Publicado en la Revista de Marina
Edición Julio - Agosto Nro. 4 - 1990

Capitán de Fragata Hugo Ramírez Brain

# *¡Déjenlos equivocarse!*

"Lo perfecto es enemigo de lo bueno".

(Un sabio)

**Caso típico Nº 11 – "A mi manera"**

Se refiere al típico caso del Jefe que siempre desea que las cosas se hagan según su gusto, y a su justa medida. Realmente, me imagino que pocas cosas han de ser tan gratas como tener la certeza de que hasta la última coma del oficio que nos están preparando, va a ir colocada justo en el lugar en que nosotros la colocaríamos. Está de más decir que el Jefe en cuestión tiene la sana certidumbre de ser potencial miembro de la Real Academia de la Lengua, y que los 05 con que don Humberto Santillán premiaba sus exámenes de lenguaje son cosa del pasado.

**Caso típico Nº 12 – "No más fallas"**

Se refiere al típico caso del Jefe que no tolera cometer errores, o que, en su defecto, trata de asegurarse de que un determinado error no vuelva a repetirse. Y es que, en efecto, pocas cosas han de ser tan gratas como tener la certeza de que no se cometerá ese error que tanto tememos que se cometa. Por supuesto que el Jefe en cuestión tiene la certidumbre de que ese error pueda costarle el ascenso, y es que es preciso concentrar sus esfuerzos en evitar los errores que a sus respectivos Jefes no les gustaría conocer.

**¿Casos diferentes?**

Podría pensarse que los casos típicos presentados son disímiles. Sin embargo, profundizando un poco en el razonamiento, apreciaremos que tienen un común denominador: a los Jefes no les gusta que las cosas salgan mal. ¿Tiene eso algo de malo? ¡Por supuesto que no! Sucede entonces que se genera un

irresistible deseo de reducir la posibilidad de que algo salga "mal", haciendo personalmente todo aquello que se pueda. Dicho de otra forma: no permitiendo que otros hagan lo que nosotros podemos hacer mejor, o también evitando que otros cometan fallas donde nosotros no las cometeríamos.

Los casos típicos abundan: comandantes que no sueltan la maniobra, otros que ni siquiera dejan el Puente, otros que desean leer absolutamente todos los mensajes, otros que revisan varias veces un oficio, otros que elaboran personalmente todos los mensajes, otros que sancionan en directo cada falla, y otros más.

## Diagnóstico

Lo que sucede es que no hemos aún aprendido a delegar en nuestros subordinados algunas de las responsabilidades que la Patria pone en nuestras manos.

## Algunas definiciones atingentes

¿Qué es delegación? Es la asignación de tareas a un subordinado, acompañada de la responsabilidad de que las mismas sean correctamente ejecutadas, así como de la autoridad para alterar el proceso en marcha a favor del logro de la meta.

¿Qué se delega? Se delega la autoridad, es decir, la capacidad formal y aceptada de tomar decisiones en la administración de recursos asignados.

¿Qué pasa con la responsabilidad del superior? Se mantiene. No "reparte" algo de la suya, liberándose de ella, sino que crea nuevas responsabilidades a los subordinados. Es decir, "comparte" responsabilidades con el subordinado en los aspectos materia de delegación.

¿Qué desventajas podría tener la delegación de autoridad? Para una tarea individualmente analizada, puede tener la desventaja de que no sea ejecutada conforme a los conocimientos adquiridos, experiencia y/o inteligencia innata del Jefe.

¿Qué ventajas puede tener la delegación de autoridad? Tenga la gentileza de seguir leyendo: las descubrirá muy pronto.

## El concepto clave

Para luego comprender cuál es la importancia de saber delegar autoridad, es importante mentalizar algunas ideas. La más importante de ellas considero que es la siguiente: la tarea principal del Jefe es Dirigir las capacidades de sus subordinados.

**Ampliando el concepto**

Me refiero a Jefes en cualquier nivel de jerarquía, Unidad, Departamento, División, más arriba, más abajo, etc. A cualquier nivel es imprescindible facilitar al subordinado los medios y el ambiente necesarios, para que desarrollen sus aptitudes y hagan uso de sus habilidades.

No creo que se trate de dirigir la ejecución del trabajo mismo; se trata, más bien, de permitir que otros lo hagan. Antaño se nos enseñaba que los Jefes debían poder hacer todo lo que sus subordinados pudieran hacer. Tal vez hace mucho era así; sin embargo, hoy en día, en una era tecnológica especializada, lo que hay que conocer de sus subordinados es lo que cada uno sabe hacer, y cómo emplear mejor esas habilidades en el cumplimiento de la misión del Jefe.

