

## DELEGAR, "APODERAR" Y HACER DE MENTOR (I) por Antonio Valls

Delegar parece fácil. Le digo a un empleado lo que quiero, y ya está. Pero en realidad es una tarea compleja y con múltiples matices, en la que no obstante, si se sobresale, se logra ampliar enormemente la capacidad de hacer del directivo en la organización. Y es una tarea compleja porque el hombre es complejo, y se nos muestra en muy variadas caracterizaciones.

Delegar con éxito es algo más que encargar que nos hagan un recado. Tres factores influyen poderosamente en los resultados que podemos obtener al delegar:

1. La noción compartida entre jefe y empleado, de que se quiere progresar en un sentido que proporcione al empleado una cada vez mayor independencia de su jefe.
2. La idea de que los miembros de la organización, tengan cada vez una mayor influencia en la manera como han de llevar a cabo su trabajo.
3. La adopción de una filosofía de crecimiento personal del empleado, por la que se sienta cada vez más seguro e independiente, al tener cada vez más conocimientos y habilidades.

Esto permite el desarrollo de los talentos ocultos de los empleados, que anteriormente la empresa no aprovechaba. Al fin y a la postre la innovación y la creatividad sólo aparecen cuando las personas tienen libertad para pensar y correr riesgos. Y en un entorno altamente competitivo y cambiante como es el actual, los empleados necesitan tomar decisiones sobre la marcha cuando están con el cliente, sin tener que esperar la opinión del jefe. Todo ello redundará además, en que el empleado pueda conseguir que su trabajo le resulte más agradable.

Este último extremo puede resultar decisivo para el nivel de productividad del empleado. La realidad muestra de manera palpable la gran influencia que tiene en la satisfacción del cliente, el grado de satisfacción que obtiene de su trabajo el individuo que colabora en la organización. Y por otra parte, hay pruebas de que los empleados maltratados, maltratan a su vez a sus clientes... y unos pocos clientes demasiado insatisfechos pueden ser el fin de la empresa.

Delegar con éxito es también un producto de una determinada cultura empresarial. Las culturas muy enraizadas en antiguos rituales donde el poder está muy centralizado y en manos de unos pocos, tendrán dificultades para compartir ese poder, si el entorno le exige que sus realizaciones orientadas hacia el cliente interno o externo se lleven a cabo de una manera más flexible y personalizada. La dirección de estas empresas tendrá que empezar por adoptar nuevas filosofías en las que el punto inicial deberá ser su gran deseo de cambiar y mejorar... Sólo así conseguirá que sus empleados adopten paulatinamente una actitud de aceptación de trabajos cada vez más difíciles y con mayores riesgos... Pues la filosofía subyacente de la dirección de la empresa que delega con éxito, es la de desear profundamente, que sus colaboradores crezcan sin cesar, personal y profesionalmente.

Parte de ese crecimiento personal se consigue asignando mentores *seniors* a los prometedores empleados *junior*. El papel de estos mentores es nada más ni nada menos que transmitir a sus protegidos la sabiduría empresarial que han acumulado. Como afirma Bell (1996), los mentores eficaces son como amigos en cuanto a que su objetivo es crear un contexto seguro para el crecimiento. No son formadores en el sentido clásico del término; sino que son facilitadores y catalizadores. Los grandes mentores son eficaces en:

- Saber rendirse cuando toca.
- Aceptar cosas difíciles de aceptar.
- Brindar regalos a sus protegidos.
- Ir más lejos y asumir riesgos.

Por otra parte, los buenos mentores crean contexto del siguiente modo:

- Estimulan a los empleados para que corran riesgos.
- Son muy buenos en "escuchar" a la gente.
- Los valores que predicán y practican son los mismos, y son modélicos.
- Afirman a sus colaboradores (no les niegan).

- Son ellos mismos muy buenos aprendices.

A poco que uno se tropieza con las ideas básicas del delegar bien, otorgar poder y hacer de mentor, cabe formularse la siguiente pregunta crucial: ¿Qué estoy haciendo en la actualidad para delegar bien, y qué debo hacer a continuación? En un próximo artículo trataremos de ver lo que hay que revisar para responder a dicho interrogante.

## DELEGAR, "APODERAR" Y HACER DE MENTOR (II) por Antonio Valls

¿Qué estoy haciendo en la actualidad para delegar bien?

Para saber si estamos caminando o no hacia un rumbo que conduce a incrementar el poder de nuestros empleados, cabe revisar:

- Reputación de la organización ante accionistas, clientes, competidores, directivos, empleados y público en general.
- Medida en que los jefes y cuadros comprenden, animan y gestionan la delegación.
- Manera en que se "manda", se identifican los talentos, y se reconoce la buena gestión.
- Grado en que se innova.
- Confianza otorgada al empleado, modo en que se trabaja en equipo o no, y como afecta la delegación a los clientes, políticas y objetivos de la empresa.

Una vez se tiene una idea de dónde se está, ¿Qué hacer a partir de ahí?. Quizás lo más importante sea la visión de como debe delegarse o del *empowerment* (otorgamiento de poder) dentro de la empresa.

Caben dos enfoques extremos: la orientación hacia el individuo, o hacia la modificación de la cultura de la empresa. Según el grado de madurez de la organización, se pueden asumir tareas correctoras que vayan desde la simple adopción de medidas de control, hasta el desarrollo de una nueva estrategia empresarial completa.

En general la empresa puede hacer mucho para que con el paso del tiempo, las contribuciones del empleado a los objetivos de la empresa sean cada vez mayores. Sin embargo esto a veces no se consigue. Y es una pena porque "cualquier" empleado de la organización puede:

1. Incrementar su propio rendimiento.
2. Mejorar sus métodos de trabajo, o los que conoce de la empresa.
3. Impartir formación a otros empleados.
4. Mejorar las posibilidades de la empresa frente a sus clientes.
5. Potenciar a otros empleados actuales o futuros.

Para ello es esencial en primer lugar crear relaciones jefe empleado, más de tipo "asociativo" que de "jefe-subordinado". Un buen mentor por ejemplo, se centra en su protegido con el propósito de reforzar el crecimiento mutuo. Las cualidades del jefe que hacen que una buena "asociación" pueda prevalecer son:

- Equilibrio en la relación.
- Integridad y honestidad.
- La generosidad.
- El despliegue de sentimientos profundos.
- El espíritu de aventura.
- El valor.

Ciertos psicólogos consideran que ha de haber una determinada dosis de sociabilidad, autoridad y franqueza, para hacer de un jefe un buen mentor. Algo de lo que hay que tomar buena nota; pues el rol de mentor es el que posibilita que el jefe obtenga el máximo crecimiento personal y profesional de sus colaboradores; crecimiento sin el cual, no es posible delegar en el empleado con efectividad.

Para dirigir y delegar con eficacia es esencial tener una idea clara sobre cual es el estadio de auto desarrollo y satisfacción del empleado en el que queremos emplazar importantes responsabilidades. A menudo esta es una información, para cuya obtención se requiere mucha empatía; pues al fin y al cabo un empleado satisfecho es aquel cuya percepción con respecto a lo que obtiene a cambio de su trabajo en la empresa, es superior a las expectativas que alberga al respecto. Y esto es siempre, una realidad subjetiva que el propio directivo tiene que saber desentrañar. En un próximo artículo revisaremos herramientas para hacer justamente esto.

## DELEGAR, "APODERAR" Y HACER DE MENTOR (y III)

por Antonio Valls

Para otorgar de verdad "poder", hay que dilucidar previamente: ¿Cuál es el grado de adhesión e implicación del empleado en la tarea?

Según el nivel de satisfacción y vinculación del empleado al proyecto empresarial, suelen darse cuatro tipos básicos de empleados:

1. Los que por resentimiento o falta de flexibilidad, **sabotean** constantemente cualquier nueva iniciativa.... o lo que es peor, la marcha natural de las actividades de la empresa. Hay que erradicar o cuando menos neutralizar su presencia como sea. No es posible delegar en esta clase de empleados.
2. Los que actúan por **temor** (al despido, marginación, pérdida de *status*...). Hay directivos que propician esta clase de "régimen". Pero el empleado atemorizado nunca ejerce todos sus poderes (no se entrega de verdad al proyecto...) ... y puede alimentar un espíritu reivindicativo susceptible de manifestarse en la situación más inoportuna...
3. Los que sólo trabajan por **dinero**. Suelen hacer lo justo para justificar su sueldo.
4. Los que de verdad **creen** en el proyecto. Es el perfil ideal. Apuestan por el proyecto, y lo defienden a capa y espada. Y las empresas pueden hacer mucho para generar valor en un empleado, y aumentar el número de convencidos en su plantilla.

No hay que pensar que delegar es simplemente eliminar las restricciones que tienen las personas, y darles libertad y responsabilidad, y recompensar sus esfuerzos. El verdadero *empowerment* se vive diferentemente en la empresa, según como se introduce en la organización; según -en palabras de Wilson (1996)- cual sea la fuente de inspiración. Esta puede ser:

- Filosófica.
- Económica.
- Deseo de dispersar el poder y la autoridad de la cúpula.
- Deseo de ampliar el rol de los empleados de la empresa.
- Deseo de actualizar el estilo directivo de la organización.
- Deseo de mejorar la calidad de los productos y servicios.
- Una profunda revisión del entorno de la empresa.
- La atribución de posibilidades míticas a la palabra *empowerment*.
- Querer optar por el trabajo en equipo como fuente de mayores rendimientos.

Existen sin embargo otros factores que condicionan el grado de aceptación que el directivo encontrará en su empresa, a la hora de intentar que esta evolucione hacia un estilo de dirección más participativo, donde el *empowerment* y la delegación sean más la norma que la excepción. Algunos de estos son:

1. La fase de desarrollo en que se encuentra la empresa.
2. El perfil de las personas que queremos que adopten el *empowerment*.
3. El arraigo de la dependencia de los empleados de sus jefes, en la cultura de la empresa.
4. El grado de rechazo que experimenten los directivos a compartir su poder.  
... etcétera.

La delegación es más efectiva, si se produce la adecuada relación entre jefe y subordinado. En esto podemos aprender de los buenos mentores. Sin duda que en ello puede intervenir un sentimiento de afinidad que no siempre se puede provocar; entre dos personas: surge o no surge. Pero el directivo puede dar también unos pasos específicos, para tratar de que brote ese calor en la relación. Sin embargo esto sólo será un talón de fondo, que ayudará o entorpecerá

el proceso de aconsejar, y de ofrecer retro-alimentación, dos de los roles más difíciles de adoptar con éxito como líder de un equipo de colaboradores.

Para que el empleado aprenda y crezca, el directivo tendrá que buscar la fórmula para que su empleado reciba sus consejos sin presentar resistencia; y por otro lado deberá poder decirle "lo has hecho bien", o "lo has hecho mal", sin alimentar su potencial resentimiento hacia su jefe. Bell nos da algunas formas de hacerlo.

El directivo puede hacer que crezca la capacitación de su empleado y por lo tanto su potencial para asumir tareas, aprendiendo a dominar el método socrático de formulación de interrogantes. Las preguntas eficaces proporcionan la perspicacia que alimenta la curiosidad y que cultiva la sabiduría. Unas ideas fundamentales sobre la mejor forma de hacer preguntas son:

- Empezar con una declaración sobre la situación.
- Hacer preguntas que exijan mucho del pensamiento de nuestro interlocutor.
- Evitar formular preguntas que tengan un tono enjuiciatorio o acusatorio tipo "por qué".
- Mostrar nuestro propio entusiasmo y curiosidad, para generarlos en nuestro empleado.