

## La Participación y Delegación



Jack Kelly Clark

La participación en la toma de decisiones puede mejorar la calidad y la aceptación de éstas, darle al personal un sentido de posesión sobre ellas, fomentar la motivación y la autoestima de los trabajadores, y mejorar las relaciones interpersonales con los empleados. Pero no es siempre fácil delegar. Un agricultor se preguntaba por qué sus trabajadores venían directamente a él con sus problemas y preguntas, sobrepasando al supervisor. Después de considerar el asunto, este agricultor se dio cuenta que al contestar las preguntas y resolver los problemas de sus empleados estaba alentándolos a que continuaran con este mal hábito. En cambio, lo que necesitaba, era apoyar a su supervisor dejando que los empleados acudiesen a él para exponer sus problemas.

Sin embargo aquí existe una complicación. Mientras que los trabajadores debieran sentir la necesidad de resolver los problemas diarios directamente con el supervisor, los agricultores deben, al mismo tiempo, mostrarle a los empleados que están dispuestos a escucharlos. En un predio agrícola, el agricultor dejó claro que los empleados tenían las puertas abiertas en caso que necesitaran hablar con él. Sin embargo, tan pronto como el agricultor se retiraba, el supervisor cerraba esa avenida diciéndole a los trabajadores que *no deberían molestar al agricultor*.

Delegar demasiadas atribuciones puede resultar tan gran un error como delegar demasiado poco. Si se delega muy poco, los empleados raramente sentirán un compromiso hacia la empresa. Para estos empleados, sus



*Los trabajadores pueden resolver los problemas que surgen de día a día directamente con el capataz, pero la puerta de acceso al agricultor debe quedar lo suficientemente abierta para que también sepan que éste puede escucharlos.*

faenas resultan sólo un trabajo más. Cuando los empleados sienten que su participación en decisiones es valorada, sólo entonces pueden sentir un otorgamiento de poderes, o sea, que tienen a mano las herramientas necesarias para llevar a cabo sus faenas.

La delegación y el otorgamiento de poderes funcionan mejor cuando se hace paulatinamente. En un esfuerzo para estimular al personal ese sentido de pertenencia, donde los empleados ven las cosas del punto de vista del agricultor, algunas veces los agricultores delegan más de la cuenta, y cuando el empleado fracasa, sus derechos a tomar decisiones y afrontar responsabilidades son abolidos. A medida que el empleado va cumpliendo con tareas que van incrementando en dificultad, se le puede delegar más. Cuando se delega, da gusto sentir que el empleado no sólo hará el trabajo bien, sino hasta mejor que uno. Para poder lograr esta meta, es importante que el supervisor se asegure que el empleado le ha comprendido bien.

Un lechero quería delegar a un administrador algunas decisiones basadas en la condición física de las vacas. Ambos habían trabajado juntos en este proyecto durante algún tiempo. El lechero seleccionó cien vacas y evaluó

el estado físico de cada una de ellas. Entonces, después de explicarle lo que estaba haciendo, le dio la misma lista de vacas al administrador para que hiciera su propia evaluación. Al terminar, ambos pudieron comparar y conversar sobre sus evaluaciones de cada vaca.

Al contratar a un nuevo capataz, en vez de dejarlo que evalúe a los empleados directamente, más vale que salgan juntos a recorrer terrenos. Una vez alejados de los empleados, pueden conversar. El agricultor le puede preguntar al supervisor su opinión y después compartir sus propios sentimientos. Después de ponerse de acuerdo, ambos pueden volver a ver los trabajos, pero ahora, en vez de guardar silencio sobre la calidad del desempeño del trabajo, el agricultor deja que el supervisor provea la retroalimentación a los empleados sobre la calidad del trabajo. De esta manera el agricultor se asegura que el supervisor le comprenda bien, y que al mismo tiempo los empleados vean que el supervisor tiene el apoyo del patrón.

