

DELEGACIÓN DE LA AUTORIDAD EN EL LIDERAZGO

Magister Gregoria de Meza

Profesora Titular

Departamento de Gestión de los Servicios de Enfermería y Salud

Área de administración de los servicios de Salud

Facultad de Enfermería. Universidad de Panamá

gregoriameza@hotmail.com

Fecha de Recibido	8 de noviembre 2011
Fecha de Arbitraje	15 de noviembre
Fecha de Aceptación	20 de noviembre 2011
Fecha de Corrección del Lenguaje	10 diciembre 2011

RESUMEN

Este artículo presenta algunas reflexiones relacionadas con la delegación de la autoridad en el liderazgo. Cuando se ocupa una posición de jefe se tiene que delegar una relativa responsabilidad al colaborador, ante la designación de actividades.

Los colaboradores realizan diferentes actividades que van de las más sencillas hasta las más complejas, pero el jefe debe explicar los límites al colaborador para evitar los excesos en la delegación de la autoridad.

Una de las principales reflexiones consiste en la concepción que tiene el jefe al delegar, siente que no está acostumbrado, teme, desconfía del colaborador, y considera que éste es lento y no es capaz de realizar las actividades como las desarrollaría él.

Es importante indicar que los jefes deben ver la delegación de la autoridad en el liderazgo como la oportunidad o la fortaleza de capacitación del colaborador para que desarrolle y gane autonomía en su quehacer diario, y poder entonces los jefes dedicarse a labores más complejas, haciendo la organización más competente y productiva.

Finalmente, se plantean estrategias para que el jefe logre vencer el temor de delegar y se resaltan los principios administrativos que guían a los jefes en la delegación de la autoridad en el liderazgo.

Claves de las palabras: Delegación al Personal, Liderazgo (Fuente: DeCS-Bireme); Autoridad (Lemb digital)

ABSTRACT

This article presents some reflections related to the delegation of authority in leadership. When we occupy the position we need to delegate responsible to the employee, who has a relative responsibility to the designation of activities.

The collaborators do different activities ranging from the simplest to the most complex, but the boss should explain the limits to the employee to avoid the excesses in the delegation of authority. One of the main considerations is the conception of the chief in delegating, as he feels that is not accustomed, beware the collaborator, he feels he is silly and is not able to perform activities such as he would develop it.

Importantly, managers must see the delegation of authority in leadership as an opportunity or strength of training the collaborator to develop and gain independence in his daily work, and then heads to engage in more complex tasks, making a more competent and productive organization.

Finally, suggest strategies for overcoming fear of delegation as chiefs and highlighted the administrative principles that guide the leaders in his delegation of authority in leadership.

Keys words: Delegation to Staff Leadership, leadership, (Fuente: DeCS-Bireme; authority (Lemb digital)

INTRODUCCIÓN

Como los jefes no están acostumbrados a confiar las responsabilidades a otros, por muy capaces que sean algunos colaboradores, sienten temor por los errores que pudieran ocurrir cuando se delega en alguien nuestra autoridad para que ejecuten los procesos gerenciales, pero también se sabe, que podemos como jefes, realizar todas las responsabilidades que permiten que un servicio funcione y tenga éxito.

En este artículo se pretende compartir algunas reflexiones relacionadas con el concepto de delegación de la autoridad en el liderazgo, con el propósito de que se tome en cuenta la delegación del liderazgo, cuando se desempeña un cargo de jefatura en los Servicios de Enfermería.

En este sentido, Koontz, (2002), refiere que “la autoridad es delegada cuando un superior concede discrecionalidad a un subordinado para la toma de decisiones”. Para Marriner (1996), significa “confiar una tarea a otra

persona que actúa como representante de uno mismo” y Stoner (1994), lo percibe como el “acto de transferir autoridad formal y responsabilidad a un subordinado, para el cumplimiento de actividades específicas”.

Se puede entender, tomando en consideración los planteamientos de estos autores, que la delegación es un acto de fe del jefe al subordinado, donde es claro, que se delega autoridad y responsabilidad para que el colaborador tenga la libertad de tomar las decisiones necesarias sin esperar recibir la autorización del jefe para actuar, asumiendo de esta manera el compromiso de lo que se le indicó realizar.

