



Libro Guía para el gerente ocupado sobre cómo delegar

Richard A. Luecke y Perry McIntosh
AMACOM, 2009
También disponible en: Inglés

Reseña

Algunos gerentes no dirigen, sino que tratan de hacer todo ellos mismos. Esto nunca funciona, pues la mayoría de los supervisores tiene demasiado trabajo y muy poco tiempo. La solución es aprender a delegar, una habilidad gerencial elemental, como planear o presupuestar, que usted puede desarrollar. Los expertos en negocios Richard A. Luecke y Perry McIntosh describen su enfoque a la delegación en un lenguaje claro, respaldado por numerosos ejemplos útiles. Además, detallan los típicos problemas de la delegación y ofrecen soluciones prácticas. Este pequeño manual básico está diseñado con inteligencia, es fácilmente accesible y se puede poner en práctica inmediatamente. *BooksInShort* lo recomienda a cualquier persona que dirija a otros y quiera lograr que trabajen mejor mediante la delegación efectiva.

Ideas fundamentales

- A los gerentes y supervisores nunca les alcanza el tiempo.
- Por lo tanto, necesitan delegar tareas y trabajos.
- La asignación de tareas a otras personas mejora las capacidades de su equipo.
- Planee y controle la delegación para que sea efectiva.
- Asigne las tareas adecuadas a las personas adecuadas.
- Quédese con parte del “trabajo sucio” de su equipo, pues reasignarlo todo puede hacer enojar a sus subordinados.
- Muestre a sus empleados cómo deben realizar sus nuevas tareas y explique qué resultados espera.
- Monitoree su desempeño y ofrézcales retroalimentación.
- Dé asesoría, entrenamiento sobre administración del tiempo u otro tipo de asistencia requerida.
- La delegación es una habilidad gerencial que puede desarrollar de manera metódica.

Resumen

¿Usted delega?

Como gerente, el tiempo es su bien más preciado. Las llamadas telefónicas, los correos electrónicos, las juntas, comidas de negocios y todos los eventos impredecibles que requieren su atención inmediata le roban el tiempo que necesita para realizar sus verdaderas labores administrativas. ¿Cómo cumplir con su ocupada agenda todos los días para poder dirigir de manera proactiva? La respuesta es clara: delegar. ¿Cree que no? Conteste este pequeño cuestionario para determinar si delega lo suficiente. Si responde sí a cualquiera de las siguientes preguntas, tiene que reasignar más tareas.

- ¿Está tan ocupado que casi no tiene tiempo de parpadear, pero sus subordinados directos parecen tener tiempo libre para conversar, haraganear o navegar por Internet?
- ¿Tiene casi las mismas tareas que antes de ser gerente?
- ¿Parecen sus colegas gerenciales estar menos presionados por el tiempo que usted?
- ¿La idea de tomarse unos días de vacaciones es un mal chiste?
- ¿Sus subordinados lo consultan siempre antes de tomar cualquier decisión propia?

“La delegación es un proceso a través del cual los gerentes y supervisores asignan autoridad formal y responsabilidad sobre actividades laborales a sus subordinados”.

Además de proteger su tiempo, la delegación ayuda a sus empleados a desarrollar sus habilidades y competencias. Adicionalmente, identifica a los mejores candidatos para una promoción. A pesar de estas ventajas, algunos gerentes no delegan. Sus (viciadas) razones incluyen:

- **“No puedo confiar en nadie para hacer esto. Se vería muy mal que el trabajo no se hiciera bien”.** – Las personas que le reportan directamente no son idiotas. Déles las instrucciones y supervisión necesarias, junto con la oportunidad de asumir mayores responsabilidades, y no estropearán las cosas.
- **“Yo puedo hacerlo mejor que cualquiera de mis empleados”.** – Sí, usted es un empleado competente. ¿Quiere decir que también tiene que archivar, verificar datos, contactar al cliente y todas las demás tareas que hacen sus subordinados? La empresa le paga para ser gerente – no para realizar tareas que otros pueden y deben realizar.
- **“Yo soy responsable de lo que pasa aquí. No puedo delegar esa responsabilidad”.** – En su calidad de gerente, tiene que seguir siendo responsable de la calidad del trabajo de quienes le reportan directamente, pero también mantiene el control y la autoridad, independientemente de quién hace qué.

“La delegación tiene sus raíces en el propósito esencial de la administración: producir resultados a través de las personas”.

Delegar es parte de ser un gerente profesional. La delegación adecuada incluye cinco pasos distintos. Sigalos para tener el tiempo de dirigir, desarrollar las habilidades de su personal y lograr una mayor competencia de su departamento.

