DELEGAR, UNA DECISIÓN ESTRATÉGICA DEL LÍDER RESPONSABLE

"La delegación efectiva representa tal vez el mejor indicador de la administración efectiva, simplemente porque es fundamental para el crecimiento personal y organizacional"
Stephen Covey

"No le digas a la gente cómo hacer las cosas, diles qué hacer y dejar de hacer y te sorprenderás por sus resultados"
George S. Patton

"No preguntes qué puede hacer por ti el equipo. Pregunta qué puedes hacer tú por él"
Earvin "Magic" Johnson

"La meta del líder no es una mera explicación o aclaración, sino la creación de significado"
Warren Bennis

"La gerencia es el proceso de asegurar que el programa y los objetivos de una organización se implementen correctamente. Liderazgo, en cambio, se refiere al proceso de inspirar y motivar a las personas".
John Maxwell

"El auténtico líder no tiene que liderar, implemente está satisfecho con señalar el camino".
Henry Miller

Hermínia Gomà i Quintillà
Directora de la Escuela de Coaching Teleológico
herminiagoma.com

Este artículo va dirigido especialmente a aquellas directivos y ejecutivos que acumulan más trabajo del que pueden abarcar, aquellos que tienen muchos frentes abiertos, a los que no les queda tiempo para conversar con las personas de su equipo, aquellos que están pegados a su mesa sin tiempo para ampliar horizontes, para aquellos que están irritables y les vence el agotamiento…

¿Qué es delegar?

La mayoría de directivos y directivas somos conscientes de que necesitamos delegar, lo que no siempre es sencillo. Numerosas son las creencias que lo pueden dificultar: "Si se lo tengo que explicar… acabo antes si lo hago yo", "Si sabe tanto como yo, me quitará el puesto". "necesito tener el control de todo lo que me siento responsable", "nadie lo hace como a mí me gusta, soy muy meticuloso", "me sabe mal cargarlos, ya llevan bastante", "pensarán que no valgo, que no soy responsable, que me aprovecho de mi cargo", "si alguna vez he delegado, he tenido el doble de trabajo, repasando y corrigiendo lo que han hecho", etc.

A pesar de que el trabajo se nos acumula, que los papeles crecen en nuestra mesa, que tenemos diez llamadas por responder, que nuestro malestar e ineficacia se incrementan, no acabamos de dar el paso para delegar efectivamente. Quizá pensemos que: "la teoría es muy bonita, pero en nuestro caso concreto, no es posible delegar. Otros si pueden, pero nosotros no". El miedo, a perder el control o el poder, a no ser valorados, a decir NO, es la emoción que subyace a la incapacidad para decidir delegar. Y la confianza su antídoto. ¿Qué temores te lo impiden? ¿En qué has de confiar para poder delegar?

Cuando estamos muy apurados, cómo mucho, "mandamos" o damos una orden: "haz esto", y

 © Hermínia Gomà Quintillà, Barcelona - 2017

añadimos un educado “por favor”; sin ampliar la información, lo hacemos deprisa y sin comprobar que se comprenda el sentido de la orden, con indiferencia de lo que esté haciendo en ese momento la persona; sin determinar lo que esperamos ni como valoraremos el éxito final y, en última instancia damos un discreto “gracias”. Algunos, en algún momento podemos confundir delegar con quitarnos trabajo de encima y dárselo a otros, en definitiva con “mandar”. ¿A quién? Al que no se atreve a decirnos que no.

En el fondo desconocemos el valor que aporta a la organización que sepamos delegar correctamente. Ignoramos que al delegar generamos armonía y buen clima laboral, incrementamos el rendimiento global y el desarrollo personal y profesional de todo el equipo de colaboradores. Si contratas a alguien para que realice una cierta función, que sea este colaborador el que haga dicha función, no tú. Imagina por un momento a un director de orquesta dedicándose a tocar cada uno de los instrumentos… ¿Dónde quieres estar, en el detalle o en la estrategia?

