

## **DELEGACIÓN DEL TRABAJO**

**A veces, lo mejor que puedes hacer como Gerente, es delegar trabajo. Esto no solo te deja más tiempo libre para centrarte en tareas de alto impacto, sino que también les das a tus empleados la oportunidad de involucrarse en proyectos interesantes que representen un reto y propicien su desarrollo.**

**Sin embargo, el saber qué y cómo delegar, puede resultar muy difícil para los gerentes novatos (rookies). Esta es una habilidad de liderazgo que puedes desarrollar con el tiempo, con los aciertos y los errores.**

### **¿En qué consiste delegar?**

**Delegar es la acción de redirigir tareas e iniciativas a otros miembros del equipo, pero recuerda, debes supervisar asertivamente, con inteligencia, para no insultar a tus empleados.**

**Puedes delegar el trabajo para distribuir la responsabilidad de manera más equitativa o porque la tarea o iniciativa es más relevante para las prioridades, habilidades o intereses de otro miembro del equipo.**

**Saber cuándo y cómo delegar te convierte en un mejor gerente o Director. Esto no solo te permite realizar tareas de alto impacto, sino que también brinda a los miembros del equipo la oportunidad de involucrarse en proyectos interesantes. (Comentar la enseñanza y el redireccionamiento de un empleado enfermero a Director de RRHH de una de las empresas más importantes de Seguros).**

**Cuando delegas de manera eficaz, mejoras las habilidades del equipo y les permites desarrollar fortalezas nuevas.**

**¿Por qué es importante delegar?**

**Delegar trabajo es importante por dos razones principales:**

- 1) Maximiza la productividad personal y**
- 2) Demuestras al equipo que confías en ellos para las tareas importantes.**

**Siempre el grupo es más poderoso que el individuo. Hay mucha gente sobre todo en el Gobierno que le gusta echarse confeti con el trabajo de otros, aunque también esto se da en la empresa. Como jefe, siempre hay que reconocer el trabajo de los colaboradores. Al delegar de manera eficaz, pueden lograr más juntos como equipo que cada uno por su cuenta.**

**Esto también ayuda a prevenir el agotamiento y el exceso de trabajo.**

**No debes hacer todo. Como gerente, eres responsable de ver el panorama general (Debes ver el bosque, no las plantas) y delegar las tareas correctas a las personas adecuadas.**

**A fin de desarrollar tus habilidades para delegar, debes comprender y tener muy claros los resultados que deseas obtener de una iniciativa específica y asignar las tareas a diferentes miembros del equipo en función de sus competencias.**

Saber cuándo delegar la responsabilidad a otros miembros del equipo es una excelente manera de convertirte en un líder más eficaz. Esta importante habilidad de gestión ofrece oportunidades clave de mejora para los miembros de tu equipo.

Según qué tareas reasignes, puedes desarrollar nuevos conjuntos de habilidades en el equipo y **supervisar** el progreso para alcanzar los objetivos de desarrollo profesional.

**¿Cuáles son las diferencias entre ser un Jefe o ser un Líder?**

## **10 CLAVES ESENCIALES DEL TRABAJO EN EQUIPO**

- 1. Construye confianza.** Debes impulsar un ambiente donde todos los participantes conozcan las habilidades de los demás.
- 2. Establece objetivos comunes.** Debes dar a conocer a todos los integrantes de la empresa cuál es la MISIÓN EMPRESARIAL
- 3. Crea un sentido de pertenencia.** Define QUÉ identifica a tus equipos, fija valores y haz que cada persona conozca el impacto de su trabajo.
- 4. Involucra a tu gente en las decisiones.** Lo peor para un equipo de trabajo es que todas las decisiones sean tomadas por un Líder (jefe no líder) AUTÓCRATA
- 5. Haz que haya un entendimiento.** Lo más sencillo y dañino es criticar o subestimar el trabajo de los demás y peor aún si el que critica no sabe lo que hacen los demás.
- 6. Motiva la responsabilidad.** Nunca fomentes la mentalidad de “ESTE NO ES MI PROBLEMA, PARA ESO TE CONTRATÉ, PARA QUE TÚ LO RESUELVAS”
- 7. Impulsa la comunicación.** Deben existir los canales de comunicación adecuados, para que el equipo funcione. NO fomentes los CHISMES o RADIO PASILLO

8. **Aprovecha la diversidad.** Procura que haya personalidades e intereses diferentes, pero los valores deben ser compartidos.
9. **Celebra los éxitos grupales.** Esta es la clave para que las recompensas se den por los resultados obtenidos por equipo, no individuales.
10. **Sé un líder.** Como líder tendrás que llegar a consensos y toma de decisiones.

### **¿Por qué las personas no delegan tareas?**

Puede ser difícil saber qué delegar, especialmente si eres gerente por primera vez.

### **¿Cuáles son las razones por las que muchas personas dudan en delegar ciertas funciones a sus colaboradores?**

- Te preocupa que deberás invertir más tiempo a explicar cómo hacer el trabajo que si lo haces por tu cuenta.
- No entiendes cuál es la prioridad del trabajo.
- Quieres trabajar tú mismo en proyectos interesantes.
- Sientes culpa por asignar más trabajo a otras personas.
- No sabes quién más puede hacer este trabajo.
- Quieres sentirte importante para el equipo.

### **¿Cuándo debes delegar trabajo?**

No existe una fórmula sencilla para delegar trabajo, pero, en general, puedes responder algunas de las siguientes preguntas para determinar si es mejor hacerlo.

**Preguntas que debes hacerte, antes de delegar tareas:**

- ¿Este trabajo está más enfocado con las prioridades de otro miembro del equipo?

