

# Introducción a la administración

## El arte de delegar:

Aprender a delegar no se me ha hecho fácil. De hecho, no lo considero como una de mis fortalezas. Tiendo a querer complacer a las personas y constantemente batallo cuando necesito confrontar a otros y decir no.

Debido a esto, puedo reflexionar el por qué a algunas personas se nos hace tan difícil delegar y luego expresar los beneficios que he visto cuando delegamos correctamente.

Luego de un tiempo de introspección e investigación he llegado a la siguiente conclusión: En la mayoría de los casos, se nos hace difícil delegar porque tenemos un problema de inseguridad. He aquí las razones principales por las cuales no delegamos:

**1- Creemos que sólo nosotros podemos hacerlo bien:** Creemos que nuestro estándar es el correcto. En consecuencia, preferimos hacerlo nosotros que invertimos en otros para que puedan crecer y mejorar.

**2- Si lo hacemos nosotros, resaltamos y nos convertimos en indispensables:** Si tu objetivo es crecer en la organización, no hay mejor tarea que convertirte en un experto en desarrollar a otros. Si tienes que hacerlo todo tú solo y no puedes delegar, muestras incapacidad para manejar un puesto de mayor responsabilidad y liderazgo.

**3- Tenemos miedo a perder el control:** Es natural que como líderes queramos mantener el control y delegar es entregar parcialmente el control. Sin embargo, si al momento de delegar escoges a la persona correcta, te aseguras que tiene los recursos y el tiempo necesario, realmente no “estás perdiendo el control”

Es importante destacar que cuando delegas una tarea, la responsabilidad final sigue siendo tuya. Por ello, tienes que aclarar muy bien las expectativas, los plazos y monitorear el progreso.

Ahora bien, aprender a delegar trae grandes beneficios, entre ellos:

- 1- Inviertes tu tiempo en las tareas en las que tú agregas más valor (Ejemplo: estrategia y análisis).
- 2- Distribuyes la carga de trabajo de una forma balanceada en tu organización.
- 3- Desarrollas a tu equipo. Los llevas al siguiente nivel.
- 4- Aumentas el compromiso de tu organización porque se sienten parte del proceso.

Cuando vas a delegar debes hacerte dos preguntas respecto al individuo al cual piensas delegar la tarea:

- ¿Confío en su capacidad?
- ¿Está motivado a completar la tarea?

¿Confías en su capacidad?	¿Está Motivado?	Acción
SI	SI	<u>Delega</u> : Dale toda la responsabilidad y autoridad para cumplir la tarea
NO	SI	<u>Desarrolla al individuo</u> : Trabaja con él y muéstrale con el ejemplo (o asignándole un mentor) cómo cumplir la tarea. Invierte el tiempo necesario para que desarrolle su capacidad al siguiente nivel.
SI	NO	<u>Delega pero monitorea constantemente</u> : Aclara con el individuo de forma clara expectativas y plazos para cumplimiento. Luego monitorea de cerca para asegurar que los plazos se cumplan.
NO	NO	<u>No delegar</u> : Necesitas buscar otro individuo o hacer la tarea tú.

De ahora en adelante puedes utilizar la tabla anterior para guiarte en el proceso de delegar en tu organización. Espero que pueda serte de utilidad.

Siempre recuerda que, si tu objetivo es crecer y convertirte en un mejor líder, cada vez más vas a tener que invertir tu tiempo en desarrollar a otros y entregarles mayor responsabilidad. Si aprendemos el poder de delegar no sólo estaremos ayudando a nuestro equipo a elevarse a un nuevo nivel de desempeño, sino también liberando nuestro tiempo para actividades en las cuales nosotros podemos impactar la organización de una manera mucho mayor.

## Los cinco niveles del arte de delegar

Hace algún tiempo escribí un artículo denominado "[El Arte de Delegar](#)", donde escribía sobre las principales razones por las cuales no delegamos, los beneficios de delegar y cuándo delegar.



Entre los beneficios de delegar estaba la capacidad de desarrollar a tu equipo, de elevarlo al siguiente nivel.

