

DELEGACIÓN

4. Delegación

- 4.1. Introducir
- 4.2. ¿Qué entendemos por delegar?
- 4.3. En quién delegar
- 4.4. Ventajas que se derivan de la delegación
- 4.5. Las reglas de juego de toda delegación
- 4.6. Qué hay que delegar
- 4.7. Qué no se debe delegar
- 4.8. Proceso de la delegación
- 4.9. Delegación hacia arriba

4.1. Introducir

Una solución para optimizar la gestión del tiempo consiste en delegar, en nuestros colaboradores, aquellas tareas que pueden ser asumidas por ellos con la debida garantía de su realización.

Si efectuando una adecuada gestión de nuestro tiempo no llegamos a realizar las tareas asignadas, cuando nuestro tiempo no nos da más de sí, entonces tenemos que optar entre dos alternativas: eliminar tareas o delegarlas.

De las dos opciones, salvo que las tareas sean de escasa importancia, la solución más conveniente, si no se quiere caer en el estrés, es la de delegar adecuadamente.

El directivo que no practica la delegación, que quiere "hacerlo" o solucionarlo todo por sí mismo, además de sufrir de estrés, no podrá nunca esperar dirigir proyectos de mayor nivel e importancia porque estará sumido en un profundo activismo sin sentido. Por eso la delegación es indispensable para el ejercicio de una dirección eficaz.

Es bueno recordar que la misión de todo directivo es la de obtener resultados a través de otros, o sea la de hacer, siendo responsable de lo que hagan los demás.

Es evidente que uno no puede hacerlo todo, se requiere, para lograr nuestros propósitos, la colaboración de los demás.

Un buen directivo es aquel que toma un trabajo, lo transforma en rutina, lo delega, y vuelve a tomar otro nuevo.

Aprender y desarrollar la habilidad de la delegación es una aspiración que debe ser perseguida por todo directivo que pretenda dirigir con eficiencia en los tiempos actuales.

4.2. ¿Qué entendemos por delegar?

Son varias las definiciones que vamos a presentar sobre lo que entendemos por delegación. Cada una de ellas nos aporta un valor que consideramos oportuno resaltar.

En primer lugar, vamos a señalar que:

- Delegar es confiar a un colaborador el encargo de la realización de un trabajo marcándole unos objetivos, pero dejándole libertad en la elección y empleo de los medios.
- Para que exista delegación no basta con mandar ejecutar un trabajo. Tampoco es suficiente fijar unos determinados objetivos. Es necesario facultar una cierta libertad en la elección de los medios, que el delegado podrá escoger para la consecución de la meta propuesta.
- Un error frecuente, al tratar de delegar, es creer que se puede prescindir de dar esa libertad de "cómo" lograr el objetivo.

También podemos señalar que:

- Delegar es ceder a otra persona la facultad de tomar decisiones dentro de un cierto ámbito, de acuerdo con ciertos criterios y estableciendo los oportunos controles.
- Delegar es confiar "responsabilidades" a nuestros colaboradores, es darles facultades para hacer cosas que están dentro de nuestra área de influencia, eso sí, dentro de un ámbito determinado y con arreglo a determinados criterios fijados de antemano.
- Pasar trabajos a nuestros colaboradores carentes de responsabilidad, no dejándoles una cierta iniciativa en su realización, no es delegar, eso es pasarles "muertos".

Por eso, podemos completar lo expuesto señalando que:

- Delegar es la labor que realiza el directivo de asignar funciones, atribuir autoridad a los demás y otorgar responsabilidades adicionales por los resultados.
- La delegación implica en sí misma la reducción de una serie de actividades que nos llevan tiempo y que, estimamos, pueden ser realizadas por nuestros colaboradores, pero no nos libera nunca de su responsabilidad final.
- El hecho de haber delegado una tarea a un colaborador, con las consiguientes atribuciones para su ejecución, no exime en ningún caso al delegante de su "responsabilidad" sobre la misma. Se delega autoridad, nunca responsabilidad.
- Conviene saber diferenciar entre delegación y participación. No es lo mismo delegar que dar participación.
- Como ya hemos señalado, delegar es dar a otro la facultad de decidir o de realizar una tarea con responsabilidad, mientras que dar participación es posibilitar a alguien a colaborar en la toma de decisiones.

- Si encargamos a un colaborador decidir sobre la adquisición de una máquina que permita incrementar la producción estamos delegando, ahora bien, si invitamos al mismo colaborador a una reunión para analizar los pros y contras de varias máquinas entre las que tenemos que elegir una, estamos dando participación. La diferencia es clara. Mientras en la delegación se "decide", en la participación se "colabora".
- También es necesario, igualmente, diferenciar entre delegación y abdicación. Delegar no es abandonar al delegado en su nueva actividad, eso es abdicar. Muchos directivos más que delegar lo que hacen es abdicar, y eso lleva al fracaso de la delegación.
- La delegación no debe suponer, en ningún caso, la pérdida del control de la tarea. Tan malo es pecar por exceso como por defecto, tan malo es tener un exceso de control como no realizar ninguno.

