

UNA GUIA BREVE PARA LA DELEGACIÓN EFICAZ

Angel Martínez Moreno

La delegación consiste en un proceso que se desarrolla entre personas que pertenecen a diferentes niveles jerárquicos, en función del cual:

- Quien ocupa una posición superior ofrece a otro la autoridad y autonomía suficientes para tomar decisiones respecto a situaciones y manejo de recursos, que habitualmente son gestionados y se encuentran bajo la responsabilidad del primero.
- La delegación es el resultado de un proceso de negociación y no una orden. En todo caso implica la aceptación por parte del subordinado.
- La prestación de autoridad ha de ser provisional y no definitiva dado que, de lo contrario, se trataría de una simple reorganización de las funciones.
- El destinatario de la delegación adquiere tanta responsabilidad sobre los resultados como autoridad haya asumido.
- Independientemente de la responsabilidad que asume el destinatario de la delegación, ésta no se substraen en ningún caso de la que tiene adquirida el responsable originario de las funciones delegadas. Se delega autoridad pero no responsabilidad. Esta última es un resultado de la aceptación por parte del subordinado.

CRITERIOS BÁSICOS DE DELEGACIÓN

- La simple transmisión de órdenes de trabajo (aunque sean excepcionales), si no van acompañadas de cesión de autoridad, no pueden ser consideradas como delegación.
- Si una actividad o función puede ser delegada de manera completa y permanente debe procederse a una redefinición de las funciones siguiendo el principio de ***lo que puede hacerse abajo no ha de realizarse arriba.***
- La finalidad de la delegación no puede ser, en ningún caso, la liberación de tiempo disponible para el directivo sino alguno o los dos de los siguientes propósitos:

1. desarrollar las capacidades del personal, de manera que su nivel de ejecución se aproxime progresivamente al potencial.
 2. aumentar las capacidades disponibles en la organización partiendo del supuesto de que los recursos intelectuales del personal que no se convierten en capacidades han de ser entendidos como recursos ociosos.
- El abordaje de los conflictos entre subordinados no puede ser delegado a una de las partes.
 - Se puede delegar la planificación rutinaria del trabajo pero no la fijación de objetivos de la misma.
 - La cantidad de autoridad de que se dota a una persona en la que se delega se expresa en términos de recursos que se ponen a su disposición y de capacidad de autoorganización del propio trabajo.
 - Sólo se puede delegar aquello que forma parte de nuestro ámbito de autoridad.
 - La autoridad puede delegarse hacia abajo, pero la responsabilidad se acumula hacia arriba.

Considerando todo lo anterior hemos de tener en cuenta que la delegación no constituye una posibilidad de elección puntual que realiza el directivo, sino un compromiso del mismo con el desarrollo de las capacidades de conocimiento de la empresa. Puede decirse que el directivo que se muestra incapaz de delegar constituye un ejemplo de gestor incapaz de aprovechar todos los recursos puestos a su disposición por la organización.

LOS LÍMITES DE LA DELEGACIÓN

Límites de la organización

- La rigidez en la fijación de las funciones, en los métodos y procedimientos, determina la capacidad de delegación de los directivos.
- De la misma manera, la rigidez en la jerarquía organizativa puede establecer límites estrictos a la delegación.
- El clima organizativo determina la adecuación o no de la delegación como práctica directiva.

Límites atribuibles a los subordinados

- Las capacidades y competencias de los subordinados.
- La saturación de actividades a que puede estar sometido el personal.
- El grado de comprensión global de los procesos.

Límites atribuibles a los directivos

- El desconocimiento de las capacidades de desarrollo de los subordinados (potencial).
- La falta de confianza en las capacidades de los directivos.
- El perfeccionismo personalista que se expresará en términos de supervisión agobiante.
- Las actitudes defensivas de los directivos que se traducen en temor a ser considerados sustituibles por sus subordinados.
- La dificultad para transmitir confianza en la eficacia de los subordinados.
- La ambigüedad en la transmisión de los objetivos de la delegación que se realiza.

EL PROCESO BÁSICO DE DELEGACIÓN

1.- Identifique las señales de conveniencia de la delegación:

- cuando observe que alguna actividad o parte de la misma se desarrolla mejor desde abajo que desde arriba
- cuando considere que las capacidades de sus colaboradores son superiores a las requeridas por las tareas de las que se ocupan
- cuando considere que es necesario incorporar al personal de su equipo a un mayor nivel de responsabilidad que acompaña a un aumento de visión de los procesos en que se implican
- cuando entienda que es conveniente el desarrollo de las capacidades de sus colaboradores hasta acercar las mismas a su nivel de potencial.

2.- Asuma la delegación como una oportunidad:

- para desarrollar las capacidades de sus colaboradores

- para aumentar el potencial de conocimiento y *saber hacer* de la organización
- para mejorar el clima laboral y la implicación del personal

3.- Seleccione las actividades que serán objeto de delegación:

- que sean significativas y puedan ser realizadas en su totalidad, evitando la delegación fraccionada
- identifique los elementos o puntos críticos de las actividades a delegar
- identifique los riesgos.
- analice la delegación en términos de coste-beneficio
- valore la importancia de la actividad a delegar (¿qué ocurre si no se hace o se hace mal?)

4.- Seleccione a la persona y negocie con ella:

- establezca *a priori* criterios claros de selección
- anticípese a la aceptación o rechazo de la propuesta de delegación
- asegúrese de que la persona en quién se pretende delegar no se considere a sí misma como un cabeza de turco
- no imponga la delegación (no es una orden), négociela
- anticipe las consecuencias que tendrá la delegación en el resto del equipo de trabajo

5.- Ponga en marcha la delegación

- ofrezca a la persona toda la información necesaria asegurándose de que entiende perfectamente la actividad de la que se responsabilizará y cual es el grado de autoridad que podrá utilizar
- si es necesario ofrezca formación y/o asesoramiento
- acuerde un calendario de seguimiento y supervisión
- mantenga abiertos los canales de comunicación con la persona en quien se delega y hágaselo saber
- informe al resto del personal de que se han delegado determinadas actividades
- prepárese para asumir el riesgo y la incertidumbre que comporta toda delegación

6.- Realice un seguimiento adecuado

- considere que la delegación es un proceso de aprendizaje y que, por tanto, cabe permitir cometer errores, así como generar métodos propios de ejecución que no necesariamente han de coincidir con los suyos
- permita que la persona que ha asumido la delegación pueda expresar sus sentimientos sin cuestionarlos o descalificarlos
- escuche sistemática y atentamente
- facilite la eliminación de obstáculos
- céntrese en el presente (el aquí y el ahora) para analizar las situaciones que van emergiendo y no en el pasado (el allá y el entonces) que puede conllevar recriminaciones y críticas subjetivas a la capacidad del otro
- que la pauta de control y supervisión sea progresivamente menos frecuente e intensa.
- céntrese en los progresos y considere los fracasos como formando parte del proceso de aprendizaje
- considere los efectos de la delegación en los otros miembros del equipo de trabajo