

# LA DELEGACIÓN: ALGO MÁS QUE UNA NECESIDAD

Luis CAYETANO Y GARRIDO



## Introducción



SIEMPRE se ha dicho que la delegación (acción de delegar) es una de las herramientas con las que cuenta la Armada y sus componentes para llevar a cabo sus funciones o cometidos con eficacia. Funciones que pueden enumerarse en funciones de mando, de administración y logísticas, de apoyo al mando, operativas o tácticas.

Pero, ¿qué es delegar? Delegar es autorizar una persona a otra para que obre en representación suya en cualquier asunto: el ministro de Defensa ha delegado en el almirante jefe del Estado Mayor de la Armada la asignación de los destinos de libre designación.

La delegación de competencias es fundamental para que toda organización funcione razonablemente bien. Y esto es así, sobre todo, en organizaciones complejas y en aquellas donde está establecida claramente la titularidad de las mismas, sean éstas de órganos superiores, de órganos administrativos u órganos unipersonales.

En definitiva, la delegación es necesaria en organizaciones como la Armada, con una estructura jerarquizada y donde las competencias están meridianamente definidas. ¿Se pone en práctica en la Armada la delegación? ¿Se hace de una forma natural y con eficacia? ¿Se delega con acierto?

## Consideraciones generales

La creación de cualquier órgano administrativo exige el cumplimiento de unos requisitos entre los que se encuentra la delimitación de funciones y competencias.

Aparece la palabra competencia, la cual debe ser ejercida por quien la tenga atribuida como propia, salvo los casos de delegación. Estamos hablando de competencias administrativas. La delegación de competencias debe publi-

carse en los correspondientes boletines oficiales. Así, en innumerables ocasiones, aparecen en el BOD multitud de órdenes o resoluciones relativas a la gestión de personal, la contratación, etcétera, donde al final de la disposición aparece la fórmula P. D. (Por Delegación), indicando expresamente dónde está recogida esa delegación.

Hay competencias que pueden delegarse y otras que no. Si atendemos a lo dispuesto en la Ley del Gobierno, comprobaremos que en ningún caso éste podrá delegar, entre otras, las asignadas directamente por la Constitución, o las relativas al nombramiento y separación de los altos cargos, atribuidas al Consejo de Ministros. La Ley de Régimen del Personal establece que la asignación de destinos de libre designación corresponde al ministro de Defensa; no obstante, éste ha delegado en los jefes de los Estados Mayores del Ejército de Tierra, de la Armada y del Ejército del Aire. Delegación ésta que no puede llevarse a cabo cuando se trate de asignación y cese de destinos de oficiales generales.

### Consideraciones particulares

En el ámbito de la Armada, y refiriéndonos a las funciones administrativas, estas consideraciones generales son del todo aplicables. Las posibles delegaciones se hacen realidad en la cadena que las Reales Ordenanzas de la Armada, aún vigentes pero quizás necesitadas de una revisión, definen como de acción administrativa.

Pero, ¿es aplicable la delegación a la también llamada cadena de mandos navales? O, para estar más acorde con la Ley de Régimen del Personal, ¿son aplicables a lo que hoy en día se define como función de mando?

Nuestras Reales Ordenanzas señalan que la acción de mandar alcanza su máxima y especial responsabilidad cuando se aplica a la preparación y utilización de unidades de la Fuerza. Para resaltar esta cualidad, el ejercicio de la autoridad en estas condiciones recibe con exclusividad el nombre de Mando.

Por otra parte, la expresión «función de mando» se refiere en sentido genérico al ejercicio de la autoridad, con la consiguiente responsabilidad. El término «mando» significa específicamente el ejercicio de la autoridad que corresponde a los miembros de determinados cuerpos en el desempeño de los cometidos de preparación y empleo de la fuerza.

La doctrina táctica de la Alianza establece que la delegación de autoridad es la acción mediante la cual un comandante asigna parte de su autoridad, conferida en virtud del cometido asignado, a un comandante subordinado. También aquí hay competencias que se pueden delegar y otras que no. El OTC no puede delegar, por ejemplo, el planeamiento y la coordinación de los requerimientos logísticos. O, por el contrario, el OTC puede delegar en el comandante de la guerra de superficie el desarrollo y puesta en vigor del plan de vigilancia de la citada guerra.

Abundando en el aspecto de preparación y empleo de la fuerza, vemos que, cuando las Reales Ordenanzas de la Armada tratan sobre el comandante del buque, establecen, entre otras cosas, que deberá cuidar de que el segundo comandante, además de sus obligaciones propias o delegadas, esté al corriente de cuanto sea preciso para hacerse cargo del mando del buque en caso necesario.