- **¿Alguien más conoce la información y el contexto para hacer este trabajo?**
- **¿Este trabajo es una oportunidad para que otra persona crezca y desarrolle sus habilidades?**
- **¿Este trabajo se repetirá en el futuro?**
- **¿Tengo tiempo para delegar correctamente esta tarea, capacitar a la otra persona, responder sus preguntas y revisar su trabajo?**
- **¿Debería trabajar en esto personalmente porque es de alto impacto o crítico para el negocio?**
- **¿El fracaso en esta tarea afectaría el éxito del proyecto?**
- **¿Tenemos tiempo para volver a hacer el trabajo si ocurre algo inesperado?**

**No es necesario que respondas que sí a todas estas preguntas para poder delegar trabajo, pero al hacerlo podrás identificar mejor qué tareas puedes reasignar.**

**Existen al menos 10 consejos para delegar una tarea de forma eficaz:**

**Aprender a delegar trabajo te convierte en un mejor gerente y permite que los miembros del equipo se involucren en proyectos emocionantes, entonces se sugiere poner en práctica los siguientes consejos para empezar:**

### **1. Identifica qué trabajo delegar**

**No todo se puede delegar. Algunas tareas son estratégicas o críticas para el negocio y deben contar con toda tu atención.**

**Antes de comenzar a delegar trabajo, evalúa su importancia y las implicaciones de que otra persona lo haga.**

**Esto no quiere decir que no puedes delegar tareas importantes. Si hay otro miembro del equipo con el contexto, la experiencia o el conjunto de habilidades para hacer este trabajo de manera eficaz, delegarlo podría ser una buena opción. Pero ten en cuenta que el resultado final siempre seguirá siendo tu responsabilidad.**

**Tareas que puedes delegar:**

- **Trabajos que se repetirán en el futuro:** Si tienes una tarea recurrente, a menudo vale la pena delegarla a otra persona que tenga el tiempo y la energía para hacer bien el trabajo.
- **Trabajo que se compaginan con los intereses de algún miembro del equipo:** Si una persona expresó interés en desarrollar una habilidad nueva o perfeccionar una existente, revisa si hay algún trabajo que puedas delegarle para que las desarrolle.
- **Trabajo relacionado con los objetivos de un miembro del equipo:** Una de las mejores formas de delegar es asignar trabajo relacionado con los objetivos profesionales de la otra persona.

## **2. Práctica**

**Delegar puede ser difícil si es tu primera experiencia como líder, porque estás poniendo un trabajo importante en manos de otra persona. Probablemente te sientas conectado con tu trabajo y responsable de que se haga bien.**

**Aprender a delegar es una habilidad fundamental, pero tampoco deberías sentirte incómodo cada vez que lo haces.**

**Entonces, practica con tareas pequeñas al principio, antes de pasar a proyectos más grandes. Sé paciente, tanto contigo como con los otros miembros del equipo. Te llevará tiempo desarrollar estas competencias y los miembros de tu equipo pueden tardar más que tú en hacer este trabajo. Sin embargo, al delegarlo, ellos tendrán la oportunidad de desarrollar sus habilidades con el tiempo y tú tendrás más tiempo disponible.**

### **3. Define claramente las prioridades**

**Comprender las prioridades y la dificultad de las tareas hace que sea más fácil delegarlas. Si algo es de alta prioridad, tú o alguien más en el equipo debe hacerlo pronto. Según el tipo de trabajo, puedes tomar la decisión de hacerlo tú o delegarlo.**

**La mejor manera de definir claramente las prioridades consiste en conectar el trabajo con los objetivos del equipo y de la empresa.**

**Cuando todos comprenden la importancia de una tarea, es más fácil priorizar de manera eficaz y generar resultados positivos.**

**Si aún no lo hiciste, este es el momento. Centraliza todo el trabajo del equipo en una fuente de referencias compartida, como una herramienta de gestión de proyectos. De esta manera, todos**

tendrán visibilidad directa de quién está haciendo qué, cuándo y por qué.

Puedes auxiliarte de Asana para la gestión de proyectos, pero...

### **¿Qué es ASANA?**

Asana es una de las aplicaciones usadas para aumentar la organización y productividad de un equipo. Es una de las herramientas que mayor relevancia ha alcanzado en los últimos años, en general, gracias al auge del trabajo *freelance* o a empresas con equipos remotos distribuidos en distintas partes del mundo.

Si trabajar en remoto, quieres hacerlo en un futuro, o simplemente quieres adquirir nuevas habilidades para tu currículum o futuros proyectos, Asana es una de las tantas opciones que podrías considerar en tu abanico de preferencias.

#### **4. Comprende las fortalezas de cada persona**

**Primero, debes asegurarte de que la persona que recibe el trabajo está preparada para tener éxito.** Hay dos aspectos importantes en el momento de delegar:

- a) **Asignar las tareas a aquellos miembros del equipo con habilidades en esa área y**
- b) **Darles a todos las mismas oportunidades para desarrollar competencias nuevas.**

**Para hacer esto, asegúrate de comprender claramente las fortalezas de cada miembro del equipo, así como sus intereses.**



**Dedícale tiempo cierto durante la próxima reunión individual para preguntarles qué habilidades tienen y cuáles les gustaría desarrollar.**

## **5. Ofrece información del contexto y orientación**

**Cuando delegues una tarea, asegúrate de que la otra persona tenga todo lo que necesita para tener éxito. Esto incluye:**

- **Orientación sobre cómo hacer el trabajo**
- **Fechas de entrega de la tarea delegada**
- **Información del contexto, documentos y detalles sobre el trabajo**
- **Herramientas necesarias para realizar la tarea**
- **Conocimiento sobre la prioridad, las metas y las expectativas del trabajo**
- **Información sobre el resultado deseado**
- **Cualquier trabajo relacionado**

**Ten en cuenta que este trabajo puede parecerse fácil a ti, pero podría ser algo totalmente nuevo para los demás miembros de tu equipo.**

