

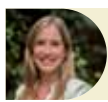


ieem.edu.uy



En busca de la felicidad (de delegar)

La necesidad de delegar y la dificultad que siempre aparece a la hora de hacerlo es un tema recurrente en las charlas con participantes del IEEM. Y, como todo problema político, no admite una única respuesta



Patricia Otero

Comencemos por definir qué es delegar. En términos sencillos, delegar es dar a otro la capacidad de acertar o equivocarse. Y, cuando lo hacemos, podemos obtener buenos resultados, o resultados no deseados. De ahí es que los sistemas de control busquen incrementar la probabilidad de que las personas tomen las acciones en la dirección más adecuada para la empresa.

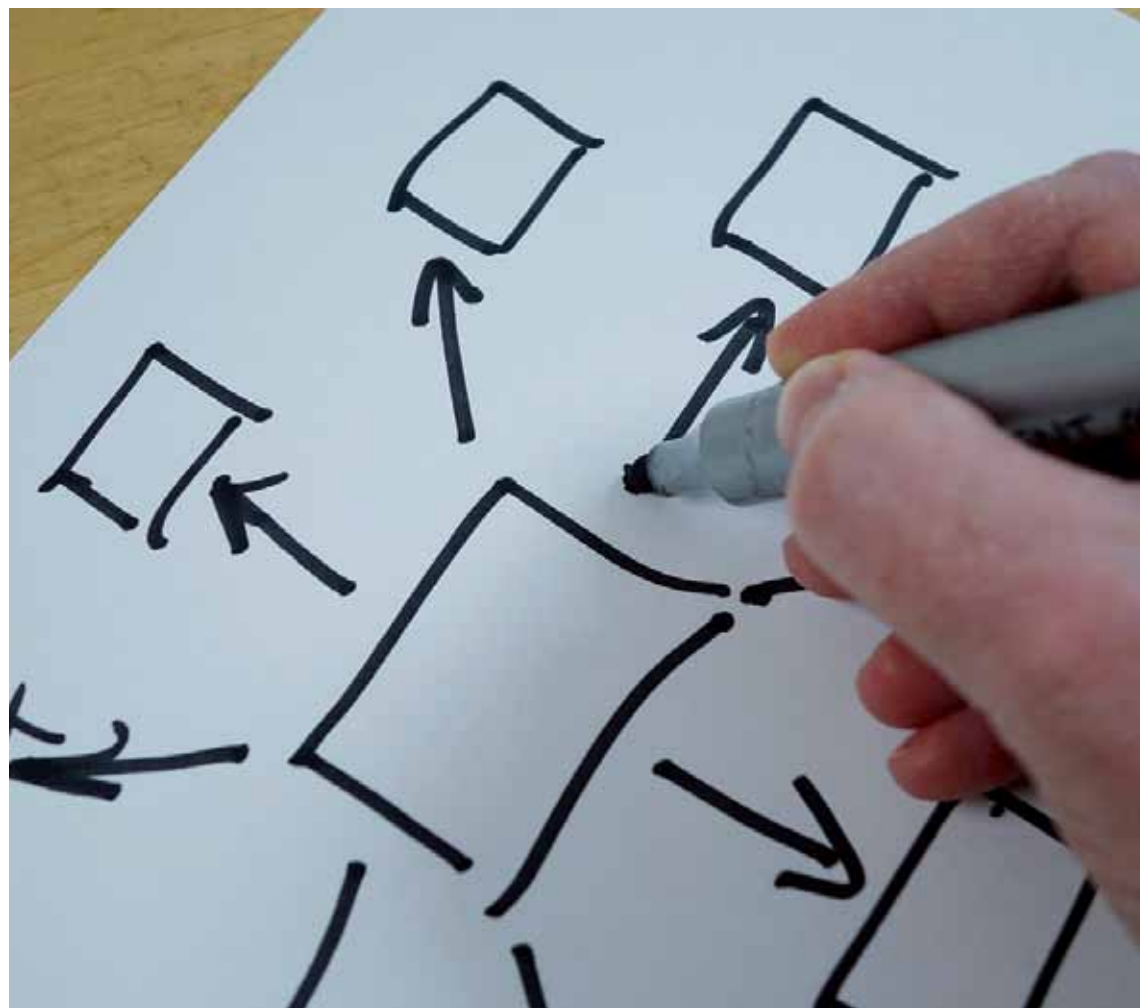
Aquí me gustaría hacer una precisión. Delegar la ejecución de la acción y delegar una decisión son cosas distintas, se da una autonomía diferente en una u otra situación. Imaginemos un ejemplo: estoy trabajando y recuerdo que no hay nada para cenar en casa. Ante esta situación, puedo llamar a mi esposo y decirle que haga “algo rico para la cena” (delego la decisión) o puedo decirle que “haga una torta de jamón y queso con lo que compramos ayer” (delego la ejecución de la acción).

Queda claro que el pedido y el riesgo en ambos casos es diferente. Sin embargo, tienen algo en común: yo no haré nada relacionado a la cena, por lo que deberé confiar en que cuando llegue a casa la comida estará encaminada.