4.3. En quién delegar

Muchos directivos manifiestan que no pueden delegar porque no tienen colaboradores con la capacidad requerida para asumir la delegación. Es posible que en algunos casos sea real, pero en la mayor parte de las ocasiones es más una incapacidad del directivo que una "imposibilidad".

Hay muchos que piensan que nadie lo puede hacer tan bien como ellos. Es dudoso que tengan razón, pero aún en el caso de que la tuvieran, como quiera que su tiempo es limitado y tienen la obligación de concentrarse en aquellos asuntos de mayor importancia, no tienen otra alternativa que "confiar" en alguno de sus colaboradores y delegarles aquellas tareas convenientes.

En el mismo sentido hay también directivos que "dicen" que delegan, pero al no tener la necesaria confianza en sus colaboradores, retoman continuamente la autoridad invalidando la delegación.

Otros tienen miedo que pueden perder poder si delegan, e inclusive que el delegado puede arrebatárseles su puesto. Es curioso observar, como a veces hay algunos que a causa de su propia inseguridad y debilidad incluso sienten temor al excesivo éxito de sus colaboradores, percibiéndolo como una posible amenaza. No se dan cuenta que precisamente es todo lo contrario. En la medida que uno delega adecuadamente gana autoridad, es capaz de abordar nuevos proyectos y, así, refuerza su posición de liderazgo. También hay quienes no aceptan errores de sus colaboradores, lo cual origina que estos "nunca" asuman riesgos por miedo a la amonestación. El directivo que no acepte que los miembros de su equipo "puedan equivocarse" es mejor que no delegue.

Lee Laccoca señala que: "equivocarse forma parte de la vida cotidiana y es imposible no incurrir en errores de vez en cuando. Sólo cabe esperar que no tengan consecuencias desmesuradas y que uno no repita dos veces la misma equivocación". Perfecto.

La delegación exige un esfuerzo sostenido, un dominio de sí mismo, y una cierta madurez personal y profesional para renunciar a ciertas tareas que a uno le gusta hacer por sí mismo y aceptar ciertos errores de los demás.

El directivo debe comprender que el mejor camino que tiene para adiestrar a sus colaboradores es enseñándoles a través de sus propios errores. Dándoles confianza asumirán nuevos riesgos y estaremos contribuyendo a elevar el nivel de los profesionales de nuestra empresa.

Una vez vistas las incapacidades que habitualmente presentan algunos directivos vamos a presentar el perfil de las personas que mejores condiciones reúnen para una delegación. Son las siguientes:

- Quien tenga un conocimiento suficiente de los hechos objeto de la delegación. (Quien sepa).
- Quien tenga la competencia profesional precisa para poderla llevar a cabo. (Quien pueda).
- Quien tenga tiempo y posibilidades de realizar correctamente el cometido a desarrollar. (Quien pueda).
- Quien tenga la motivación suficiente para asumir la delegación o esté demandando mayores iniciativas. (Quien quiera).

La delegación debe realizarse siguiendo un proceso gradual de menos a más, según se vaya teniendo confianza en el colaborador y éste vaya comprobando que es capaz de alcanzar los objetivos establecidos. Si de repente otorgamos a alguien una delegación con un ámbito de responsabilidad muy amplio es probable que el delegado no pueda con toda ella y se nos "empache". Estaríamos cometiendo un grave error. Es recomendable empezar a delegar poco a poco y en la medida que comprobamos cómo va asimilando las nuevas tareas ir ampliando nuestro ámbito de delegación.

4.4. Ventajas que se derivan de la delegación

Del ejercicio de la delegación se derivan tanto para el directivo como para el colaborador una serie de beneficios o ventajas, que es oportuno conocer y aprovechar en toda su extensión.

A) Ventajas para el directivo

- Le aligera de trabajo, le descarga de los trabajos rutinarios y, en consecuencia, le permite dedicarse a tareas de más importancia.
- Le proporciona un conocimiento de la capacidad real de sus colaboradores.
- Le permite capacitar al colaborador para continuar el trabajo durante la ausencia del Jefe.
- Le ayuda a desarrollar las capacidades y cualidades de liderazgo.
- Le disminuye la presión del trabajo.

B) Ventajas para el colaborador

- Le permite desarrollar habilidades y conocimientos.
- Le aumenta la motivación.
- Le fomenta la iniciativa, la competencia y su sentido de la responsabilidad.
- Le hace el trabajo más satisfactorio.
- Le desarrolla la autoconfianza.

