



LECCIÓN N° 07

DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y PODER

1. DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

La autoridad y la responsabilidad de todo gerente debe ser coigual. En otras palabras, la responsabilidad es un gemelo inseparable de la autoridad. En consecuencia, la autoridad da el poder para tomar decisiones y para hacerlas cumplir respecto a sus deberes asignados o definidos, y le impone la obligación de desempeñar tales deberes utilizando su autoridad. La autoridad y responsabilidad son fundamentales y están muy estrechamente relacionadas.

La autoridad sin responsabilidad carece del propósito o justificación final para existir. En igual forma, la responsabilidad sin autoridad para cumplir con las tareas asignadas tiene un sonido hueco.

Se necesita de autoridad para ver que el trabajo se ejecute. Por otra parte, si no asume la responsabilidad para el cumplimiento de las tareas asignadas es una situación administrativa igualmente mala. Es decir, la autoridad de un funcionario debe corresponder a su responsabilidad y toda responsabilidad debe ir acompañada de su correspondiente autoridad.

También puede considerarse la autoridad como un regulador de ambas, es decir que la cantidad y el alcance de la autoridad tienden a establecer la cantidad y el alcance de la responsabilidad. Por ejemplo, cuando la autoridad es menor que la responsabilidad, la tendencia es que se reduzca la responsabilidad al nivel de autoridad; porque si a un gerente no se le da autoridad suficiente para hacer que se cumplan las decisiones que tome para su trabajo, de hecho se le está relevando de responsabilidad en proporción a la autoridad que se le niega. En cambio, cuando la autoridad es mayor que la responsabilidad, la tendencia es a aumentar esta última hasta el nivel de la autoridad. Si no se equilibran, la situación se torna inconveniente.



1.1 VENTAJAS DE LA DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

1. Permite al directivo dedicarse a las actividades de más importancia, en tanto que las funciones detalladas y rutinarias se delegan.
2. A través de ella, la responsabilidad se comparte, haciéndose más significativa.
3. Motiva a los subordinados al hacerlos partícipes del logro de los objetivos.
4. Capacita a los subordinados en ciertas decisiones importantes.

1.2 PRINCIPIO DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Para lograr buenas relaciones de organización, la autoridad de un funcionario debe ser proporcionada a su responsabilidad, y viceversa, su responsabilidad debe ser proporcionada a su autoridad.

1.3 REQUISITOS PARA DELEGAR RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

1. Delimitar claramente la autoridad y responsabilidad delegada, preferentemente por escrito, a fin de evitar conflictos, duplicidad de funciones, fuga de autoridad, etc.
2. Especificar claramente, metas y objetivos de la función delegada.
3. Capacitar al personal en quien se va a delegar.
4. Establecer estándares de actuación de tal manera que se fomente la iniciativa, creatividad y lealtad hacia la organización.
5. Convenir sobre las áreas de no delegación.
6. El directivo deberá mostrar interés en el desempeño del empleado, en relación con la función delegada.
7. Reconocer el buen desempeño y confiar en los subordinados.

2. **AUTORIDAD CONTRA PODER**

2.1 Autoridad y poder en la práctica

La paridad entre responsabilidad y autoridad es algo difícil de conseguir. Los mandos tienen más responsabilidad que autoridad. Basándose en



esta realidad tratan de delegar responsabilidades en otros y eximirse en lo posible de dar cuentas sobre los resultados de las decisiones.

En organizaciones orgánicas, las decisiones son de variedad grupal, y por lo tanto es difícil identificar en una persona al responsable. En consecuencia, el resultado es que se oscurece la responsabilidad por los esfuerzos de los mandos de protegerse a sí mismos contra el riesgo de ser llamados por decisiones de resultados adversos.

3. **LA RELACIÓN MANDO AUTORIDAD**

Uno de los factores determinantes del proceso de organización es la relación entre subordinado y superior.

A través de los principios de cadena de mando, unidad de mando y tramo de control se analizará cómo se maneja la autoridad en la organización.

3.1 **LA CADENA DE MANDO**

La cadena de mando es el conjunto de relaciones de dependencia, la línea continua de autoridad que se extiende desde la cumbre de la organización hasta su base, el escalón más bajo y define quien informa a quien. Contesta preguntas de los empleados como: - ¿A quién acudo si tengo un problema? Y ¿Ante quién soy responsable? Siendo bien utilizada la cadena de mando, no deberán haber desviaciones de las directrices de los superiores.