**Dedica el tiempo necesario a guiarlos a través de la tarea y responde cualquier pregunta que tengan antes de comenzar para asegurarte de que están listos.**

## **6. Invierte en la capacitación**

**Hay ciertas tareas que quizá eres la única persona que puede hacerlas. Algunos gerentes piensan que eso significa que no pueden delegar el trabajo, pero, en función de las prioridades, a menudo es mejor capacitar a los miembros del equipo sobre estas tareas así pueden llevarlas a cabo en el futuro.**

**La capacitación lleva tiempo y es tentador hacer estas tareas por tu cuenta, pero debes pensar en la formación como una inversión en los miembros del equipo y en tu propia carga de trabajo.**

**Con el paso del tiempo, recuperarás el tiempo, ya que otras personas podrán hacer tu trabajo. Delegar tareas demandantes es una excelente manera de desarrollar tus propias habilidades de gestión del tiempo mientras brindas a los miembros del equipo oportunidades nuevas.**

**Al capacitar a alguien más sobre cómo hacer el trabajo, debes darle espacio para resolver problemas en lugar de brindarle una solución de inmediato.**

**Si quien realiza el trabajo se encuentra con un obstáculo, haz preguntas para que evalúe cómo afrontarlo. En lugar de proporcionar soluciones, pide sugerencias a la otra persona para ayudarla a desarrollar sus propias habilidades de toma de decisiones y guiarla hacia la respuesta correcta.**

## **7. Prioriza la comunicación y los comentarios**

**Delegar tareas es una muy buena oportunidad para ofrecer y recibir comentarios y mejorar la comunicación.**

**Asegúrate de que quien realice la tarea tenga una forma de comunicarse contigo si llegase a tener alguna pregunta y programa reuniones con frecuencia, por ejemplo, para revisar todo con más detalle.**

**Ofrece comentarios sobre su trabajo para los próximos proyectos. Además, pide a los miembros de tu equipo su opinión.**

**¿Proporcionaste suficiente información para que tengan éxito?**

**¿Hubo alguna pregunta sin responder que hubiera facilitado el trabajo?**

**Ten en cuenta que delegar es una habilidad a largo plazo que estás comenzando a desarrollar, por lo que solicitar comentarios te ayudará a prepararte para el éxito futuro.**

**¿Cómo hacer una crítica constructiva?**

- 1. Describe la conducta y no juzgues a la persona**
- 2. Explica cómo afecta esa situación o conducta.**
- 3. Ponte en el lugar de la otra persona (empatía) y entiéndela.**
- 4. Reconoce tu parte de responsabilidad**
- 5. Pide soluciones, para establecer una mejor comunicación y aprende a escuchar activamente.**
- 6. Da soluciones**

## **VIDEO “NO ME ESTÁS ESCUCHANDO”**

### **8. Céntrate en los resultados**

**Cuando delegas tareas, el objetivo no es que otros hagan exactamente lo que tú hubieras hecho. Debes entender que todos trabajan diferentes, y eso está bien si se logran los resultados deseados.**

**En el momento de delegar y orientar a los miembros de tu equipo, no dediques demasiado tiempo a explicar cómo se deben hacerse las cosas.**

**En cambio, céntrate en el objetivo final y deja que los demás decidan qué proceso seguir para hacer el trabajo. Así, ellos podrán desarrollar sus propias habilidades y tú podrás demostrar que confías en que pueden descubrirlo por su cuenta.**

### **9. Confía, pero verifica, es decir, supervisa inteligentemente, con asertividad**

**Una vez que hayas delegado la tarea, intenta dar un paso atrás y dejar que la otra persona haga el trabajo. Consulta con ella periódicamente para asegurarte de que no necesita ayuda adicional, pero no intervengas demasiado. Así demostrarás que confías en tu equipo.**

**Sin embargo, en última instancia, eres responsable del éxito del proyecto.**

**Si es la primera vez que delegas este tipo de trabajo, implementa un ciclo de revisión o un período de seguimiento para analizar las tareas que se realizaron y orientarlas en la dirección correcta si es necesario.**

### **10. Reconoce siempre el trabajo de otros**

**Al delegar tareas de manera eficaz, brindas a otros miembros del equipo la oportunidad de desarrollar habilidades nuevas e**

**involucrarse en proyectos importantes. Una vez que se finaliza el trabajo, asegúrate de que la persona que lo realizó reciba el crédito de un buen trabajo.**

**Los integrantes de los equipos de otros departamentos pueden darte el crédito por este trabajo, especialmente si es algo que has hecho en el pasado, pero asegúrate de no atribuirte el mérito de otra persona y dedica tiempo a agradecer a los demás por su trabajo. “**Nunca hagas caravanas con sombrero ajeno**”**

### **No tengas miedo, ¡delega!**

**Delegar trabajo es una excelente manera de desarrollar tus habilidades de gestión personal y de respaldar el desarrollo profesional de todo tu equipo.**

**Para ayudarlos a tener éxito, asegúrate de que tengan toda la información que necesitan para realizar correctamente la tarea, y si aún no tienes una, obtén una herramienta de gestión de proyectos.**

**Con una fuente de referencias compartida, como una herramienta de gestión de proyectos, los miembros del equipo tienen mayor visibilidad y acceso ilimitado a la información de contexto que necesitan para hacer un buen trabajo.**

### **Roles, Responsabilidades y Autoridad en la Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo**

**En primer lugar, examinemos las definiciones de rol, responsabilidad y autoridad en el contexto de la gestión organizacional.**

**La entidad de trabajo debe elaborar descripciones de cargo que definen las tareas de cada posición particular dentro de la estructura organizativa y cómo se relaciona con otras posiciones.**

