

Tema 2. Delegación, liderazgo y poder

Introducción

Una de las tareas más difíciles de un líder es asignar responsabilidades y dar autoridad a sus subordinados. Asignar actividades frecuentemente es confundido con los esfuerzos del líder por generar un estilo de liderazgo en los miembros del equipo, y generalmente se incurre en el error que al momento de repartir las tareas se marque lineamientos de cómo



deben de hacer las cosas de una manera inflexible y sin ninguna capacidad de decidir. Cuando una persona tiene un alto potencial y no se le brinda libertad y confianza de tomar decisiones, es entonces que puede desmotivarse y frustrarse y terminaría por no empeñarse en su trabajo.

Analiza el siguiente ejemplo:

En una sucursal de Wal-Mart de la Ciudad de México, en la sección de frutas y verduras, hay varios letreros que hacen referencia a varias frutas o verduras y que llaman mucho la atención de los clientes con la siguiente leyenda: **Para comerse hoy**. Esto es con la finalidad que el cliente sepa que ese alimento al que se está haciendo referencia está listo para comerse. Con lo anterior el cliente compra un alimento listo para ser consumido y la empresa reduce sus mermas.

Esta decisión fue tomada por el gerente, ya que Wal-Mart ha comenzado a *dejar hacer* para fomentar un mejor liderazgo en sus encargados, a través de repartir responsabilidades y distribuir el poder, lo que hace que éstos *se pongan la camiseta* y tenga un sentido de pertenencia de la compañía y todo con la finalidad de beneficiar a la organización.

Subtema 1. Delegación



En un grupo es necesario que el líder tenga la capacidad de repartir las actividades de acuerdo a las habilidades de cada uno de sus miembros. Lo anterior, trae muchos beneficios que hacen que el objetivo o la meta, se cumpla de una manera más eficiente y efectiva.

La **delegación** es un concepto muy útil para el *empowerment*, pero antes de profundizar en el tema es necesario definir el concepto que de acuerdo al Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2014) significa: **dar a otra la jurisdicción que tiene por su dignidad u oficio, para que haga sus veces o para conferirle su representación**. Esto es equivalente a dar facultad para representar a alguien de manera legal.

En un contexto más aplicado al tema, Smith, (2011) comenta que **delegar** consiste en dar a un colaborador el poder, la autoridad y autonomía de realizar una tarea conservando siempre la responsabilidad por el resultado.

La delegación trae varias ventajas como las siguientes:

Ventajas de la delegación en el *empowerment*

VENTAJAS
Ahorro tiempo en la gestión
Potencialización de capacidades en los colaboradores
Reducción de costos de la organización
Incremento de la motivación
Transmisión de conocimientos

Ventajas de la delegación en el *empowerment*. Basado en Smith, (2011). Elaboración propia.

Como ya se mencionó anteriormente, saber delegar es muy útil para el cumplimiento de metas en un proyecto, pero delegar bajo el enfoque de *empowerment*, a partir de cumplir con las metas, éstas se ven potencializadas.

En el tema anterior se mencionó que *empowerment* es la creación de un ambiente de trabajo que permite a cada colaborador trabajar según sus máximas capacidades, ya que las personas prosperan sobre las posibilidades de aplicar sus habilidades en experiencias retadoras y desafiantes.

La delegación tiene que ver solamente en la distribución de la autoridad en los varios niveles de la organización en que se desenvuelva la persona.



Por otro lado, el *empowerment* va un paso delante de la delegación, ya que permite a los individuos y equipo lograr los resultados sin limitarles indicándoles cómo hagan las cosas, sino que fomenta la creatividad en cada uno de los miembros al hacer las tareas basadas en la libertad de procedimientos.

Las diferencias entre delegación y delegación bajo el enfoque *empowerment* se presentan bajo las siguientes afirmaciones en el nivel del mando:

Comparación del concepto delegación y delegación bajo enfoque *empowerment*

Delegación	Delegación bajo enfoque <i>empowerment</i>
“Esto es lo que necesito de ti”.	“¿Qué es lo que necesitas de mí?”
“Así es cómo lo harás”.	“¿Cuál es tu opinión?”
“Así es como quiero que luzca”.	“Con estos resultados se tendrán los siguientes beneficios”.
Se delega una tarea en concreto y lo que importa es la tarea a realizar.	El trabajo se realiza de manera fluida y lo que importa son los resultados.

