

LA DELEGACION DE
FUNCIONES COMO
TECNICA DE MANDO

65.012.468

Por JULIAN CARRASCO BELINCHON

Sumario: I. Introducción.—
II. Concepto.—III. Objetivos.—
IV. Presupuestos.—V. Colaboradores en quienes se debe delegar.—
VI. Contenido.—VII. Límites.—
VIII. Procedimiento.—IX. Efectos.
X. Conclusiones.

I. Introducción

La principal función del dirigente es fijar y concretar los objetivos a alcanzar, programar la actividad que permite su consecución y adoptar las pertinentes decisiones.

Ahora bien, a medida que el jefe asciende en la escala jerárquica se encuentra más atareado: son más las funciones que tiene que realizar; más los problemas a que tiene que hacer frente; mayores las demandas que tiene que satisfacer, y más complejas las decisiones que debe adoptar.

Ante esta situación ¿cómo poder pensar y reflexionar sobre cada problema? ¿Cómo poder desempeñar con acierto todos los cometidos que sobre él recaen, en el momento, lugar, forma y modo adecuado?

Parece que sólo existe un camino: *descargarse de lo secundario, para poderse dedicar a lo fundamental*. Es decir, transfiriendo las tareas secundarias a los inmediatos colaboradores, para que ellos las desempeñen.

La transferencia de funciones, o la delegación de las mismas, se nos muestra como indispensable. Y si es así ¿por qué no se delega más? En términos generales, por la tendencia centripeta que lleva a concentrar poderes y facultades. Tendencia fundamentada en la desconfianza hacia la aptitud de los colaboradores para desarrollar las funciones que se asumen directamente por el jefe.

Así, en este sentido, RICHARD OWENS afirma que *no delegan las personas*:

- Que creen que nadie puede efectuar el trabajo mejor que ellas y que su juicio es mejor que el de sus colaboradores.
- Que estiman que es más fácil hacer ellas directamente el trabajo que adiestrar a sus colaboradores para que lo realicen.

- Que les gusta resolver los problemas de detalle.
- Que son ineptas para resolver los grandes problemas que se dejan de lado, ocupándose de los minúsculos.
- Que temen que no se les reconozcan los méritos de los resultados si no se han ocupado de los detalles.

En definitiva, la delegación, manifiestan H. KOONTZ y C. O'DONNELL, es una de las artes de la dirección más elemental e importante. Son raros los directivos de alto nivel que no comprenden su importancia. No obstante, la observación y el estudio de las organizaciones y situaciones directivas nos lleva a la conclusión de que la delegación es una de las artes de la dirección peor practicada. Muchos estudios de la dirección indican *que una de las causas principales del fracaso de los dirigentes radica en su incapacidad para delegar autoridad.*

II. Concepto

La delegación de funciones consiste *en el acto mediante el cual el jefe comparte la autoridad y la responsabilidad con un colaborador respecto a funciones concretas, reservándose aquél la fiscalización de las mismas y su coordinación con las restantes.*

Es decir, que la esencia de la delegación radica:

a) *Respecto al delegado*, en concederle:

- Autoridad.
- Libertad de acción.

b) *Respecto al delegante*, en reservarse:

- La fiscalización.
- La coordinación.

III. Objetivos

La delegación de funciones, pretende:

1. *Respecto al jefe que delega.*—Descargarse de las tareas secundarias, para poder concentrar su atención en los cometidos fundamentales que sobre él pesan: Especialmente, adoptar las decisiones oportunas.

2. *Respecto al colaborador en quien se delega.*—Se le adiestra, se le capacita y se le hace más interesante el trabajo que realiza, pues se acentúa su sentido de responsabilidad.

3. *Respecto al servicio.*—Se perfecciona, por cuanto se dirige mejor y se ejecuta el trabajo con más esmero e interés. En este sentido, CHARLES B. HICKS e IRENE PLACE afirman que es conveniente que las funciones sean delegadas desde los niveles más altos a los inferiores, a fin de que puedan tomarse las decisiones necesarias tan cerca del punto de operación como sea posible.

Ello —añaden— elimina el remitir las cuestiones a través de un largo tramo de comunicación hasta los directivos más elevados, lo que constituye una pérdida de tiempo.

En definitiva, como advierten GASSER, ULRICH y BERNHARD, la delegación procura al superior el tiempo necesario para dedicarse a las tareas específicas de su cargo, al mismo tiempo que desarrolla el sentimiento de responsabilidad entre sus colaboradores.

