

SERIE MANAGEMENT EN 20 MINUTOS

Actualiza rápidamente tus competencias profesionales básicas. Tanto si buscas un curso intensivo como si solo pretendes repasar brevemente tus conocimientos, la SERIE MANAGEMENT EN 20 MINUTOS te ayudará a encontrar justo lo que necesitas, es decir, un conocimiento fundamental para profesionales ambiciosos o futuros ejecutivos. Cada uno de los libros es una breve y práctica introducción que te permitirá repasar una amplia variedad de temas indispensables para la gestión de negocios, y que, además, te ofrece los consejos (sencillos, útiles y fáciles de aplicar) de los académicos más prestigiosos.

Títulos de la colección:

Cómo crear un plan de negocio

Cómo gestionar tu tiempo

*Cómo dirigir reuniones
de trabajo*

Finanzas básicas

Cómo ser más productivo

*Cómo mantener una
conversación difícil*

*Cómo gestionar la relación
con tu superior*

Cómo realizar presentaciones

Cómo colaborar virtualmente

Management Tips

Cómo dirigir equipos virtuales

Cómo liderar reuniones virtuales

Los 9 secretos de la gente exitosa

Management Tips 2

Equipos innovadores

Cómo delegar

SERIE MANAGEMENT EN 20 MINUTOS

Cómo delegar

Asigna responsabilidades

Fortalece a tu equipo

Supera los obstáculos

REVERTÉ MANAGEMENT (REM)

Barcelona · México

HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS

Boston, Massachusetts

Cómo delegar
SERIE MANAGEMENT EN 20 MINUTOS
Delegating Work
20 MINUTE MANAGER SERIES

Copyright 2014 Harvard Business School Publishing Corporation
All rights reserved.

© **Editorial Reverté, S. A., 2023**
Loreto 13-15, Local B. 08029 Barcelona – España
revertemanagement@reverte.com

Edición en papel
ISBN: 978-84-17963-76-7

Edición ebook
ISBN: 978-84-291-9744-0 (ePub)
ISBN: 978-84-291-9745-7 (PDF)

Editores: Ariela Rodríguez / Ramón Reverté
Coordinación editorial y maquetación: Patricia Reverté
Traducción: Irene Muñoz Serrulla
Revisión de textos: M.ª del Carmen García Fernández

Estimado lector, con la compra de ediciones autorizadas de este libro estás promoviendo la creatividad y favoreciendo el desarrollo cultural, la diversidad de ideas y la difusión del conocimiento. Al no reproducir, escanear ni distribuir ninguna parte de esta obra por ningún medio sin permiso estás respetando la protección del copyright y actuando como salvaguarda de las creaciones literarias y artísticas, así como de sus autores, permitiendo que Reverté Management continúe publicando libros para todos los lectores. En el caso que necesites fotocopiar o escanear algún fragmento de este libro, dirígete a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, <http://www.cedro.or>). Gracias por tu colaboración.

Introducción

Tanto si acabas de ascender como si tienes una gran experiencia en un puesto de liderazgo, seguro que debes coordinar a un equipo, cumplir objetivos, generar ideas y, sobre todo, seguro que cuentas con muchísimo entusiasmo, pero lo que no tienes es... tiempo. Te agobia el exceso de tareas que «solo tú» puedes hacer. Parece que nunca eres capaz de llegar a todo: los objetivos a largo plazo, la formación del personal o cualquier otra actividad de alta gestión.

Está claro que no puedes añadir más horas a tu día, pero mejorar tus habilidades para delegar te ayudará a sacarle el máximo partido al tiempo que dispones. Y, desde luego, ser más eficaz delegando te reportará ventajas a ti, pero también a tu equipo y a la empresa, puesto que el mero hecho de hacerlo mejora la productividad,

Introducción

reduce el estrés, potencia las habilidades del personal y fortalece la autoestima y la motivación.

Con este libro aprenderás a:

- Generar un entorno propicio para delegar tareas.
- Superar tus reticencias a delegar.
- Saber qué (y qué *no*) delegar.
- Asignar tareas según capacidades e intereses.
- Facilitar el nivel adecuado de apoyo y supervisión.
- Transmitir a los demás de forma adecuada tus conocimientos sobre cómo delegar.

Contenido

¿Por qué delegar?	1
<i>El objetivo de delegar</i>	4
<i>Las ventajas de delegar</i>	5
Sienta las bases para delegar de manera eficaz	11
<i>Genera el entorno adecuado</i>	15
<i>Minimiza tus preocupaciones</i>	22
Prepárate para delegar	29
<i>Sopesa las razones para delegar</i>	32
<i>Decide qué (y qué no) delegar</i>	33
<i>Elige qué parte del trabajo delegar</i>	37
<i>Identifica las competencias necesarias</i>	39
<i>Selecciona a la persona más adecuada</i>	41
<i>Decide el nivel de autoridad a conceder</i>	46

Contenido

Comunica la tarea	51
<i>Analiza la tarea con la persona asignada</i>	54
<i>Informa al equipo</i>	57
Haz el seguimiento	59
<i>Monitoriza la tarea delegada</i>	61
<i>Ofrece apoyo</i>	63
<i>Anticipa y resuelve los problemas</i>	67
Revisa el proceso	73
<i>Evalúa las tareas realizadas</i>	75
<i>Enseña a delegar a otras personas</i>	77
<i>Para saber más</i>	79
<i>Fuentes</i>	85
<i>Índice</i>	87

Cómo delegar

¿Por qué delegar?

¿Por qué delegar?

