

DELEGACION.

Delegación significa que una autoridad superior confiere una autoridad específica. Fundamentalmente implica una doble responsabilidad. Quien recibe la autoridad por delegación se hace responsable ante el superior por el cumplimiento de su tarea, pero el superior sigue siendo el responsable de que esa tarea se lleve a cabo. Este principio de la delegación es el centro de todos los procesos en la organización formal. No es sólo lo que el líder debe hacer sino, sobre todo, qué es lo que debe ser.

La delegación aparece en la organización como una consecuencia necesaria de la autoridad procesiva o liderato. Es inherente a la naturaleza misma de las relaciones entre superior y subordinado. Desde el momento en que el objetivo requiere un esfuerzo organizado por parte de más de una persona, siempre habrá liderato, con su delegación de deberes. Esto es así hasta en la organización más sencilla y más trabajada, donde hay siempre un liderato por contacto directo. Pudiera parecerle a algunos que el capataz de una patrulla de obreros del ferrocarril no delega deberes. En realidad, a menos que tome en sus manos el pico y la pala y trabaje junto a sus hombres, lo delega todo, excepto la única cosa que no puede ser objeto de delegación, esto es, la autoridad inherente a su propia tarea y responsabilidad que le corresponde de que el trabajo se haga.

Otro punto a observar es que la delegación envuelve siempre otorgamiento de autoridad, y nunca puede significar otra cosa. Con frecuencia se da por sentado que el término "autoridad" quiere decir autoridad sobre personas, pero no es éste necesariamente su significado en materia de organización. Aún el capataz de una patrulla de obreros delega cierta autoridad en sus hombres, la autoridad de hacer ciertas cosas,

lo cual lleva consigo la responsabilidad de realizar aquello que han sido autorizados a hacer. Siempre, en toda labor, aún en la de un mensajero de oficina, hay alguna autoridad delegada de esta naturaleza, sin lo cual la responsabilidad no tendría base lógica.

La responsabilidad que al liderato incumbe de que se cumpla la tarea no agota el tema. Aún debemos considerar los factores humanos envueltos en tal responsabilidad. No es sólo lo que el líder debe hacer sino, sobre todo, qué es lo que debe ser. El ejercicio del liderato presupone, como primera necesidad, la capacidad de comprender. El verdadero líder ha de saber plenamente lo que se persigue, y saberlo con una claridad que le permita contemplar el final desde el principio. Tal conocimiento es

necesario aún en el jefe de una patrulla de obreros. Pero el líder puede, también, estar dirigiendo los esfuerzos colectivos de un grupo de hombres de la más alta inteligencia, cada uno de los cuales domine por completo la tarea que se le ha asignado. En ambos casos, tiene que haber un líder cuyo deber ser la coordinación de cada factor con todos los demás para el logro del propósito común.

Cuando una organización supera con su desarrollo la posibilidad de un liderato por contacto personal, aparece aquel aspecto de la organización que llamamos subdelegación. Significa que el líder comienza a delegar una autoridad similar a la suya propia. En otras palabras, delega el derecho de delegación mismo, que envuelve la misma clase de autoridad sobre otros. Así, tenemos, un alargamiento de la cadena gradual, según aparece en toda clase de organizaciones mayores. Sin embargo, el mismo principio existe a lo largo de toda la estructura, cualquiera sea la longitud de la cadena. El subordinado es siempre responsable ante su superior inmediato por la

ejecución del trabajo, y el superior sigue siendo responsable de que tal trabajo se haga, y esta relación se extiende hasta el líder superior, cuya autoridad lo hace responsable del conjunto.

Deberíamos observar que cuando la autoridad delega poderes similares a los suyos, esto puede significar o no la delegación del derecho a nombrar subordinados. En el caso de nombramientos para importantes puestos-clave, la autoridad superior puede reservarse ese derecho. Esto, sin embargo, no altera la relación superior y subordinado en la cadena gradual. El Superior comienza inmediatamente a delegar al subordinado deberes que llevan consigo su propia autoridad; de ahí que la responsabilidad coordinada está implícita en todas las relaciones de tal naturaleza.

Los aspectos psíquicos de la delegación son tan importantes como los del liderazgo; de hecho, la prueba definitiva del verdadero líder es la forma en que delega su autoridad. Asimismo, es sumamente revelador de ciertas características humanas. El modo en que el líder delega autoridad nos permite identificar tres tipos diferentes.

El primer tipo es el mal llamado líder a quien siempre se le hace demasiado fácil delegar su propia autoridad. Estos supuestos líderes se sentirían complacidos si pudieran delegar su propia responsabilidad, y muchos se imaginan personas es la renuncia ante la responsabilidad y las obligaciones que ésta impone. No son por cierto, líderes auténticos, y sólo se encuentran en ese papel a consecuencia de una circunstancia fortuita, generalmente por herencia.

Al segundo tipo igualmente se le hace fácil delegar autoridad y procede a ello no bien percibe la necesidad de hacerlo. Pero tiene conciencia siempre de que hay algo