IV. Presupuestos

La delegación de funciones para alcanzar los objetivos enunciados precisa que concurren en ella un conjunto de requisitos, condiciones o presupuestos que podemos sistematizar, según que se refieran al jefe, al colaborador o al ambiente de trabajo.

En primer lugar, el *delegante requiere*:

1.º *Estar convencido de la conveniencia, necesidad y utilidad de delegar.*—En tanto no se llega a este convencimiento toda delegación es estéril, cuando no contraproducente y perjudicial.

2.º *Estar dispuesto a confiar en la capacidad del colaborador para desempeñar las funciones que se le transfieren.*—En este sentido la nota esencial de la delegación es la confianza. Es decir, que el grado de delegación se mide no por el número de facultades que transfieren, sino por la intensidad con que se confía en quien se delega (LAIRD).

3.º *Estar dispuesto a conceder libertad de acción.*—Es decir, que en el ejercicio de las facultades que se delegan los únicos límites que debe tener el delegado son los impuestos por el objetivo a alcanzar y por las normas legales vigentes. O sea los mismos límites que en su actuación tenía el delegante.

4.º *Estar dispuesto a delegar para perfeccionar la organización respectiva.*—Lo que significa, en opinión de LAIRD, que el jefe:

- Ha de descubrir las habilidades de cada uno de sus colaboradores.
- Ha de darles posibilidad de que las pongan en juego, es decir, que las ejerciten.

En segundo lugar, *el delegado precisa:*

1.º *Comprender la delegación.*—Es decir, saber cuáles son sus posibilidades, limitaciones y objetivos que con la misma se persiguen. Por tanto, el delegante ha de informar debidamente sobre estos extremos al delegado.

Es necesaria—afirman MOSHER y CIMMINO—la comprensión clara e inequívoca entre las dos partes de la relación, respecto al contenido de la misma y a las funciones respectivas de cada una.

2.º *Aceptar la delegación.*—Lo que significa que ésta no se puede imponer, sino que ha de ser asumida voluntariamente. Cuando no hay libre aceptación, no existe delegación, sino que estamos ante un supuesto de orden enmascarada.

3.º *Poseer las condiciones necesarias para poder desempeñarla.*—Evidentemente, la persona en quien se delega debe tener los conocimientos, aptitudes y experiencia suficientes para poder asumir la carga que la delegación implica.

Finalmente, *en cuanto al ambiente de trabajo, se requiere:*

- 1.º *Armonía* en las relaciones de jefe y colaboradores.
- 2.º *Espíritu de equipo.*—Es decir, información suficiente y participación efectiva.

3.º *Confianza del colaborador en el jefe.*—Confianza que es fundamental, pues no basta que el jefe confíe en el colaborador, sino que, además, es indispensable que éste confíe en aquél. Lo que en ocasiones es sumamente difícil.

V. Colaboradores en quienes se debe delegar

En términos generales, se sugiere:

1.º *Delegar para utilizar los conocimientos, aptitudes y experiencia de los funcionarios que se tienen como colaboradores.*—Esto exige, como

ya se anticipó, descubrir estas condiciones, las que sólo se comprueban cuando se ponen a contribución.

Muchas veces no se aprovechan condiciones de los funcionarios por no brindarles oportunidades para ejercitarlas: imaginación, experiencia, etcétera. Condiciones que quedan inéditas en la actuación pública del individuo y que, sin embargo, se emplean en las actividades privadas del funcionario.

2.º *Delegar en los que no estén adiestrados, pero que reúnen condiciones que pueden utilizarse.*—En este sentido se ha puesto de relieve cómo en todo grupo de trabajo las actividades principales recaen en unos pocos, que son los que el jefe considera «aptos», mientras que el resto lleva a cabo una actividad reducida, con lo cual:

- El jefe ve limitadas sus posibilidades de actuación, ya que se circunscriben a las actividades que pueden realizar los más aptos.
- Estos no se encuentran satisfechos, pues estiman que la distinción lo es únicamente a efectos de obligaciones, pero no de derechos, pues éstos son iguales a los que disfruta la totalidad.
- Los restantes colaboradores tampoco, salvo excepciones, se encuentran conformes, pues piensan que son objeto de una discriminación que les es perjudicial; opinan que no se aprecian sus condiciones.