Es imposible hacerlo todo solo. No se pueden leer todos los mensajes, rehacer todos los oficios, verificar cada registro de guardia y de operación, ver trabajar a cada subordinado, enseñarles a sus oficiales a poner "cada coma en su sitio", y encima tener tiempo para pensar. Hay que dedicarle el tiempo a las labores que el Jefe debe realizar y que no puede delegar; esto es, básicamente, tomar previsiones y decisiones sobre la forma en que se emplearán los recursos (ver apéndice 1). Para la ejecución, hay buen personal, conocedores unos más que otros, de sus tareas y obligaciones.

Es imposible prevenir todas las fallas. Por cada falla que usted prevenga, habrá diez nuevas fallas listas a ocurrir. Y si lo que usted desea es prevenir que vuelva a ocurrir una falla que ya sucedió, tome en cuenta que es posible que la misma falla no vuelva a ocurrir. Aprovecho la oportunidad para sugerir que no diseñe complejos sistemas de control, que busquen evitar que se repitan fallas. Más bien, piense en cómo detectar indicios de que algo que es importante está saliendo mal.

Aceptando que no podemos hacerlo todo, y que no podemos evitar fallar, asumiremos que es menester dejarnos ayudar, confiando en la formación profesional de nuestros subordinados (ver apéndice 2). Es necesario compartir con ellos la responsabilidad en el cumplimiento de la Misión; para ello es importante aceptar las presuntas fallas y diferencias de estilo de nuestros subordinados, así como comprender que se aprende mucho con los errores, que la instantánea ineficiencia es cada vez mayor eficiencia, y que es necesario no limitar la creatividad y voluntad de aporte de cada subordinado, sino, sobre todo, mantenerlo motivado a contribuir. Comprendamos que nuestra obligación como Jefes es también facilitar su desarrollo personal, y lograr que más

adelante administren los escasos recursos del Instituto mejor de lo que nosotros lo hemos venido haciendo.

No lograremos mantener el compromiso de servicio del subordinado anulando su iniciativa. Los jóvenes de hoy son más creativos que quienes los precedimos; la necesidad les ha enseñado a administrar escasez total. Tienen muchas veces la salida que nosotros no encontramos al problema. Es importante entonces que el trabajo que realizan les agrade a ellos mismos, y no que le agrade a nuestro Jefe. El Jefe de cada uno de nosotros habrá dejado el Instituto cuando a nuestros subordinados les quede aún mucho camino por recorrer. El futuro les pertenece a los jóvenes.

**Reflexión crítica**

Nuestros mayores crecieron en un Instituto en el que no faltaban los materiales, repuestos y las facilidades privadas para dedicarse únicamente a estar listos a ganar la siguiente guerra exterior.

Los más jóvenes están creciendo en un Instituto en el cual, sin materiales, sin repuestos, sin un buen sueldo, tienen que ayudar a ganar la guerra interior, que es principalmente una guerra política y sicosocial, y continuar estando listos a no perder la siguiente guerra exterior. Y creo que están cumpliendo, ¿o no?

Si los mayores no han podido dejar a los jóvenes un Instituto adaptado a los dinámicos cambios de la época; más crudamente, si no dejamos a nuestros jóvenes una mejor institución que la que recibimos, ¿no será acertado dar una oportunidad de participar en la administración del futuro institucional, a quienes lo han de vivir?

**Concretando en términos de delegación de autoridad**

¿Cómo garantizar que nuestros subordinados hagan buen uso de su autoridad, especialmente si es que hemos delegado en ellos parte de la nuestra? Estandarizando y reforzando nuestra escala de valores morales. El límite de lo que debemos permitir aportar a nuestros subordinados debe estar dado por lo que es moralmente aceptable y pragmáticamente eficiente. ¡El límite de la creatividad no está reglamentado! Aprovecho la oportunidad para sugerir que no se apegue a los reglamentos para encontrar soluciones a problemas imprevistos. Si es eficiente, y no es inmoral, hágalo.

La fórmula estándar que propongo para iniciar una adecuada delegación, aplicable a un subordinado promedio (es decir, que tenga dos dedos de frente y tenga sobre todo simplemente deseos de hacer bien las cosas y contribuir al éxito de su gestión), es:

Defina claramente la meta que el subordinado debe lograr (esto incluye plazo y medios disponibles).

Explicite qué es lo que NO debe hacer el subordinado.

Indique claramente (sin necesariamente decírselo al subordinado) cómo va a controlar los avances y el cumplimiento de la tarea.

Dé la orden, y pase al siguiente problema.

**Finalmente, y a riesgo de caer en exceso pesado, dejo algunas ideas para la reflexión:**

Es importante conocer las habilidades y limitaciones del subalterno.

La delegación de autoridad tiene una función pedagógica.

El exceso de control desmotiva al subordinado.

A medida que pasan los años, a usted le quedan menos fuerzas.

Delegue o no delegue, usted sigue siendo el responsable.

Solo vive el problema quien tiene responsabilidad en su solución.

Usted vive el problema, quien tiene responsabilidad en su solución.

No debe sancionarse cada error: mantenga el entusiasmo para la acción.

Sobre todo, recuerde que: lo perfecto es enemigo de lo bueno.