



1

Importancia de la delegación
Beneficios de la mejora
de las habilidades
¿Cómo delega actualmente?

Maximizar su tiempo

Maximizar el rendimiento del equipo

Motivar y desarrollar a su equipo

Mejorar sus habilidades de liderazgo

¿Por qué necesita delegar con eficacia?

Incluso fuera del trabajo, todos utilizamos la delegación en diversos ámbitos de la vida: para conseguir que un amigo repare el coche, para que los niños recojan la habitación, para que un cerrajero arregle la cerradura, etc. A diario tomamos decisiones, y aunque no seamos jefes son decisiones de delegación. Por tanto, ser eficaz delegando aporta beneficios en muchos ámbitos, algunos no relacionados con el trabajo.

¿Qué es la delegación?

La delegación es la asignación de tareas a individuos o a equipos, y es eficaz cuando se dan los trabajos a las personas más adecuadas y se otorga a éstas el nivel necesario de libertad para realizar la tarea del modo más competente y productivo.

La delegación eficaz le permite (al igual que a todo su equipo) rendir al máximo y desarrollarse para afrontar nuevos retos. En cambio, si es deficiente, el equipo se verá constantemente inmerso en la resolución de problemas y perderá un tiempo valioso; además, en esta situación el equipo no rendirá al máximo y, probablemente, no desarrollará las habilidades requeridas para superar los posibles retos futuros.

La delegación nunca es estática: dado que las tareas de su equipo cambian, también el modo en que las encomienda precisa de una adaptación. Asimismo, las personas se transforman y evolucionan con el tiempo, y la forma que tiene de delegar en esos individuos también debe variar a medida que ellos lo hacen. Ser capaz de delegar constituye una habilidad clave para todas aquellas personas con responsabilidad hacia los demás.

Reconocer las habilidades

No sólo las personas para quienes las tareas de dirección o supervisión son nuevas encuentran difícil delegar: muchos jefes experimentados tienen problemas. Pueden llegar a olvidar que aquellos que eran inexpertos cinco años atrás han desarrollado tanto sus conocimientos y su experiencia que ya pueden aceptar más responsabilidades.

Usted sabe por experiencia propia que un jefe que no reconoce que usted ha progresado y ha acumulado más habilidades al darle más responsabilidad puede convertirse en un verdadero obstáculo, y además le hará sentirse frustrado y desmotivado, ya que su potencial pasa desapercibido. Ésta es una de las principales quejas contra ellos: «No me da la oportunidad de demostrar lo que soy capaz de hacer», «¿Para qué sirve que aprenda nuevas técnicas si no me permite ponerlas en práctica?». Asegúrese de que usted no hace esto con su equipo: utilice la delegación eficaz para garantizar que sus miembros reciban más responsabilidad a medida que su capacidad aumenta. Si no está seguro de la tarea que puede encomendarle, siempre puede preguntar.

Además de «conseguir que se haga el trabajo», la delegación eficaz también reporta beneficios en otros ámbitos que facilitan la vida y mejoran el rendimiento del equipo.

Mejorar la gestión del tiempo

Probablemente, la delegación es la tarea de gestión del tiempo más importante, ya que se trata de maximizar su tiempo al confiar a otras personas aquellos trabajos que pueden hacer. Usted solo no puede ocuparse de todo (la presión del trabajo para mucha gente es hoy tan elevada que, en realidad, necesitan delegar para sobrevivir). Muchos pensarán que delegan todo lo que pueden, pero ciertos estudios han demostrado que se podría encargar a otros un 10 % más de las tareas. ¿Qué le parece un 10 % más de tiempo (a lo largo de un mes o un año)?

Mejorar la motivación del equipo

El modo y la tarea que delega también es importante para los miembros de su equipo: les demuestra el grado de confianza que tiene en ellos y lo que piensa de su capacidad. Si delega en ellos, confirmará que confía en su manera de trabajar y demostrará que reconoce y valora su potencial al encomendarles responsabilidades (y, durante el proceso, también les motivará). Por tanto, además de ser ineficaz, la mala delegación puede desmotivar al equipo; si no delega, los individuos que lo componen creerán que no aprecia sus habilidades y sus conocimientos.

