

DELEGACION, EMPOWERMENT Y SUBSIDIARIEDAD

NUEVO ENTORNO, NUEVAS ESTRUCTURAS

La complejidad social (económica y empresarial) ha llevado en las últimas décadas a que las empresas busquen nuevos modos de estructurarse, pasando del modelo jerárquico y piramidal al modelo chato y horizontal en sus diversas modalidades: matricial, federalista, participativa, modular, etc. El directivo (gerente o jefe) es consciente de que ya llega a todo y busca para la empresa intra-emprendedores capaces de conseguir resultados alrededor de procesos bien definidos. Interesa cuidar los costos, la calidad del producto, la atención del cliente y también responder rápidamente a los cambios bruscos del entorno (Ricard). Es decir, la *velocidad* aparece como una nueva variable que imprime su sello en el estilo de las empresas. Por eso, no sólo se necesitan organizaciones más delgadas y flexibles, sino también equipos autónomos y personas de alta *performance*, conscientes de su papel innovador dentro de la organización.

En simultáneo, la educación ha ganado en extensión e intensidad. Cada vez son más los que, al decir de Edgar Schein, adoptan como estilo de vida el cambio y el aprendizaje continuo. El espíritu emprendedor, propio de las sociedades abiertas, lleva a poner a la persona en el mismo centro de la actividad empresarial. Cada miembro de la empresa reclama para sí un mayor protagonismo que le permita desplegar, a favor de la empresa, sus mejores competencias operativas y valorativas, al punto que la clásica distinción entre trabajo directivo y trabajo operativo (Carlos Llano) pierde límites y perfiles, produciéndose un acercamiento entre ambas actividades.

Este contexto lleva a replantearse sistemas y estilos de dirección. Las últimas décadas han sido pródigas en nuevos enfoques directivos, para cuya caracterización se han sacado brillo a términos ya existentes como el de la *delegación* y *participación* y se han acuñado nuevos como el de *empowerment* (apoderamiento, facultación) y el de *subsidiariedad*. Esta ola llega también a las áreas de recursos humanos de las empresas que asumen ahora un papel estratégico, orientado a proporcionar el conjunto de competencias necesarias para asegurar la competitividad de la empresa. No basta la evaluación por objetivos, pues de lo que se trata es de llegar a mejorar a la persona como tal. Para este fin, el instrumento más adecuado es el de las *competencias* que, aunque son variables más difíciles de medir, llegan al corazón del problema y no sólo a su superficie.

Las competencias, dicen Chinchilla y Cardona, son *aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su actividad o función*. En este sentido, podemos distinguir competencias estratégicas, intratélicas y de eficacia personal.

a) *Competencias estratégicas*: visión del negocio, orientación inter-funcional, gestión de recursos, orientación al cliente, red de relaciones efectivas, negociación.

b) *Competencias intratélicas*: comunicación, dirección de personas, delegación, coaching, trabajo en equipo, liderazgo.

c) *Competencias de eficacia personal*: proactividad, resolución de problemas, auto-gobierno, gestión personal, integridad, desarrollo personal.

Vamos a fijarnos, especialmente, en unas de las competencias intratélicas de la empresa, la *delegación*, entendida como uno de los componentes de los sistemas de dirección. Nos aproximaremos a esta institución desde tres perspectivas: 1º el enfoque tradicional; 2º el enfoque del *empowerment* y 3º el enfoque federalista o de la subsidiariedad.

ENFOQUE TRADICIONAL DE LA DELEGACION

La delegación está vinculada hacia atrás con el poder, el cual lo vamos entender como una relación de mando y obediencia. Habitualmente el uso de la palabra poder es equívoco, pues con el se quiere significar asuntos disímiles. Se la suele equiparar con la *autoridad*, pero siguiendo la clásica distinción romana de *potestas* y de *auctoritas*, me parece que es mejor dejar el uso de la palabra "poder" para la "*potestas*" y reservar la palabra "autoridad" para la "*auctoritas*" romana. En este orden de ideas, el poder es toda posición de investidura a partir de la cual su portador reclama obediencia. Por ejemplo, si alguno va en auto por una calle y lo para un niño, lo más seguro es que el conductor continúe su camino, sin hacer caso a la señal del niño. En cambio, si es un guardia civil, parará, aún cuando no sepa quién es el policía, éste detenta el poder y es suficiente razón para hacerle caso.