3.2 **UNIDAD DE MANDO**

De acuerdo a este principio cada subordinado es responsable sólo ante un superior. La realidad demuestra que el mismo no es siempre cumplido; el desviarse demasiado de este ideal puede ser desastroso. Cuanto mayor aplicación tenga la unidad de mando, más clara será la relación de autoridad.

Un principio básico de la administración, que frecuentemente se hace a un lado porque se cree que hay circunstancias obligatorias, es el que se refiere a la unidad de mando:

Cuanto más completa sea la responsabilidad de un individuo para con un solo superior, menor será el problema de conflictos en las instrucciones y mayor el sentido de responsabilidad personal por los resultados.

3.3 **TRAMO DE CONTROL**

Este principio se refiere al número de personas que supervisa un administrador. Cuanto más ascendemos en la escala jerárquica, menor es la cantidad de subordinados que el superior dirige. Los



elementos que llevan a reducir el número de personas supervisadas por un mismo jefe son:

- a. Un número elevado de actividades diversas en un mismo departamento.
- b. Una mayor incertidumbre en el trabajo del departamento.
- c. Una mayor responsabilidad y complejidad en los puestos de los subordinados.
- d. Una mayor capacitación de los subordinados. Este elemento puede disminuir o aumentar el tramo de control. Lo disminuye en la medida que el subordinado más capacitado es más responsable de su tarea y efectuará más consultas con su supervisor; pero también se puede dar que el subordinado experto necesite menos supervisión, y permita aumentar entonces el tramo de control.
- e. Carencia de procedimientos estandarizados.
- f. Mayor cantidad de trabajo no rutinario que tenga que realizar el superior. Estos principios regulan la coordinación entre diferentes niveles de la organización.

3.4 IMPORTANTES CONCEPTOS EN LA CADENA DE MANDO

Los dos conceptos importantes en la cadena de mando son:

3.4.1 Autoridad

La autoridad se refiere al derecho inherente de una posición administrativa para dar órdenes y esperar que se cumplan.

3.4.2 Unidad de Mando

La Unidad de Mando ayuda a preservar el concepto de una línea ininterrumpida de autoridad, si se rompe la unidad de mando un subordinado podría tener que atender a demandas o prioridades conflictivas de varios superiores.

En los análisis sobre delegación de autoridad, se ha supuesto que el derecho de discreción sobre una actividad particular fluirá desde un solo superior hasta un solo subordinado. Aunque es posible que un subordinado reciba autoridad de dos o más superiores y que sea, lógicamente, responsable ante ambos, las dificultades prácticas de atender a dos o más jefes son obvias. Una obligación es esencialmente personal, y la delegación de autoridad en un individuo por más de una persona es probable que dé lugar a conflictos tanto de autoridad como de responsabilidad.



El principio de unidad de mando es útil en la aclaración de las relaciones, autoridad – responsabilidad. El presidente de una empresa, por ejemplo, normalmente no divide las actividades de ventas entre ventas, manufactura, relaciones públicas, finanzas, contabilidad y personal, sin un solo individuo que responda por todo. En lugar de ello, puesto que las ventas son una actividad cohesiva, la asignación se hace al gerente de ventas. La unidad de mando no existiría si, en lugar de un único gerente de ventas, el presidente nombrara un comité ejecutivo para manejar el departamento. Obligar a cada alto subordinado en el departamento de ventas a tener plena responsabilidad para con cada miembro del comité y no para con un solo administrador produciría confusión, evasión de responsabilidades e ineficiencia general. De manera similar, no es aconsejable que varios administradores asignen deberes a un solo empleado, quien entonces estaría obligado para con cada uno de los distintos jefes.



AUTOEVALUACIÓN N° 07

1. ¿En qué consiste la delegación de responsabilidad y autoridad?
2. Indique qué ventajas ofrece esta delegación.
3. ¿Qué requisitos son necesarios para la delegación de responsabilidad y autoridad?
4. ¿Cómo se usa en realidad la autoridad y poder?
5. ¿Qué es la cadena de mando?
6. ¿A qué se refiere la unidad de mando?
7. ¿Qué elementos reducen el número de personas supervisadas y a que principio compete?
8. Explique qué conceptos son importantes en la cadena de mando?