Mejorar el desarrollo del equipo

Puede desarrollar a su equipo mediante la delegación eficaz. Al encomendar a sus miembros tareas que se encuentren al límite de su capacidad, o incluso ligeramente por encima, favorecerá el progreso de sus habilidades y sus conocimientos. Esto puede consistir en asignarles un trabajo que normalmente haría usted, pero que ellos pueden llevar a cabo con su apoyo. Esta medida le ayudará a usted, ya que la próxima vez lo podrán hacer solos, y así dispondrá de más tiempo para concentrarse en las tareas de las que únicamente usted puede encargarse. Conforme se introducen nuevas tecnologías y sistemas, es importante que su equipo desarrolle su capacidad en estos nuevos ámbitos. La delegación eficaz resulta clave en este proceso.

IMPORTANTE

...con la delegación, sus manos quedan libres, pero mantiene los ojos abiertos...

Mejorar sus habilidades, ¿reportará beneficios?

IMPORTANTE

...no puede delegar una tarea nueva sin la formación adecuada...

La delegación eficaz constituye uno de los principales componentes del liderazgo eficaz. Por tanto, si sus habilidades de delegación son buenas, es muy probable que su rendimiento también sea satisfactorio en gran parte de su papel como directivo.

Los beneficios de la delegación eficaz consisten en:

- Maximizar sus recursos de tiempo para poder realizar su propio trabajo.
- Asignar cada tarea a la persona o el equipo más adecuado.
- Servirse eficazmente de los expertos con conocimientos de los que usted carece.
- Ayudar al individuo o al equipo a desarrollar nuevas habilidades y a adquirir más conocimientos.
- Motivar más al equipo, ya que adquiere responsabilidad y se le confían trabajos.
- Realzar su papel como líder de equipo debido a la mejora del rendimiento de éste y a los cometidos adicionales que otorga a las personas que lo componen.
- Mejorar sus habilidades de liderazgo.

En este punto es preciso dejar clara la primera regla de la delegación:

«Puede delegar todo el trabajo, pero no toda la responsabilidad.»

Esto preocupa a algunas personas, por si las cosas van mal, pero si delega eficazmente, el trabajo debe salir de acuerdo con el plan (y las consecuencias de no delegar son todavía peores).

Los peligros de no delegar con eficacia consisten en:

- Emplear demasiado tiempo en supervisar la tarea de los demás y no tener tiempo para su propio trabajo.
- No asignar los trabajos a la persona o el equipo más adecuado (y, en consecuencia, no se hace el trabajo o se tarda más tiempo del que se debería).
- Usar ineficazmente las habilidades o la experiencia del equipo (no aprovechar los conocimientos especializados de alguno de sus miembros).
- El equipo o los individuos no desarrollan nuevas habilidades o no amplían sus conocimientos.
- El equipo y los individuos que lo componen pierden la motivación porque no se les confieren las responsabilidades que desean y pueden aceptar.

Piense en su modo de delegar

Como puede ver, y como probablemente habrá confirmado a partir de su experiencia, los efectos de la delegación afectan a ámbitos que sostienen toda la viabilidad del equipo como unidad eficaz. En el aspecto estratégico, el rendimiento de los diversos equipos dentro de la empresa se combina para determinar los resultados de toda la organización. Por tanto, el coste total de una mala delegación puede ser importante, al igual que los beneficios si ésta es buena. No olvide que, al final, todo se reduce a lo esencial: el rendimiento económico. Las empresas ineficaces quiebran.

Falta de formación

A pesar de la importancia de garantizar que todas las personas a cargo de un equipo sepan delegar eficazmente, muchas empresas no se molestan en ofrecer ningún tipo de formación sobre el tema. Se asume que los líderes aprenderán mediante una especie de telepatía o equivocándose. El problema es que la mayoría de las personas no somos telepáticas y que el error que se aprende por ensayo representa una pérdida de tiempo y recursos. Por tanto, pese a los costes potenciales y la pérdida de beneficios, es muy probable que su empresa no le haya ayudado a desarrollar sus habilidades de delegación (y esto se aplica también a los directores!).

Si adopta una actitud positiva hacia el progreso de sus habilidades y trabaja duro para ponerlas en práctica, descubrirá que

mejora rápidamente. Como consecuencia, ya no necesitará la telepatía y, en su caso, el elemento de error en el aprendizaje por ensayo se verá considerablemente reducido (gracias a la combinación de su experiencia y de este libro).