**La organización de la seguridad y salud en el trabajo (SST) se fundamenta en la definición de los roles y responsabilidades en el ámbito de la prevención de riesgos laborales de los diferentes niveles jerárquicos de la entidad de trabajo, y la correspondiente delegación de autoridad.**

**El rol no es otra cosa que el conjunto de tareas, acciones o comportamientos esperados que se atribuyen a una posición en una organización.**

**El rol refleja la posición de la persona en la organización, con sus correspondientes funciones (como por ejemplo, elaborar presupuesto, supervisar personal a su cargo, etc.), responsabilidades y poder.**

**Al igual que en otros ámbitos, en el entorno laboral, una persona puede tener varios roles, por ejemplo como trabajador del departamento X, Y ó Z, operario supervisado por el jefe Y, miembro del sindicato o delegado de prevención. Cada rol precisa diferentes tipos de comportamiento.**

**La responsabilidad es el cumplimiento de las obligaciones, o la atención y el cuidado al realizar alguna actividad o al tomar decisiones.**

**La responsabilidad es también la obligación para responder de algo o por alguien. La responsabilidad viene dada por el cargo,**

**el rol o el puesto de trabajo. La responsabilidad se considera una cualidad y un valor del ser humano. Se trata de una característica positiva de las personas que son capaces de comprometerse y actuar de forma correcta. En una organización, se espera que las personas actúen de forma responsable, desempeñando sus funciones y ejerciendo sus derechos como trabajadores.**

**La autoridad es el poder legítimo, es decir, el poder que una persona tiene en virtud del rol o la posición que tiene dentro de la estructura organizacional.**

**La autoridad se refiere al derecho inherente de una posición en la organización para tomar decisiones y dar órdenes, y esperar que estas se cumplan. La Alta Dirección decide cuánta autoridad debería delegarse a cada cargo y a cada ocupante de su puesto.**

**Para facilitar la coordinación se asigna a cada gerente o supervisor un grado de autoridad para que cumpla eficazmente con sus funciones y responsabilidades. Cualquier cargo en particular puede incluir un espectro de configuraciones alternativas de la delegación de autoridad. Así, el grado de autoridad delegada puede ser relativamente alto o bajo. Si no hay asignación de autoridad, no sirve de nada la delegación de tareas. COMENTAR.**

**La Norma Internacional ISO 45001: 2018 (Sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo – Requisitos con orientación para su uso) dicta algunos lineamientos sobre los “Roles, responsabilidades y autoridades en la organización” incluidos en el apartado “Liderazgo y participación de los trabajadores”.**

**El empresario, como dueño de los medios de producción, es por tanto dueño de los riesgos en el trabajo y primer responsable de su control.**

**El fundamento material, base sobre la cual se formula este deber legal de protección, se encuentra en el hecho de la generación de riesgos para los trabajadores por el desarrollo o ejercicio de una actividad económica y en la responsabilidad que recae sobre quien ostenta la titularidad de tal actividad por ser quien tiene el dominio o responsabilidad de los acontecimientos y la organización material de la empresa, junto con un poder jurídico de dirección sobre las personas que en la misma trabajan bajo relación de dependencia.**

**En este sentido, la alta dirección de la empresa debe asegurarse de que se asignen las responsabilidades y se delegue la autoridad para los roles dentro del sistema de gestión, y las mismas deben ser comunicadas a todos los niveles dentro de la entidad de trabajo.**

**La alta dirección es la que rinde cuenta del funcionamiento del sistema de gestión, lo cual significa que tiene que responder de las decisiones y actividades ante la junta directiva de la organización, las autoridades gubernamentales con competencia en materia de prevención de riesgos laborales, y más ampliamente, sus partes interesadas. Esto es, tener la responsabilidad final y está relacionado con la persona que rinde cuentas si algo no se hace, si no se hace adecuadamente, si no funciona o si no logra su objetivo.**

**La participación activa de todos los niveles de la organización (desde la alta dirección hasta el nivel operativo) es imprescindible para lograr el éxito del sistema de gestión de la SST. Como ejemplo, algunas acciones que se pueden desarrollar en los distintos niveles son:**

### **Alta dirección**



- **Comunicar las políticas y prácticas sobre seguridad y salud en el trabajo a toda la organización, y servir de ejemplo en las principales cuestiones en esta materia.**
- **Designar una persona que coordine el equipo de trabajo.**
- **Establecer los objetivos anuales.**
- **Asignar los recursos necesarios para conseguir los objetivos establecidos.**

### **Gerentes/Supervisores**

- **Velar por adecuadas condiciones y medio ambiente de trabajo en su ámbito de actuación o departamento.**
- **Analizar los trabajos que se desarrollan en su área para identificar posibles riesgos potenciales y proceder a minimizarlos o reducirlos.**
- **Participar en la investigación de accidentes de trabajo ocurridos en su respectivo departamento.**
- **Cumplir y hacer cumplir los objetivos establecidos, vigilando la observancia de las prácticas de seguridad y salud por el personal bajo su dirección.**

### **Trabajadores**

- **Ejercer las labores derivadas de su contrato de trabajo con sujeción a las normas de seguridad y salud en el trabajo no solo en defensa de su propia seguridad y salud sino también con respecto a los demás trabajadores y en resguardo de las instalaciones donde labora.**
- **Informar sobre condiciones o situaciones peligrosas al supervisor inmediato o a los órganos internos para la prevención en la entidad de trabajo (servicios de prevención, comité de seguridad y salud laboral, delegados de prevención) de manera que se puedan tomar acciones oportunamente.**
- **Denunciar ante los organismos gubernamentales con competencia en seguridad y salud en el trabajo cualquier**

**violación a las condiciones y medio ambiente de trabajo, cuando el hecho lo requiera o cuando el empleador no corrija oportunamente las deficiencias denunciadas, sin la amenaza de despido u otras represalias similares.**