● Tienes la sensación de que tus responsabilidades y la carga de trabajo superan el tiempo que tienes disponible? ¿Pasas gran parte de la jornada ocupándote de tareas que no se corresponden ni con tus competencias ni con tu rango —como informar sobre actualizaciones de proyectos o recabar datos de nuevos clientes— y que podrían asumir otros miembros de tu equipo? ¿Te falta «ancho de banda»* para abordar tareas de mayor nivel, como analizar las necesidades de recursos en tu departamento a corto y largo plazo, implantar un programa de formación para nuevas incorporaciones

* Juego de palabras referido al tiempo, la energía, la capacidad o los recursos para llevar a cabo algo. Se trata de una expresión habitual en el ámbito empresarial, en lengua inglesa. (Nota de la Traductora)

Cómo delegar

o aplicar mejoras en los procesos para disminuir el tiempo de entrega de los pedidos de tu empresa?

Has de saber que *delegar* —es decir, asignar tareas, proyectos o funciones a otra u otras personas— puede liberar parte de tu tiempo y permitirte desarrollar mejor tus dotes de liderazgo, a la vez que incrementar la productividad en tu empresa y ofrecer a los miembros de tu equipo la oportunidad de desarrollar sus capacidades. En otras palabras, delegar bien significa gestionar bien; no supone ceder autoridad, sino *liderar*.

Al considerar el objetivo y las ventajas que supone delegar, recuerda que no se trata tan solo de que salgas ganando tú, sino también tu equipo y toda la empresa.

El objetivo de delegar

Al delegar transfieres a otra persona la responsabilidad en el cumplimiento de una tarea, la culminación de un proyecto o la ejecución de una función. Pero al hacerlo conservas la autoridad, el control y la responsabilidad sobre el trabajo en su conjunto; la persona en la que

delegas —sea alguien que esté a tu cargo, un miembro de tu equipo, un proveedor externo o tal vez un colega de otro departamento— solo se ocupa de los detalles.

Por ejemplo, puedes encargar a un gestor de proyectos sénior que haga una actualización semanal de los proyectos de tu área y que confirme que se cumplen las normas internas, los requerimientos del cliente y los requisitos de cada proyecto. Así, esa persona recabará información sobre el estado del proyecto, pero tú seguirás gestionando la relación con los clientes y con otros responsables de área que participen en él.

Delegar puede tener un efecto sumamente positivo en los empleados y en la organización, así como en los directivos que delegan; sin embargo, los directivos sobrecargados de trabajo suelen infrautilizar esta herramienta.

Las ventajas de delegar

Delegar determinadas tareas tiene ventajas para todo el mundo. Veámoslo con detenimiento.

Ventajas para ti

Además de aliviar tu carga de trabajo y tus niveles de estrés, el simple hecho de delegar mejorará tus habilidades de coaching y, con seguridad, incrementará tu satisfacción laboral. Suprimir de tu agenda tareas que pueden asumir otras personas, como la elaboración de los informes de gastos o la *newsletter* de la empresa, te dejará más tiempo para centrarte en el trabajo que sí requiere de tus habilidades y tu autoridad; por ejemplo, revisar con la dirección financiera las estimaciones trimestrales de tu equipo, formar un grupo de trabajo para evaluar el impacto de la reciente ampliación de mercados de la competencia o desarrollar un plan de comunicación para la reestructuración de tu empresa (y los difíciles, pero necesarios, ajustes de personal que esta conllevará).

Ventajas para tus colaboradores directos

Cuando delegas en miembros de tu equipo incrementas su motivación y confianza, y les ayudas a desarrollar nuevas habilidades. Imagina, por ejemplo, que necesitas

recortar el calendario de producción unos días; en lugar de documentar tú el proceso de producción actual, pídele a un empleado que se encargue. Esa persona tendrá la oportunidad de participar en el proceso de cambio y, al mismo tiempo, aprenderá a planificar, a obtener la colaboración del resto y a asumir responsabilidades, y ganará experiencia en gestión. Delegar determinadas tareas también ofrece a tus colaboradores directos la oportunidad de una mayor visibilidad dentro de la organización o del sector, como cuando recurres a un miembro de tu personal para que intervenga en una conferencia u organice un panel de expertos para un evento de *networking*.

Ventajas para tu empresa

Si asignas el trabajo a las personas oportunas y en el nivel adecuado estarás maximizando los recursos de la empresa, incrementando la productividad y ahorrando dinero. Tu empresa se beneficiará, pues, de la mejora en las competencias de los miembros del equipo y de la

Cómo delegar

de tus posibilidades para asumir más trabajo de mayor nivel. A la vez, delegar con eficacia genera confianza: tú confías en que la otra persona hará esa tarea, y él o ella te pedirá apoyo y orientación cuando lo necesite; recuerda que en el mundo empresarial la confianza se traduce en un mayor compromiso del personal. Por último, el hecho de delegar refuerza la comunicación, ya que se hallan nuevas formas de trabajar en equipo y quien asume la tarea aprende a influir en los demás para completarla.

Delegar también supone un modo eficaz de evaluar las capacidades del personal antes de ofrecer ascensos. Supongamos, por ejemplo, que quieres comprobar si Carlos, un ingeniero júnior de tu equipo, está preparado para asumir un puesto de dirección de proyectos que es necesario cubrir. Asignarle la dirección de un proyecto menor —como la supervisión del rediseño y la fabricación de un componente con un alto índice de fallos— te ayudará a juzgar si es o no idóneo para el cargo, y también para evaluar hasta qué punto él se siente cómodo en un puesto de ese tipo, pero probando desde una situación de menor riesgo. Por otra parte, si Carlos y tú

estáis de acuerdo en que necesita formación extra antes de ascender, podrías incluirla en su plan de desarrollo profesional.

. . .

Y recuerda que, para obtener todos estos beneficios, no solo debes delegar, sino que has de hacerlo con *eficacia*. Este libro te enseñará a conseguirlo.