

# Delegar responsabilidades y decisiones

Aprende las claves para delegar  
con asertividad.





## ÍNDICE

Delegar responsabilidades y decisiones .....	3
La delegación: conceptos clave .....	4
Tipos de tareas dentro de una empresa .....	5
El proceso de delegación. ¿Por dónde empiezo? .....	6
Por qué delegar funciones. Algunas ventajas .....	8
El Staff: una nueva forma de delegación .....	9

## Delegar responsabilidades y decisiones

La delegación de responsabilidades es una de las prácticas fundamentales para la buena marcha de una empresa. Delegar significa transferir, asignar o trasladar funciones que, en principio, corresponden a cargos o niveles superiores de dirección y gestión. Es una forma de optimizar, de multiplicar el rendimiento individual y diversificarlo con el fin de obtener mejores resultados.

Salvo que se trate de empresas unipersonales y en cuyo desempeño sólo deba intervenir un individuo, la mayoría de los negocios necesita de un sistema de delegación. Por lo general, dicho proceso se realiza de manera vertical: tiene su origen en los gerentes o las esferas directivas, pasa por los cargos intermedios o adjuntos y llega, finalmente, a los niveles inferiores del mapa de la organización.



El grado de delegación que existe en una empresa puede medirse teniendo en cuenta la relación entre dos conceptos básicos:

- a) **Centralización:** habla de aquella autoridad que se mantiene inalterable en el nivel directivo o gerencial. El poder nunca es transferido a terceros y promueve sistemas de organización personalistas.
- b) **Descentralización:** por el contrario, se refiere al grado de transferencia que desde los niveles superiores se realiza hacia los cargos medios o bajos. Esta delegación puede ser hacia individuos concretos o, incluso, a grupos de empleados que se desempeñan en secciones o departamentos del mapa corporativo.

## La delegación: conceptos clave

No obstante, la delegación es un término mucho más complejo de lo que parece. En el solo hecho de transferir una responsabilidad entran en juego variantes y características que determinan la relación establecida y los efectos de la misma. Repasemos algunos de los conceptos más relevantes:

### Autoridad

Sólo puede delegar quien posee autoridad. La delegación es un acto de transferencia en el que un cargo superior responsabiliza de una tarea en concreto a alguien que posee un rango menor. Delegar es, sobre todo, una forma de ejercer el poder con el que se cuenta dentro de una organización, lo cual no implica que deba confundirse con autoritarismo. Esta autoridad, más bien, debe ser vista como un sinónimo de gestión y administración. Ahora bien, la delegación de funciones también puede presentarse entre miembros que pertenecen a un mismo nivel de jerarquía, como sucede cuando las decisiones se toman entre socios o directivos de una compañía.

### Liderazgo

No todos los modelos de liderazgo empresarial encajan con la delegación de funciones. El líder autocrático, por ejemplo, se caracteriza por concentrar todo el poder a la hora de tomar las decisiones; practica un estilo de «mano de hierro» con sus subordinados y le gusta tenerlo todo bajo control. El polo opuesto lo encarna el líder burocrático, que es aquel que delega en exceso sus responsabilidades hasta el punto de que se involucra lo más mínimo en los procesos que lidera. De ahí que los modelos participativos son los que mejor se adaptan a la delegación de funciones. Toda acción de transferir decisiones implica, de entrada, una apertura hacia los otros miembros de una compañía. Del tipo de liderazgo ejercido también dependerá la naturaleza de la responsabilidad.

### Trabajo en equipo

Es uno de los pilares de la delegación de responsabilidades. Todo directivo debe contar con un grupo de colaboradores en los cuales pueda depositar su confianza y asignar las labores que crea oportunas. Las empresas, recordemos, son grupos de trabajo reunidos en torno a objetivos comunes. Pero esos grupos de trabajo no se conforman de la noche a la mañana. Para ello hace falta tener visión: el directivo debe conocer las habilidades y fortalezas de las personas que tiene a cargo y, al mismo tiempo, estar en capacidad de sacar lo mejor de cada uno de ellos.

## Objetivos

El grado de delegación de responsabilidades depende en gran medida de lo que tanto la empresa como los grupos de trabajo busquen. Por supuesto, los procesos a largo plazo son más propensos a la delegación que los de corto o mediano alcance. La habilidad del directivo debe consistir en saber cuándo delegar dichas responsabilidades, a quién y en función de qué objetivos. No se trata de huirle a los retos transfiriéndolos a los demás. Si un directivo delega algo, es porque está seguro de que esa persona tiene la capacidad de hacerlo y el proceso en su conjunto se beneficiará.

## Estructura empresarial

La delegación de funciones es propia de sistemas corporativos flexibles, democráticos o en los que, por lo menos, la toma de decisiones no está concentrada en una sola figura. El líder o directivo busca apoyo en otros. Numerosos expertos en gestión coinciden en que el secreto para una delegación eficaz radica en eliminar, en la medida de lo posible, las jerarquías o niveles; es decir, en establecer una comunicación más cercana entre los distintos peldaños de mando sin que esto suponga una pérdida de autoridad total. Del mismo modo, es preciso señalar que la transferencia de labores puede ser positiva tanto en negocios pequeños como en grandes compañías, aunque en estas últimas es casi una práctica obligada dado sus complejos sistemas de organización.