- **Usar en forma correcta y mantener en buenas condiciones los equipos de protección personal de acuerdo con las instrucciones recibidas dando cuenta inmediata al responsable de su suministro o mantenimiento, de la pérdida, deterioro, vencimiento, o mal funcionamiento de los mismos.**

## **RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD**



**Tanto la **Responsabilidad**, como la **Autoridad** en la organización están íntimamente relacionadas.**

**Esto significa que debe delegarse la autoridad adecuada a cumplir con las responsabilidades.**

**Existe una relación entre ambos conceptos por dos razones:**

- a) En primer lugar, si a una persona se le da algo de responsabilidad, pero sin autoridad suficiente no podrá desempeñarse mejor y quizás no logre la meta deseada.**
- b) En segundo lugar, si hay exceso de autoridad delegada para un individuo sin cumplir ninguna responsabilidad entonces se hará mal uso de la autoridad delegada de un modo u otro.**

**Este es un principio muy importante y útil de gestión, ya que si la autoridad adecuada no se delega a los empleados que no**

pueden desempeñar sus funciones con eficacia y esto a su vez dificulta el logro del objetivo de la organización. A veces la relación entre la dirección y los empleados se ve muy afectada por la no delegación de la autoridad apropiada.

### **¿Qué debe entenderse por Responsabilidad?**

**Responsabilidad indica el cometido asignado a una posición. La persona que ocupe la posición tiene que realizar la tarea asignada. Es su responsabilidad. El término responsabilidad se refiere a menudo a la obligación de realizar una misión específica. En una organización, la responsabilidad es la obligación de acuerdo con las directrices emitidas.**

### **Definiciones de Responsabilidad**

**Según Davis, “La responsabilidad es una obligación del individuo para realizar las tareas asignadas a la medida de sus posibilidades, bajo la dirección de su líder ejecutivo.”**

**En palabras de Theo Haimann, “La responsabilidad es la obligación de un subordinado para realizar la función solicitada por su superior”.**

**McFarland define la responsabilidad como “las funciones y actividades asignadas a una posición o un ejecutivo”.**

## **Características de la Responsabilidad**

**La esencia de la responsabilidad es la obligación de un subordinado para realizar la tarea asignada. Siempre se origina a partir de la relación de superior a subordinado.**

**Normalmente, la responsabilidad se mueve hacia arriba, mientras que la autoridad fluye hacia abajo.**

**La responsabilidad está en la forma de una obligación permanente. La responsabilidad no se puede delegar. La persona**

que acepta la responsabilidad es responsable de la realización de las funciones asignadas. Es difícil concebir responsabilidad sin autoridad.

## **Autoridad**

**Autoridad es el derecho o el poder asignado a un ejecutivo o un gerente con el fin de lograr ciertos objetivos de la organización.**

Un gerente no será capaz de funcionar eficazmente sin la debida autorización. La autoridad es la génesis del marco organizativo. Es un acompañamiento esencial de la tarea de gestión.

Sin autoridad, un administrador deja de ser un gerente, porque no puede hacer que sus políticas sean llevadas a cabo por medio de otros.

La autoridad es una de las piedras fundacionales de las organizaciones formales e informales.

Una organización no puede sobrevivir sin autoridad. Indica el derecho y el poder de tomar decisiones, dar órdenes e instrucciones a los subordinados. No basta con la delegación de autoridad desde arriba, sino que debe ser aceptada desde abajo, es decir por los subordinados. En otras palabras, la autoridad fluye hacia abajo.

## **Definiciones de Autoridad**

Según Henry Fayol, **“La autoridad es el derecho a dar órdenes y el poder de exigir obediencia.”**

Según Mooney y Reily, **“La autoridad es el principio en la raíz de la organización y por lo importante que es imposible concebir una organización en absoluto a menos que alguna persona o personas que están en condiciones de exigir acción de los demás.”**

## **Rendición de cuentas**

Por otro lado en la literatura americana junto con estos dos conceptos, destaca en numerosas oportunidades el término **‘accountability’** o **‘rendición de cuentas’**.

Cada empleado / gerente es responsable de la tarea que tiene asignada. Se supone que debe completar el trabajo de acuerdo con las expectativas e informar a su superior en consecuencia.

La rendición de cuentas es la **obligación creada para el uso de la autoridad. Es la *answerability* (u obligación de responder) por el desempeño de las funciones asignadas.**

### **Definición de Rendición de Cuentas**

De acuerdo, a McFarland, **“la rendición de cuentas es la obligación de un individuo para informar formalmente a su superior sobre el trabajo que ha hecho para cumplir la responsabilidad.”**

Cuando la autoridad se delega a un subordinado, la persona es responsable ante el superior para el rendimiento en relación con las funciones asignadas.

Si el subordinado hace un trabajo pobre, el superior no puede evadir la responsabilidad al afirmar que el mal rendimiento es culpa del subordinado.

**Un superior es normalmente responsable de todas las acciones de los grupos bajo su supervisión, incluso si hay varias capas abajo en la jerarquía. En pocas palabras, la rendición de cuentas significa que el subordinado debe explicar los factores responsables del incumplimiento o falta de rendimiento.**

**Autoridad, responsabilidad y rendición de cuentas están totalmente relacionadas**

**Estos 3 términos necesitan una consideración adecuada, mientras que la introducción de la delegación de la autoridad dentro de una organización.**

**En el proceso de delegación, el superior transfiere sus funciones / responsabilidades a su subordinado y también da autoridad necesaria para llevar a cabo las responsabilidades asignadas. Al mismo tiempo, el superior es responsable por el desempeño de su subordinado.**

**La importancia del aprendizaje organizacional para tu empresa**

**En los últimos años, el aprendizaje organizacional ha cobrado mayor importancia debido a los constantes cambios que hay en el ambiente de negocios.**