La autoridad señala otra dimensión de la relación mando/obediencia. Con ella queremos indicar que su portador ejerce un tipo de influencia sobre otros, no en razón de su capacidad coactiva, sino en razón de su *saber y/o calidad moral*. Es un perito en una materia cuyo saber es reconocido por otros, quienes prestan asentimiento a su dicho. También podría tratarse de una persona de reconocido prestigio personal, cuyo talante moral lo hace fiable.

Es muy recomendable que quien sea portador de poder lo sea también de autoridad, no siempre se dan ambas y mantienen un equilibrio inestable que ha de ajustarse continuamente. Juan Antonio Pérez López ha trabajado muy bien esta materia y a su trabajo nos remitimos.

En la práctica, desde esta óptica, la delegación se articula alrededor de: a) deberes (tareas); b) atribuciones (poder) y c) responsabilidad. Una delegación efectiva, por tanto, a de ser real, perfectamente definida y coherente con los principios clásicos del mando: asociación de poder y responsabilidad, unidad de control que asegura que cada empleado tiene un único superior, unidad de dirección que especifica que cada objetivo tiene un único responsable, una clara cadena de mando. Todo previsible, todo controlado. En un entorno así, la confianza difícilmente puede anidar y queda poco espacio para la autonomía e iniciativa personal.

Así las cosas, la delegación es, fundamentalmente, una forma de desconcentrar el poder cuando el trabajo se hace excesivo: hay cosas secundarias que las puede hacer otro nivel inferior, mientras el jefe se reserva los temas nucleares. De este planteamiento se siguen definiciones como la siguiente: "la delegación tiene por objeto transferir poder de un superior a un subalterno para que éste pueda realizar una labor necesaria. Tuvo su origen cuando un gerente-dueño que estaba sobrecargado de trabajo contrató los servicios de una persona para que la ayudara" (Douglas).

Cualquier manual que siga esta tradición repite más o menos el mismo esquema. Sirva como ejemplo lo que un reciente libro de Robbins dice al respecto: "¿Si usted fuera un gerente y quisiera delegar algo de su poder, cómo lo haría? Los siguientes puntos resumen los pasos básicos que necesita tomar en cuenta:

1. Aclare la tarea.
2. Especifique el alcance de discrecionalidad que tiene el subordinado.
3. Permita participar al subordinado.
4. Informe a los demás que la delegación ha tenido lugar.
5. Establezca los controles de retroalimentación.

DE LA DELEGACION TRADICIONAL AL EMPOWERMENT

Una situación así no es sostenible y ya por los años 80 se empezó a repensar los alcances de la delegación. Quizás, el intento más ambicioso de darle nuevos vuelos al poder de la gente ha sido el *empowerment*, un proceso de delegación que busca como finalidad implicar y conseguir la participación plena de los miembros de la empresa, hasta conseguir verdaderos grupos autodirigidos, con competencias

que agregan valor a la empresa. Se ha pasado del control gerencial a la facultación y, como lo señala Robbins "en muchas organizaciones, los empleados se han convertido en asociados o compañeros de equipos. Y existe una línea muy tenue entre los papeles de gerentes y trabajadores. La toma de decisiones se está empujando hacia abajo, al nivel operativo, donde los trabajadores están teniendo la libertad de elegir opciones acerca de programas, procedimientos y solución de problemas relacionados con el trabajo".