Como decía el profesor Luis Manuel Calleja, lo más importante que debemos aprender como jefes o gerentes es a delegar. Sin lugar a dudas, la capacidad de hacer cosas grandes y hacer mucho viene de la mano con ser capaces de delegar adecuadamente. ¿Por qué? Sencillamente porque, dada su escasez, se vuelve vital invertir nuestro tiempo en aquellas cosas en las que haremos la diferencia.

Algunas preguntas para hacerse

Lo primero que debemos tratar de aterrizar es el mundo de tareas que tenemos entre manos. Siempre que converso con algún directivo que “tiene mucha cosa en el plato”, intuye que varias de esas tareas no las debería estar haciendo. El otro día hablaba con una gerenta general de una em-



Uno de los problemas frecuentes de los directivos es que se dedican a cosas que podrían delegar

presa mediana que había estado persiguiendo unos trámites, que aseguraba que, por su estilo y su capacidad de insistir, saldrían si ella estaba atrás. Mi pregunta fue: ¿te parece que eras vos la persona que tenía que estar haciendo esto? Y la respuesta no sorprendió, sabía que no era ella, pero no sabía cómo hacer que otros lo hicieran “como ella”.

Como en la mayoría de los

●● Lo más importante que debemos aprender como gerentes es a delegar

problemas, lo mejor es empezar por formular algunas preguntas, como para ir entendiendo qué posibilidades tengo para resolverlo.

La primera pregunta es ¿conozco las acciones que hay que hacer y puedo observar su cumplimiento? Si la respuesta es que sí, es hora de comenzar a traba-

jar en todo lo relacionado a protocolos y procedimientos. En la empresa seguro hay muchísimas tareas que pueden ser escritas en un manual, de forma de que casi cualquiera pueda ejecutarlas. No perdamos tiempo en aquellas cosas que otro puede hacer con la debida instrucción. Confiemos en las personas y en su capacidad de ejecutar correctamente bajo indicaciones adecuadas.

Si no conozco perfectamente los pasos, o no puedo observar su ejecución, podemos pasar al siguiente mecanismo: establecer metas de resultados concretos, para alinear a las personas en la consecución de los objetivos deseados. Acá entran en juego los OKR, los KPI y los incentivos, entre otros. Definir qué se espera de cada persona, y hacer un seguimiento adecuado de los resultados, es otra forma de empezar a liberar nuestro tiempo, y dejar que otros hagan, con el

norte claro, con metas alineadas a la estrategia y adecuadamente monitoreadas.

Imaginemos que la tarea entre manos no tiene una secuencia de pasos claros, y tampoco es tan fácil medirla por resultados... En este caso acudiremos a otra forma de controlar que es elegir a la persona indicada, que sabe, puede y quiere cumplir con lo que le estamos pidiendo. ¿Es sencillo recurrir a este mecanismo? Lógicamente que puede ser visto como el más desafiante, pues implica tener a las personas “justas” en la organización, y eso lleva tiempo, pero bien vale la pena hacerlo.

En la previa

Antes de empezar a pensar en la delegación, hay algo más que debemos preguntarnos. Porque si algo distingue a un buen directivo de uno que no lo es, es tener claridad acerca de qué cosas se

pueden delegar y qué cosas no. Hay tres cuestiones que el alto directivo no puede delegar:

Primero: cuestiones de futuro. Todo lo relacionado a las definiciones del futuro de la organización, a dónde queremos ir, nuestro foco estratégico, los planes a largo plazo, entre varias cuestiones, son propias de la alta dirección. Es un error pretender que otros decidan acerca de estos temas, entre otras razones, porque seguro no tienen la información necesaria ni la visión global para hacerlo.

Segundo: cuestiones de excepción. Siempre que ocurren eventos sin precedentes, el directivo deberá “bajar” a la operación para resolverlo y, en caso de ser necesario, regular acerca de esa nueva circunstancia.

Tercero: cuestiones éticas. Cuando se entiende que alguien está jugando con el espíritu de la norma, el directivo debe salir a la cancha y resolver estos temas, no son cuestiones que podemos delegar en otras personas. Será el directivo quien deberá entender y resolver el dilema.

Tiempo, siempre es tiempo

Si como directivos sentimos que nos faltan horas del día, es vital aprovechar cada momento para hacer las cosas que debemos hacer, y no estar detrás de temas que podríamos haber delegado.

Darse un tiempo para pensar en el “menú” que tenemos y pasarlo por estos filtros, hará que encontremos varias áreas de oportunidad... que todavía pueden convertirse en un trampolín para las personas que trabajan con nosotros. No menos impor-

●● Es vital no estar detrás de temas que podríamos haber delegado

tante es aceptar que tal vez las cosas no salgan exactamente como uno las haría, pero ahí también puede estar el tesoro. Debemos darnos la oportunidad de que otros nos sorprendan y descubrir que quizá lo hagan mejor que nosotros. ●