

## La complejidad de delegar. Una mirada sociológica comprensiva

### *The complexity of delegating. A comprehensive sociological look*

Jairo Emiro Cuenú Cabezas<sup>1</sup>

#### Resumen

La diversidad de limitaciones que tienen los seres humanos para lograr sus propósitos hace que cooperen o deleguen. En el acto de delegar, el delegatario empodera al delegado para actuar en su nombre, lo que hace que la acción sea más compleja que la de cooperar. Es decir, delegar lidia con la complejidad, que se trata de reducir, por lo menos en el mundo organizacional, a través de mecanismos de seguimiento, control y evaluación. Sin desconocerlo, el artículo intenta mostrar que la organización además tiende a reducir la complejidad delegando en personas que comparten su ámbito u horizonte de familiaridad, es decir, en personas que generen confianza, que es la que engendra expectativas ciertas sobre la acción delegada. En términos teóricos, se recurre a la sociología comprensiva, que permite concluir que lo que complejiza el delegar es la incertidumbre sobre la acción humana, que justifica, en términos organizacionales, los procesos administrativos de control.

**Palabras clave:** confianza; complejidad; delegar; horizonte; proceso administrativo.

#### Abstract

The diversity of limitations that human beings have to achieve their purposes makes them cooperate or delegate. In the act of delegating, the delegator empowers the delegate to act on his or her behalf, which makes the action more complex than that of cooperating. In other words, delegating deals with complexity, which it is a matter of reducing, at least in the organizational world, through mechanisms of follow-up, control and evaluation. Without ignoring them, the article tries to show that the organization also tends to reduce complexity by delegating to people who share its scope or horizon of familiarity, that is, to people who generate confidence, which is what generates certain expectations about the delegated action. In theoretical terms, we resort to comprehensive sociology that allows us to conclude that what makes delegating complex is the uncertainty about human action, which justifies, in organizational terms, the administrative processes of control.

**Keywords:** trust; complexity; delegate; horizon; administrative process.

**Recibido:** 02 marzo de 2020. **Aceptado:** 10 julio 2020

---

<sup>1</sup> Candidato a Doctor. Doctorado en Administración. Universidad del Valle, Cali, Colombia. M.S.c. en Organizaciones. Especialista en Teoría, Métodos y Técnicas de Investigación. Contador Público. Grupo de Investigación Gestión y Políticas Públicas. Facultad de Ciencias de la Administración. Universidad del Valle. Mail: airo.e.cuenú@correounivalle.edu.co.

## INTRODUCCIÓN

El presente artículo es un avance de la estrategia teórica de la tesis *Re-institucionalización del ejercicio del Revisor Fiscal. Secretos, extrañeidad y confiabilidad. Un análisis sociológico comprensivo*, que se desarrolla en el Doctorado en Administración, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle. El tercer capítulo indaga sobre los motivos que llevaron a los comerciantes en la antigüedad a delegar las cuentas a esclavos. Indagación que hace necesario comprender lo que hacía complejo el acto de delegar y la manera como los comerciantes intentaban reducir la complejidad. Esto porque las cuentas albergaban sus secretos comerciales, hecho que hace necesario delegar en alguien de confianza. Desde aquí, el presente artículo intenta mostrar que las organizaciones tienden a reducir la complejidad delegando en personas que compartan su ámbito u horizonte de familiaridad, es decir, en aquellos que generen confianza, que es la que engendra expectativas ciertas sobre la acción delegada.

En términos teóricos, es necesario comprender la concepción de horizonte en Gadamer (1997), que posibilita advertir que el acto de delegar “saca” a la gerencia de una situación que estrecha sus posibilidades de acción. Además, se trabajará con el concepto de mundo familiar de Schütz (1997), concebido como una comunidad de espacio-tiempo, con el que explica las relaciones de alteridad, comunidad que para Luhmann (1996), en su ensayo *Confianza*, le permite decir que la confianza forma parte del mundo de lo familiar. De este modo, la estrategia metodológica tiene un carácter interpretativo, parte de una mirada general del concepto de delegar, caracterizando algunos modelos de delegación.

Los argumentos concluyen que el problema fundamental para delegar está relacionado con la incertidumbre de la acción de otro, que justifica, entre otros motivos, los modelos de evaluación y control. Sin embargo, la organización o los gerentes, para reducir la complejidad en el proceso de delegar, tienden a hacerlo en personas que comparten su ámbito u horizonte de familiaridad, lo que posibilita ver en el otro la manera como se manifiesta su conciencia íntima. Así, el documento se estructura en tres apartados; en el primero, se explicará que delegar es una necesidad humana, necesidad que se acometerá desde la disciplina administrativa con la que se presentará el delegar como proceso; en la segunda, se mostrará el problema para delegar; y en la tercera, se presentan las reflexiones.

