

Para una persona puede ser imposible realizar todas las acciones de una empresa. No queda más camino que acudir a otros y confiarles algunas tareas. Se produce entonces una delegación que libera al delegante de hacer una cosa pero que le atribuye el deber de supervisión para asegurarse que las cosas se hagan bien.

El acto de delegar es bien riesgoso. Hay que saber escoger personas competentes, es decir, que conozcan muy bien lo que se debe hacer, que cuenten con las habilidades intelectuales, comunicativas e interpersonales indispensables y que sean íntegros. Comprobar la competencia es difícil. No todos pueden recurrir a psicólogos que apoyen selecciones acertadas.

Muchas veces uno llega a una institución en la que ya existen miles de relaciones delegadas. Puede tomar mucho tiempo comprobar la idoneidad de ellas.

Generalmente la delegación se apoya o fundamenta en la confianza que se tiene al delegado. Mientras ella existe se da por correcto lo que se hace. Cuando se resquebraja empiezan las sospechas.

En la diversidad de celos y enemistades propias de las empresas, es frecuente que varios la tomen contra uno, descalificándolo hasta hacer perder en él la confianza. A veces caemos en la celada, despedimos al acusado y nos quedamos con los rencorosos que obran como una gavilla.

La doctrina ha reflexionado sobre el tramo de control, es decir sobre la capacidad real de una persona para supervisar a otros. No

es cuestión de número de subalternos, porque un presidente dudosamente puede estar vigilando la función de la segunda línea, la cual recurre a muchas personas para poder cumplir su tarea.

Por eso en muchas organizaciones el delegante o vigilante es reforzado por comités de auditoría, auditores internos y supervisores. De esta manera se crea una super infraestructura fuerte para atender dicha vigilancia. El problema es que esto puede tener más costos que beneficios. Realmente de muy poco vale tener un certificado de buena conducta legal si los resultados sociales, incluidos los económicos, no son aceptables.

Cuando se delega una tarea necesariamente debe establecerse un criterio de tolerancia porque no es posible esperar que todos los delegados piensen como los delegantes. Estos tienen el deber de dar a conocer sus criterios, así como determinar políticas, que orienten lo más posible a los delegados. Pero siempre habrá zonas en que habrá que confiar en los juicios de los delegados.

Los contadores son muy amigos de las responsabilidades concentradas en unas personas, como los representantes legales. Es más fácil echarles la culpa a éstos que determinar el responsable específico de una infracción. Con esta estratagema se cometen muchas injusticias porque se hace valer la letra de ley sobre la realidad. La capacidad de acción no es la que se pretende o espera sino la que se tiene y puede ejercerse. Hay que entrenar más en el juicio de lo particular.

Hernando Bermúdez Gómez