**Actualmente, no es suficiente seguir repitiendo la misma fórmula que funcionó hace 20 años para las empresas, sino fomentar que las organizaciones, a través de sus colaboradores, evolucionen de acuerdo con las necesidades del mercado, utilizando como principal herramienta el aprendizaje.**

**A continuación, se menciona todo lo que debes saber sobre el aprendizaje organizacional y por qué es importante para tu empresa.**

**¿Qué es el aprendizaje organizacional?**

**El aprendizaje organizacional es el proceso de construir nuevo conocimiento y desarrollar competencias en las personas dentro de una organización.**

**Conforme tu empresa gane experiencia, también deberá potenciar el desarrollo progresivo de competencias de sus trabajadores a lo largo del tiempo.**

**Durante este proceso, debes crear una amplia base de conocimiento, abordando todos y cada uno de los temas que podrían mejorar la forma en la que tu empresa hace negocios. Por ejemplo, aprender más de tu cliente ideal o crear procesos más eficientes para administrar la empresa.**

**Durante este proceso, debes fomentar la creación de conocimiento a través de estrategias definidas como las que mencionamos en nuestro artículo Seis estrategias de gestión del conocimiento y almacenarlas en plataformas de conocimiento para que cualquier colaborador de la empresa pueda acceder de manera práctica y sencilla.**

**Puedes revisar algunas plataformas de gestión del conocimiento en nuestro artículo Mejores plataformas de gestión del conocimiento.**

**En general, los expertos afirman que existen cuatro tipos de aprendizaje que generan conocimiento en las organizaciones. Estas son:**

### **Aprendizaje individual**

**Cuando un colaborador aprende nuevas habilidades o tiene ideas innovadoras, su productividad y rendimiento mejoran sustancialmente.**



**Por lo tanto, debe compartir lo aprendido con sus compañeros de trabajo para que, en caso de que se retire de la empresa, el conocimiento no se vaya con él.**

### **Aprendizaje grupal/o de equipo de trabajo**

**Los grupos o equipos de colaboradores también pueden aprender nuevas habilidades juntos.**

**Cuando las personas pasan gran parte de su tiempo trabajando en equipo, tienden a coordinar de tal manera que aprenden como grupo.**

### **Aprendizaje organizacional**

**El aprendizaje organizacional es el proceso de la organización de obtener conocimiento relacionado con su función y usarlo para adaptarse a un entorno cambiante y aumentar su eficiencia.**

### **Aprendizaje interorganizacional**

**Este es el tipo más amplio de aprendizaje organizacional, y es más común en grandes empresas con múltiples ubicaciones. Por ejemplo, una franquicia podría aprender cómo operar su tienda estudiando a fondo el modelo de negocio de franquicia.**

**Todos estos tipos de aprendizaje se pueden dar en las empresas y es muy importante gestionar el conocimiento que se generen a partir de dichas interacciones.**

**El aprendizaje en general, no solo se da en ambientes controlados como las capacitaciones, sino de distintas maneras de acuerdo con los tipos de aprendizaje que detallamos anteriormente. Inclusive estos se pueden dar, en la mayoría de los casos, de manera informal tal como lo mencionamos en nuestro artículo**

## **¿Qué es el aprendizaje informal y cómo se presenta?**

**Es por ello que fomentar el aprendizaje en la organización, y gestionar el conocimiento generado, es vital para continuar con el crecimiento de las organizaciones y competir en un ambiente que cambia constantemente.**

## **¿Cómo promover el aprendizaje organizacional dentro de una empresa?**

### **Investigar y crear conocimiento**

**El primer paso para el aprendizaje organizacional es fomentar la investigación y creación de conocimiento e información. Los colaboradores de la empresa deben buscar constantemente nuevos conocimientos sobre el negocio, innovación tecnológica, la competencia, entre otros y luego filtrar la información para evaluarla y generar nuevo conocimiento. Se puede incentivar esto a través de una cultura organizacional que acepte las nuevas ideas y premie dichas actitudes.**

**Finalmente, se debe fomentar que el conocimiento sea compartido, no solo almacenándolo en una plataforma, sino que los colaboradores que han generado nuevo conocimiento lo compartan con sus compañeros de área e inclusive quieran llevar las buenas prácticas a otras áreas de la organización. Este proceso también se facilita a través de las herramientas para la gestión del conocimiento.**

## ¿Es la independencia laboral la dirección correcta para mí?



**La sola idea de independencia evoca emoción, libertad, estatus. Como muchas personas, probablemente usted se ha dicho a sí mismo: ¡Quiero ser mi propio jefe! Pero ¿qué significa la independencia laboral?**

**La definición más simple de independencia laboral es emprender un trabajo por cuenta propia. Sin embargo, la independencia laboral, especialmente si usted ha pasado la mayor parte de su carrera en un entorno corporativo, es una decisión compleja que afectará todos los aspectos de su vida, desde las relaciones con su familia y amistades hasta su situación económica.**

## **Ver video de entrevista a Héctor Marín Ruiz**

**Iniciar un trabajo de forma independiente es una decisión que solo se debe tomar después de analizar cuidadosamente una serie de factores. Para comenzar tenga en cuenta estos dos aspectos:**

### **Considere sus opciones**

**Al igual que antes de iniciar cualquier viaje, en el camino hacia la independencia laboral usted debe determinar la dirección que quiere tomar. Esta nueva opción puede tomar cuatro rumbos diferentes:**

- 1) Convertirse en consultor**
- 2) Adquirir una franquicia**
- 3) Adquirir un negocio**
- 4) Comenzar un nuevo negocio**

**Incluso si se siente seguro sobre lo que quiere hacer, es bueno analizar estas opciones antes de tomar una decisión.**

**De hecho, existen muchas similitudes entre estos cuatro rumbos.**

**Por ejemplo, convertirse en consultor es parecido a comenzar un negocio o una pequeña empresa.**

**Adquirir un negocio y adquirir una franquicia también tienen puntos en común. Analice las ventajas y desventajas que cada opción puede representar para usted.**

**Explore, analice y decida cómo quiere lograr su independencia laboral**

**Una vez que usted ha decidido cuál es la mejor opción de independencia laboral, tómese un tiempo para visualizar cómo va a desarrollar esa “gran idea”, es decir cómo va a convertir en**

realidad aquello que ha comenzado como un sueño. Valore su idea frente a los siguientes aspectos:

**Sus capacidades personales:** que sea algo que le guste y para lo que tenga habilidades, experiencia, destrezas, potencial y pasión.