### Delegar: una necesidad humana

“Nadie es una isla, cada hombre es un pedazo del continente, una parte de la tierra; si el mar se lleva una porción de tierra, todo el mundo queda disminuido... La muerte de cualquier hombre me disminuye, porque estoy ligado a la humanidad; y por consiguiente nunca preguntes por quién doblan las campanas: doblan por ti”. *John Donne*

El artículo se inicia con una parte del poema de John Donne, “Las campanas doblan por ti”, con el fin de comprender que los seres humanos no son una isla y, por ello, se necesitan. Necesidad que los lleva en primera instancia a cooperar, pero, además a delegar actividades en otros con el fin de lograr sus propósitos, sean de conocimiento, políticos, económicos, de movilidad, etcétera. De hecho, la palabra, se puede decir, aparece, en términos de la vida cotidiana, por la diversidad de limitaciones que tienen los seres humanos

para lograr sus proyectos. Limitaciones que hacen necesario encomendar o transferir parte de las actividades o tareas a otros. Por ejemplo, en la educación los padres se apoyan en otros —los profesores— con el fin de lograr una preparación ilustrada, práctica y moral de sus hijos. Así, delegar es una necesidad que permite, más allá de la cooperación, en la que se trabaja juntos, suplir necesidades instrumentales que “[...] dependen de las metas que uno tenga” (Thompson, 1998: 46).

En las necesidades fundamentales, el hombre no tiene alternativas, pero las instrumentales le posibilitan diversidad de estrategias para lograr sus provistos. Así, delegar, en primera instancia, se considera como una necesidad instrumental del ser humano, que se diferencia del cooperar en que tal actividad no se hace juntos, sino que se transfiere un hacer. De hecho, para Lupia (2001: 1), se entrega a los tenderos “[...] la tarea de adquirir diversos alimentos, delegamos en los doctores la tarea de reparar los huesos rotos, y delegamos en las agencias de noticias la tarea de informarnos sobre los eventos locales y mundiales”. Se puede decir que, en el delegar, otro hace por mí.

A pesar de la importancia de la acción de delegar, la palabra es más de uso en la vida corriente que de reflexión filosófica. Lallican (2015: 1), al teorizar acerca del área o disciplina administrativa, por ejemplo, considera que el tema es un apartado simple en diferentes medios de gestión de recursos humanos y como dimensión “es poco estudiada”. En esta misma línea, Leana (1986: 754) dice que “[...] el descuido de la delegación no tiene justificación”. A pesar del poco recorrido teórico, el concepto de delegar, en términos

generales, expresa sustitución, representación y transferencia, términos ligados con el poder. Delegar incumbe transferir de cierta forma poder, cosa que se evidencia en el concepto de delegar como sustitución.

Los clásicos latinos, según Quintero (1955), entendían por *delegatio* la sustitución de una persona por otra, que recibe de aquella sus poderes. Igualmente, en el *Diccionario Larousse*, *delegar* se define como “Transferir el poder o autoridad de una persona a otra para que obre en representación suya en algún asunto” (1997: 3097). Dicho obrar en representación también es clave en Ravichandran y Yoon (2006: 72), para quienes delegar es “el acto de empoderamiento para actuar en nombre de otro”. Es sano aclarar que, en términos disciplinares, la palabra *delegar* está relacionada más con el ámbito de la administración, el derecho y la ciencia política.

En términos de la ciencia política fue Locke, explica Quintero (1955), uno de los primeros, en sostener que el poder legislativo del Parlamento ha sido delegado a este por el pueblo. Este argumento dio origen a la idea de que, cuando se establece una Constitución, el pueblo “delega en un órgano u órganos de gobierno su poder de legislar. Así, la Constitución francesa de 1791 decía: ‘La Constitución delega exclusivamente en el cuerpo legislativo los poderes y funciones [...]’” (Quintero, 1955: 17). Pero, además de las anteriores concepciones, es necesario tener en cuenta que *delegar* en latín “significa ‘confiar a’” (Blanquez, 1950: 351). De hecho, para Bell y Bodie (2012: 101), “la delegación implica a un gerente y una persona de confianza”. Asimismo, Serrat (2011: 1) afirma que “el acto de delegar convoca y descansa en la

confianza”. En síntesis, el concepto de delegar incumbe, además de representar, transferir, sustituir, confianza. Delegar es “confiar a”.

