

Capítulo 9



El Delegar

Hace poco pasé dos días con un ejecutivo experimentado de una organización que está teniendo un rápido crecimiento. El hombre se encontraba al borde del agotamiento. ¿Por qué razón? Porque su organización creció demasiado en los últimos años y él asumió cada vez más responsabilidades sin delegar de manera efectiva a otras personas.

Cuando veo líderes que sufren agotamiento, lo primero que me pregunto es si tienen la habilidad para construir un equipo de trabajo y me pregunto también si cuentan con las personas apropiadas a su alrededor para delegar de manera efectiva las responsabilidades que tienen a su cargo. ¿Cómo respondería usted estas preguntas acerca de sí mismo?

He aquí un principio mío que frecuentemente sorprende a otras personas: Para determinar su capacidad de liderazgo, su habilidad para delegar de manera efectiva es mucho más importante que su talento innato. ¿Está de acuerdo?

Una persona puede ser brillante pero su única contribución es solo lo que él pueda hacer. Otra persona puede tener menos talento pero sabe cómo mover a otros y por lo tanto, logra efectuar diez o quince cosas más que aquellos que son más brillantes pero trabajan solos.

Es igual a la diferencia que existe entre el capitán de un equipo que trata de ganar el partido solo y aquel que tiene menos talento pero sabe cómo utilizar de la mejor forma a sus líneas ofensivas, defensivas y de medio campo. El segundo capitán tiene mejores posibilidades de ganar el juego que el primero.

Todo líder debe ser lo suficientemente sabio como para preguntarse constantemente: “¿Cómo puedo reunir de manera apropiada las fortalezas de mi equipo de trabajo para sobrellevar

esta situación?” Mark Twain lo dijo de manera jocosa: “*Jamás aprenda a hacer algo. Siempre encuentre a alguien que haga eso por usted*”.

Déle un vistazo a su lista de cosas pendientes para el día de hoy. ¿Cuál de las cosas en esa lista podría realizar alguien por lo menos un ochenta por ciento tan eficientemente como usted lo haría? ¿Cuáles de esas cosas le gustaría delegar hoy?

Si usted está haciendo algo que alguien más puede hacer con por lo menos un ochenta por ciento de eficiencia similar a la suya, entonces con toda seguridad usted está desperdiciando su tiempo.

Exactamente, ¿qué labor debe ser realizada?

Esta pregunta suena demasiado sencilla como para ser valiosa, pero eso no es cierto. Defina con la mayor claridad posible qué es exactamente lo que usted quiere que se haga antes de pedirle a alguien que lo haga.

¿Por qué es necesario realizar la labor?

Cuando delegue una tarea, también debería explicar *la razón* por la cual esa labor se debe realizar. Quizá usted piense: “Bien, Bob, usualmente no les digo a las personas *por qué* quiero que hagan algo; simplemente les digo que lo hagan y espero que cumplan”. Por supuesto. Usted *es* el jefe y no tiene que explicarle a otros las razones por las cuales quiere que algo se realice. Pero ese enfoque probablemente le costará mucho en términos de tiempo en el futuro. Si le pide a alguien que compre algo para usted y ese artículo está agotado, la persona puede buscar algo que cumpla la misma función (o incluso que lo haga mejor) si sabe *por qué* razón usted quería tal objeto. De otra forma, la persona sólo puede volver y decirle: “El objeto no está disponible”.

¿Cuándo se debe realizar la labor?

¿Cuándo termina la labor? A las personas les gusta tener un sentido de culminación, de conclusión. A algunos les gusta más que a otros; ellos necesitan ver un progreso medible cada día, mientras que otros pueden vivir con situaciones mucho menos

concretas. Aun así, todas las personas en algún momento quieren una conclusión que les permita avanzar al siguiente paso. Por eso, cuando delegue una tarea. Defina el plazo o tiempo límite para la realización de una labor.

¿Quién es la mejor persona para realizar la labor?

Obviamente, hasta que cuente con la respuesta a los anteriores interrogantes, no podrá seleccionar fácilmente a la mejor persona para una labor.

¿Qué tan bien se debe realizar la labor?

¿Qué tan completo debe ser el trabajo? ¿Quiere que le dediquen diez minutos, diez horas o diez días?