Comparación del concepto delegación y delegación bajo enfoque *empowerment*, (2015).

Elaboración propia.

La unión de estos enfoques produce muy buenos resultados, como por ejemplo:

- Desarrolla de nuevas competencias en el equipo, ya que los integrantes se ven expuestos a lidiar con nuevas y diferentes situaciones para las cuales se les ha preparado.
- Forma equipos con más independencia en la toma de decisiones y resolución de problemas relacionados a su cargo.
- Facilita la integración de equipos de trabajo más eficaces y eficientes.
- Desarrolla la creatividad de cada colaborador.
- Libera de tiempo y responsabilidades al líder.

Empoderar es compartir parte de la autoridad y responsabilidad como líder, con los colaboradores bajo su mando, dándoles la capacidad a los miembros del equipo de:

- Tomar decisiones en relación a su nivel de responsabilidad.
- Resolver problemas derivados a su área y nivel.

La verdadera relación de empoderamiento con la delegación radica en que es un proceso que permite la influencia entre el líder y el subordinado en la distribución creativa de responsabilidades, además que representa una responsabilidad compartida, lo que hace que las personas utilicen sus talentos y habilidades para lograr resultados más provechosos.

Una organización “*empowered*” es aquella en la cual los individuos tienen el conocimiento, habilidad, deseo y oportunidad para triunfar personalmente en tal forma que lleve al éxito organizacional colectivo.

Stephen Covey, (2006)



Ahora que ya conoces la importancia de la delegación, te invito a reflexionar sobre la relación que existe entre este concepto y el liderazgo. ¿Cómo mejoraría tu desarrollo profesional si inicias el proceso de delegar con *empowerment*? Recuerda

que *empowerment* te invita a delegar, sin perder el control, pero control de la situación no de la gente.

Subtema 2. Liderazgo

En la actualidad es necesario desarrollar un modelo en torno al marco global del liderazgo, que esté direccionado a una transformación individual y colectiva en la organización y/o comunidad. Es por lo anterior que se requiere formar líderes

