

EL ARTE DE SABER DELEGAR

Por Donna M. Genett

Keynote Speaker en el Human Capital Forum 2007 | Buenos Aires

Si usted tiene responsabilidades de dirección, usted probablemente ya sabe (o conoce) algo sobre la delegación. Tal vez lo aprendió en la Universidad, tal vez de uno de sus propios gerentes. Pero entre el entendimiento del concepto y la utilización de éste, imperiosamente a menudo hay un hueco enorme.

Antes de que nosotros expliquemos detalladamente el "Como" de la delegación eficaz, hechemos un vistazo a los "porque". Repase la siguiente lista, y compruebe si alguno se aplica a usted:

- ✓ Me siento abrumado y agotado por la cantidad de trabajo sobre mi escritorio.
- ✓ A menudo siento que actuo sobre la marcha.
- ✓ Cada vez más trabajo se amontona, aun cuando ya me siento sobrecargado.
- ✓ Cuando me dirijo a mi gerente sobre la cantidad de trabajo que realizo, él/ella sugiere que delegue mas responsabilidad.
- ✓ Tengo problemas para encontrar tiempo para realizar el coaching a mi gente.
- ✓ Me preocupo de dar más responsabilidad a mis empleados directos porque no estoy seguro que ellos entreguen los informes correctamente.
- ✓ Muchas veces me encuentro pensando, "Es mejor hacerlo yo mismo"
- ✓ Me han dicho que trabajo muy duro.
- ✓ Me han dicho que a menudo no estoy disponible para mis empleados directos, pares y otros.
- ✓ A menudo paso por alto éxitos o reconocimientos.
- ✓ Gente cercana a mí me ha expresado su preocupación por mi salud y bienestar.

Si usted se identifica con al menos uno, le garantizo que se verá beneficiado convirtiéndose en un delegador efectivo. Aquí le describo como:

CREENCIAS QUE SABOTEAN

Si evita la delegación, probablemente sea uno de quienes dicen: "Si quiero hacerlo bien, lo tengo que hacer yo mismo". Este pensamiento maneja su conducta, que naturalmente resulta en mas trabajo para usted. Una dificultad que he encontrado desafiando esta creencia con mis clientes son experiencias negativas. Usted delega una tarea o el proyecto pensando que puede desligarse del mismo. Pero cuando usted ve el resultado, no sólo debe arreglar el lío ocasionado sino que tambien le consume tiempo y esfuerzo.

Que es el Payoff ?

Una vez que te has convertido en Experto en Delegación, cosecharas muchas recompensas.

Una delegación efectiva:

- ✓ Te da más tiempo
- ✓ Te ayuda a enfocar que es lo mas importante
- ✓ Permite a tu gente crecer en capacidad y confianza
- ✓ Te permite realizar un correcto coaching a tu gente, siendo así mentor de ellos.
- ✓ Crea oportunidades que proveen reconocimiento.
- ✓ Permite obtener documentación clara de performances bajas.
- ✓ Asegura resultados exitosos.

Con experiencias como esta sobre sus espaldas, usted está poco predispuesto para delegar responsabilidad otra vez.

También es probable que genere una segunda creencia que potencia a la primera. El segundo pensamiento generalmente se refiere a: "No puedo confiar en mis empleados", "Mis empleados no son lo suficientemente competentes", "Ellos no se preocupan tanto como yo". Pero el problema no son los empleados, El problema (y su solución) reposa en como se lleve a cabo el proceso de delegación.

UN SUPUESTO PELIGROSO

Nosotros frecuentemente asumimos que los empleados saben más de lo que hacen. Este supuesto socava una delegación efectiva. Recuerda también que tu gente tiene creencias que manejan su conducta. Un supuesto muy común es: "No hagas tantas preguntas en frente del Jefe porque vas a quedar como tonto". Ellos piensan que es más seguro asumir que entendieron que asumir el riesgo de revelar su ignorancia. Sin embargo, esto es un riesgo. Después de todo, ellos no saben lo que ellos no saben. La primera regla de una delegación efectiva es "Permitir tiempo para discutir sobre el proyecto e incentivar a los subordinados a preguntar sobre aquello dudoso o no claro".

EL DIABLO (Y EL PLACER) ESTÁ EN LOS DETALLES

Cuando las cosas van mal en los proyectos delegados, la falta de claridad es la culpable. Si has estado alguna vez bajo un desastre a causa de algo delegado, tienes que preguntarte: Que exactamente les dije a mis empleados acerca del proyecto o tarea? Me han preguntado acerca del proyecto, o simplemente asentaron lo que dije y se fueron? Hubo una discusión detallada entre nosotros sobre lo que el proyecto implica?.

Sobre el **Human Capital Forum 2007** | Buenos Aires

El **HUMAN CAPITAL FORUM 2007** es el foro internacional más trascendente del año que reúne en un mismo ámbito a líderes de pensamiento mundial, a los máximos referentes locales y a los ejecutivos TOP de empresas reconocidas.

Es un espacio único donde se establece un intercambio y enriquecimiento que permite abordar la temática del capital humano desde una diversidad de miradas y puntos de vista facilitando a los ejecutivos apropiarse de las últimas tendencias mundiales y las mejores prácticas locales.

El **HCF** está dirigido a CEO's, directores, gerentes y a quienes lideran equipos de trabajo y reconocen el valor del management para obtener resultados en la línea de resultados medibles de su respectivo negocio.

Cuando delegamos un proyecto o una tarea, la segunda regla es: "**SE ESPECIFICO**". Los detalles que tienen que ser hablados incluyen: cuando debe ser realizado, cuanta es la autoridad que el individuo tiene para completarlo, a quienes implica el proyecto, Cual es su presupuesto, etcétera. Muchos proyectos han salido mal debido a la gente o bien porque no ha ido lo suficientemente lejos para el

desarrollo del proyecto o bien porque ha dado un paso que sobrepasa sus límites de autoridad. Este es el trabajo de un gerente para facilitar el éxito de la gente. El resultado deseado es probable cuando usted sea claro sobre todos los elementos esenciales de la tarea delegada.

 **LOS CHECKPOINTS SON CRUCIALES**

Una buena manera de asegurarte que has cubierto todas las bases, y la tercera regla cardinal de delegación eficaz, es crear puntos de comprobación (checkpoints) con tu subordinado. Esto crea oportunidades de repasar que ha sido hecho hasta ahora, tomar y corregir problemas mucho antes de que estos sean realmente serios. Checkpoints deber ser frecuentemente desarrollados en los comienzos de nuevos proyectos para lograr un progreso satisfactorio. El checkpoint final debería incluir un "brief" con conclusiones en la instancia final del proyecto.

Descubra hoy las últimas tendencias mundiales en Management junto a las mejores prácticas locales

12 líderes, 5 países, 9 temas, **UNA OPORTUNIDAD ÚNICA.**

Paul O'Doherty | **Liderazgo**

Peter Mills | **Motivación**

Zoltan Rosenfeld | **Compensaciones**

Sven Doehner | **Empowerment**

Miguel Kozuszok | **Estrategia**

José Maria Zas | **Alineamiento**

Verónica James | **Trabajo en Equipo**

Esteban Maccari | **Gestión de Conflictos**

Donna Genett | **Delegación**

Sea parte del Foro Ejecutivo mas importante del año | 13 de Septiembre Hotel Sheraton Retiro.

Informes e inscripción:

Belly Knowledge Management International

TELÉFONO: (54-11) 4326 - 4471

FAX: (54-11) 4326 - 4471

MAIL: argentina@bellykm.com

WEB: <http://www.hcf2007.com.ar/>