Quizás es Blanchard quien ha elaborado mejor una teoría amplia y sugestiva del *empowerment* y a él seguiremos en el desarrollo de esta materia. Sostiene que "Facultar no quiere decir darle poder a la gente. La gente ya tiene suficiente poder (en sus conocimientos y motivación) para desempeñar magníficamente sus oficios. Nosotros definimos facultar como liberar ese poder. Pero esto lo he aprendido por dura experiencia. Facultar lleva consigo un sentido básico de ser dueño y empieza con el sistema de creencias de la alta gerencia. Hay todavía demasiados líderes que tienen que quitarse de la cabeza la idea de que la gente se dirige a su trabajo todas las mañanas preguntándose cómo se las arreglará para hacer lo menos posible ese día".

Tres son las claves que Blanchard propone para lograr que el proceso para facultar a los empleados funciones en la empresa:

- a. Compartir información con todos.
- b. Crear autonomía por medio de fronteras.
- c. Reemplazar la jerarquía con equipos autodirigidos.

A continuación, señalo con mayor detalle cada uno de estos pasos:

I. COMPARTIR INFORMACIÓN CON TODOS

- Es la primera llave para facultar a las personas y las organizaciones.
- Permite a los empleados entender la situación actual en términos claros.
- Es la manera de crear confianza en toda la organización.
- Acaba con el modo de pensar jerárquico tradicional.
- Ayuda a las personas a ser más responsables.
- Las estimula para actuar como si fueran dueñas de la empresa.

II. ÁREAS DE FRONTERAS QUE CREAN AUTONOMÍA

1. Propósito - ¿En qué negocio está usted?
2. Valores - ¿Cuáles son sus guías operativas?
3. Imagen - ¿Cuál es su visión del futuro?
4. Metas - ¿Qué, cuándo, dónde, y cómo hace usted lo que hace?
5. Papeles - ¿Quién hace cada cosa?
6. Estructura organizacional y sistemas - ¿Cómo apoya usted lo que quiere hacer?

III. CREAR AUTONOMÍA MEDIANTE FRONTERAS

- Se basa en información compartida.
- Aclara la visión (cuadro grande) con retroinformación de todos.
- Ayuda a traducir la visión en papeles y metas (cuadros pequeños)

- Define valores y reglas que sustentan las acciones deseadas, cuando los valores son claros la toma de decisiones se facilita.
- Desarrolla estructuras y procedimientos que facultan a las personas.
- Nos recuerdan que se trata de un viaje.

El *Empowerment* otorga a los directivos nuevos roles, pues al traspasar responsabilidades a su gente, se despojan también de poder. Blanchard sostiene que el temor inicial de pérdida de poder debe tornarse en el descubrimiento de nuevos roles. Así descubrirán que quedan "muchas cosas que ellos podían hacer, como por ejemplo: intervenir más en planeación estratégica, trabajar más con los clientes, examinar nuevos equipos y procedimientos, investigar e impartir el tipo de entrenamiento que los empleados van a necesitar en el futuro, lo mismo que proyectos especiales de la compañía que se habían aplazado".

IV. REEMPLAZAR LA JERARQUÍA CON EQUIPOS AUTODIRIGIDOS

- Equipos facultados pueden hacer más que individuos facultados.
- Los empleados no empiezan sabiendo cómo trabajar en equipo.
- La insatisfacción es un paso natural del proceso.
- Todos tienen que entrenarse en destrezas de equipo.
- Compromiso y apoyo tienen que venir desde la cumbre.
- Equipos con información y destrezas pueden reemplazar la vieja jerarquía.

"Sin duda alguna. Cada vez que tenemos que tomar una decisión sobre un asunto complejo, debemos asegurarnos de que a todo empleado se le dé la oportunidad de expresar sus opiniones y sus preocupaciones. Hacemos esto, no solamente por ser justos sino para que los talentos de cada individuo se puedan aprovechar en la solución del problema".