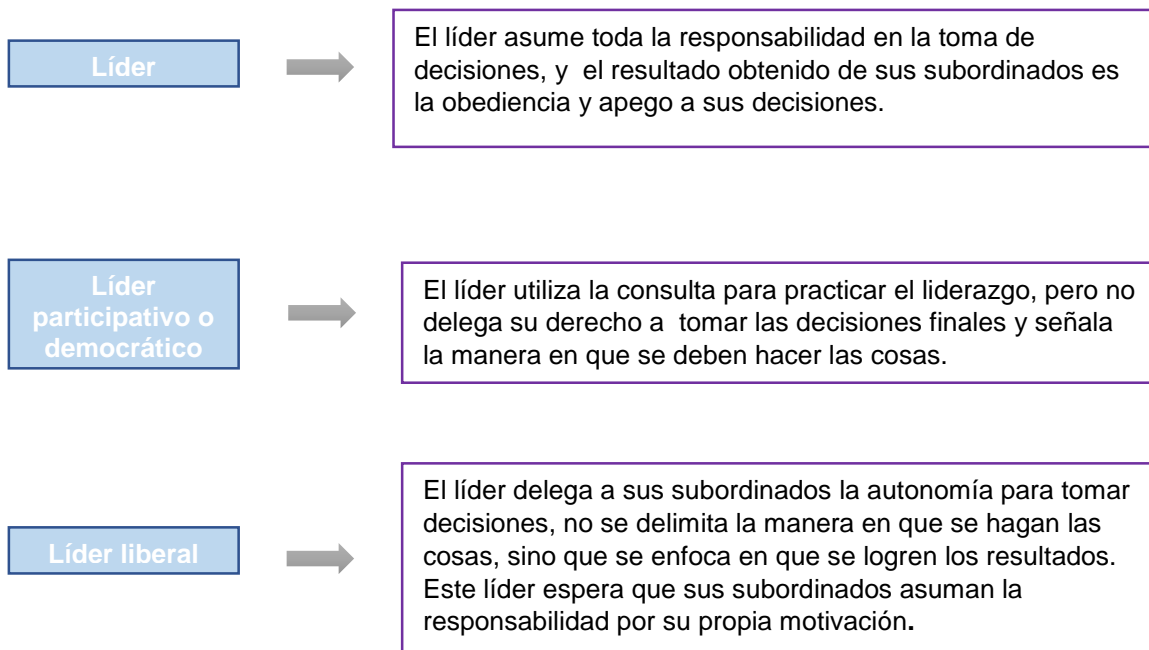


capaces de enfrentar los desafíos que se vayan presentando y que asuman su rol como agentes transformadores y que no se dejen llevar por la rutina.

Influenciar a la gente a que realice una tarea o actividad es esencial para el logro de las metas y para comprender mejor el tema es importante definir el término **liderazgo**. De acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española, (2011),

liderazgo es una situación de superioridad que se halla en una empresa, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito. Tomando en cuenta esta definición Mattone, (2010), comenta que hay diferentes maneras de influir sobre las personas, lo que se llama estilos de liderazgo. Éstos que se describen a continuación:

Estilos de liderazgo



Estilos de liderazgo. Basados en Mattone, (2010). Elaboración propia.

Con esta descripción de los estilos de liderazgo, reflexiona sobre lo siguiente:

¿Qué estilo de liderazgo consideras que es más aplicable al *empowerment*?

Liderazgo con *empowerment*

El liderar un equipo bajo la filosofía del *empowerment* requiere de una persona que tenga las siguientes características:

- Ayuda a los colaboradores a dominar sus labores.
- Comparte el control con su equipo.
- Hace uso del reforzamiento y persuasión.
- Brinda apoyo emocional.

Cuando los líderes tienen esas características, los colaboradores se dan cuenta que son competentes y que su trabajo tiene y agrega valor, además hacen conciencia del uso de su talento.