## La necesidad de la delegación

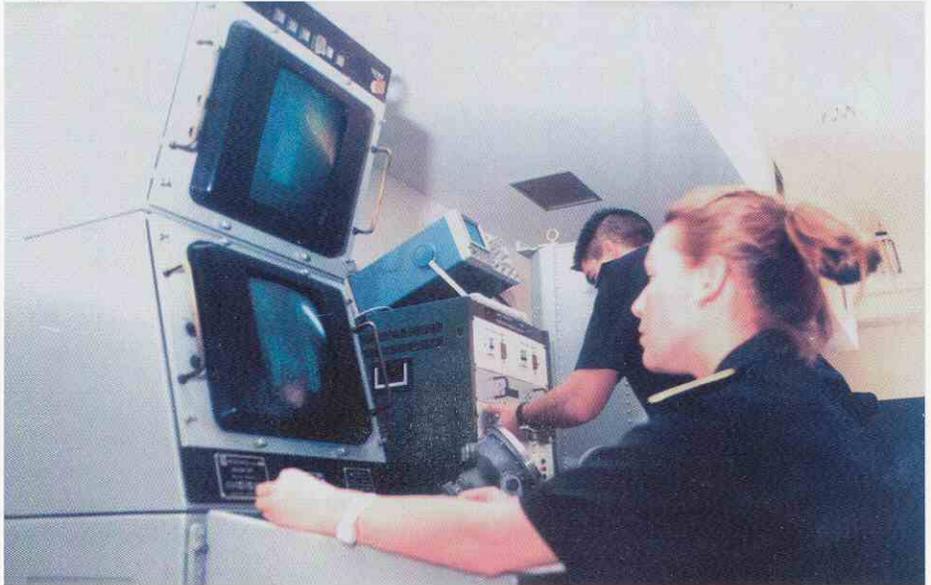
Es conveniente destacar que para delegar hay que tener la debida autoridad o competencia. Competencia prefijada y fundamentada en el conocimiento y la experiencia. Que esa competencia genera unas responsabilidades y, finalmente, que hay algunas competencias que se pueden delegar y otras que no.

He señalado competencias que se «pueden» delegar. Pero, para llevar al lector a compartir algunas de estas reflexiones, parece oportuno resaltar que hay competencias que se «deben» delegar. Trataré de contestar, aunque de forma implícita, a algunas de las cuestiones planteadas en la introducción.

En esa línea argumental, es oportuno reflexionar sobre el acierto de la delegación. Con independencia de que conforme se ocupan puestos de mayor nivel y responsabilidad en la Armada es sumamente difícil, e incluso imposible, llevar a cabo todas las funciones o tareas de forma centralizada, la delegación genera confianza y motivación (palabra tan de moda hoy). Genera una imaginación que, sin duda, ayuda a la resolución de problemas administrativos u operativos, pero sobre todo hace responsable a aquel en quien se delega. El «delegado» actúa con mayor capacidad de iniciativa, con mayor entusiasmo. Sus actuaciones, independientemente del nivel en que se encuentre, están orientadas hacia alcanzar los objetivos de la Armada. Una persona trabaja mejor cuando, siendo competente (en el sentido de experto en la tarea asumida), comprende perfectamente la relación entre lo que hace y el desarrollo general de los acontecimientos.

Si no se delega, el colaborador o subordinado inmediato en la cadena, ya sea de mando o de acción administrativa, se siente desmotivado, no se siente identificado con los objetivos y, por último, en cierta manera, se hace un «irresponsable». Espera que su comandante o jefe corrija sus posibles errores y, por tanto, se esfuerza poco en trabajar con rigor, debido precisamente a no sentirse responsable.

Además de lo anterior, en todo proceso de trabajo, si no hay delegación, la toma de decisiones o las acciones a poner en práctica no se inician en el momento oportuno o incluso, por la acumulación (saturación) de competencias, éstas ni se ejercen o se ejercen sin el deseable rigor. En suma, la organización adolece de eficacia. Casi todo llega a los niveles superiores. Éstos «deberían» haber delegado, y no lo hicieron.



(Foto: ORP, Armada)

### Reflexión final

Quizá las cuestiones planteadas al principio han quedado sin respuesta. En cualquier caso, la conclusión general a la que se podría llegar es que hace falta delegar y que, probablemente, haya que delegar más. La delegación genera confianza y eficacia en los procesos de trabajo o toma de decisiones. Genera motivación y entusiasmo en todo aquello en lo que se cree. Contribuye a que cada componente de la Armada asuma la responsabilidad que, en cada puesto y en cada momento, se espera. A modo de epílogo: delegue competencia, con la responsabilidad que conlleva, hacia los niveles más bajos que posean la idoneidad necesaria. Y, por último, sepa en quién delega.