## **IMPPLICANDO A LOS TRABAJADORES EN LA TOMA DE DECISIONES<sup>1</sup>**

La toma de decisiones es la clave administrativa en cualquier empresa. En la mayoría de las organizaciones empresariales, las responsabilidades suelen estar divididas entre “aquellos que se encargan de pensar” y aquellos que “ejecutan las decisiones”. Aunque normalmente los agricultores desempeñan más tareas manuales y operativas que el típico ejecutivo, con frecuencia también suelen asumir completamente la responsabilidad de tomar decisiones.

La estricta distinción existente entre el papel de administrador y de empleado transmite la idea a este último que su única responsabilidad reside en lo que se les ordene que hagan. Pero, ¿cuántas provisiones pudiésemos salvar, cuántos daños evitar, cuántos desperdicios eliminar y cuántas mejoras generar si en el trabajo pudiésemos además aprovechar las mentes de todas las



Marsha Campbell Mathews

manos contratadas? Implicar a las personas en la toma de decisiones transfiere poder a los subordinados.

Algunos supervisores creen que mantener un control reducido sobre el personal puede ser visto como signo de debilidad. Otros simplemente piensan que tener autoridad es una fuente de satisfacción. Finalmente, están quienes estiman que sus subordinados no están suficientemente calificados para tomar decisiones ni para poder delegarles responsabilidades.

### Niveles de participación

Para un supervisor puede ser bastante provechoso incluir a otras personas en casi todas las decisiones. Concretizar *cuándo* y a *qué grado* involucrar a otros empleados, constituyen decisiones administrativas claves. Existen diversas formas de abordar la toma de decisiones. En un extremo encontramos el uso que tradicionalmente se ha hecho de la

autoridad administrativa, o un estilo “centrado en el jefe”. En el polo opuesto tenemos un estilo de dirección “centrado en el empleado”, con alta implicación de los trabajadores. Presentamos en esta sección cinco enfoques, que se articulan en un continuo, con el propósito de plantear diferencias en la filosofía de la toma de decisiones.<sup>2</sup> Esta categorización de las formas de abordar la toma de decisiones se puede aplicar a cualquier tipo de decisión gerencial.

1. *Comunicarla*: El supervisor toma la decisión y la comunica. Éste identifica un problema, considera las soluciones posibles, elige una y luego la comunica a los subordinados con el objetivo de implementarla. El supervisor puede tener en cuenta o no lo que los empleados piensen sobre la decisión. En cualquier caso, no les ofrece oportunidades para participar en el proceso de toma de decisiones: “Por favor ve y empieza a enfardar la alfalfa ahora”.

---

*La separación estricta de los papeles de administrador y trabajador le mandan un mensaje al último que sólo tiene responsabilidad por lo que se le ha pedido que haga en forma específica.*

*Destinado a grandes contratiempos va el supervisor que sabe exactamente lo que piensa hacer pero intenta utilizar un “frente democrático” con el propósito de que los empleados piensen que la idea provino de ellos. La mayoría de las personas pueden “oler” este acto a un kilómetro de distancia. Los trabajadores pierden el interés en la participación cuando las decisiones que ayudan a desarrollar no se llevan a cabo.*



2. *Venderla*: La encargada toma la decisión y explica sus motivos a los subordinados con el fin de conseguir su aceptación. Ésta asume la responsabilidad de identificar el problema y de generar la solución, si bien reconoce la posibilidad de posible resistencia entre aquellas personas que deben implementarla. Ella puede indicar a los empleados lo que pueden conseguir con esta decisión: “Empiece a enfadar ahora. La alfalfa se ha secado lo suficiente como para evitar daños por causa del moho y puede ser muy difícil de manejar si se seca aún más”.

3. *Verificarla*: El capataz presenta su decisión como una idea e invita a los subordinados a plantear dudas y comentarios. En este caso el superior ha llegado a una decisión provisional mas antes que se lleve a cabo brinda una explicación de su fundamento y les ofrece a los subordinados la oportunidad de realizar aportaciones. Éste retiene la iniciativa de diagnosticar el problema así como la toma de la decisión final, si bien solicita opiniones de los empleados afectados: “He pensado comprar un nuevo tractor XK. Tiene bastante potencia, el precio es razonable y los Leiva afirman que su tractor les ha resultado bastante fiable. ¿Qué piensas al respecto teniendo en cuenta para qué lo utilizaríamos?”