### El concepto de delegar en administración

En lo concerniente a la disciplina administrativa, la palabra *delegar* está relacionada con el discurso de la gerencia-autoridad y la estructura organizacional. En relación con la gerencia-autoridad, Pozner (2000: 12) define *delegar* como el “otorgar a un colaborador —individual o grupal— de forma temporaria o permanente, la autoridad necesaria para tratar y decidir”. Delegar, en términos de la gerencia-autoridad, es conceptualizado también por Stoner, Freeman y Gilber (1996: 389) como “asignar a otra persona la autoridad formal (poder legítimo) y la responsabilidad para desempeñar actividades específicas”. De aquí, la tesis de Agada (2014: 34): “Ninguna organización puede funcionar de manera efectiva sin delegación”, las organizaciones, en términos generales, necesitan delegar para cumplir propósitos.

Delegar, en términos de la estructura organizacional, es la transferencia a un agente del derecho de actuar por parte de un principal. Weber, en *Economía y sociedad* (2002), relaciona la palabra *delegar* con la dominación y el principio de jerarquía administrativa, que forma parte de la estructura organizacional burocrática. En la jerarquía administrativa se delega, por lo general, poder y funciones (cargos) con responsabilidad.

### Delegar como proceso administrativo

La delegación, además de lo anterior, es concebida como proceso. Para Yukl y Ping (1999: 219), por ejemplo, [...] es un proceso

complejo y multifacético que incluye asignar nuevas tareas importantes a los subordinados, otorgar a los subordinados la responsabilidad de las decisiones manejadas anteriormente por el gerente y aumentar la libertad y la discreción permitidas a los subordinados en la forma en que hacen su trabajo, incluida, la autoridad para tomar medidas sin obtener aprobación previa.

Dunham y Pierce (1989), como se citaron en Bell y Bodie (2012: 94), también conciben el delegar como “el proceso que los gerentes utilizan para transferir autoridad formal de una posición a otra dentro de una organización [...]”. Del mismo modo, señala Lallican (2015) que la delegación es un proceso. En términos generales, el proceso incluye gerencia o alguien que da órdenes o encarga algo, subordinados, autoridad, decisiones. A pesar de estas categorías que son identificables en todo proceso de delegar, existen para Lallican “pocos modelos de análisis de prácticas de delegación” (10), incluso, se puede agregar que no hay unanimidad en la literatura administrativa sobre los modelos de delegación, no existe un único modelo. Y, además, para Bendor y Meiorowitz (2004: 293), “aunque existe una gran literatura sobre delegación, pocos modelos han ido más allá de un conjunto básico de suposiciones canónicas”. Creemos que no son suposiciones canónicas, sino recomendaciones de cómo delegar y de por qué delegar, pero falta, en realidad, una discusión teórica sobre delegar y su proceso. No obstante, se puede recurrir a Koontz, Weihrich y Cannice (2012), Bell y Bodie (2012), Stoner *et al.* (1996) e Ikhtiar, Riaz y Hasan (2011), con el fin de comprender los rasgos fundamentales del proceso de delegar en la teoría administrativa.

### Rasgos generales de los modelos del proceso de delegación en administración

El proceso de delegación o el modelo de delegación, para Koontz *et al.* (2012) implica cuatro fases: i) determinar los resultados esperados del proceso, ii) asignar las tareas al cargo, iii) delegar autoridad para el cumplimiento de las tareas y iv) responsabilizar a la persona de las tareas en el cargo. En la práctica, continúan afirmando los autores, es imposible separar las diversas partes, porque sería injusto esperar que una persona cumpla ciertas metas sin dotarla de autoridad, así como lo sería delegar autoridad sin dar a conocer los resultados finales de lo delegado.

El proceso de delegación de Koontz *et al.* (2012) hace hincapié en lo que se espera de la delegación, pero, además, es un proceso secuencial. A diferencia del modelo de Bell y Bodie (2012), que no es necesariamente secuencial, se centra en comprender el tipo de autoridad por transferir y en las capacidades de quien ocupa el cargo. Además, el modelo tiene el mismo número de fases, consiste en i) entender, por parte de la gerencia, qué tipo de autoridad puede ser transferido, ii) identificar las capacidades de la persona que va a ocupar el cargo, iii) preguntar a la persona si acepta o rechaza el cargo y iv) se transfiere la auténtica autoridad.

El proceso de delegación, para Koontz *et al.* (2012) y Bell y Bodie (2012), se concreta en cuatro fases, sin embargo, el modelo propuesto por Stoner *et al.* (1996) —o como ellos dicen, las tareas para una delegación efectiva— tiene dos fases más, que ponen el énfasis en los recursos para la tarea y la retroalimentación de las tareas, la cual incluye

el control. Sin embargo, es interesante tener en cuenta que su modelo considera necesario intervenir para hacer frente a eventualidades. Así, lo que proponen es lo siguiente: i) decidir las tareas por delegar, ii) decidir a quién delegar iii) proporcionar recursos financieros, iv) brindar la información sobre las tareas, v) prepararse para intervenir y vi) establecer un sistema de retroalimentación. Ahora, Ikhtiar *et al.* (2011) plantan un modelo de delegación en ocho fases. Este modelo, a diferencia de los anteriores, se construye en interacción con los trabajadores, una diferencia sustancial con los otros, que se construyen desde la gerencia. Además, el modelo tiene en cuenta el *comportamiento pasado* de las personas que se van a seleccionar.