Aprender a delegar y entrenarse para convertir esta competencia clave en una virtud es un hábito que frecuentemente entrenamos en procesos de Coaching Teleológico, sobre todo con aquellos directivos o directivas que quieren desarrollar su liderazgo. **Delegar es una decisión estratégica.**

El trabajo en equipo es una necesidad prioritaria en el mundo de las organizaciones. Por muy buenos profesionales que nos podamos considerar, siempre lograremos mejores resultados si nos rodeamos de buenos colaboradores y trabajamos coordinadamente con ellos.

Para ello una de las capacidades que debe desarrollar un buen directivo es la de saber delegar. Delegar no sólo nos permite conseguir más tiempo para hacer lo realmente importante, sino que ayuda a nuestros colaboradores a desarrollar su capacidad para liderar su trabajo.

Actualmente, los directivos que necesitan nuestras empresas son aquellos capaces de otorgar y compartir el poder con las personas a las que van a dirigir, con las personas en las que se apoyarán para lograr los objetivos globales de la organización. Para **Bob Seldon**, autor de *What to do when you become the boss* (Qué hacer cuando usted se convierte en el jefe) plantea los motivos por los cuales precisamente los directivos que lideran saben otorgar poder a las personas de su equipo.

La principal razón por la que el directivo ha de delegar es porque actualmente no es posible que una única persona asuma el peso de todas las decisiones que han de tomarse dentro de la empresa. No solo hemos de hacer las tareas que nos permitan alcanzar nuestros objetivos, sino también aquellas que nos den un alto rendimiento. No olvidemos la ley de Pareto o ley del 80/20, el 20% del tiempo empleado produce el 80% de los resultados y el 80 % del tiempo produce solo el 20% de los resultados. Centrémonos en el 20% de las tareas que nos producirán el 80% de los

© Hermínia Gomà Quintillà, Barcelona - 2017

resultados. Es decir, centrémonos en las acciones estratégicas. La función directiva implica gestionar la complejidad, y desde la humildad, el respeto y la responsabilidad el directivo elegirá focalizarse en lo importante, delegando todo lo que sea posible en sus colaboradores.

Motivos por los que es imprescindible que aprendas a delegar

- Es fundamental para tu organización, que aprendas a delegar. ¿Alguna vez te has planteado cuál es tu precio/hora para la empresa? Imagina que tuvieras que imputar a ciertas tareas esta tarifa ¿cuál sería su coste real?
- Es esencial que aproveches el talento de las personas de tu equipo, para que crezcan y desarrollen todo su potencial ¿Qué pasa cuando no ofreces retos estimulantes a tus colaboradores? Con el tiempo, ¿qué consecuencias tendrá para la organización?
- Es vital que dediques tu tiempo a diseñar la visión, que elabores estrategias, que te anticipes, que reflexiones y comuniques tu visión. ¿Qué ocurre cuando dedicas un alto porcentaje de tu tiempo a la ejecución o gestión? A medio o largo plazo, ¿qué efectos tendrá para la empresa que no te quede tiempo para dirigir?
- Es primordial que dediques tu energía, tiempo y talento a aumentar la rentabilidad de la organización. La rentabilidad está vinculada al aprovechamiento de oportunidades para entrar en nuevas áreas de negocio o expandir las actividades de la organización. ¿Cómo repercutirá en la rentabilidad que priorices la gestión en lugar de dedicarte a ampliar tu visión?
- Es necesario que dediques tiempo a tus colaboradores, que te pongas a su servicio, que crees las condiciones para generar un buen clima laboral ¿Cómo se sienten cuando no tienes tiempo para escucharles y atenderles?¿Cómo afecta tu estrés, frustración o mal carácter a su implicación y compromiso, a su entusiasmo e ilusión?