4.5. Las reglas de juego de toda delegación

El ejercicio de toda delegación requiere cumplir una serie de reglas de juego que permitan realizarla con toda la eficacia posible y que deberán ser respetadas por ambas partes.

La preparación del programa de delegación deberá ser realizada de forma conjunta, entre el jefe y el colaborador, y será mayor su eficacia cuanto mayor sea la participación del colaborador en la misma.

Los requisitos que deberán ser cumplidos son los siguientes:

- Definir claramente el ámbito de la delegación y los objetivos a alcanzar debidamente cuantificados.
- Recoger la aceptación del delegado que asume el compromiso de lograr los objetivos propuestos.
- Disponer de un sistema de información que nos señale el progreso y resultados de la delegación confiada.
- Establecer el oportuno sistema de control que nos permita evaluar al final del proceso los resultados obtenidos así como los criterios con que se va a efectuar la evaluación.
- Asegurarse que el delegado tiene la competencia suficiente para llevar a cabo adelante el proyecto encomendado. La delegación tiene un proceso de "elegir" bien, "adiestrar" adecuadamente y "evaluar" periódicamente. De ahí, que la delegación sea un poderoso medio de perfeccionamiento de colaboradores.
- Disponer de tiempo suficiente para la realización del objetivo fijado.
- No olvidar que la responsabilidad final no es delegable y será siempre del Jefe.

4.6. Qué hay que delegar

Dentro del ámbito profesional hay tareas o actividades que son "delegables" y otras que no lo son. Vamos a ver en primer lugar las que son factibles de hacerlo y en el apartado siguiente veremos las que no lo son.

Entre las tareas delegables tenemos:

- Aquellas actividades que entran en el campo de trabajo del colaborador y en su capacidad.
- Aquellas actividades que por su especialización conoce bien el colaborador.
- Aquellas actividades que por su urgencia requieren de una decisión rápida lo más cerca posible del destino.
- Aquellas actividades que puedan ahorrar tiempo o alargan injustificadamente la jornada del directivo.
- Aquellas tareas que el directivo no tiene por que realizarlas personalmente, debido a que como persona cualificada que es, puede realizar otros trabajos de mayor importancia.
- Aquellas actividades que ayudan a la formación de nuestros colaboradores.

4.7. Qué no se debe delegar

Sin embargo, no todo es delegable. Hay actividades que no se deben delegar nunca en nuestros colaboradores. ¿Cuáles son éstas? Pues las siguientes:

- Las tareas propiamente directivas como son: la fijación de objetivos, la aprobación de los planes, programas y proyectos, la aprobación de presupuestos de cierto nivel, la toma de decisiones de los asuntos importantes, el control de los objetivos.
- El mando del grupo de los colaboradores directos. El reparto de las tareas, la motivación del personal, el mantenimiento del mejor clima de trabajo, los cambios de personal, las amonestaciones y felicitaciones y los asuntos de disciplina.
- Las decisiones de planificación o coordinación a largo plazo. Los aspectos estratégicos que afectan al futuro de nuestra empresa o del ámbito de nuestra responsabilidad tampoco deberán ser delegables.
- Los asuntos para los cuales no hay personal suficientemente cualificado en quien delegar. Tal y como hemos señalado con anterioridad, en ocasiones es más una incapacidad directiva que una imposibilidad real.
- Aquellas actividades especializadas que aunque nuestros colaboradores podrían realizarlas correctamente, permite al directivo mantener un contacto útil con los hechos, el mercado (los clientes), o con los colaboradores.

4.8. Proceso de la delegación

Para realizar una delegación eficaz es necesario seguir un proceso en el cual deben ser contemplados los siguientes aspectos:

- **Marcar 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.
- **Preparar un programa de acciones concretas entre el Jefe 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.
- **Establecer un sistema de información y control.** 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 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, los cuales nos deben servir más para

"adiestrarle" que para "reprenderle". En cualquier caso confiar siempre en ellos. Sin nuestra confianza nunca lo conseguirán.

- **Suministrar información de forma periódica al colaborador.** De forma que le permita a él mismo autocontrolarse, 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.
- **Controlar y 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. Si los resultados han sido satisfactorios debemos reconocérselo, 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? Pues no. Hagamos el esfuerzo inicial de desarrollar la delegación de acuerdo al procedimiento expuesto en este apartado y comprobaremos con toda seguridad cómo la inversión de tiempo efectuada compensa con creces, no sólo la mejora de los resultados, sino también, el desarrollo profesional de nuestro colaboradores.