Para concluir, delegar, según Agada (2014: 2), se refiere en términos generales a tres aspectos: “(a) asignación de responsabilidad, (b) delegación de autoridad y (c) creación de responsabilidad”, los cuales determinan los rasgos elementales de los modelos de delegación: 1) responsabilidad, que concierne a quien se delega y las tareas por desarrollar; 2) autoridad, que refiere a qué se delega, los límites de la delegación y los recursos financieros para la tarea, y 3) rendición de cuentas, que incluye control-evaluación.

### La complejidad de delegar

La decisión de delegar lleva a la pregunta fundamental de en quién hacerlo, ya que “engendra” incertidumbre, futuro, mientras que por qué delegar apunta al pasado, a los motivos de la delegación.

Frente al por qué delegar, la literatura administrativa confluye en dos aspectos: la carga

laboral o la carga de tareas y el tiempo para realizar actividades. En relación con la carga de tareas, delegar permite que “se distribuya fácilmente entre los miembros en el grupo; proporciona un mecanismo para la división del trabajo” (Ravichandran y Yoon, 2006: 72), división que equilibra las tareas y especifica cuáles son las fundamentales de la gerencia y cuáles sus suplementarias, las que tienden a delegarse. En relación con el equilibrio de las cargas laborales, se puede decir que los gerentes no se pueden ocupar de todo lo que se tiene que hacer para poner en práctica el plan estratégico de una organización. Por ende, deben decidir cuánta autoridad *delegar* en los gerentes de rangos más bajos o en quienes no son gerentes. (Stoner *et al.*, 1996: 377)

De manera análoga, Agada (2014: 34) explica que “La delegación se origina en el hecho de que una sola persona por sí sola no puede cumplir con éxito todas las responsabilidades en una organización”. Así, la solución para aliviar la carga laboral del gerente está en delegar, lo que posibilita en esencia la división del trabajo, la distribución e identificación de tareas fundamentales y suplementarias.

### **Horizonte organizacional**

En relación con el tiempo para realizar actividades, Mengual, Juárez, Sempere y Rodríguez (2012) escriben: “Delegar es la mejor forma de liberar tiempo y el mejor modo de potenciar el desarrollo de cada uno de los miembros del equipo”. Se libera el tiempo con el fin de que el delegatario pueda dedicarse a actividades esenciales, como planear, ampliar o llevar a cabo la visión de la organización. Estas observaciones se confirman con Ikhtiar *et al.* (2011: 64), quienes observan que “Al disminuir

o compartir la carga, los gerentes pueden dedicar tiempo a una mejor toma de decisiones para mejorar el desempeño general de la organización”. En otras palabras, cuando se delega, especialmente, la parte administrativa, lo que se pretende es que la gerencia tenga una mejor visión del entorno tanto interno como externo de la organización, motivo por el cual se le recomienda delegar las actividades suplementarias que limitan las posibilidades de “ver”. Es decir, aquellas que restringen su horizonte, comprendido desde Gadamer (1997: 188) como: el ámbito de visión que abarca y encierra todo lo que es visible desde un determinado punto. Aplicándolo a la conciencia pensante hablamos entonces de la estrechez del horizonte, de la posibilidad de ampliar el horizonte, de la apertura de nuevos horizontes.

Lo que se pretende con el delegar, en términos administrativos, es “sacar” a la gerencia u organización de una situación que estrecha sus posibilidades de acción. Bien dice Gadamer (1997: 188) que el que no tiene horizontes es un hombre que no ve suficiente y que en consecuencia supervalora lo que le cae más cerca. En cambio, tener horizontes significa no estar limitado a lo más cercano sino poder ver por encima de ello. El que tiene horizontes puede valorar correctamente el significado de todas las cosas que caen dentro de ellos según los patrones de cerca y lejos, grande y pequeño.

Ahora, tener horizonte no conlleva necesariamente valorar de forma correcta, pero sí implica no estar limitado a lo más cercano. Si se preguntase por qué el gerente debe delegar, se podría responder que porque de ese modo tiene más posibilidades u opciones de acción para encauzar la organización.



## Confianza y delegación

Lo complejo en la acción de delegar, así como el éxito de una delegación, sin desconocer el pasado, tiene que ver con la acción futura del otro (delegado), que no es determinable de forma completa. Luhmann (1996: 63) dice que “No es posible obtener información de la conducta futura de otros, excepto en una forma incompleta y poco fiable”. El delegatario, en otras palabras, carece, en cierto modo, de información sobre la conducta por venir del delegado.

