones de una persona a otra/s -> una modificación de las competencias y realizaciones materiales de las mismas (Kent y Zamora).

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.

Factores de contingencia en la delegación

1	Tamaño de la organización	Mientras + grande sea la organización, > es el número de decisiones que hay que tomar. Es por ello que los gerentes de las orgs grandes recurren + a la delegación.
2	Importancia del deber o de la decisión	Mientras + importante sea un deber o una decisión (expresado en términos de costo e impacto en el futuro de la organización), - probable es que se delegue.
3	Complejidad de la tarea	Mientras + compleja sea la tarea, + difícil será que la alta gerencia tenga suficiente información técnica actualizada para tomar decisiones efectivas. Las tareas complejas requieren > experiencia y las decisiones deben delegarse a las personas que tengan el conoci// técnico necesario.
4	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.
5	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.

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 aisla//. Debe existir un flujo libre de comunicación entre superior y subordinado, proporcionándole a éste la información

	necesaria para tomar decisiones y para interpretar adecuada// 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 estableci// de controles para vigilar el avance del subordinado incrementa la posibilidad de que se identifiquen temprana// 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 creci// del delegado.

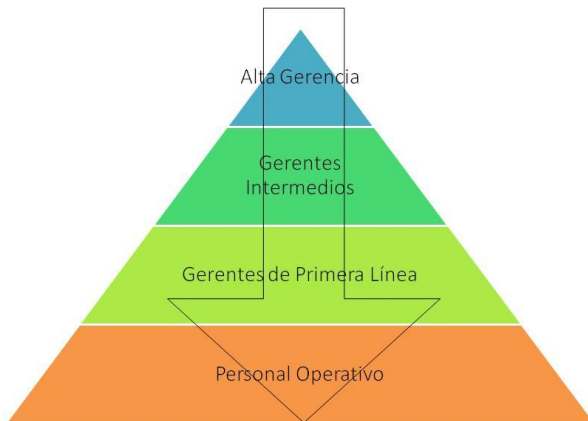
Una manera de examinar por parte de un gerente o jefe su propia labor, sería que formularse alguna de las preguntas siguientes:

- ¿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?

Estos indicios llevan 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.

ADMINISTRACIÓN PARTICIPATIVA

Las organizaciones se desempeñarían más eficaz// si los grupos superiores dejaran a los inferiores 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.

Principio de subsidiariedad (basado en administración participativa y descentralización).

- 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*.
- 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). La satisfacción de necesidades sociales y de seguridad era más o menos igual en todos los niveles. Por lo tanto, 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.

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 sistemática//, y en la medida de su capacidad, implica al individuo en las actividades de decisión de la organización.

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.