Para delegar con eficacia, éstas son las preguntas fundamentales que debe contestar:

- ¿Qué tareas debo delegar?
- ¿En quién debo delegar las diferentes tareas?
- ¿Cómo debo decirles qué es lo que quiero que hagan?
- ¿Cómo debo asegurarme de que se hace el trabajo?

Si no tiene ningún problema para responder a esas preguntas, es más que probable que sus habilidades delegatorias sean excelentes. Sin embargo, la mayoría de los jefes (incluso aunque sepan qué hacer en principio) tienden a no poner en práctica esas habilidades tan bien como podrían. Este libro le ayudará a entender cómo ser eficaz delegando mediante esquemas sencillos que le permitirán salir airoso de las situaciones que se dan en el trabajo.

Piense en su modo de delegar**De la teoría a la práctica**

La transición de la teoría a la práctica siempre resulta difícil. Si la presión en el trabajo fuese leve, todas las tareas se realizarían a tiempo, no existiría la prisa, los plazos límite no cambiarían, los jefes y los miembros del equipo no se alterarían y usted tuviera tiempo para pensar, todo resultaría muy sencillo. Desafortunadamente, la vida no es así, y tendrá que delegar en un ambiente sometido a presión y en constante transformación.

Puede parecer complicado y confuso, sobre todo si es usted nuevo en las tareas de delegación. Existen, sin embargo, algunos métodos sencillos para facilitar el proceso en la práctica y que contribuirán a que sea eficaz delegando en la mayoría de las situaciones que se puede encontrar.

Por tanto, ¿qué trabajos delega? ¿Alguna vez ha pensado por qué delega unos trabajos y no otros? ¿Existe alguna fórmula que pueda utilizar para ayudarle en su decisión? Un modo de ayudarle a comenzar consiste en escribir tres tareas que delega y tres que hace usted mismo. Al lado de cada una de ellas anote por qué las delega o las realiza usted. Revise lo que ha escrito y compruebe si existen factores que determinen que asigne unos trabajos y otros no. Si es así, ¿qué mezcla de elementos le hace delegar y cuál le lleva a

hacer el trabajo usted mismo? Puede analizar con este mismo método por qué encarga diferentes quehaceres a distintas personas. Escriba seis trabajos que delega y, al lado de cada uno, la razón por la que confía ese trabajo a ese individuo. ¿Existe un conjunto de factores comunes que tiene en cuenta cuando delega?

Tras decidir que desea delegar un trabajo y a quién quiere asignarlo, ¿cómo le dice a la persona elegida qué debe hacer? ¿Varía el mensaje si el trabajo implica a una sola persona o a más de una? ¿Les da las instrucciones de manera formal o informal? ¿Qué información necesita transmitir a la persona en quien delega? Este punto es importante: anote brevemente los tipos de datos que normalmente da a las personas en quienes delega.

Una vez encomendado el trabajo, ¿qué grado de libertad otorga para realizarlo? ¿Sus explicaciones son detalladas o sólo les comunica el objetivo final? ¿El grado de libertad que concede es diferente según la persona en quien delegue, aunque la actividad sea la misma? Anote dos tareas para las que el grado de libertad cambia según la persona que la desempeñe. ¿Por qué varía? ¿Cuál es el factor clave de esta decisión?

Escriba tres trabajos que delega y tres que realiza usted mismo. ¿Por qué los delega o los hace usted? ¿Existe un factor común?

Mediante la lectura de este libro, y al poner en práctica los enfoques que aquí se ofrecen, podrá examinar cómo delega actualmente. También encontrará métodos probados para delegar de manera eficaz y podrá utilizarlos para desarrollar sus habilidades en el futuro.

Asimismo, tendrá la oportunidad de utilizar los conocimientos que adquiera durante este proceso para desarrollar a su equipo. Este libro puede ser de gran valor para usted: puede consultarlo habitualmente, sobre todo las autoevaluaciones, para comprobar cómo ha mejorado y crear planes de desarrollo para el futuro.

Si pone en práctica todas las ideas que se ofrecen en el libro, descubrirá que disfruta más del trabajo, ya que la delegación se convertirá en un placer, no en algo desagradable.

Puntos fundamentales - Capítulo 1
Delegación eficaz:

- Maximiza el tiempo que tiene para los trabajos que debe realizar.
- Maximiza el rendimiento del equipo.
- Motiva y desarrolla a su equipo.
- Mejora sus habilidades de liderazgo.

Todos podemos mejorar nuestras habilidades delegatorias con un poco de reflexión y de práctica.