La única manera de evitar excesos en la delegación, consiste en establecer límites adecuados o haciendo correspondencia de la responsabilidad de acuerdo con la autoridad delegada. En general se trata de actitudes personales frente a la delegación de autoridad, ya sea que esté presente o no en la jornada laboral. Es algo que se cede para invertir el tiempo como jefes en funciones más complejas y productivas para la institución. Es también, tener tolerancia ante los errores que puedan cometer los subordinados, verlo más bien como una

inversión en su crecimiento y desarrollo profesional. Utilizar técnica como el Coaching para descubrir las potencialidades del personal tal como lo indica Ávila, (2006). Es un poco de confianza, procurando elegir personas preparadas para asumir su responsabilidad y compromiso.

Según Stoner (1994) y Koontz (2006) en el conocimiento y experiencia de la delegación, refieren que el no aceptar como jefe la delegación de autoridad y la responsabilidad, es consecuencia de que muchos jefes no tienen una adecuada planeación y el temor de perder el control (Koontz, 2002).

Cuando analizamos los principios clásicos que ayudan a los jefes a delegar de manera efectiva como nos indica Stoner (1994), observamos dos aspectos: Primero, sigue siendo la voluntad del administrador hacia los colaboradores para llevar a cabo sus actividades delegadas, la clave para lograr una verdadera delegación efectiva. Lo que quiere decir, que los colaboradores necesitan empoderarse de lo que se le delega para escoger métodos y soluciones diferentes a las que tomaría el jefe. Lo importante es llegar por caminos o rutas distintas a la solución de problemas o cumplimiento de las actividades delegadas. Se debe dar la libertad que cometan errores y aprender de ellos. El jefe debe mirar estos errores como la oportunidad de capacitación o apoyo al talento humano y no dejar de delegar, (siempre existe la presencia del jefe, ya sea que esté cerca o distante).

El segundo aspecto sobre los principios clásicos que apoya a los jefes es la comunicación abierta. Es relevante que el administrador conozca al personal, sus capacidades, habilidades, y un medio que le facilita esto, es la comunicación existente entre ambos, ya que, así asignará las responsabilidades de acuerdo a las capacidades y podrá delegar con mayor efectividad y perder ciertamente el temor que siente al delegar.

En este orden de ideas, el administrador analizará la cultura organizacional, requisitos de las actividades y las capacidades del talento humano para delegar. Entonces cabe la pregunta ¿Qué puede delegar? , ¿Qué actividades se pueden delegar?. En relación a esto, para ser efectivo en la delegación koontz (2002), recomienda que se deba delegar actividades menos rutinarias, que no sean complejas; designar la responsabilidad a aquel colaborador que puede desarrollar trabajos que requieren conocimientos especiales. También reconoce que la información sobre la actividad al delegar cumpla los resultados esperados y no los métodos o técnicas que utilizó el colaborador y establecer controles, que exija una rendición de cuenta cada cierto tiempo.

Como vemos, el administrador al delegar, sigue dirigiendo de una manera indirecta sin perder los controles estrictos, autoridad, responsabilidad y compromiso; al contrario, tiene mayores oportunidades para emprender otras actividades administrativas a niveles superiores que le permitan a la organización ser más

competitiva. Además, actúa como un *coach*, porque capacita y descubre las potencialidades de los colaboradores, impulsándolos a crecer en su desempeño al adquirir mayores responsabilidades y tener iniciativas a su nivel, por lo que, no se puede perder de vista, que una de las ventajas de la delegación es ofrecer al administrador desaprender actitudes negativas y asimilar el concepto de delegación; lo que significa como profesional de Enfermería que se debe confiar en delegar actividades poco compleja, teniendo el perfil de la persona a la que se delega dicha asignación.

Los administradores en su liderazgo expresan ciertas barreras para delegar, en algunos casos, realizan ellos mismos las actividades porque piensan que los colaboradores no pueden realizarlas o porque pierden mucho tiempo para dar las instrucciones acerca de la misma, finalmente, porque tienen miedo que el colaborador reduzca su autoridad.

Ante estas barreras, el administrador requiere revisar los principios básicos para una delegación efectiva que según Koontz (2002) refiere: “tener una línea clara de autoridad que vaya desde el nivel más alto de autoridad, hasta el más bajo. Lo importante de este principio es la cadena escalar”.

Para evitar la confusión cada persona debe tener la obligación de rendir cuentas solo a un superior. Como vemos se destaca el principio de unidad de mando. También el asignar la obligación de rendir cuentas por determinadas

actividades al nivel más bajo de la organización en la que existe suficiente habilidad e información para llevarlas a cabo por completo; por ejemplo, conocer la condición de los equipos de tecnología educativa. Es relevante dar a los colaboradores suficiente autoridad para efectuar las actividades delegadas. Esto, le permite empoderarse y tomar decisiones.