Paso 1 – “Determine qué tareas va a delegar”

Delegue todas las tareas, procesos, decisiones y proyectos que sus subordinados puedan manejar actualmente o que podrían hacerlo en el futuro con entrenamiento. Asigne cada una de las tareas a un individuo en particular que pueda realizar el trabajo completo. Transfiera a su personal cualquier tarea que requiere repeticiones frecuentes, como determinar los niveles de inventario y hacer pedidos de artículos según se necesiten.

“En principio, usted debe delegar lo más posible”.

No asigne ciertas tareas fundamentales, como el contratar nuevos empleados, a otros miembros de su equipo. Tampoco asigne a un subordinado para evaluar el desempeño de sus colegas. Esto no es apropiado y seguramente generará problemas. De manera similar, nunca delegue “acciones disciplinarias o de despido”. Si su jefe le da a usted un trabajo, no se lo confíe a nadie más, a menos que su jefe lo sugiera. Siga haciendo parte del “trabajo sucio” de su equipo, pues si lo reasigna todo, hará enojar a sus subordinados.

Paso 2 – “Identifique a la persona adecuada para el trabajo”

Delegue a las personas que:

- **Son capaces de encontrar el tiempo** – Busque empleados que pueden dedicar toda su atención a sus tareas.
- **Están interesadas en la tarea** – Alguien entusiasmado por hacer un trabajo estará ansioso de hacerlo y trabajará duro para hacerlo bien.
- **Están familiarizadas con ese asunto** – Elija a alguien que tenga los antecedentes necesarios para empezar inmediata y fácilmente.
- **Son capaces de manejar el trabajo** – No asigne una tarea a alguien que carece de los conocimientos o experiencia para hacerla bien.
- **Son confiables** – Seleccione a una persona con la que pueda contar para llevar a cabo la tarea de manera oportuna y responsable. La confiabilidad triunfa sobre la experiencia; puede asesorar a un individuo confiable que necesita aprender nuevas habilidades, pero no puede delegar tareas a alguien en quien no puede confiar.
- **Están listas para crecer profesionalmente cumpliendo con el trabajo** – Su meta principal es pasar una tarea a otra persona que la realizará bien y eficientemente, pero una segunda meta debería ser ayudar a sus empleados a desarrollar sus habilidades.

Paso 3 – “Asigne la tarea”

Asegúrese de que la persona a quien delega entienda perfectamente lo que usted espera, sepa cómo hacerlo, esté entusiasmada con el proyecto y acepte toda la responsabilidad. Otórguele “la autoridad y los recursos” necesarios y una descripción general de la tarea, para que entienda cómo se integra en el cuadro completo y en los objetivos de la compañía.

“Si delega bien y con frecuencia, construirá un equipo fuerte y exitoso”.

La manera en la que asigne el trabajo debe motivar a la persona a querer hacerlo. Explíquele que terminar el proyecto a tiempo y de acuerdo con estándares sólidos, la retribuirá con reconocimiento. Haga preguntas importantes – “¿Cuál cree que sea la mejor manera de hacer esto?” – para conferir el poder al individuo de involucrarse totalmente. Delegue la responsabilidad de principio a fin y déle la autoridad necesaria para tomar decisiones. Proporcione detalles específicos sobre el resultado deseado. Asegúrese de que ambos coinciden con los tiempos. Establezca puntos de revisión planeados.

Paso 4 – “Monitoree el avance y dé retroalimentación”

Una vez empezado el trabajo delegado, monitoree el avance de su empleado y ofrézcale apoyo y retroalimentación, según sea necesario. No intente hacerse cargo del trabajo de manera temporal, mediante la microadministración. Preste mucha atención a cualquier persona que se encuentra de viaje, que trabaja desde su casa o que no está presente físicamente. En estos casos el contacto, los resultados y las fechas límite son aún más importantes.

“Cuando tiene un subordinado ambicioso, orientado a su desarrollo profesional y con un alto potencial de ascenso, recomíndele un mentor”.

Cuando revise un trabajo delegado, ofrezca retroalimentación útil. No sea crítico, pues incitará a su empleado a darle sólo buenas noticias. Ofrezca retroalimentación específica y oportuna sobre conductas que el empleado pueda cambiar. La retroalimentación va en dos direcciones. El empleado habla y usted escucha, después usted habla y el empleado escucha. No lo interrumpa. Si su subordinado claramente requiere de un poco de asesoría para hacer el trabajo, proporciónesela. Sin embargo,

nunca “retome las riendas”: no permita que un miembro frustrado de su equipo deje un trabajo a medias y se lo devuelva. Esto acaba con todo el propósito de la delegación.

Paso 5 – “Evalúe el desempeño”

Cuando la tarea esté terminada, la evaluación objetiva toma tiempo, pero vale la pena. Si su empleado hizo un buen trabajo, usted tiene la oportunidad de recompensarlo, si no económicamente o con un ascenso, por lo menos con un grato reconocimiento y elogios. La gente aprende de sus errores, por lo que la minuciosa evaluación de una tarea mal hecha eliminará errores futuros.