V. BENEFICIOS DE EQUIPOS AUTODIRIGIDOS

- Aumento de satisfacción en el empleo.
- Cambio de actitud de "tener qué hacer" una cosa a "querer hacerla".
- Mayor compromiso de los empleados.
- Mejor comunicación entre empleados y gerentes.
- Proceso más eficiente de toma de decisiones.
- Calidad mejorada.
- Costos de operación reducidos.
- Una organización más rentable.

Finalmente, y a modo de resumen, Blanchard relaciona las tres claves del proceso de facultar en el siguiente cuadro:

VI. PLAN DE JUEGO DE FACULTAR

Compartir la información con todos

- Compartir información sobre el rendimiento de la compañía; ayudar a los empleados a entender el negocio.
- Crear confianza compartiendo la información.
- Establecer posibilidades de autocontrol.
- Ver los errores como oportunidades de aprender.
- Acabar con el modo de pensar jerárquico; ayudar a los empleados a portarse como propietarios.

Crear autonomía mediante fronteras

- Aclarar el cuadro grande y los cuadros pequeños.
- Aclarar metas y papeles.
- Definir valores y reglas que sustentan las acciones.
- Crear reglas y procedimientos que apoyen las facultades.
- Proveer el entrenamiento necesario.
- Responsabilizar a los empleados por los resultados.

Reemplazar la vieja jerarquía con equipos autodirigidos

- Proveer dirección y entrenamiento en destrezas para equipos facultados.
- Proveer sustento y estímulo para el cambio.
- Utilizar la diversidad como un activo de un equipo.
- Dar gradualmente el control a los equipos.
- Reconocer que habrá algunos tiempos difíciles.

EL ENFOQUE FEDERALISTA O DE LA SUBSIDIARIEDAD

En esta materia seguiré, especialmente, a Charles Handy quien en varios de sus escritos ha expuesto ampliamente el significado de la *subsidiariedad*, institución perteneciente a la doctrina social de la Iglesia Católica y que en términos sencillos se suele exponer así: no le es lícito a la esfera, círculo o sociedad mayor hacer aquello que puede hacer la menor. Handy enfatiza esta idea diciendo que “robar las responsabilidades a la gente está mal” y la llama delegación a la inversa, pues la hacen las partes al centro. Es, dentro de su propuesta federalista para la empresa, “el elemento clave para que los individuos asuman una mayor responsabilidad”.

Es de sentido común, dejar el poder cerca de la operación. A veces, un mal entendido paternalismo se niega tercamente a correr el riesgo de la libertad, lo que lleva consigo el desconocimiento y hasta atropello de la iniciativa y responsabilidad personal. Esta delegación a la inversa supone, pues, que son las personas las que ceden parte de sus poderes al centro, pues éste hará algunas cosas mejor, precisamente, aquellas que con el sólo esfuerzo individual son inalcanzables.

El centro (alta dirección, gerencias funcionales y jefaturas) cambia su orientación y ha de procurar facilitar las tareas propias de sus miembros. Atrás queda la actitud que lleva a concentrar, absorber y suplantar las capacidades de los miembros de la empresa. De otro lado, la misma complejidad del quehacer empresarial hace imposible que en lo alto se sepa adecuadamente lo que más conviene; "los dirigentes ya no pueden pensar por todos y los demás tampoco quieren ya que lo hagan". Desde esta óptica, el centro se redimensiona: ha de ser pequeño y ha de huir de las estructuras burocráticas. La amplitud de asuntos es tal, que ahuyenta la tentación de querer hacerse cargo de todo. El control y la supervisión ya no son sus mejores instrumentos, sino que se espera más bien una actitud de *acompañamiento* y de *información y formación continua*, que descubre en la función directiva una dimensión educativa neta. Algo así como aquella escena de la película *Buscando al soldado Ryan*: el directivo debe ayudar a la persona a que esté a la altura de sus responsabilidades, a que se merezca su subsidiariedad.