Beneficios de delegar

- Delegar te permitirá conseguir el tiempo que necesitas para hacer lo realmente importante: conocer cómo funcionan las distintas áreas de la organización, transmitir la visión, decidir la prio-

ridades, diseñar estrategias, potenciar y aprovechar el talento de las personas de tu equipo, en definitiva: liderar.
- Posibilitará a los miembros del equipo desarrollar sus talentos, aumentar su efectividad y lograr los objetivos marcados, ya que al delegar efectivamente transferirás el sentido y el propósito de las tareas encomendadas.
- Facilitará que las personas del equipo se centren en aquello que es fundamental ejecutar ya que conjuntamente con ellos concretarás los recursos que se necesitarán para lograr el objetivo, en el plazo esperado y con los estándares de calidad que se precisan.
- Que las personas del equipo desarrollen sus talentos y competencias, crezcan y se desarrollen gracias a nuevos retos y los aprendizajes que deberán integrar. Con ello adquirirán la experiencia que más adelante repercutirá en el beneficio de la organización.
- Garantizará que a pesar de que tú estés ausente, durante ciertos periodos de tiempo, tu equipo seguirá adelante, sabiendo hacia dónde se dirigen, sintiéndose responsables de sus decisiones y comprometidos con la organización.
- Os permitirá comprobar a ti y a tu equipo, cuáles son vuestros puntos fuertes y las áreas de aprendizaje. Por ello, es una buena herramienta para evaluar los conocimientos, competencias y procedimientos.

Claves para una delegación efectiva

- En primer lugar conectar con la confianza, en ti

© Hermínia Gomà Quintillà, Barcelona - 2017

mismo y en la fuerza, capacidad y energía de las personas de la organización.

- Cuando delegues es imprescindible que expliques el contexto, la importancia global de lo que pretendes, para que la persona a quien vas a delegar el proyecto pueda darle sentido al trabajo que va a realizar. No hay nada más desmotivador que "hacer por hacer". Cuando la persona delegada puede comprender el alcance y valor de su tarea incrementa su compromiso, implicación y responsabilidad.
- Si quieres generar autonomía y que el proyecto no se detenga si no pueden contactar contigo, es fundamental compartir la información pertinente para que puedan tomar las mejores decisiones a lo largo del proceso de ejecución. Cuanta más autonomía generes, mayor es la satisfacción personal y profesional ante los resultados obtenidos.
- Es imprescindible que el objetivo final sea ganar todos, que lo que estás pidiendo aporte beneficios y favorezca a todas las personas de la organización, que no sea para tu beneficio personal o vaya en contra de las personas.
- Será clave para delegar efectivamente que determines de manera precisa y concreta, el objetivo a conseguir, el resultado esperado y el nivel de calidad deseado. Así todos sabréis que se ha alcanzado el resultado de manera exitosa y podréis celebrarlo y vitorearlo.
- Determinar el plazo de entrega será imprescindible. No hagas indicaciones del tipo: "¿puedes darme esto lo más pronto posible?", "por favor haz esto cuando te sea posible". Sé específico acerca del momento en el que el proyecto ha de estar concluido, para poderlo entregar en la fecha prevista. Dejad un margen de tiempo entre la conclusión y la entrega (acorde con su magnitud) para poder revisarlo o subsanar algún contratiempo imprevisto.