“La delegación siempre implica riesgo de tener malos resultados”.

Su evaluación debe orientarse a resultados. ¿Su empleado terminó totalmente la tarea asignada, a tiempo, de acuerdo con los estándares de calidad aceptados? Sustente su evaluación en hechos. Si existe un problema, critique el asunto, no al individuo. Evite estos errores comunes de evaluación:

- **“El efecto halo”** – Sólo porque la persona generalmente se desempeña bien, no significa necesariamente que este trabajo salió bien. Esté atento al sesgo contrario con gente que a menudo trabaja por debajo del estándar. A veces lo sorprenderá y hará un muy buen trabajo.
- **“Prejuicio ante incidentes aislados”** – Esto es parecido: si alguien tuvo un mal desempeño en el pasado, no asuma automáticamente que él o ella no hará bien el trabajo delegado.
- **“Prejuicio por diferencias personales”** – Evite la tendencia de pasar algo a alguien sólo porque comparten algunas características como la etnia o el género.

“Problemas típicos y cómo resolverlos”

Algunos problemas de delegación surgen de manera regular; he aquí como lidiar con ellos:

- **“Resistencia”** – Su empleado dice estar muy ocupado para asumir la tarea que usted le está delegando. Si es verdad (verifíquelo), investigue por qué. Tal vez pueda entrenar a su empleado en administración del tiempo. No se deje intimidar; si su empleado está perdiendo el tiempo, asígnele el trabajo.
- **“Acudir al jefe con cualquier problema”** – Esto puede enloquecer a cualquier gerente. Tal vez usted le asignó una tarea muy difícil al empleado. Si es así, asesórelo. Pero si el individuo simplemente no puede asumir la responsabilidad, impúlselo para que “lo resuelva”.
- **“Abarcar más de lo que puede apretar”** – Un empleado que siempre se ofrece para realizar tareas adicionales es un gran recurso. Pero no cometa el error de darle más trabajo del que pueda manejar.
- **“La incapacidad de colaborar eficientemente”** – Algunas tareas delegadas requieren cooperación. Asegúrese de que la persona que asume ese trabajo reciba apoyo de equipo. Si no trabaja bien con otros, intervenga u ofrezca asesoría.
- **“La incapacidad de hacerse cargo”** – Si su empleado es un principiante que se resiste, empiece por delegarle tareas pequeñas. Después pase a trabajos más complejos, pero bien definidos.
- **“Mala comunicación”** – Elimine este problema estableciendo fechas límite firmes, explicando el “contexto” de las asignaciones y dando instrucciones en persona, no a través de memos.
- **“La incapacidad de manejar el trabajo”** – Evite esta preocupación seleccionando con cuidado quién recibe qué trabajo. Si surge un problema, intervenga para rectificar las cosas lo más pronto posible.

“Tenga cuidado de las personas que no pueden decir no”.

“La tarea está terminada ... ¿ahora qué?” – Regresar a su empleado a hacer trabajos menos retadores, más estándares, lo desmotivará. Asígnele tareas aún más difíciles.

“Plan de preparación de cinco días”

La delegación no es algo natural para muchos gerentes. Si esto lo incluye a usted, empiece a delegar practicando durante cinco días. Primero, desarrolle una lista de verificación que incluya las siguientes categorías:

- Seleccione una tarea que pueda delegar.
- Seleccione a un miembro del personal a quien pueda asignarle la tarea.
- Haga una lista de los aspectos principales de la tarea que deba explicar a esa persona.
- Fije fechas y horas de revisión en acuerdo mutuo para monitorear cómo le va a su empleado. Proporcione “retroalimentación, asesoría o lo que sea necesario”.
- Acuerde una fecha límite para la terminación.

“Todo lo que incluye a personas, por lo general, está lejos de ser totalmente racional, directo y simple”.

Para mejorar sus habilidades de delegación, reasigne una o más de sus propias tareas todos los días durante cinco días. Llene su lista de revisión con la información necesaria para delegar las tareas escogidas. Evalúe cómo las desempeñan sus subordinados. Califíquelos con base en la comprensión, puntualidad y excelencia en una escala de uno a cinco, siendo cinco la mejor calificación. Después evalúe qué tan bien delegó usted. Pregúntese si el ejercicio de delegación resultó como usted esperaba. Aprenda de sus errores. Siguiendo este proceso de examinación, con el tiempo será tan bueno para delegar como lo es para sus otras tareas.

Sobre los autores

Richard A. Luecke es un empresario y escritor sobre temas de negocios. **Perry McIntosh** es el coautor de un curso autodidacta de entrenamiento en administración.