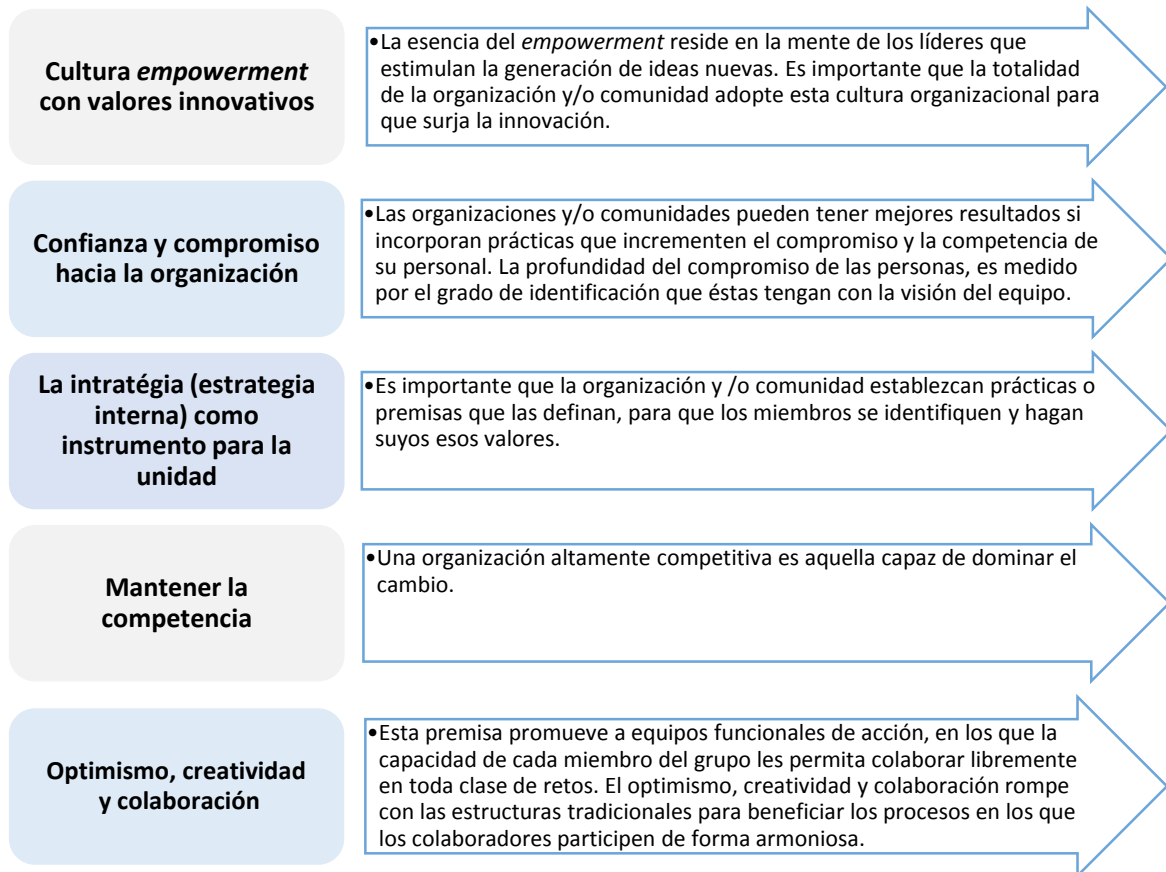


De acuerdo a González, L., Petit, E., (2010) el **liderazgo con *empowerment*** propicia la innovación en la organización y/o comunidad, ya que fomenta la iniciativa y motiva a sus miembros, aumentando su participación, cultura y

formación para el desarrollo y competitividad de las mismas. Lo anterior va de la mano de una estructura jerárquica más plana y flexible formada por equipos de liderazgo que interactúen a través de redes de comunicación, con responsabilidad descentralizada y participación del poder.

Las siguientes son premisas, de acuerdo a González, L., Petit, E., (2010), que caracterizan al liderazgo con *empowerment*:

Premisas del liderazgo con *empowerment*



Premisas del liderazgo con *empowerment*. Basadas en González, L., Petit, E., (2010).
Elaboración propia.

Siguiendo las premisas anteriores, el liderazgo puede:

- Identificar de forma incluyente y colaborativa focos de innovación,
- Analizar situaciones y áreas de oportunidad en equipo y en concesos.
- Conducir a que los integrantes del grupo tengan las herramientas necesarias y apropiadas para desempeñar su tarea.
- Lograr que la jerarquía de cada persona no sea tan importante debido a que todos los colaboradores contribuyen con su talento para el logro de sus metas.

Muchas son las organizaciones que fracasan al tratar de implantar el liderazgo con *empowerment*, debido a que no le ponen la atención correcta o no comunican de manera concreta y detallada a todo el personal cuáles son los objetivos que se buscan con este cambio radical. No se les explica cuáles son los nuevos deberes, responsabilidades, limitaciones, autoridad y campo de acción que se espera que aporte cada líder dentro de la organización.