4. *Incluirlos*: El capataz presenta un problema, solicita de los empleados ideas y sugerencias y a continuación él toma la decisión. Nuevamente, es el supervisor el que en última instancia toma la decisión, si bien los empleados proporcionan y analizan gran parte de la información en la que la decisión está sustentada. El jefe se beneficia de sus conocimientos y experiencia: “Nuestros datos muestran que este año, comparándolo con cualquiera de los cinco anteriores, hemos sufrido más del doble de lesiones a las espaldas durante la cosecha. ¿Por qué creen que ha ocurrido y qué podemos hacer para el año próximo?”

5. *Involucrarlos*: El administrador transfiere a los empleados la responsabilidad de la toma de decisiones. Éste plantea la existencia de un problema, destaca las limitaciones a

las soluciones y básicamente se compromete a aceptar lo que los empleados decidan dentro de unos límites prescritos. Los empleados diagnostican el problema y consideran alternativas para abordarlo. Si el superior participa en el proceso de toma de decisiones, lo hace como un componente más del grupo implicado: “Vamos a tener que plantar las veinte secciones el miércoles y sólo seis de nuestros equipos están operativos. Muchachos, me gustaría saber si ustedes podrían hacerlo, cómo y qué gastos extras tendríamos que asumir”.

Independientemente de la forma en que se aborde, el supervisor necesita comunicar con cuidado el papel que tomará en el proceso de decisión. Por ejemplo, un capataz puede querer sólo verificar una decisión que desea tomar por él mismo, aunque los trabajadores creen que éste está delegando la responsabilidad en ellos. Las consecuencias de este tipo de acciones pueden ser la confusión y el resentimiento.

Lo peor que puede ocurrir es cuando el supervisor, quien sabe exactamente lo que piensa hacer, intenta utilizar un “frente democrático” para que los empleados piensen que la idea provino de ellos. La mayoría de las personas pueden “olerlo” a un kilómetro de distancia.

Incluso, aunque desee implicar a los empleados lo más posible, un encargado no puede delegar más responsabilidad de la que a él se le ha dado por parte de su superior. Es necesario establecer límites claros. En realidad, los empleados perderán su interés por participar si las decisiones en las que colaboran no tienen consecuencias o seguimiento.

Varios factores favorecen a una alternativa u otra. En general, éstos se pueden agrupar como atributos del supervisor, del empleado(s) o de la situación.

#### **Atributos del supervisor**

Las creencias y la personalidad del propio supervisor comúnmente lo predisponen para favorecer en mayor o



*Los latinos frecuentemente son caracterizados como procedentes de culturas que no aprecian la participación. Cuando se trata de participación, los latinos tanto como otras minorías están tan interesados —o desinteresados— como las personas de otras culturas.*

---



menor grado la implicación de los trabajadores.

1. *Sistema de valores.* Algunos administradores creen profundamente que los empleados deben participar en las decisiones que les afectan a ellos. Otros creen que vincular a los trabajadores en el trabajo de dirección es escurrir uno el bulto. Tales opiniones lógicamente influyen en la aproximación a la toma de decisiones. Otra cuestión clave de valor es la relativa importancia que el supervisor concede a la eficiencia a corto plazo y al desarrollo de los empleados a largo plazo. Esto último se facilita mucho más mediante la participación.

2. *Necesidad de control y de certidumbre.* Cuando un capataz cede algún control sobre la toma de decisiones, reduce la previsibilidad de los resultados. Los supervisores con mayor tolerancia a la ambigüedad y a las sorpresas se sienten más cómodos al delegar que sus homólogos con aversión al riesgo.

3. *Hábitos e inclinaciones al liderazgo.* Algunos encargados parecen actuar con más naturalidad como líderes directivos. Les resulta muy fácil resolver problemas y dar órdenes. Otros se sienten más cómodos compartiendo su trabajo con sus subordinados. Algunos supervisores perpetúan estilos que han aprendido con anterioridad en sus carreras profesionales.