Ante esta situación, bastante frecuente, se sugiere la conveniencia de analizar bien las condiciones de los que podríamos denominar «no adiestrados», y en base a los resultados del análisis, delegar en aquellos que reúnen condiciones, y que no han tenido posibilidad de adiestrarse hasta ahora por carecer de oportunidad de poner a contribución aquellas condiciones.

VI. Contenido

La determinación de las funciones o tareas que se pueden delegar no puede efectuarse con carácter general. Es decir, no puede formularse una regla general que nos sirva para todos los supuestos, debido a las grandes diferencias que existen entre unas y otras jefaturas.

No obstante, sí pueden tenerse en cuenta las siguientes directrices prácticas de validez general:

1.ª *Confeccionar un inventario de las tareas que se realizan en el puesto de mando que se ocupa.*

2.^a *Clasificar las tareas en tres grupos:*

- *Tareas que únicamente puede desarrollar el propio jefe*, por los conocimientos, aptitudes y experiencia que requieren, o por la responsabilidad que comportan.
- *Tareas que pueden desarrollarse indistintamente por el jefe o por un funcionario de los que con él colaboran.*
- *Tareas que pueden desempeñarlas mejor los colaboradores que están a las órdenes del jefe.*

3.^a *Delegar las tareas comprendidas en los dos últimos grupos, reservándose únicamente el jefe las incluidas en el primer grupo, que deberán ser las de más difícil desempeño y de mayor responsabilidad.*

Al aplicar estas directrices existe un peligro remoto: que *se delegue con exceso*. Es decir, que se transfieran todas las tareas y que el jefe quede sin cometido que cumplir, lo que no es fácil, debido a la tendencia centripeta que ya destacamos.

VII. Límites

La delegación de funciones tiene los siguientes límites:

1.º *La delegación no exime de responsabilidad al delegante.* Es decir, como afirma JAMES D. MOONEY, aquél en quien se delega resulta responsable ante el superior de la ejecución de la tarea; pero el superior sigue siendo responsable en cuanto al resultado de ésta.

2.º *No se pueden delegar más funciones, más atribuciones y más responsabilidades que las que permiten los conocimientos, aptitudes y experiencia del delegado.* O sea, que la delegación tiene que adaptarse —como advierte RICCARDO RICCARDI— tanto en términos de responsabilidad como de autoridad a la persona del destinatario.

3.º *No se puede delegar el contenido típico de la función directiva —programar, mandar, coordinar y fiscalizar—* referido a la totalidad del órgano que se dirige. Pues si tal cosa se hiciese resultaría que el delegado ocuparía el lugar del delegante dentro de tal órgano.

VIII. Procedimiento

Con respecto al procedimiento se recomienda tener presentes las cuatro directrices siguientes:

1.^a *Definir en forma completa cada delegación:*

- Objetivo u objetivos que se persiguen.
- Facultades que se transfieren.
- Responsabilidad que se contrae.
- Libertad de acción que se concede.
- Medios de que se dispone.
- Personas a las que se podrá ordenar.
- Personas a las que se puede recurrir solicitando colaboración.

En este sentido, LESTER R. BIRTEL estima que hay que definir el alcance de la misión que se confía y procurar que el personal comprenda que tal misión encomendada lo ha sido por decisión del jefe y no por iniciativa del delegado, haciendo ver que se espera que el personal le ayudará a desempeñarla.

2.^a *Expresar por escrito la delegación, con lo cual se consigue:*

- a) Obligar al delegante a concretar y delimitar la delegación.
- b) Informar al delegado sobre

- el campo en el que puede actuar;
- las facultades que posee, y
- hasta dónde puede llegar.

La delegación —manifiesta GEORGE R. TERRY— no debe ser una simple declaración, sino que conviene especificar el alcance de la autoridad que se delega no sólo para que esté perfectamente informado el delegado, sino también cualquier otro que tenga que colaborar con él en el desempeño de su cometido.

3.^a *Determinar cómo se vigilará el ejercicio de las funciones delegadas.* Vigilancia que si se anuncia en su momento no está en contradicción con la confianza que la delegación implica, sino que puede ser un cauce para aumentar y consolidar dicha confianza.

Distinto sería no advertir y después vigilar, pues entonces si se demostraría una auténtica desconfianza.

En conclusión, se recomienda hacer saber al delegado que su actuación se fiscalizará e incluso cómo se llevará a cabo dicho control.