- Cuando delegues hazlo de todo el proyecto, dándole al colaborador los medios, la responsabilidad y la libertad para decidir cómo lo llevará a término, cómo ejercitará su iniciativa. Esto eleva el interés de la persona y le confiere un sentido más profundo de logro y satisfacción cuando la tarea se completa. Sin embargo, la responsabilidad última recae en ti.
- Identificad los recursos necesarios para lograr el objetivo. Delega la responsabilidad pero confirma que se posean los recursos adecuados. Tiempo, dinero, contactos, permisos, datos, personas de apoyo, etc. Clarifica los recursos que necesitará. Ponte a su servicio.
- Al delegar a alguien de tu equipo, cerciónate de que otras personas, fuera y dentro de la empresa, sepan que tú le has dado la responsabilidad y autoridad, para que les quede claro que, a todos los efectos, en ese proyecto te está representado a ti y a la organización.
- La metodología fundamental para delegar efectivamente es el diálogo. Pregunta antes, durante y al final. No hables sólo tu. Delega en un ambiente que te permita hacer una explicación completa del proyecto. Involucra y fomenta sus comentarios y sugerencias. Al finalizar pídele que te explique el objetivo, el resultado que esperas, qué necesita de ti, cuándo lo podrá empezar, cómo le hace sentir este reto, cómo afectará a sus proyectos actuales, etc.
- Al delegar establece fechas para revisar el proyecto, corregir las desviaciones, dar ánimos o felicitar los avances logrados. Sin revisión no hay delegación, sólo te habrás quitado trabajo de encima. Cuadra en el momento de la delegación las agendas para programar las revisiones. Concreta lo que deberá estar en esas fechas.
- En las sesiones de revisión, el diálogo continúa siendo la mejor metodología. Preguntas del tipo: "¿Qué necesitas de mi en esta fase del proyecto? Dices que no acabas de estar satisfecho ¿Qué puedes hacer distinto? Parece que aquí hay un problema ¿Qué piensas tú? Si la persona te pregunta si es posible postergar la fecha límite, pregúntale ¿Qué alternativas tenemos para tenerlo en la fecha prevista?¿Qué recomiendas?"
- La responsabilidad final es tuya. Pero recuerda, el mérito es del que lo ha ejecutado, no te lo

© Hermínia Gomà Quintillà, Barcelona - 2017

quedes tú. Reconoce y valora públicamente el éxito alcanzado, la meta conseguida.

- No importa lo alto que sea el potencial del equipo de personas sobre las cuales se delegarán tareas, tus colaboradores necesitan entrenamiento y formación.
- Comienza delegando poco a poco y avanza delegando tareas más complejas y observa cómo crece la confianza entre ambas partes.

Valores vinculados a la delegación efectiva:

Justicia y responsabilidad. Dar a cada colaborador lo que le corresponde para que se sientan valorados y motivados para el trabajo.

Respeto y libertad. Una actitud accesible y abierta a las personas para reconocer las diferencias personales y el carácter único de cada persona.

Humildad y compromiso. No sentirse imprescindible, no pensar que todo depende de uno mismo permite valorar las aportaciones de todos. La mejor solución es la que encontramos entre todos.

Probablemente podríamos añadir muchas otras virtudes o valores que al conectar con ellos pueden facilitar la delegación del directivo.

Principios para delegar efectivamente:

1. Guía sin interferir.
2. Clarifica el objetivo y su finalidad.
3. Indica posibles obstáculos y alienta la búsqueda de alternativas para sortearlos.
4. Delega responsabilidades sin controlar a la persona.
5. Indica cuando revisaréis, pero no hagas controles por sorpresa.
6. Apoya sin rescatar. Confía en que sabrán encontrar la mejor solución si les haces las preguntas adecuadas.
7. Confiere poder y libertad al equipo para que hagan lo que han de hacer.
8. Confía en el potencial e iniciativa de tus colaboradores.
9. Otorga libertad y autoridad para que pasen a la acción.
10. Se humilde con los errores que se produzcan, tú también estás aprendiendo a delegar.

11. Abre tu mente a otras formas de hacer las cosas a nuevas ideas y puntos de vista.
12. Facilita que el dialogo fluya para que tus colaboradores puedan ejercer sus responsabilidades, manteniendo la puerta abierta para el intercambio de información o directrices.
13. Déjales hablar.
14. Ponte a su servicio.
15. Lidéralos.

Proceso para una delegación efectiva:

Para lograr que la delegación sea efectiva debemos tener en cuenta los siguientes aspectos:

- **Determinar de forma clara el ámbito de la delegación.** Es decir, los objetivos a lograr, los plazos establecidos y las facultades concedidas. Es necesario fijar al colaborador los límites de su nueva actuación: lo que puede y debe hacer y lo que no puede porque excede de sus responsabilidades.
- **Diseñar un programa de acciones concretas** entre el directivo y el colaborador para lograr los objetivos propuestos. Determinar el "cómo" lo vamos a conseguir. Es importante, en esta fase, explicar la importancia que tiene el objetivo o la nueva tarea encomendada y cerciorarse de que lo ha comprendido.
- **Construir un sistema de información y seguimiento.** Es necesario que junto al colaborador fijemos el sistema de seguimiento que nos permita evaluar su evolución, así como la forma y criterios con que vamos a medir los resultados finales.
- **Dar al colaborador una cierta libertad de actuación.** Es decir, darle autoridad y medios, confiar en la persona en que se ha delegado. Si

© Hermínia Gomà Quintillà, Barcelona - 2017

pretendemos que el colaborador madure profesionalmente y adquiera confianza en sí mismo es absolutamente necesario dejarle que actúe con libertad, asumiendo el riesgo de que pueda cometer posibles errores. Necesitan nuestra confianza para lograrlo.

- **Suministrar información de forma periódica al colaborador.** De forma que le permita a él mismo autoregularse, medir su progreso y comprobar el grado de cumplimiento de sus objetivos.
- **Compartir sus preocupaciones.** Especialmente en los comienzos. No se trata de dejar solo, a su suerte, al colaborador. Sin interferir excesivamente debemos estar cerca de él en la medida que lo pueda necesitar. Un directivo está al servicio de sus colaboradores para facilitarles el logro de sus metas.
- **Evaluar los resultados finales.** Medir sus logros conforme al sistema establecido al comienzo de la delegación. Es conveniente analizar, junto al colaborador, la cantidad y calidad de los resultados obtenidos, así como solicitar las sugerencias que pueda facilitarnos para mejorar el trabajo si tuviese que volver a realizarlo. Igualmente, debemos permitirle aceptar sus responsabilidades tanto por el buen como por el mal trabajo efectuado.
- **Reconocer y felicitar los logros conseguidos.** Hacerle sentir que lo ha hecho bien y darle nuestra "felicitación" sincera. En cualquier caso aprendamos de la experiencia y utilicemos lo aprendido para nuevas misiones. Es posible que más de uno piense que el proceso de la delegación es laborioso, e inclusive, hasta engorroso el cumplimiento de todas sus fases. ¿No resulta mucho más fácil y sencillo hacerlo uno mismo? No, si pensamos cómo líderes, con visión de futuro centrados en lo importante y no en lo urgente.

Cómo directivos y directivas hemos de saber generar las condiciones para que esto sea posible. Delegar es un arte que podemos aprender. Tiene que ver con la confianza, la libertad, la apertura, la humildad y una actitud dialogante, tiene que ver con el ¡LIDERAZGO!

Aprender a delegar y entrenarte para convertir esta competencia en una virtud es un hábito que puedes entrenar realizando un proceso de Coaching Teleológico y de esta manera desarrollarás tu liderazgo y ampliarás tu círculo de influencia, tendrás tiempo para lo importante, mejorarás tu calidad de vida y potenciarás a tu equipo de colaboradores.

Hermínia Gomà Quintillà
13 de diciembre 2016. Barcelona
herminia@institutgoma.com

© Hermínia Gomà Quintillà, Barcelona - 2017

Bibliografía

Acosta, J.M. (2009). *Delegar.* Madrid: Esic

Figueiredo, R. 2004. *Dirigiendo personas*. Editorial Temas

Fiol, M. Jordan, H. Sullà Pascual, E. (2005). *Dirigir y delegar a la vez: un reto para el directivo*. Barcelona: Deusto.

Heller, R. (2002). *Saber Delegar.* Biblioteca Esencial del Ejecutivo. Barcelona:Grijalbo.

Probst, G. (2003). *Administre el conocimiento. Los pilares para el éxito.* Prentice Hall.

Pucho, L. y otros. (2010). *El libro de las habilidades directivas*. Madrid: Díaz de Santos

Seldon, B. (2007). *What to do when you become the boss.* Outskirts-Press.

Smith, J. (2001). *Cómo delegar responsabilidades.* Barcelona: Gedisa

© Hermínia Gomà Quintillà, Barcelona - 2017