4. *Confianza en sus subordinados.* Los capataces que tienen más confianza en otras personas en general, y en sus subordinados en particular, están más capacitados para solicitar y hacer uso de manera efectiva de la participación de los empleados en la toma de decisiones.

### **Atributos de los empleados**

La confianza que un supervisor tiene en sus trabajadores puede depender en parte de sus inclinaciones naturales aunque en realidad también puede fundamentarse en la capacidad e interés de los empleados. La mayoría de los trabajadores desean tener más responsabilidades si se les da la formación, los materiales, el tiempo y la libertad para actuar.

Algunos empleados suelen culpar a todo el mundo salvo a ellos mismos cuando las cosas no marchan bien. Otros sólo pretenden seguir instrucciones. Con su actitud o verbalmente suelen decir “ves, esto no funciona”. Otros trabajadores pueden hacer que el supervisor se sienta culpable por delegar una tarea. Un empleado, por ejemplo, intimidó a sus jefes para que no le asignaran nuevas tareas, con el siguiente comentario: “¡Qué! ¿quiere que deje todo lo que estoy haciendo y que lo haga en este instante?”. Las habilidades interpersonales son críticas para tratar con los empleados, especialmente cuando surgen dificultades.

Las personas responden de forma diferente ante la posibilidad de participar en la toma de decisiones. No obstante, es de suma importancia recordar que la mayoría de los empleados son capaces de ampliar de manera significativa sus capacidades. La forma en que las desarrollen está influida, en parte, por las expectativas que el supervisor tiene de ellos.

Los latinos y otras minorías comúnmente tienen el estereotipo de proceder de culturas en las que no se valora la participación. A pesar de las diferencias culturales, las personas de todas las culturas manifiestan un amplio abanico de comportamientos. Cuando se plantea la participación de los trabajadores, los latinos y otras minorías se muestran tan interesados, o tan desinteresados, como la mayoría de sus colegas de otras culturas.

El capataz dispuesto a delegar una decisión importante no sólo obtiene el esfuerzo de los colaboradores involucrados, sino que también le dará más experiencia y confianza a sus subalternos. Seguramente usted habrá oído hablar de empleados “problemáticos” o “payasos” de un predio, quienes pasaron a ser trabajadores de gran valor en otro. Aunque las circunstancias personales tienen importancia en tales cambios, también los tienen los estilos de dirección. Algunos trabajadores muestran una mayor dedicación a su trabajo cuando el encargado se encuentra lejos.

Involucrar a los trabajadores produce, por regla general, mejores resultados si los empleados presentan las siguientes características:

1. Conocimiento y experiencia relevantes para la cuestión tratada.
2. Interés por la cuestión y reconocimiento de su importancia.
3. Comprensión y aceptación general de las metas de la empresa.
4. Deseo de autonomía, responsabilidad y crecimiento.
5. Tolerancia ante la incertidumbre y a la ambigüedad, en oposición a la necesidad de estructura firme.
6. Experiencia previa en la toma de decisiones.

### Atributos de la situación

Finalmente, la aproximación adecuada varía con la situación.

1. *El problema en sí.* Es necesaria una mayor participación de los trabajadores cuando: a) la información relevante para la solución del problema se encuentra bastante dispersa por la organización; y b) la aceptación de la decisión por parte de los empleados es de crucial importancia para implementar la decisión que se tome. No se puede descubrir el motivo de un aumento repentino de averías en el equipo agrícola, cómodamente desde nuestra oficina.

Las decisiones complejas requieren una implicancia mucho más amplia, mientras que las más simples se pueden delegar directamente a los empleados que cuentan con la información necesaria. ¿Quién es más indicado que el tractorista para decidir cuándo hay que ponerle bencina?

La mayoría de las decisiones de carácter rutinario, como el llenar un depósito de alimentos, tratar a una vaca con mastitis, ordenar ciertos suministros y eliminar el ganado en forma selectiva (p. ej. vacas lecheras que no rinden), normalmente son delegadas a partir de las descripciones del puesto. Los administradores pueden ejercer un control importante sobre las decisiones delegadas estrechando el área de discreción de quien lleva a cabo estas decisiones.