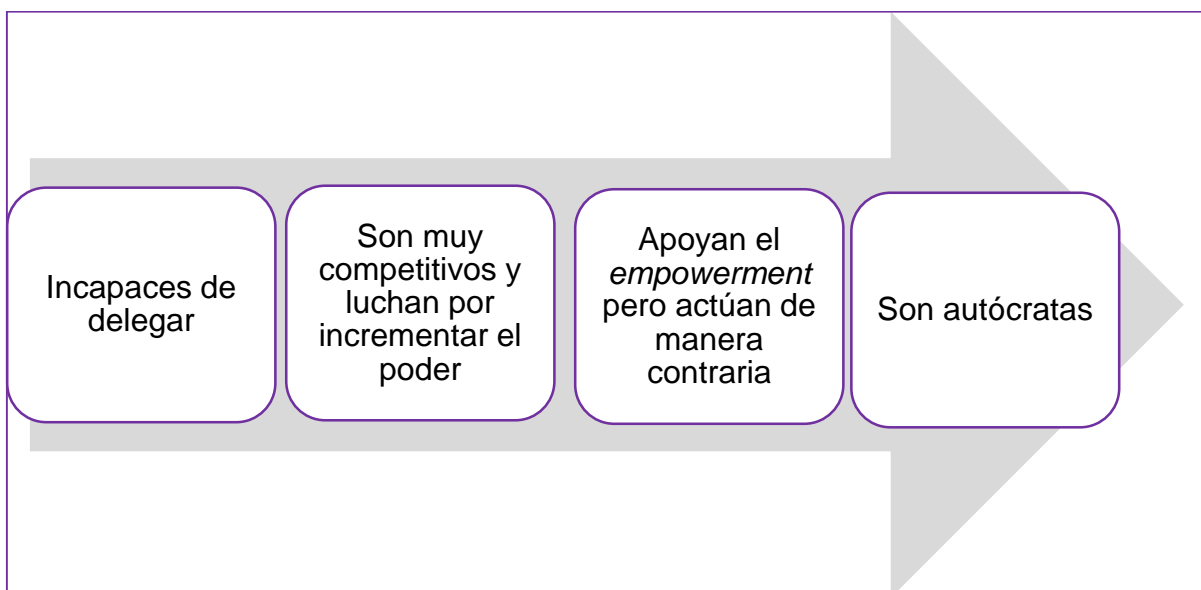
Subtema 3. Poder

El ceder el control de las decisiones por parte de los líderes es uno de los retos que enfrenta el *empowerment*, ya que se tiene la creencia que al ceder pierden el status que tienen dentro de la organización y/o comunidad.



Aquellos líderes que no ceden el poder tienen las siguientes características:

Características de los líderes que no ceden poder



Características de los líderes que no ceden poder, (2015). Elaboración propia.

De acuerdo al Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, (2011) **poder** “*es tener la facultad, facilidad, tiempo o lugar y potencia de hacer algo*”.

Esta definición se le ha ido dando otro sentido y otra interpretación ya que el poder actualmente y comúnmente se usa para tener una autoridad desmedida sobre las demás personas, aumentar la autoestima del líder, y se puede enfocar para una actividad que perjudique la integridad de alguien.

El poder es un tema central en el *empowerment*, pero la dificultad es que los líderes no están dispuestos a compartirlo con sus colaboradores.

¿En qué beneficia darles más poder a las personas? Para responder lo anterior, revisa la siguiente analogía:

Poder VS responsabilidad

Si el Poder > (mayor que) Responsabilidad = (es igual a) Conducta autócrata del líder, desmotivación de los subordinados.



Si Poder < (menor que) Responsabilidad = (es igual a) Compromiso de los colaboradores para cumplir las metas en beneficio de la empresa.

Poder VS responsabilidad, (2015). Elaboración propia.

Desde luego, es importante saber con exactitud qué valoran o cuestionan los colaboradores en nuestros productos y servicios, y no dar por sentada ninguna idea sin sustento. Como ejemplo tenemos el caso de la empresa Coca Cola[®] que estaba plenamente segura del éxito de la *new Coke*[®] en los años 80, pero la nueva fórmula resultó un fracaso. Con la Coca Cola[®] los mercadólogos creyeron que competían con Pepsi[®] tras un sabor más atractivo, y que era el momento de innovar en el producto; pero no era la clásica fórmula lo que había que cambiar, sino el marketing desplegado, pero la compañía corrigió pronto el error y recuperó mercado. En el caso de Coca Cola[®], se dio por sentado que los consumidores esperaban un nuevo sabor, más atractivo que el de Pepsi[®]. El problema de Coca Cola[®] fue que los técnicos del laboratorio tomaron el **poder** y no se comprometieron con los responsables del *marketing*, eso significó que fueron superados entonces por los de Pepsi[®], por lo que todos los involucrados debieron asegurarse de que los consumidores deseaban realmente un cambio de sabor. El *empowerment* resulta muy arriesgado cuando se hace incompleto, o cuando se despliegan inferencias desbocadas o no se comparte el poder con todos los involucrados de un proyecto.

Empowerment, poder ilimitado

Tomando en cuenta el caso anterior hay que darle a la cuestión del **poder** la oportunidad de mostrar todas las bondades que tiene:



1. Por medio de liberar el poder interior de las personas para lograr resultados.
2. Haciendo sentir a los miembros del grupo que dominan su trabajo y que desempeñan un papel fundamental.

Si un líder logra lo anterior en los miembros de su equipo o de la empresa, los resultados serían ilimitados, se podrán cumplir todas las metas que se propongan y se logrará una armonía en el ambiente de trabajo.

