

## LA DESCENTRALIZACION ADMINISTRATIVA

35.072.1

### 1. Descentralizar

Dentro de las labores de organización y descentralización es un punto de partida inexcusable. La aceleración del progreso técnico hace que la empresa sea cada vez más compleja en sus relaciones internas y externas. Este progreso no sólo afecta a los medios materiales. Un perfeccionamiento de éstos no sería nunca un problema, sino que facilita el aspecto material de los procesos.

Pero junto a los medios materiales hay que contar con los personales, y es aquí donde la complejidad creciente de la empresa hace que las interrelaciones humanas presenten cada vez más difícil solución. No se trata sólo de que haya aumentado el número de empleados. Lo que ha ocurrido es que ha aumentado el número de especialidades: existen ahora técnicos en Estadística, en Presupuestos, Organización y Métodos, cada uno de los cuales habla, por decirlo así, un diferente lenguaje. La disminución en las parcelas de competencia que a cada uno de estos técnicos se les ha atribuido hace que las especialidades se conviertan en compartimientos estancos cuya sola salida es hacia arriba; es decir, hacia el jefe. A éste compete coordinar la labor de esos técnicos para que la empresa no se convierta en una verdadera Torre de Babel.

La dirección de las empresas se ve,

El Comité National de l'Organisation Française ha concedido el premio CNOF 1960 a un trabajo de RENÉ HUGONNIER, titulado «Organiser pour diriger», que ha sido publicado en el número de noviembre de 1960, de la revista mensual de CNOF. El trabajo se divide en tres partes, de la primera de las cuales ofrecemos un resumen en este número.

pues, asaltada hoy en día por el *surmenage* de esta labor de coordinación. Por ello es indispensable que el jefe sepa escapar de esta tarea que se le viene encima. Así, solución más adecuada será la descentralización.

La dirección cotidiana hoy ya no es posible. El director de una gran empresa no puede atender a todos y a cada uno de los problemas que en el orden técnico o humano presenta la organización cada día.

Pero la descentralización no debe darse desde el escalón superior. Ese lento camino hacia atrás que debe recorrerse en la distribución de competencias debe llegar hasta la base de la pirámide jerárquica, y más concretamente en los tres niveles, a saber:

- Nivel de decisión.
- Nivel de elaboración de instrucciones y de transmisión de órdenes.
- Nivel de ejecución y de aplicación de las instrucciones.

Los fines a los que sirve la descentralización son los siguientes:

- Ampliar las funciones del jefe que al poder transmitir sus poderes puede abarcar un mayor campo de competencias.
- Aligerar la jerarquía aliviando a los jefes de la decisión y la realización de actos que pueden ser realizados por sus subordinados.
- Extender el sentido de la responsabilidad de modo que cada hom-

bre en la empresa tenga un puesto de trabajo determinado y se haga responsable de su actuación en el mismo.

## 2. Requisitos para una descentralización

Conviene hacer, ante todo, unas aclaraciones sobre el significado de la palabra descentralización: se ha de distinguir ésta claramente de la desconcentración. La descentralización afecta al modo de dirigir, a la decisión y a las funciones individuales. La desconcentración se refiere esencialmente a los medios a emplear y su situación geográfica.

El primer requisito que la descentralización exige es el de que ésta sea sincera. Es muy fácil que cuando las cosas van bien en una empresa y no hay peligro del menor desajuste en su organización se realice una descentralización «de propaganda» puramente teatral, para dar la sensación a los empleados de que colaboran en la marcha de la empresa. Esta política de tipo paternalista se verá inexcusablemente detenida en el momento en que surja una situación de peligro de cualquier tipo. Se considerará que ya se ha «jugado bastante» y se volverá a la más férrea concentración de poderes en el vértice de la pirámide.