La carencia de información es conceptualizada por Luhmann (1998) como complejidad. El asunto es cómo reducir la complejidad en la información o, en términos del delegar, cómo hacerle frente a la información incompleta del comportamiento futuro del delegado. En términos organizacionales, esto se soluciona a través de mecanismos de seguimiento, control y verificación, entendida esta última como “la confrontación entre aquello que se diseñó o planeó con relación a lo efectivamente realizado, en búsqueda de desviaciones y posibles acciones de mejoramiento” (Arango, 2007: 91) de las actividades delegadas; son las estrategias pensadas desde la gerencia para reducir esas desviaciones. Pero es necesario anotar un aspecto importante del modelo de delegación de Ikhtiar *et al.* (2011); en su artículo “The manager’s job: delegating the job”, se afirma que para esta función se toma en cuenta el comportamiento pasado de la persona a quien se delega, lo que significa que hay un compartir de espacio-tiempo recurrente entre el delegado y el delegatario, que posibilita, de manera anticipada, hacerle frente a la carencia de información.

La complejidad en el delegar se reduce, en-

tonces, a través del conocimiento pasado de un individuo, sin soslayar, como bien lo sostiene Simmel (1986), que es imposible un saber completo de la otra persona. Siempre habrá un halo de incertidumbre sobre la acción futura. Nunca, dice Simmel (1986: 358), se puede conocer a otro en absoluto —lo que supondría el conocimiento de cada uno de sus pensamientos y sentimientos—; no obstante lo cual, con los fragmentos que observamos, formamos una unidad personal, que, por lo tanto, depende de la parte que nuestro particular punto de vista nos permita ver.

Punto de vista que parte de la situación espacio-temporal, que permite que la persona esté presente, que sea posible tener conciencia de ella como tal, percibirla, dice Schütz (1993: 192) “como esta persona misma, este individuo en *particular*”, o sea, *que se percibe el cuerpo del otro como un campo “sobre el cual se manifiestan los síntomas de su conciencia íntima”* (192). En términos del tiempo, implica que la experiencia de la otra persona “fluye paralelamente a la mía” (192). En esta comunidad, se puede, dice Schütz (199: 1923), “en cualquier momento mirar hacia esa persona y captar sus pensamientos a medida que se producen, es decir, cuando estamos envejeciendo juntos”. Compartir una comunidad espacio-temporal es estar en una relación social cara a cara, es allí donde se tiene la experiencia más abundante y compleja con los “congéneres”.

La relación espacio-tiempo ofrece un conocimiento directo del otro que posibilita advertir en términos aristotélicos (Aristóteles, 1988) sus virtudes éticas, que están mediadas por la costumbre, por la practicidad, por el ejercicio activo y que determina la peculiaridad de los hábitos. Son los hábitos los que posibilitan advertir si

una persona es virtuosa o no y establecer o determinar puntos de confianza. De este modo, se comprende la afirmación de Serrat (2018: 1) de que el acto de delegar “convoca y descansa en la confianza”, tesis comprensible en el sentido de que, a pesar de que en una relación social hay conocimiento mutuo y reciprocidad, no hay certeza de que lo que diga el otro sea cierto o falso. Para Simmel (1986: 360), el hombre que tenemos enfrente puede abrirnos voluntariamente su interior o engañarnos respecto del con mentiras u ocultaciones. No hay otro objeto más que el hombre, que posea esta capacidad de manifestarse o de esconderse; pues ningún otro modifica su actitud, pensando en el conocimiento que otro ha de formar de él.

Por esto, para Yukl y Ping (1999), los gerentes delegan siempre y cuando hayan pasado mucho tiempo con sus subordinados. Dicen, los gerentes son reacios a delegar decisiones importantes y sensibles en personas que conocen poco o han pasado poco tiempo en la organización. De hecho, para Ikhtiar *et al.* (2011: 672), “mostrar gran confianza y confianza en los subordinados es parte integral de la delegación”. La delegación de autoridad, para Barrios (2005), implica “una actitud de confianza entre unos y otros. En ocasiones esta confianza es difícil de conseguir, ya que muchos administradores posponen la delegación argumentando que su personal carece de experiencia”. De igual modo, Carrasco (1962: 25) afirma que se debe estar “dispuesto a confiar en la capacidad del colaborador para desempeñar las funciones que se le transfieren. [En este sentido, para él], la nota esencial de la delegación es la confianza”. El problema de delegar no está tanto en el conocimiento de la persona a la que se le delega, porque se puede entrenar, pero sí en su virtud. Así, los gerentes tienden a de-

legar en personas que comparten su ámbito o horizonte de familiaridad, al punto que las relaciones de confianza “encuentran un suelo favorable en los contextos sociales con el mismo tipo de estructura, es decir: se caracterizan por la persistencia relativa de la relación, por las dependencias recíprocas y en cierto grado por lo imprevisto” (Luhmann, 1996: 62). De esta forma, los gerentes delegan en personas que conocen, y ese conocimiento surge de la recurrencia en la interacción cara a cara y sienta las bases para la confianza.