4.^a *Preparar la delegación*, como afirman LAIRD y LAIRD, *para que si el delegado comete errores no origine perjuicios a la organización.*

Es decir, que el delegante debe:

- Advertir al delegado que no se le tendrán en consideración las equivocaciones en las que pueda incurrir en la fase de su adiestramiento.
- Vigilar especialmente al delegado en esta fase inicial para poder corregir los errores en los que pueda incurrir, con el fin de que no perjudiquen a la organización respectiva.

IX. Efectos

Las consecuencias de la delegación de funciones, cuando ésta se lleve a cabo en forma adecuada, deben coincidir con los objetivos perseguidos, ya que es lo que con ella se pretende.

No obstante, podemos sistematizarlos de la forma siguiente:

1. RESPECTO AL SERVICIO:

- *Rapidez* en el funcionamiento, ya que se reducen de hecho los niveles jerárquicos, con lo cual la decisión se aproxima a la ejecución.
- *Continuidad* en la actuación, que no se suspende por la ausencia del jefe, sino que se desarrolla con normalidad en todo momento.
- *Seguridad* en la actividad, pues se desenvuelve de forma más perfecta, ya que los que en ella intervienen están más adiestrados.

2. RESPECTO AL DELEGANTE:

- Le permite desempeñar la jefatura más íntegramente, ya que puede dedicar el tiempo preciso al estudio de los problemas y a la reflexión requeridos para adoptar en cada instante la decisión adecuada.
- En este sentido, resulta paradójico que cuantas más tareas se transfieren, más eficaz resulta la jefatura que se ostenta, siempre que la transferencia dé lugar a una mayor atención por las cuestiones fundamentales.

3. RESPECTO AL DELEGADO:

- *Se le estimula*, al darle una mayor participación y tener posibilidad de poner a contribución sus conocimientos, aptitudes y experiencia.
- *Se le brindan oportunidades para capacitarse* al desempeñar los cometidos que se le confían.
- *Se le permite destacar* y hacer méritos, al tener ocasión de exteriorizar sus conocimientos, aptitudes y experiencia.

X. Conclusiones

En resumen, podemos concretar lo siguiente:

El jefe, para poder desempeñar los múltiples cometidos que sobre él recaen, precisa descargarse de lo secundario para poder dedicar su atención a lo fundamental.

Para conseguir tal objetivo ha de delegar, es decir, ha de compartir la autoridad y la responsabilidad con sus colaboradores respecto a funciones concretas, reservándose la fiscalización y la coordinación.

La delegación de funciones pretende permitir al jefe ocuparse de los asuntos que él ha de resolver; adiestrar a los colaboradores y perfeccionar el funcionamiento de los servicios.

La delegación, para ser eficaz, requiere: que el jefe esté convencido de la conveniencia, necesidad y utilidad de la misma y que esté dispuesto a confiar, a conceder libertad de acción y a delegar para perfeccionar la organización; que el colaborador comprenda y acepte la delegación y reúna condiciones para desempeñarla, y que el ambiente de trabajo sea de armonía, de espíritu de equipo y de confianza recíproca.

Se debe delegar para utilizar los conocimientos, aptitudes y experiencia de los colaboradores y para aprovechar las condiciones de éstos, aunque no estén adiestrados.

Se deben delegar todas las tareas que los colaboradores puedan desempeñar eficazmente, teniendo en cuenta que la delegación no exime de responsabilidad al jefe; que no se pueden delegar más tareas que las que permitan los conocimientos, aptitudes y experiencia del colaborador, y que no se puede delegar el contenido típico de la función directiva referido a la totalidad del órgano que se dirige.

Al delegar se debe definir por escrito y en forma completa cada delegación, determinar cómo se fiscalizará el ejercicio de las funciones delegadas y preparar la delegación para que el colaborador, si comete errores, no origine perjuicios a la organización.

La delegación aplicada con acierto proporciona rapidez, continuidad y seguridad al servicio; facilita al jefe el cumplimiento de sus cometidos y estimula, capacita y da ocasión de destacar al colaborador.

La delegación de funciones en la Administración Pública puede aplicarse ampliamente, siempre que se tenga en cuenta que no es factible transferir funciones políticas a los funcionarios administrativos y técnicos; que se pueden delegar funciones siempre que no exista un precepto legal que expresamente lo prohíba; que la delegación no requiere autorización del superior, salvo cuando se trate de transferir funciones que se tienen delegadas, y que la delegación de funciones es una medida de orden interno, de reparto de trabajo, del órgano que se dirige.