El asegurar que los colaboradores comprendan que son responsables de lograr resultados específicos. Significa que el administrador sigue siendo la autoridad y tiene la responsabilidad, solo debe garantizar la instrucción.

Los principios son claros y todos en conjunto buscan que el administrador no sienta ese temor por delegar y evada hacerlo, más bien propicia que adquiera la experiencia e incorpore la delegación como algo inherente a su actividad diaria. La delegación de autoridad es un arte y acto elemental para la administración.

Finalmente, se menciona que la dificultad de delegar obedece a las actitudes personales del jefe frente a ella. Dentro de las cuales se puede mencionar la receptividad, la disposición de ceder, de tolerar que los demás cometan errores, confiar en los colaboradores, la disposición a establecer y aplicar controles amplios.

La receptividad implica la decisión del jefe de otorgar autoridad a su colaborador para que ponga en práctica sus ideas. La actitud a seguir por el jefe es

la de apoyar al colaborador, incentivándolo y participando conjuntamente para el desarrollo de las ideas.

La disposición de ceder implica que usted como jefe concede o permite al colaborador tomar decisiones para que usted dedique más tiempo a decisiones más complejas. Esto, permite que las organizaciones sean más competitivas y productivas.

La disposición a tolerar que los demás cometan errores. Al descubrir errores en los subordinados, podemos verlo como la oportunidad para capacitarlos y hacer de esto una inversión, ya que, se mejora el desempeño y por ende, el servicio de la institución.

Cuando se cometen errores la decisión del jefe no es remover al colaborador, sino aplicar técnicas como: asesoría con paciencia y tolerancia; hacer cuestionamientos de guías y explicación de objetivos y políticas de la organización. La técnica debe consistir en una motivación permanente al colaborador y no en el señalamiento constante de sus deficiencias.

La disposición a confiar en los colaboradores que significa simplemente en confiar en lo que harán los colaboradores esté o no presente el jefe. Es dejar que las personas demuestren lo que saben y cómo lo resuelven, de qué medios o métodos se apoyan. Por último, la disposición a establecer y aplicar controles amplios; es imperante que el jefe establezca los criterios que

posteriormente le permitirán establecer los controles, es decir, elaborar sus planes, programas para lograr las metas organizacionales.

CONSIDERACIONES FINALES

Cuando se delega, se comparte la autoridad con el colaborador para que se identifique con el cumplimiento de sus actividades o funciones delegadas, estableciendo límites para evitar los excesos en la delegación. Delegar, es un proceso que tomará tiempo para que los jefes la acepten y la pongan en práctica, de allí la importancia de la capacitación. Los jefes deben ver la delegación en el liderazgo, no como amenaza sino como una fortaleza, que le da al jefe la oportunidad de capacitar a sus colaboradores y hacerlos más competitivos.

La enfermera/o podrá invertir más tiempo en actividades más complejas y crear un ambiente laboral efectivo para lograr las metas y productividad en la organización contando con la participación de todo el equipo en la toma de decisiones.

Para concluir, Enfermería al delegar autoridad en el liderazgo, facilita la autonomía del colaborador, responsabilidad y compromiso con las actividades, tareas o funciones delegadas y sobre todo, crea el trabajo colaborativo importante para la solución de los problemas que se presentan a diario, buscando la calidad de la atención y del servicio. No se debe olvidar que la

responsabilidad legal siempre será del jefe o quien administra.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ávila, D. de, et. al. (2000). Administración y Enfermería. Conceptos esenciales y práctica administrativa. Panamá. Imprenta universitaria.

Ávila, D. de, et. Al. (2009). Manejo de la Administración de Enfermería. 2ª ed. Panamá. Imprenta universitaria.

Balderas, P. M. (2005) Administración de los Servicios de Enfermería. 4ª.ed México: Mc Graw-Hill

Huber, D. (2002) Liderazgo y Administración en enfermería. 12ª ed. México: McGraw-Hill.

Koontz, H. et al (2002) Administración: Una perspectiva Global. 12ª. Ed. México: McGraw-Hill

Marriner, A. (1996) Administración y Liderazgo en Enfermería 5a. ed. México: McGraw-Hill

Stoner, J. et. al (1994) Administración. 5ª ed. México: Prentice Hall.