Un colaborador que tiene poder y lo comparte tiene las siguientes características:

Características de los colaboradores que tienen poder

Mayor autoestima y confianza
Capaz de tomar decisiones
Ve al trabajo como un reto y no como carga
Tiene creatividad y genera ideas
Tienen más control de su trabajo

Características de los colaboradores que tienen poder, (2015). Elaboración propia.

Como líder de un grupo, ¿qué tipo de colaborador quieres?

Si bien ya revisaste los beneficios de ceder el poder a los colaboradores es importante conocer bien a las personas antes de otorgárselo, identificar sus capacidades, habilidades, sus áreas de oportunidad y definir muy bien el rol que van a desempeñar.

*La prueba suprema de virtud, consiste en poseer un poder ilimitado
sin abusar de él.*

Thomas Macaulay

Generar confianza en los miembros del equipo requiere un proceso de retroalimentación y aprendizaje permanente, es por eso, que el líder debe tener una comunicación efectiva, saber expresar al colaborador cuál es la meta y qué es lo que se espera de éste y además motivarlo a que haga todo lo anterior. El *empowerment* requiere de delegación, liderazgo y poder, pero enfocados hacia la filosofía misma.



Delegar bajo el enfoque *empowerment* desarrolla la creatividad del empleado, comparte responsabilidades con el líder, lo que genera un mayor compromiso.

El líder debe tener la capacidad para motivar, incluir y escuchar al colaborador para lograr un ambiente de armonía en la organización y/o comunidad. El poder compartido trae muchos beneficios porque libera el poder interior de cada persona, lo que se le conoce como poder ilimitado y lo anterior bien enfocados supera los límites en las metas establecidas.

Empowerment no es simplemente delegar tareas. Es una cuestión de poder, de cómo y quiénes lo ejercen. Esta herramienta de administración de calidad que ayuda en la mejora de procesos y el rendimiento dentro de la empresa, llevarla a la práctica requiere sin embargo, eliminar conceptos previos de parte de los jefes y de los colaboradores.

Es importante reconocer el rol central de los equipos y enfocarse en un liderazgo eficaz para un *empowerment* exitoso. En caso de que no se venzan las barreras entre gerencia y colaboradores, se consigue el compromiso del más alto nivel ejecutivo de la empresa y se motiva adecuadamente a los equipos de trabajo, el *empowerment* no dará resultado y sólo servirá para ocultar los problemas en el manejo de la compañía.

¡Quiero más!

- Para comprender mejor la relación que hay entre delegación, liderazgo y poder con el *empowerment* te recomiendo ver el siguiente fragmento del video titulado **Liderazgo, autoridad y poder**, en:
<https://www.youtube.com/watch?v=KFAfyoOuUIY>
- Para profundizar más en el concepto de delegación, te recomiendo ver el siguiente video titulado **Delegar de verdad**, en:
<https://www.youtube.com/watch?v=nHCUVgitqIk>
- Para conocer más sobre la **relación entre el liderazgo con el *empowerment***, te invito a leer el siguiente artículo de Montilla, J. titulado **Liderazgo** de la revista Espacio Abierto, en:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=12213207>

Mi Reflexión

Ahora que conoces la relación que existe entre el poder, delegación y el liderazgo para el fortalecimiento del *empowerment*. ¿Cuál de los tres conceptos consideras que tienes más fortalecido en tu persona?

Glosario

Intrategia: Son prácticas directivas que han incrementado el nivel de unidad en diversas empresas.

Bibliografía

Diccionario de la Real Academia Española (2014). Recuperado el 28 de julio de 2015 de: <http://lema.rae.es>

Gutiérrez, L., Petit, E. (2010). *Liderazgo con Empowerment: Promotor de la innovación*. Revista Venezolana de Gerencia. Versión impresa. Recuperado el 28 de julio de 2015 de: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-99842007000200004&script=sci_arttext

ISSN 1315-9984.

Mattone, J. (2010). *Intelligent leadership*. E.U.A: Columbia University.

ISBN: 968426828

Smith, J. (2011). *Cómo Delegar Responsabilidades*. México: Gedisa Editorial.

ISBN: 9788474328707

Una forma de potenciar
los negocios: *empowerment*



Innovación con propósito de vida.

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACION SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.