4.9. Delegación hacia arriba

Muchos directivos están tan sobrecargados de trabajos rutinarios que no le permiten realizar sus propias tareas claves. Su mayor problema es el siguiente: en vez de asignar responsabilidades hacia abajo, han permitido a sus colaboradores que sigan su inclinación natural a delegar hacia arriba. Como resultado de lo expuesto, están siempre repletos de una clase de tareas que nunca deberían ser las suyas.

La delegación hacia arriba se produce cuando el directivo admite resolver los problemas y realizar las tareas más complejas de sus colaboradores.

Hay mucho colaborador "listo" que cuando surge una situación conflictiva o laboriosa acude donde su Jefe a que se la resuelva. De esta forma, el Jefe termina ahogado y estresado.

Son diversas las causas que dan lugar a la delegación hacia arriba. Entre las principales tenemos a las siguientes:

- **El deseo de eludir el riesgo.** Es más fácil consultar o devolver el asunto al Jefe que decidir uno mismo. Así el colaborador nunca falla. Es un modo de eludir o eliminar la responsabilidad que termina por crear un hábito de dependencia.
- **El miedo a la crítica.** Especialmente si es negativa, arbitraria o en público. La crítica debe ser constructiva y en privado.

- **Por falta de confianza en sí mismo.** Por insuficiente experiencia o conocimiento. Para desarrollarla, hace falta convencer al colaborador de que es capaz y lo puede conseguir.
- **La insuficiencia de información o medios.** No debe delegarse responsabilidades sin facilitar a los colaboradores la autoridad y los medios correspondientes.
- **La voluntad del Jefe de ser necesario.** Es una tendencia difícil de ocultar a los colaboradores. Asumir las decisiones de los que dependen de nosotros puede ser una forma de sentirnos "indispensables".
- **La incapacidad del directivo para negar su ayuda.** La tendencia hacia la gestión participativa ha fortalecido la actitud favorable hacia la asistencia y apoyo a los colaboradores.

Vistas las causas por las cuales se produce la delegación hacia arriba veamos a continuación el "tratamiento" que procede aplicar para evitar que nuestros colaboradores la lleven a cabo y si lo hacen la actitud que corresponde adoptar.

Cuando un colaborador nos viene con un problema o solicitando nuestro criterio en una decisión que está dentro de su ámbito debemos responder con "preguntas" tales como las siguientes:

- **El deseo de eludir el riesgo.** Es más fácil consultar o devolver el asunto al Jefe que decidir uno mismo. Así el colaborador nunca falla. Es un modo de eludir o eliminar la responsabilidad que termina por crear un hábito de dependencia.
- **El miedo a la crítica.** Especialmente si es negativa, arbitraria o en público. La crítica debe ser constructiva y en privado.
- **Por falta de confianza en sí mismo.** Por insuficiente experiencia o conocimiento. Para desarrollarla, hace falta convencer al colaborador de que es capaz y lo puede conseguir.
- **La insuficiencia de información o medios.** No debe delegarse responsabilidades sin facilitar a los colaboradores la autoridad y los medios correspondientes.
- **La voluntad del Jefe de ser necesario.** Es una tendencia difícil de ocultar a los colaboradores. Asumir las decisiones de los que dependen de nosotros puede ser una forma de sentirnos "indispensables".
- **La incapacidad del directivo para negar su ayuda.** La tendencia hacia la gestión participativa ha fortalecido la actitud favorable hacia la asistencia y apoyo a los colaboradores.

Vistas las causas por las cuales se produce la delegación hacia arriba veamos a continuación el "tratamiento" que procede aplicar para evitar que nuestros colaboradores la lleven a cabo y si lo hacen la actitud que corresponde adoptar.

Cuando un colaborador nos viene con un problema o solicitando nuestro criterio en una decisión que está dentro de su ámbito debemos responder con "preguntas" tales como las siguientes:

- ¿Qué crees tú?
- ¿Qué solución consideras tú que es la más oportuna?

- ¿Cómo estimas que procede actuar?

En ningún caso debemos solucionar los problemas de nuestros colaboradores o decidir por ellos sin antes conocer cuáles son sus soluciones. Debemos acostumbrar a nuestros colaboradores a que cuando nos vengan con un problema nos deben venir también con una solución por lo menos.

Para evitar la delegación hacia arriba es conveniente asignar inicialmente funciones sencillas y de corta duración para ir posteriormente fijando tareas más complicadas y de mayor duración.

Y finalmente, es aconsejable señalar y dejar bien claro a nuestros colaboradores "lo que esperamos de ellos":

- Qué queremos que realicen.
- Para cuándo lo deben efectuar.
- Cómo los vamos a medir.

De esta forma les ayudamos a crecer profesionalmente y evitaremos vernos acosados por tareas y problemas que a ellos les corresponde resolver.