De hecho, Simmel (1986: 371), en su libro *Sociología 1. Estudios sobre las formas de socialización*, advierte, que el hombre de negocios que contrae con otro obligaciones a largo plazo; el dueño de casa que toma a un sirviente, así como como este sirviente mismo, el superior que asciende a su subordinando; la dueña de casa que admite a una nueva persona en el círculo de sus invitados, todos estos han de estar facultados para saber, respecto del pasado y presente de la persona de quien se trate, de su temperamento y condición moral, todo lo necesario para fundamentar racionalmente su acción u omisión.

Un rasgo característico de la advertencia de Simmel es que los que van a fundamentar su acción o decisión tienen o están en un ámbito propio a donde llega un otro, hecho que les otorga el derecho de saber sobre su pasado y presente, que incumbe su temperamento, pero, además, su condición de virtud. Así, se puede decir que se delega en personas que generen confianza. La confianza entendida como relación social, tiene dos polos, el del sujeto que confía (*truster*) y el del depositario de la confianza (*trusted*). El sujeto ejecuta la acción de confiar a partir de un universo de



conocimientos o creencias que le permiten tener un conjunto de expectativas ciertas sobre su relación con el objeto de su confianza. Confiar significa apostar, mantener expectativas, tener esperanza en que los referentes utilizados son ciertos, esto es, que corresponden realmente a las características del depositario. (Lujan, 1999: 39)

El referente está en la manera en que el otro se comporta, en sus hábitos, que son los que motivan, en términos organizacionales, la confianza y la delegación. De este modo, el problema del delegar está en el no-conocimiento del comportamiento futuro de la persona. De hecho, mostrar confianza es “anticipar el futuro. Es comportarse como si el futuro fuera cierto. Uno podría decir que, a través de la confianza, el tiempo se invalida o al menos se invalidan las diferencias de tiempo” (Luhmann, 1996: 15). El problema de la delegación es un problema del futuro de la acción humana, por eso delegar implica “confiar a”. De esta manera, no se delega en extraños, el extraño “es todo aquel que no pertenece a determinado ‘orden de familiaridad’, sea este cultural, etario, de género, estatus, étnico, religioso, económico, o definido en *in situ*” (Sabido, 2009: 29). El extraño, continúa Sabido, está cerca porque aparece en la experiencia de seres humanos que interactúan; pero está lejos porque no coincide con el horizonte y orden de lo familiar, desde el cual se da sentido a la realidad.

Asumimos que delegar es parte sustancial de la administración o de la gerencia. Ahora, es necesario comprender qué conlleva esta conclusión. Los elementos de la administración científica, tal como los plantea Fayol (1981), no son solo prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. También delegar es un elemento bá-

sico. Para Fayol (1981: 152), la sensibilidad de la previsión está en el programa de acción, que es a la vez el resultado que se desea obtener, la línea de conducta a seguir, las etapas a franquear, los medios a emplear; es una especie de cuadro del porvenir, en el cual los acontecimientos próximos se hallan previstos con cierta precisión, según la idea que uno se ha formado de ellos, pero donde los acontecimientos lejanos aparecen cada vez más vagos; es la marcha de la empresa prevista y preparada para un período de tiempo determinado.

La línea de conducta a seguir, las etapas a franquear muestran que la previsión es el horizonte del negocio, que conceptuamos como posibilidades de acción. Es claro que la acción humana tiene límites tanto físicos como espirituales, lo que hace que sean necesarios otros para lograr franquear, para lograr lo planteado en el cuadro. Es claro Fayol al plantear los cinco elementos de administración, que la organización hay que dotarla de medios para que logre lo que se ha propuesto, dotarla de materias primas, herramientas y útiles, capitales y personal, acción que denomina *organización*.

El dotar a la organización de los medios, especialmente de las personas, hace necesario que delegue, pero el delegar incumbe incertidumbre, motivo por el cual debe establecer estrategias de seguimiento, control y, al final de los cometidos, mirar si se logró lo establecido, es decir, evaluar. Pero, el acto de delegar no solo crea la necesidad de control, sino también la de coordinar actividades, con el fin de que no haya traslape entre estas y lograr aunar los esfuerzos. Por esto, se cree que delegar forma parte de los elementos esenciales de la organización. Y no solo esto, sino que para llegar, como bien dice Fayol, a los

acontecimientos lejanos necesita la gerencia descargarse de tareas, para que pueda visualizar. Estos productos del delegar hacen que sea necesario considerarla como uno de los elementos fundamentales de la administración. Es más, delegar es una necesidad de lo humano. Sin desconocer que Fayol, al hablar de organización como elemento de la administración, asume que se delega, creemos que dar por sentada dicha acción organizacional es uno de los motivos fundamentales para que el concepto sea simplemente usado y carezca de reflexión —digamos— técnica.