Aparte este requisito de buena fe, una descentralización auténtica exige:

- Por parte del jefe, la energía y claridad de ideas necesaria para que la delegación de sus facultades sea eficaz y real.
- Por parte del subordinado es necesario que acepte la responsabilidad con adhesión, interés, convicción y deseo de éxito. Es fácil ver empleados que reclaman activamente más responsabilidad en su trabajo, pero

su entusiasmo suele disminuir cuando en realidad el momento llega.

- Es necesario crear, finalmente, un espíritu de equipo que vendrá dado por la cohesión entre el jefe y sus subordinados.

## 3. La autoridad

La descentralización se basa en un fuerte desarrollo de la autoridad, sin la cual aquélla no es posible.

Se ha definido la autoridad como el derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer. Deben hacerse, sin embargo, más matizaciones con respecto a este concepto. Podemos distinguir, al menos, tres clases de autoridad:

- Autoridad estatutaria o legal. Concepto formal que viene establecido por un nombramiento o reglamento.
- Autoridad técnica. Según la concepción clásica ya superada, el jefe debía «saber más» que todos sus subordinados. Esta idea provocaría hoy la inexistencia de jefes en los niveles superiores.
- Autoridad natural, de tipo psicológico, que es la que viene impuesta por las virtudes del jefe, abstracción hecha de la autoridad legal.

En todo caso, aquí nos fijamos en la autoridad de hecho, que en toda buena organización debe venir respaldada por una precisa declaración formal de la misma. Hoy se debe tender a que la autoridad aumente en atribuciones y disminuya en poder. Cada uno de estos conceptos se explica de la siguiente manera.

- Atribuciones. (Es decir, «hacer».) La amplitud de las atribuciones distingue al jefe del especialista. Una de las tentaciones de la empresa moderna es confundir ambas figuras limitando al mínimo las atribuciones de cada jefe.

— Poderes. (Es decir, «hacer hacer».) El aumento de atribuciones debe llevar consigo la facultad de delegar los poderes, conservando, sin embargo, la unidad del mando.

#### 4. La delegación progresiva

Una delegación realizada en todos los escalones de la empresa de modo repentino puede producir un efecto de auténtica anarquía. La delegación progresiva puede evitar este inconveniente. Se marcan cinco etapas:

- Aprobación en cada caso de la decisión tomada por el subordinado.
- Posteriormente, revisión global de las decisiones.
- Definición de una política a seguir.
- Fijación de objetivos y controles periódicos.
- En la última etapa, basta el consejo y la asistencia al subordinado.

El aspecto fundamental de la delegación es la formación de hombres. El jefe debe delegar, ayudando al mismo tiempo a sus subordinados a progresar. Debe exigir de ellos que le pidan consejo en las decisiones no habituales o nuevas. La delegación, por la formación que implica, exige siempre bastante tiempo y representa una especial forma de inversión intelectual, que servirá para mejorar en el futuro el potencial de la empresa.

#### 5. Las funciones del jefe después de la delegación

No quedará el jefe inactivo después de una acertada delegación de funciones.

Le queda aún por realizar lo más

difícil: mantener el espíritu de gestión entre los subordinados que han recibido sus poderes. Así se conseguirá realizar en cada uno de los escalones de la pirámide jerárquica las cinco famosas funciones de Fayol: Prever, Organizar, Mandar, Coordinar, Controlar.

La responsabilidad del jefe no disminuye con la delegación. Cada uno de los subordinados responderá de los poderes que le han sido conferidos (que son pocos, pero reales). El jefe tiene la responsabilidad de los poderes que para él se ha reservado y además la de los poderes que ha delegado, a través y en función de la actuación de sus subordinados.

#### 6. Los factores de la descentralización

Los factores que condicionan el éxito de una descentralización son aquellos que tienden a crear un favorable cuadro de organización y actuar sobre los empleados en la misma.

- Crear un cuadro favorable a la acción:
  - Definir la política a seguir.
  - Determinar claramente la estructura.
  - Mejorar los métodos de dirección.
- Actuar sobre los hombres:
  - Nombrar jefes adecuados.
  - Formar y perfeccionar empleados.
  - Mejorar la eficacia de los mismos.