Hoy quiero escribir sobre 5 niveles de delegación que te ayudarán a llevar a tu equipo paso a paso por el proceso. Muchas veces cometemos el error de delegar en nivel 4 o 5 cuando la persona sólo está lista para el nivel 1 o 2. Resultado: fracaso y frustración tanto para el individuo como para el **líder**.

Los 5 niveles los aprendí de Michael Hyatt, ex-CEO de Thomas Nelson y son los siguientes:

**1- Delegar en nivel #1: Haz exactamente lo que yo te diga:**

En este nivel estamos comenzando a delegar porque la actividad no la estamos haciendo nosotros; pero necesitamos ser específicos en extremo.

Por ejemplo: “necesito que me compres un pasaje de Ciudad de México a Buenos Aires en American Airlines vuelo # 2657 saliendo el jueves a las 7:30am y regresando el sábado a las 9:00pm”

En este nivel estamos midiendo la capacidad del individuo de seguir instrucciones.

**2- Delegar en nivel #2: Investiga el tópico y dime lo que descubriste:**

En este caso no le estamos dando la respuesta, probablemente no la sabemos. Necesitamos que el individuo haga la investigación y venga con los resultados. Nosotros luego tomaremos la decisión.

Por ejemplo: “Las ventas del producto X están por debajo del estimado, por favor averigua que está pasando y me dices.”

El individuo no va a tomar ninguna decisión, simplemente va a investigar. A este nivel no necesito ser tan detallado como en el nivel #1 y continúo observando la capacidad del individuo de seguir instrucciones.

**3- Delegar en nivel #3: Investiga el tópico, evalúa las opciones y dame una recomendación**

A este nivel todavía el individuo no toma decisiones, pero está cerca. Este nivel es igual al #2 pero adicionalmente necesita pensar en una solución y venir con una recomendación. Luego nosotros tomamos la decisión.

Un ejemplo puede ser: “Necesitamos comprar computadoras nuevas para el departamento, por favor revisa las opciones, ventajas y desventajas de cada opción y dame tu recomendación a seguir.”

Al recibir un reporte de las opciones y su recomendación, evalúo su opinión y luego tomo la decisión de seguir su consejo o no.

Es importante de que si no seguimos su recomendación le expliquemos la razón. Aprovechemos la situación para utilizarlo como un momento enseñanza. Recuerda que estamos enseñando a las personas a pensar correctamente.

#### **4- Delegar en nivel #4: Toma la decisión y luego me informas.**

A este punto existe confianza plena en el criterio del individuo y su capacidad de tomar decisiones correctas.

Muchas veces el nivel #4 se divide en riesgo monetario. Por ejemplo, decisiones que impliquen \$1,000 o menos las puede tomar un supervisor; \$10,000 o menos, un gerente de departamento, \$100,000 o menos, un director, etc.

Lo importante a este nivel es que sigue existiendo un reporte periódico de la situación y decisiones tomadas.

#### **5- Delegar en nivel #5: Toma las decisiones que consideres correctas.**

Este es el nivel máximo de delegar. No sucede comúnmente. Es una confianza plena y absoluta sobre el individuo.

En este caso también se puede delegar en nivel #5 dependiendo del riesgo monetario. Puedes decirle a algún miembro de tu equipo que decisiones por debajo de \$1,000 ni te las informen.

El proceso de delegar por niveles ayuda tanto al individuo (lo enseña poco a poco, paso a paso) como al **líder** (a los líderes que les cuesta delegar, pueden soltar el control poco a poco).

Lo importante al final es que aprendas a delegar y lo hagas correctamente para poder invertir tu tiempo en las áreas donde realmente agregas valor a la misma vez que desarrollas a tu equipo, lo enseñas a pensar y le creas el criterio correcto en la toma de decisiones.

Consigna:

- 1- Hacer una enumeración de lo que no se nos puede pasar por alto a la hora de delegar.
- 2- Esquematizar los niveles de delegación (cinco).
- 3- Redactar un ejemplo en el que se visualice la correcta delegación. (puede ser en la casa, en la escuela o en una empresa)