### REFLEXIÓN

Tanto delegar como cooperar son necesidades humanas que posibilitan el logro de propósitos. Delegar genera empoderamiento para actuar en nombre de otro, entraña transferencia de poder, mientras que cooperar es hacer algo juntos y obtener beneficios del encuentro. El empoderar a otro significa confiar en él para el desarrollo de actividades, que implican siempre futuro, tiempo que hace complejo el acto de delegar, porque entraña incertidumbre sobre la acción encomendada. Incertidumbre que se trata de reducir a través de:

- a. Mecanismos de seguimiento, evaluación y control. Sin embargo, el acto de delegar no solo crea estos mecanismos, sino que exige o que crea la necesidad de coordinar actividades, con el fin de aunar esfuerzos. Además, delegar posibilita tener un mejor horizonte organizacional, ya sea interno o externo. Por esto, forma parte de los elementos esenciales de la organización.
- b. La confianza. No existe un único modelo para delegar, pero el eje rector gira en torno a por qué delegar, cómo delegar y a quién delegar. Lo que hace complejo el acto de delegar es saber con certeza en quién delegar, porque se carece de información sobre el comportamiento futuro del delegado. La incertidumbre sobre la acción hace que se recurra a la familiaridad para delegar. El factor esencial en la delegación organizacional es que se haga en personas que pertenecen al ámbito de familiaridad, no se delega en extraños. Delegar es, de cierta forma, anticipar el futuro. Por esto, se concibe que delegar es “confiar a”. Y lo que se pretende con el delegar en términos administrativos es “sacar” a la gerencia o a la organización de una situación que estrecha sus posibilidades de acción.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agada, J. (2014). Leadership Style, Motivation and Delegation in one Selected Tertiary Institution in Kogi State, Nigeria. *International Journal of Public Administration and Management Research*, 2(4), 33-37.
- Arango, R. (2007). Control organizacional: ¿sistema o agregado de elementos? *Administración* (11), julio-diciembre, 80-95.
- Aristóteles. (2018). *Ética a Nicómaco* (R. Rus Rufino y J. E. Meabe, trads). Editorial Tecnos. (Obra original publicada en 349 a. C).
- Barrios, J. (2005). Cambio organizacional: Una aproximación por valores. *Revista Venezolana de Gerencia*, 10(32), octubre-diciembre, 605–627.

- Bell, R. y Bodie, N. (2012). Delegation, authority and responsibility: Removing the rhetorical obstructions in the way of an old paradigm. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 9(2), 94-108.
- Bendor, J. y Meirowitz, A. (2004). Spatial Models of Delegation. *The American Political Science Review*, 98(2), 293-310.
- Blanquez, F. (1950). *Diccionario latino-español*. Editorial Ramón Sopena.
- Carrasco, J. (1962). La delegación de funciones como técnica de mando. *Revista de Documentación Administrativa* (54). Recuperado el 1 de diciembre de 2020 de <https://revistasonline.inap.es/index.php?journal=DA&page=article&op=view&path%5B%5D=1920&path%5B%5D=1975>
- EAE Business School. (2014). *Delegar responsabilidades y decisiones*. Recuperado el 1 de diciembre de 2020 de <http://recursos.eaeprogramas.es/PDF/Delegarresponsabilidades.pdf>
- Fayol, H. (1981). Administración industrial y general. En F. W. Taylor y H. Fayol, *Principios de la administración científica. Administración industrial y general*. (pp. 150-158). Recuperado el 1 de diciembre de <https://es.scribd.com/document/120456519/Principios-de-la-Administracion-Cientifica-Administracion-Industrial-y-General>
- Gadamer, H-G. (1997). *Verdad y método*. Fundamentos de una hermenéutica filosófica (5a ed.). Recuperado el 1 de diciembre de 2020 de <http://pdfhumanidades.com/sites/default/files/apuntes/Gadamer%20-%20Verdad-y-metodo-vol-1.pdf>
- Ikhtiar, A., Riaz, A. y Hasan, J. (2011). The manager's job: delegating the job. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(5), 669-678.
- Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill.
- Lallican, J. (2015). *L'Art de déléguer*. Recuperado el 1 de diciembre de 2020 de <http://excerpts.numilog.com/books/9782100720170.pdf>
- Larousse. (1997). *Diccionario básico de español* (T. 12). Editorial Planeta.
- Leana, C. (1986). Predictors and Consequences of Delegation. *The Academy of Management Journal*, 29(4), 754-774. <https://doi.org/10.5465/255943>
- Luhmann, N. (1996). *Confianza*. Editorial Anthropos.
- Luhmann, N. (1998). *Sistemas sociales. Lineamientos para una teoría general* (2a. ed.). Editorial Anthropos.
- Luján, N. (1999). *La construcción de confianza política*. Recuperado el 1 de diciembre de 2020 de [https://www.researchgate.net/publication/31687739\\_La\\_construccion\\_de\\_confianza\\_politica\\_N\\_Lujan\\_Ponce\\_presen\\_del\\_Instituto\\_Federal\\_Electoral](https://www.researchgate.net/publication/31687739_La_construccion_de_confianza_politica_N_Lujan_Ponce_presen_del_Instituto_Federal_Electoral).
- Lupia, A. (2001). Delegation of Power: Agency Theory. En N. J. Smelser y P. B. Baltes, *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences* (5a. ed.) (pp. 3375-3377). Recuperado el 1 de diciembre de 2020 de <http://www.acqnotes.com/Attachments/Delegation%20of%20Power%20Agency%20Theory.pdf>
- Mengual, A., Juárez, D., Sempere, F., y Rodríguez, A. (2012). La gestión del tiempo como habilidad directiva. *Ciencias. Revista de investigación Editada por el Área de Innovación y Desarrollo, S. L.* Recuperado el 1 de diciembre de 2020 de [https://www.researchgate.net/publication/269390276\\_](https://www.researchgate.net/publication/269390276_)
- Pozner, P. (2000). *Gestión educativa estratégica* (Módulo dos). Recuperado el 1 de diciembre de 2020 de <http://www.poznerpillar.org/biblioteca/modulo02.pdf>
- Quintero, A. (1955). El concepto de delegación en cuanto a la función legislativa. *Anuario*