Un contratista laboral muy observador, en cierta ocasión señaló que sus trabajadores se preocupaban mucho más de su propio equipamiento, comparado con el que él aportaba. En términos similares, es más probable que las personas acepten e implementen las decisiones en las que han participado.

2. *Presiones de tiempo.* A corto plazo, la toma de decisiones compartida generalmente requiere más tiempo que la acción unilateral. No es raro, por tanto, encontrar predios que parecen vivir de crisis en crisis, que operan a menudo con un estilo de dirección muy autoritario. En ellos, la norma se perpetuaba a sí misma, pues las respuestas a la crisis centradas en el jefe no fomentaban el desarrollo de su personal.

3. *Tradiciones y valores de la organización.* Las organizaciones suelen seleccionar, promocionar y retener a aquellas personas que mejor encajan en la filosofía directiva predominante. La expresión “la forma en que siempre hemos hecho las cosas aquí” tiene un enorme impacto sobre cómo se hará en el futuro.

Las investigaciones han puesto de manifiesto que los acercamientos o enfoques participativos se relacionan, en general, con niveles más elevados de motivación de los empleados, aceptación y adaptación a los cambios, calidad de las decisiones administrativas, trabajo en

*Los empleados sienten la satisfacción de completar y ser agradecidos por cada tarea específica que se les asigna.*







Jack Kelly Clark

*Cuando se comparten las responsabilidades de la toma de decisiones, las organizaciones adormecidas comúnmente “despiertan”.*

equipo y moral, y con el desarrollo individual de los empleados. Cuando se comparten las responsabilidades de la toma de decisiones, las organizaciones adormecidas comúnmente “despiertan”. Los empleados suelen incrementar tanto sus expectativas como las de la organización. Una vez que ellos se sienten involucrados y que forman parte de la empresa agrícola, su apetito por decisiones compartidas generalmente crecerá.

### DELEGACIÓN Y SEGUIMIENTO

La discusión anterior ha tratado tanto con el quién, el qué y el por qué *compartir* las decisiones. El seguimiento es de igual importancia aunque mucho más fácil de realizar. A pesar de dicha simplicidad, sin embargo, muchos

proyectos fallan por falta de seguimiento. Vale acostumbrarse a anotar fechas en su calendario o agenda para recordar plazos que requieran un posible seguimiento de su parte.

Ya se deleguen tareas básicas o asignaciones de toma de decisiones de peso, existen algunas consideraciones básicas. Al menos, los empleados necesitan saber con claridad lo que se espera de ellos y para cuándo tienen que completar las asignaciones.

Alguna vez, tras haber delegado una faena, ¿se ha planteado la posibilidad que no se haya llevado a cabo? ¿Se ha sentido incómodo acerca de hacer un seguimiento de las acciones de un trabajador a quien se le ha delegado algo, temiendo que puede conllevar un sentimiento de desconfianza? Si ha respondido sí a una o ambas preguntas,



Para: ___ <b>Prioridad:</b> <input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Med <input type="checkbox"/> Baja
Fecha presentada: ___/___/___
Fecha solicitada: ___/___/___
Fecha esperada: ___/___/___
Sobre: _____ <b>Por favor:</b>
<input type="checkbox"/> Compra <input type="checkbox"/> Llamar al veterinario <input type="checkbox"/> Inseminación
<input type="checkbox"/> Componer <input type="checkbox"/> Cuidado de pezuñas <input type="checkbox"/> Compruebe
<input type="checkbox"/> Intenta verme <input type="checkbox"/> _____
<b>Comentarios:</b> _____
_____
_____
Gracias, <i>Andrea</i> _____ Gracias _____

FIGURA 10-1

Formulario de orden de trabajo.

quizás desee hacer uso de un formulario de orden de trabajo (ver Figura 10-1). Puede diseñar un formulario que se adecue a sus necesidades. Se puede hacer uso de un formulario para cada trabajo, o quizás se pueda utilizar para diversos puestos.