Considere lo que está demandando el mercado: hay personas interesadas en adquirir su producto y/o servicio, cuál será su innovación y diferencial frente a la competencia.

**Los recursos:** cuál es la curva del negocio para llegar a producir dinero, cuál es su punto de equilibrio, cuánto puede esperar hasta obtener ingresos que desea.

Las personas que logran con éxito la independencia laboral generalmente comienzan con una idea clara sobre el tipo de actividad que quieren hacer y elaboran todo un plan de negocio para que esta se convierta en una nueva forma de desarrollo profesional.

## **Características del empowerment**

Las características más importantes del concepto de empowerment son las siguientes:

- **Fomento de la innovación y la creatividad.**
- **Los implicados se sienten responsables de la tarea que realizan y de lograr que la empresa funcione mejor.**
- **La organización de las tareas se realiza con el objetivo de que sea más fácil llevarlas a cabo.**

- **Todos los miembros del equipo conocen la información que se maneja y participan en la toma de decisiones.**
- **Hace uso del liderazgo democrático.**

## **Ventajas y desventajas del empowerment**

**Las ventajas y desventajas del empowerment son las siguientes:**

### **Ventajas**

- **El empowerment permite descomprimir el trabajo de los superiores, delegando responsabilidad en los empleados.**
- **Cada aporte realizado por los empleados es significativo, lo cual motiva a estos a realizar un buen trabajo.**
- **Las opiniones de los empleados son escuchadas y tomadas en cuenta.**
- **De acuerdo con la responsabilidad que posea un individuo, tendrá la autoridad de actuar en nombre de la empresa.**

### **Desventajas**

- **No se perciben los cambios a corto plazo.**

- **Conlleva una capacitación superior de los empleados para que estén preparados para tomar decisiones.**
- **No todos los empleados logran tener el mismo grado de compromiso con la empresa, lo cual puede conducir a malas decisiones.**
- **Las personas no están acostumbrados a tomar decisiones sino más bien a seguir órdenes.**
- **A veces puede surgir cierto abuso de poder y libertad por parte de los empleados.**

### **Ejemplos del empowerment**

**Algunos ejemplos para comprender mejor el empowerment:**

- **Google ha implementado el empowerment, incentivando a sus empleados a interactuar con otros departamentos y a involucrarse en las reuniones de la empresa, para aportar nuevas ideas. Además, los impulsa a desarrollar sus propios proyectos dentro de la organización.**
- **Mc' Donalds es otra empresa que ha aplicado el empowerment, ya que, ante las quejas presentadas por los clientes, cualquiera de sus trabajadores puede solucionar la situación y demostrar que está capacitado para tomar decisiones.**

## **Convertir las ideas en realidad**

**Los líderes no solo se centran en la ejecución, también se enfocan en las ideas. La prioridad de un líder es desarrollar ideas con perspectiva general y luego informar cómo esas ideas aportarán valor a toda la empresa. Como parte de este proceso, debes practicar el desarrollo de ideas y soluciones para problemas a gran escala.**

**Los líderes también son los que motivan a un equipo de personas a realizar un gran trabajo. Una vez que tu empresa ha decidido qué dirección tomar, independientemente de que hayas formado parte de esa decisión o no, puedes ayudar a los miembros del equipo a comprender el valor de dicha idea.**

**Un líder es la persona capaz de influir, entrenar, asesorar y guiar a otras personas hacia el logro de sus objetivos. Los líderes establecen una visión, pero su éxito lo define el equipo, no ellos mismos.**

### **VIDEO DE LIDERAZGO DE MIGUEL ÁNGEL CORNEJO**

**El trabajo de un jefe o gerente, en cambio, es encontrar formas de hacer realidad las ideas, como, por ejemplo:**

**Gestionar el personal para los proyectos, asignar recursos y establecer el presupuesto para lograr los objetivos.**

**Los gerentes apoyan y guían a sus equipos en su trabajo diario. Ellos son los encargados de revisar los documentos y aprobar el trabajo. En definitiva, un buen gerente empodera a los miembros del equipo para que realicen su trabajo de mayor impacto.**



## **Crear y apoyar la cultura corporativa**

**La cultura corporativa es una excelente herramienta para lograr que los miembros de tu equipo se sientan comprometidos, apoyados y empoderados para hacer su trabajo de la mejor manera.**

**Si inviertes en la cultura corporativa a través de actividades de fortalecimiento del equipo, oportunidades de aprendizaje y desarrollo, y procesos sólidos de incorporación de empleados puedes lograr que los miembros del equipo se sientan más felices y más comprometidos con la empresa.**

### **¿Cómo contribuyen los líderes y jefes?**

**El trabajo de un líder es ayudar a crear y dar forma a la cultura corporativa.**

**Tal como Dustin Moskovitz, cofundador y director general de Asana, escribió: “Como líder, sé que es mi responsabilidad marcar el tono de nuestra cultura corporativa”.**

**Los líderes establecen cómo debe ser la cultura, la incorporan y, en última instancia, inspiran a otros empleados a participar y mejorar la cultura corporativa.**

**Los líderes que saben cómo adaptar su forma de trabajo, tienen la capacidad de liderar diversos grupos de personas para orientarlos y alentarlos de forma eficaz. Adaptan su estilo de**