## Tipos de tareas dentro de una empresa

Cada empresa es un mundo en sí mismo, un microcosmos con características y redes de organización únicas. Ni siquiera las filiales o las sucursales de una misma corporación, pese a regirse por esquemas de funcionamiento estándar, llegan a ser del todo iguales. Eso mismo pasa con los procesos de delegación, que varían según las circunstancias, el tipo de liderazgo ejercido y la naturaleza de los objetivos.

La delegación es, pues, un proceso que debe iniciar desde el mismo momento en que se plantea el sistema de organización de las empresas. Los organigramas deben ser claros, directos y, sobre todo, especificar los distintos niveles de funcionamiento del negocio y las responsabilidades que corresponden a cada miembro.

Lo primero que un directivo debe tener claro son los tipos de tareas que se llevan a cabo dentro de la organización. Pese a la singularidad de cada compañía y más allá del sector comercial en el que cada una opere, numerosos teóricos del marketing señalan que las tareas comerciales pueden clasificarse en dos grandes grupos:

**Tácticas:** son aquellas que se realizan sistemáticamente dentro de la compañía. Su realización implica una estructura y un sistema de organización asumidos por los varios departamentos o secciones. Sin embargo, el hecho de que ya hagan parte del ADN de la empresa no significa que no requieran seguimiento y evaluación.

**Estratégicas:** en este caso, se trata de aquellas labores que se van incorporando a los procesos habituales de la compañía y que requieren de buenas dosis de innovación y creatividad. Es el terreno mejor abonado para la delegación de funciones.



## El proceso de delegación. ¿Por dónde empiezo?

Sin embargo, delegar no siempre resulta una tarea sencilla para los gerentes, sobre todo cuando una mala ejecución de las funciones que se transfieren pueden poner en riesgo el desempeño de las compañías. Por ello, antes de hacerlo es preciso marcar una hoja de ruta y responder a una serie de preguntas:

### 1) ¿Por qué quiero delegar?

Es la pregunta fundamental del proceso. El directivo debe tener claras las razones de su decisión de transferir responsabilidades a un empleado. En un buen número de casos, sobre todo cuando el flujo de tareas es muy alto, el motivo principal es aligerar el peso que implica la función directiva. Sin embargo, lo ideal es que se entienda la delegación como una oportunidad para aprovechar las habilidades y los talentos de los empleados. Esto aumentará su nivel motivación y optimizará los procesos.

### 2) ¿Cuál es la tarea que quiero delegar?

El segundo paso es determinar la función o responsabilidad que se pretende transferir. La experiencia recomienda que sólo se transfiera una tarea por cada trabajador, lo cual beneficia tanto a quien la asume como a quien controla los resultados. Además, de este modo se logra un mayor nivel de iniciativa y compromiso en el empleado.

### 3) ¿En qué persona delego?

Un buen directivo está en la obligación de conocer sus grupos de trabajo. Y conocerlos significa tener claras las habilidades, fortalezas y talentos de cada empleado. Con esta información, debe determinar cuál es la persona mejor preparada para las labores que se propone delegar. Los líderes de proyectos valoran especialmente virtudes como el sentido de la responsabilidad y el buen criterio en el momento de la toma de decisiones. Recordemos que, en cierto sentido, delegar también es representar.

### 4) ¿Qué información le proporciono a mi empleado?

Una vez superada la etapa de elección, el directivo debe proporcionarle al empleado la información necesaria para el desarrollo de las labores. Esto puede hacerse a través de entrevistas personas en las que queden claros los objetivos, el tiempo de ejecución, los recursos disponibles y la manera en que deberá presentar los resultados.

### 5) ¿Debo capacitar a la persona delegada?

En algunos casos, aunque el trabajador tenga las capacidades para ejecutar la tarea que le es asignada, el directivo debe entrenarlo o capacitarlo en algunos temas específicos. Esto

suele hacerse en las etapas previas a la ejecución. Una de las formas más comunes es la formación a través de cursos o talleres intensivos. También puede hacerse con la ayuda de un entrenador o experto en la materia.

### **6) ¿Cuáles son los recursos con los que cuento?**

Tan importante como la capacitación y la información son los recursos que la empresa pone a disposición del empleado para que pueda desarrollar las funciones delegadas. El directivo debe asegurarse de que las herramientas (físicas, tecnológicas, humanas) son las adecuadas para ello y, a la vez, estar atento ante las necesidades que puedan surgir durante el proceso de ejecución.