El formulario no es un sustituto de la comunicación clara. Con empleados nuevos o ante nuevas tareas, tendrá que ofrecer formación y una supervisión más estrecha. Los empleados que no comprendan lo que se espera de ellos necesitan sentir que pueden solicitar cualquier clarificación sin temor.

El formulario es un instrumento que nos ayuda a comunicarle a los empleados lo que queremos que hagan, qué importancia tiene la tarea en comparación con otras tareas que tienen asignadas, cuándo se le ha hecho la petición, y para cuándo se espera que la realicen. El código de prioridad junto con la “fecha solicitada” ayuda a los empleados a priorizar sus esfuerzos conforme a la importancia que le dé el supervisor.

Los trabajadores pueden ser formados de manera que puedan comunicarles si advierten que se les ha dado una instrucción poco realista. Por ejemplo, puede ser que deseen negociar una fecha posterior de realización de la tarea. Con el tiempo, los empleados captan lo que es más importante para el

encargado y se pueden pasar por alto la sección “fecha solicitada”.

En algunos casos el capataz querrá repasar las instrucciones con los empleados y pedirles su opinión sobre una fecha de realización razonable, o una tabla de tiempos con un conjunto de subobjetivos. Si se trata de un trabajo que desea verificar a intervalos concretos, también puede indicarlo en el formulario. Si se han delegado diversas tareas sin relación entre sí, es mejor usar diferentes formularios para el seguimiento de cada una de ellas.

La parte media del formulario consta de tareas habituales que se suele delegar al empleado, así como de espacio para dar instrucciones específicas. La lista de tareas delegadas se puede ir depurando con el tiempo, de manera que no es conveniente hacer muchas copias de los formularios la primera vez.

La parte inferior del formulario cuenta con un espacio para que el supervisor firme su solicitud. El empleado, una vez terminada la tarea encomendada, también firma y le pone fecha al formulario. Finalmente, para completar el proceso de retroalimentación, el supervisor debe firmar el formulario (abajo a la derecha) dando las gracias al trabajador. De vez en cuando puede ser conveniente incluir alguna nueva expresión que sirva de estímulo y de retroalimentación positiva para el empleado, tal como “¡bien hecho!”

Los empleados sienten la satisfacción de completar y ser agradecidos por cada tarea específica. Los agradecimientos verbales siguen siendo de gran importancia, por supuesto. Un trabajador lamentaba que a todo el mundo el patrón le hablaba de lo bien que desarrollaba su puesto, pero que nunca se lo había dicho al él en forma directa.

Con tales formularios, los empleados no tienen que adivinar lo que es importante para su jefe. Los formularios se archivan y sirven como un registro del desempeño. Los registros también pueden proporcionar datos valiosos para técnicas tales como análisis de puestos, valoración de puestos y evaluación del desempeño (tanto así como para

retroalimentación de día a día). También puede ayudar a planificar la formación de los trabajadores o a poner en marcha un procedimiento disciplinario.

Quizás sea conveniente tener formularios en blanco a mano en su camioneta o en casa. Los empleados también necesitan tener formularios en blanco, como un medio fácil para darle conocer al capataz las tareas que han llevado a cabo por iniciativa propia. O para cuando realizan cometidos aunque no se les entregara un formulario.

## RESUMEN

El compartir la toma de decisiones puede mejorar la calidad de éstas, incrementar la comunicación con los empleados, reforzar la motivación de los trabajadores e incrementar la aceptación de decisiones difíciles. Aunque la participación puede ahorrar tiempo a largo plazo, requiere más tiempo a corto plazo. Las circunstancias del caso tanto como las capacidades del supervisor y los subordinados afectan lo que puede ser delegado. Ya sea para tareas rutinarias o cometidos de gran importancia, los supervisores deben delegar con claridad.

## CAPÍTULO 10—OBRAS DE CONSULTA

1. Esta subsección, “Implicando a los Trabajadores en la Toma de Decisiones” está adaptada de Rosenberg, H. R. y Billikopf, G. How and When to Involve Workers in Decision Making. *The Dairyman*. March 6-9, 1984, páginas 12-13.
2. Tannenbaum R., Schmidt, W. How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*. May-June, 1973.