¿Cuánto presupuesto hay disponible para realizar la labor?

Cuando asigne responsabilidades, asegúrese que también asigna los recursos financieros que se necesitan para la realización de la labor. Si no existe el dinero suficiente, y la persona a la que se le asigna la responsabilidad asume que los gastos serán cubiertos, usted puede estar en problemas rápidamente.

¿Qué entrenamiento se necesita para realizar la labor?

Asegúrese que la persona a quien le es asignada la tarea se siente cómoda realizándola. Cuando asigne responsabilidades a los miembros de su equipo, también puede asignar un código de colores para medir de manera rápida la disposición con la que cada persona desempeña sus funciones. Pregúnteles a las personas cómo se sienten con sus responsabilidades. Pregúnteles si están rojas, amarillas o verdes.

♦ *El verde* significa: “Me siento cómodo con mis funciones. Las he realizado en el pasado y no hay ningún problema. Puede confiar en mí”.

♦ *El amarillo* significa: “Me siento un poco ansioso pero creo poder cumplir. Si me enfrento a alguna dificultad, se lo haré saber”.

♦ *El rojo* significa: “Jamás he hecho esto antes. Me abruma e l solo hecho de pensar en lo que tengo que hacer. No sé por donde empezar”.

Cuando obtenga una respuesta roja, necesitará proveer entrenamiento, en lo posible realizando la labor usted mismo a manera de ejemplo.

¿Qué informes necesita obtener de la persona que desarrolla la labor?

Cuando la labor esté terminada, ¿cuánta información quiere obtener al respecto? ¿Quiere un completo informe escrito? (Vea el capítulo veintiocho llamado Los Informes).

¿Quién más necesita enterarse de la asignación realizada para el desempeño de la labor?

La persona a la que le asignó el proyecto podría necesitar trabajar con un equipo de personas. Si es así, asegúrese de que el equipo esté enterado de la asignación.

¿Qué sucederá si no se realiza la labor?

Quizá esta tarea es algo que debería permanecer en la lista de espera por el momento. Si no es el momento adecuado para que usted realice esta labor, quizá tampoco lo sea para los miembros de su equipo.

¿Cuál es su estilo de liderazgo?

El líder de *estilo profesional* asume que él mismo frecuentemente es el recurso más apropiado; el líder de *estilo ejecutivo* asume que su función es encontrar la persona que sea el recurso adecuado.

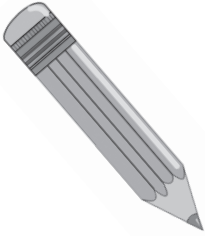
Al líder de *estilo profesional* frecuentemente le gusta realizar un borrador del trabajo y dejar que otros lo revisen y lo mejoren; al líder de *estilo ejecutivo* frecuentemente le parece mejor que alguien haga el primer borrador y luego él se dedica a revisarlo y mejorarlo.

¿Cuál es *su* estilo de liderazgo? Estudie sus patrones de conducta para descubrir su estilo y evite sentirse frustrado con otras personas cuyo estilo es distinto al suyo.

GUIA DE ESTUDIO CAPITULO 9

Nombre: _____

Fecha: _____



Lea Génesis 1:26-28

Recuerde

Cuando quiera reunir los recursos y talentos de otros para sobrellevar las responsabilidades que lo agobien, diríjase a este capítulo y fórmúlese las siguientes preguntas:

♦ Exactamente, *¿qué* labor debe ser realizada? _____

♦ *¿Por qué* es necesario realizarla? _____

♦ *¿Cuándo* se debe realizar la labor? _____

♦ *¿Quién* es la mejor persona para realizarla? _____

♦ *¿Qué tan bien* se debe realizar la labor? _____

◆ ¿Cuánto presupuesto hay disponible para su realización?

◆ ¿Qué entrenamiento se necesita para realizarla?

◆ ¿Qué informes necesita obtener de la persona que desarrolla la labor? _____

◆ ¿Quién más necesita enterarse de la asignación realizada para el desempeño de la tarea? _____

◆ ¿Qué sucederá si no se realiza? _____

Formular las preguntas correctas le ayudará a incrementar su confianza como líder.