- de derecho* (pp. 15-19). Recuperado el 1 de diciembre de 2020 de <https://www.constitucion.gob.pa/tmp/file/53/CESAR%20QUINTERIO%20CONCEPTO%20DE%20DELEGACION%20FUNCION%20LEGISLATIVA.pdf>
- Ravichandran, A., y Yoon, J. (2006). Trust management with delegation in grouped peer-to-peer communities. *SACMAT*, (6). Recuperado el 1 de diciembre de 2020 de <https://www.it.iitb.ac.in/~madhumita/aps2/references/gcs/Trust%20Management%20With%20Delegation%20In%20Grouped%20p2p%20communities.pdf>
- Sabido, O. (2009). El extraño. En León, E. (Ed.), *Los rostros del otro. Reconocimiento, invención y borramiento de la alteridad* (pp.25-57). Editorial Anthropos.
- Schütz, A. (1993). *La construcción significativa del mundo social. Una introducción a la sociología comprensiva*. Editorial Paidós.
- Serrat, O. (2011). *Delegating in the Workplace*. Recuperado el 1 de diciembre de 2020 de <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/28112/delegating-workplace.pdf>
- Simmel, G. (1986). *Sociología 1. Estudios sobre las formas de socialización*. Alianza Editorial. Recuperado el 1 de diciembre de 2020 de <http://pdfhumanidades.com/sites/default/files/apuntes/Simmel-Georg-Sociologia-Estudios-Sobre-Las-Formas-de-Socializacion-Vol-III-1908.pdf>
- Stoner, J., Freeman, E., y Gilber, D. (1996). *Administración*. Recuperado el 1 de diciembre de 2020 de <http://www.docdroid.net/qTdJwnK/administracion-6ta-edicion-j-a-f-stoner-r-e-freeman-d-r-gilbert-jr-bypriale-fl.pdf>
- The Nursing and Midwifery Council. (2018). *Delegation and accountability*. Recuperado el 1 de diciembre de 2020 de <https://www.nmc.org.uk/globalassets/sitedocuments/nmc-publications/delegation-and-accountability-supplementary-information-to-the-nmc-code.pdf>
- Translated with [www.DeepL.com/Translator](http://www.DeepL.com/Translator) (free version)
- Yukl, G., y Ping, F. (1999). Determinants of Delegation and Consultation by Managers. *Journal of Organizational Behavior*, 20(2), 219-232. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199903\)20:2<219::AID-JOB922>3.0.CO;2-8](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199903)20:2<219::AID-JOB922>3.0.CO;2-8)
- Weber, M. (2002). *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. Fondo de Cultura Económica.

Este documento se encuentra disponible en línea para su descarga en: <http://ppct.caicyt.gov.ar/rain/article/view/v6n2a11>

ISSN 2422-7609 eISSN 2422-5282 – Escuela Argentina de Negocios. Este es un artículo de Acceso Abierto bajo la licencia CC BY-NC-SA (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)