Sí se le pide al centro que tenga una visión global del negocio y su entorno, así como que asuma una postura proactiva empujando, animando y supliendo a las partes sólo cuando éstas no llegan por sus propios medios. Suplencia, de otro lado, que de tener el carácter de provisional. Los errores llegan y más cuando se aprende a cargar con el propio peso de las responsabilidades. El directivo ha de estar atento para ayudar en esos momentos y no poner en peligro la existencia del equipo, de la unidad o del resultado, pero también, ha de tener al suficiente dominio para no caer en la tentación de intervenir y cercenar el crecimiento natural de las capacidades y aprendizaje de su gente.

La subsidiariedad supone tener en cuenta lo siguiente:

- Establecer las responsabilidades con claridad, pues lo contrario se presta a solapamientos y malentendidos.
- Las partes han de tener tanta capacidad de decisión como sea sensato.
- Conviene comunicar antes que callar.
- Ha de existir confianza mutua entre el centro y las partes.

Aparece aquí un asunto de vital importancia para este tipo de dirección compartida, la **confianza**. Ya Fukuyama hizo notar que a mayor confianza, menores niveles de control y mayor eficacia. No le basta a las organizaciones funcionar con sólo sistemas formales de control. Las empresas y la misma sociedad necesitan otros tipos de conectivos, uno de ellos es la **confianza**. La experiencia avala las bondades de esta virtud, pero también nos dice que hace falta tiempo de exposición para conseguirla. Quienes trabajan en equipos autodirigidos y quienes desean emprender relaciones de implicación y participación efectivas, saben que la confianza debe ganarse en el terreno de la pericia técnica y de la integridad moral. Dice Handy al respecto que "la confianza se basa en saber quien es la otra persona, qué defiende, hasta dónde está dispuesta a llegar... Si no se puede confiar en un miembro del equipo, esa persona tiene que marcharse. Si todo el equipo no merece confianza, entonces todo el equipo ha de marcharse".

Finalmente, aún cuando ciertas modalidades del *empowerment* guardan mucha cercanía con la subsidiariedad, Handy encuentra una diferencia significativa: "Empoderamiento implica que alguien allá arriba está cediendo poder. Subsidiariedad por el contrario, implica que el poder es propio y en primer lugar, de más abajo a más afuera. Se retira sólo como último recurso. Los que están en el centro son servidores de las partes".

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS

- BLANCHARD, Ken. *Empowerment*, Bogotá, Grupo Editorial Norma, 1996.
- BOCHENSKI, J.M. "Qué es autoridad", Barcelona, Herder, 1979. HOPE, Jeremy y Tony. *Competir en la tercera ola*. Barcelona, Ediciones Gestión 2000, S.A., 1998.
- CHINCHILLA y CARDONA. *Evaluación y desarrollo de las competencias directivas*. Barcelona, Nota Técnica, IESE, 1999.
- DAVIS y otros. *Comportamiento humano en el trabajo*, México, McGraw Hill, 1999.
- DELIBES, José. *Mandos medios en administración*, Tomo 2, Madrid, Pamplona, 1986.
- DONELLY y otros. *Fundamentos de dirección y administración de empresas*, Madrid, Tomo 1, Irwin, 1995.
- DOUGLASS, Donna. *El management del tiempo en el trabajo en equipo*. Barcelona, Paidós, 1997.
- PEÓN ESCALANTE, Joaquín. *Filosofía de la autoridad, filosofía de la delegación*, México, Universidad Panamericana, s/f.
- PÉREZ LÓPEZ, Juan Antonio. *Fundamentos de la Dirección de Empresas*. Madrid, Rialp, 1993.
- RICART, Joan. "El desarrollo personal en las nuevas organizaciones" en MELÉ. *Ética en el gobierno de la empresa*. Pamplona, EUNSA, pp143-174.
- ROBBINS, Stephen. *Comportamiento organizacional*, México, Prentice Hall, 1999.

SCHEIN, Edgar. "Leadership and organizational culture" en VVAA, *The leader of the future*, San Francisco, The Drucker Foundation, 1996.

Revisado Abril 2023.