### **7. ¿Cómo voy a controlar el proceso?**

Es necesario, además, que el directivo establezca los métodos que le permitan controlar el proceso. En la actualidad, existen numerosas herramientas de control de proyectos que varían en función de las necesidades de cada situación: tablas, mapas, gráficos, esquemas, diagramas, entre otros. Sin embargo, no es recomendable adoptar el rol del «líder vigilante», aquel que insiste en controlar la situación a toda costa. Lo ideal es que el propio empleado ponga en práctica sus métodos de control y se sienta en libertad a la hora de adoptar las decisiones más apropiadas.

### **8. ¿Qué tipo de retroalimentación deseo?**

Todo proceso plantea retos, y de esos retos surgen nuevas dudas. Puede ocurrir que la persona a la que se ha delegado una función determinada recurra al directivo o una vez el proceso se ha puesto en marcha. Hay que saber escucharlo y brindarle la orientación que requiera. Incluso, si cabe, es recomendable evaluar junto a él los resultados de cada fase del proyecto con el objetivo de introducir mejoras.





## Por qué delegar funciones. Algunas ventajas

Además de aligerar el peso que en muchas ocasiones generan las labores directivas, la delegación de responsabilidades puede crear un sistema de organización que reporta un buen número de ventajas a las empresas. Repasemos algunas:

- **Optimización del tiempo.** Delegar funciones en empleados altamente capacitados o en especialistas es una vía directa a la optimización de los plazos. No hay lugar para la improvisación y eso impulsa procesos más eficaces y cuyas estrategias de acción están concentradas casi que por entero en los objetos iniciales.
- **Aumento del talento.** Transferir una responsabilidad implica un voto de confianza por parte del directivo. Los empleados son conscientes de ello y, por tanto, se esfuerzan por sacar lo mejor de sí durante el proceso. Si las labores asignadas son a largo plazo, lo más probable es que, incluso, se acaben descubriendo talentos que la organización no había detectado hasta el momento.
- **Potencia el compromiso con la empresa.** Los trabajos específicos derivados de la delegación de funciones no sólo potencian la relación jefe-empleado, sino también el vínculo del trabajador con la compañía. El empleado sabe que se le tiene en cuenta para estos procesos y se esforzará en cumplir eficazmente con sus tareas.
- **Mejora la comunicación.** La delegación establece un vínculo directo entre el nivel directivo y los cargos medios o bajos. Las tareas asignadas, más que una obligación, son una forma de relación entre las jerarquías de una compañía, lo cual da paso a sistemas de organización más participativos y proclives a la apertura.
- **Creación de grupos de trabajo.** Cuando esa transferencia de responsabilidades se lleva a cabo para centralizar funciones en áreas concretas, el proceso da lugar a equipos de trabajo especializados y compactos.

## El Staff: una nueva forma de delegación

De un par de años para acá, numerosas empresas en el mundo han empezado a aplicar un modelo de delegación de funciones conocido como «Staff» (en español: «equipo» o «personal» perteneciente a una organización), el cual plantea un novedoso sistema de acompañamiento y asesoría para las compañías.

Hasta hace relativamente poco, las organizaciones sólo conocían el sistema habitual de jerarquía que se basaba en la unidad de mando: el empleado recibía órdenes de un solo jefe y las decisiones adoptadas seguían siempre una línea vertical que tenía su origen en los niveles más altos del mapa corporativo. No había ramificaciones. Cada miembro o grupo tenía siempre un superior que seguía de cerca sus tareas.

**He ahí la principal diferencia del Staff: plantea la inclusión de personas que no mandan directamente sobre los grupos de trabajo (en algunos casos ni siquiera hacen parte del organigrama de la empresa), sino que, tratándose de especialistas en temas concretos, apoyan, asesoran y acompañan a los equipos.**

Este tipo de delegación es muy común en relaciones laborales de corto o mediano plazo, es decir, en situaciones temporales o que requieran un tratamiento específico. Pero eso no quiere decir que los departamentos Staff sean del todo «puros». Por el contrario, en la mayoría de los casos sus miembros logran una implicación igual o mayor que la del empleado o el equipo de trabajo que sí están incluidos en el organigrama. Veamos otras ventajas de la delegación a través del modelo Staff:

- **Asegura la asesoría especializada.** Los conocimientos requeridos fluyen hacia la dirección correcta. El especialista se vuelca de lleno en la situación.
- **La comunicación se efectúa sin intermediarios.** La especialización a través del modelo Staff plantea un vínculo directo con la situación delegado y los miembros de los equipos de trabajo implicados.
- **No implica una autoridad coercitiva.** La labor del personal Staff es asesorar y brindar apoyo, pero siempre es el directivo quien tiene la última palabra. El miembro de un grupo Staff sólo recomienda soluciones o estrategias.
- **Proporciona una visión ajena a la organización.** Muchas veces, sobre todo en los momentos de crisis, la mirada de alguien que no pertenezca a la compañía puede ser de gran utilidad para la resolución de conflictos.

**EAE** Business  
School

---

Distancia Online - Semipresencial Blended

Síguenos en:

