

DELEGAR CON EFICACIA por Antonio Valls

"Yo ya *delego*"... podría afirmar cualquier mediador de seguros con una o más personas a su cargo... "*¿Para que tengo a estas personas trabajando en mi despacho sino?*"... continuaría con rotundidad nuestro hipotético interlocutor... Claro: estas personas están allí, para ayudar al jefe; pero la clave de la cuestión es si ayudan verdaderamente, o son un estorbo como a ratos parece...

Es obvio que el mediador contrata a personas para que le ayuden a hacer aquello que el solo no alcanzaría a hacer. Ciertamente delegar en otras personas es la forma más poderosa a nuestro alcance para ampliar nuestra capacidad de hacer. Ante la disyuntiva de hacer algo tenemos dos alternativas fundamentales: delegar en el tiempo o en otras personas. El tiempo es limitado. Puede utilizarse una sola vez. Nunca volveremos a disponer del que ya hemos consumido. En cambio el número de personas en que podemos delegar es, en la práctica, indefinido.

Sin embargo delegar tiene el gran inconveniente de que la persona a la que confiamos una tarea, puede llegar a consumir más de lo que aporta (en dinero, en tiempo -suyo, del jefe y/o de los demás-, y en otros recursos...)... Y esto no se soluciona poniendo todavía más gente, por citar una receta que a todos nos resulta familiar.

¿Qué hacer pues para delegar con éxito? La respuesta inmediata y concisa es: **delegar bien**. Cosa fácil de decir pero no tan fácil de hacer.

La correduría de seguros es una actividad en la que para tener éxito, una vertiente esencial es la comercial. Es pues comprensible que a la mayoría de corredores les divierta vender; pero como más venden, más problemas administrativos y de gestión tienen que resolver: la reclamación a tal aseguradora, el ordenador que no va, comprar material de oficina,... y un largo etcétera. Entonces contratamos a una persona, y le empezamos a dar ordenes: llame a tal aseguradora y dígame esto aquello y lo otro; llame a tal persona para que le arregle el ordenador; vaya a tal sitio y compre esto aquello y lo de más allá... A medida que la correduría crece -gracias a nuestra incansable y certera labor comercial-, incorporamos más y más personas... a las que les damos también ordenes...

Al final ya no nos queda tiempo para ir a vender, visitar y atender a los principales clientes, o pensar en el rumbo que queremos darle a nuestro negocio. El día entero se nos va impartiendo órdenes... Este es un momento propicio para que germine en nuestro interior una de las ideas más peligrosas que un directivo puede albergar: "*Lo que ocurre es que estoy rodeado de una colección de inútiles...*"

Delegar correctamente no es estar rodeado de recaderos. Un recadero hace lo que se le dice, y nada más. "*Haga esto, haga aquello, vaya aquí, vaya allí...*" Cuando ha terminado de hacer lo que se le ha dicho, se para, esperando una nueva orden. Si no se la damos, se queda allí de brazos cruzados sin hacer nada. Esto pone en un brete al jefe que puede llegar a no saber si da recados que son necesarios... o simplemente los inventa para no ver parada a su gente. Además el jefe tiene que estar controlando constantemente si se ha hecho o no lo que ha ordenado... De esta guisa podrá controlar a algunos recaderos; pero siempre serán pocos y requerirán mucho de su atención. Por otra parte esta manera de delegar, desaprovecha las capacidades del subordinado, al que se rebaja al papel de máquina.

El buen delegar transforma al empleado en un individuo capaz de acometer tareas complejas, con un grado importante de autonomía. No necesita a su jefe cada dos por tres. Es una clase de delegación que es liberadora e incrementa el rendimiento del directivo.

El buen delegar considera al empleado como a un encargado, más que como a un recadero. Le hacemos responsable de una función genérica -atender reclamaciones, administrar, etc.-, más que de una serie de tareas aleatorias según se presenten. ¿Qué es necesario para delegar en encargados con eficacia? Antes que nada es preciso alinear los intereses del empleado con los

nuestros. Es decir: el empleado debe estar motivado, tener la formación necesaria, y disponer del contexto adecuado para llevar acabo su trabajo.

Y ante todo la delegación exitosa comporta una comprensión clara y un compromiso mutuo entre jefe y subordinado, que abarque los siguientes cinco puntos:

1. **Resultados que se esperan** del trabajo del empleado.
2. **Directrices básicas a seguir**, y parámetros que se tendrán en cuenta.
3. **Recursos que el empleado precisa** para hacer bien su trabajo.
4. **Momento en que se revisará lo conseguido.**
5. **Consecuencias para el empleado de su labor.** (Retribución, promoción, etc.)

Hay pues que tratar por todos lo medios de establecer un compromiso jefe-empleado que abarque los cinco puntos que se especifican en el recuadro.

Por supuesto que el auténtico liderazgo -aquel que hace rendir los mejores talentos de las personas que trabajan para nosotros- es más que lo antedicho. Pero la verdadera delegación no es posible sin tener en cuenta lo expuesto.

Para que todo este proceso de delegación funcione y sea operativo, hay que intentar involucrar al empleado en el diseño de las estrategias de actuación de la correduría. Los objetivos en los que participamos en su fijación se ven como propios y motivan más que los impuestos. La clave está en motivar, otorgando confianza al empleado... Donde hay desconfianza no es posible la delegación



eficaz. Quizás este sea el mayor impedimento para delegar correctamente.

A modo de complemento invitamos al lector a examinar el cuadro anexo, en que se revisa lo que favorece la delegación desde el punto de vista del directivo, el subordinado u otros aspectos del negocio.

¿Recaderos o Encargados? Esta es la cuestión

¿Qué clase de empleados queremos tener? Esta pregunta hay que tenerla contestada antes de tan siquiera pensar en contratar a un nuevo empleado. El prototipo de recadero será una persona poco pensante, dispuesta a acatar órdenes, con poco sentido de la iniciativa. El recadero ideal es el del famoso "Mensaje García", ese entrañable y tradicional cuento de la dirección de personas, que ejemplifica al subordinado perfecto como aquel que es capaz de asumir cualquier riesgo con tal de hacer exactamente lo que se le ha ordenado: entregar el mensaje. En el sector servicios (i.e. seguros) y en un entorno dinámico como el actual, este perfil de empleado no siempre es el más adecuado. Hay más necesidad de personas capaces de tomar decisiones responsablemente sobre la marcha. Se precisan encargados: no recaderos.