**liderazgo a las personas con las que están trabajando en lugar de adoptar un enfoque único para todos.”**

**Un jefe o gerente, por otro lado, es la persona que realmente implementa las prácticas y políticas de la cultura corporativa.**

**También es responsable de informar las necesidades de su equipo a nivel empresarial. Una vez que los empleados comparten sus comentarios, el trabajo del líder es incorporar los comentarios en los procesos de la empresa para mejorar la cultura corporativa. Escuchar e incorporar los comentarios del equipo es una parte muy importante de una cultura corporativa saludable. Sin embargo, según el Índice de la anatomía del trabajo, actualmente, solo el 15 % de los trabajadores del conocimiento se sienten escuchados en sus empresas.**

**Ser líder no es necesariamente mejor que ser jefe, o viceversa. Puedes cumplir ambas funciones o puedes centrarte primero en desarrollar tus habilidades en una de las áreas en particular. Decidir en qué características de líder centrarte depende de las necesidades de tu equipo, de cómo puedes brindarle más apoyo y de los tipos de liderazgo con los que te sientas más identificado.**

**Un líder es alguien que influye positivamente en las personas que lo rodean, para llevarlas a la acción, guiarlas y que alcancen el éxito. Un líder no necesita tener un puesto de trabajo específico, sino que genera impacto independientemente del puesto que ocupe.”**

## **¿En qué tipo de empresas se recomienda el empowerment?**

**Existen diferentes compañías que están triunfando gracias a esta estrategia. Una de las empresas que aplica las técnicas de empowerment es Bimbo, donde cada producto tiene detrás un equipo dedicado a su mejora.**

**Otro ejemplo de empowerment es McDonald's, donde los empleados tienen margen de actuación en la atención al cliente, con el fin de hacerle vivir la mejor experiencia en sus restaurantes. Por su parte, los empleados de Google tienen libertad para actuar con personas de diferentes departamentos.**

**Además, se les anima a participar activamente en las reuniones, en las que surgen la mayoría de las ideas.**

**Cuando alguien se pregunte qué es el empowerment en una empresa debe pensar en una estructura jerárquica menos rígida, donde se potencian que los empleados tengan más iniciativa. Esto ofrece como resultado equipos más involucrados, al tiempo que aumenta su productividad y rentabilidad.**

## **El empowerment en México**

**En México no existe una definición exacta para el término empowerment; los especialistas tratan de definirlo como una herramienta que permite facultar a los subordinados, para que puedan tomar decisiones por sí mismos, en favor de la organización.**

**Sin embargo, en nuestro país el empowerment es algo que pocas empresas usan, sobre todo por miedo de los jefes a que los empleados sean mejores que ellos como líderes y los rebasen, o que logren más poder dentro de la organización, manifiestan los especialistas en gestión de empresas.**

**Aunque el término se conoce y difunde desde hace por lo menos 15 años atrás, las empresas de hoy ya no pueden hacerlo a un lado, pues aquellas que no lo pongan en práctica crecerán muy despacio y “la competencia se las va a comer”, advierte Salvador Garza, director general del Tecnológico de Monterrey, campus Santa Fe.**

**ProbiZion (empresa de soluciones tecnológicas para negocios), dice que en México no es una práctica común porque las cabezas de las organizaciones no tienen la confianza en su gente, tienen miedo a que tomen más participación o bien, no saben desarrollarlo en sus empleados.**

**Otro miedo, es el uso indebido del empowerment: “Qué pasa si le das todo el poder a uno de tus directivos o gerentes, y de repente logró posicionarse en la competencia, en una empresa del sector donde te va a perjudicar?”. Martínez dice que “tenemos de todos los escenarios: hay empresas que ya lo están haciendo, pero hay otras donde tienen un pavor al empowerment, ¡capaz de que en vez de producir más sale contraproducente y logro un alboroto interno!”.**

**En cambio, en otros países es una estrategia que más empresas siguen, llegando incluso a permitir que los empleados hagan el trabajo desde su casa, “dándoles el poder de ser más productivos, al dejar de desplazarse a la oficina y eficientar su tiempo”.**

**Su uso va en relación con la cultura de la organización, y es algo muy común en países de Europa y Estados Unidos.**

**En México se da el empowerment sobre todo en empresas transnacionales o aquellas en las cuales hacen partícipe a los empleados de las actividades y ellos también se sienten identificados con la firma.**

**El empowerment en muchas ocasiones se confunde con delegar, pero es mucho más que eso. Empowerment es delegar el poder de tomar decisiones, no sólo ordenar un trabajo o una**

**actividad. “En México el poder y la autoridad en nuestra cultura es difícil delegarlos, eso causa que en muchas organizaciones no se de el empowerment, sino nada más una simple delegación”.**

**Desde su perspectiva, en nuestro país tampoco no se da el empowerment porque existen barreras de ambos lados.**

**Quienes recibirán esta facultad, en ocasiones piensan que esto podría poner en riesgo su trabajo si toman una decisión equivocada, y no quieren meterse en problemas. Por otro lado, hay gente que no se valora a sí misma y no se cree capaz, o no les gusta recibir esta responsabilidad.**

**El empowerment implica que la persona lleve a cabo un proceso de principio a fin y al final presente resultados. Soltar ese nivel máximo de responsabilidad no es fácil, el empleado debe demostrar su capacidad para recibir empowerment con base en resultados, y a su vez, el líder debe confiar plenamente en él.**

**Si se trata de alguien sin los conocimientos suficientes, conviene darle responsabilidades, pero de forma paulatina.**

**La ventaja es que “la gente aprende a tomar riesgos, hay mejores resultados, no están esperando a que la alta dirección tome la decisión, y la empresa camina mucho más rápido”.**

