DELEGACIÓN EFICAZ DE FACULTADES

Técnicas efectivas para impulsar el desempeño del empleado

Un plan de acción para el éxito

Robert B. Maddux

DELEGACIÓN EFICAZ DE FACULTADES

Robert B. Maddux

Traducción
Dr. Héctor Tejera
Autor del "Diccionario Moderno de Informática"
Miembro de la Sociedad Americana de Traductores

Versión en español de la obra: *Delegating to achieve results* por Robert B. Maddux
Edición original en inglés publicada por Crisp Publications, Inc.

ISBN 968-7270-90-X

Editor: Nicolás Grepe P.
Prefactor: Enrique Fradera T.
Cubierta: Rafael Mendoza
Impreso en México

Grupo Editorial Iberoamérica, S. A. de C.V.
Serapio Rendón 125. Col. San Rafael, 06470 México, D. F.
Apdo. 5-1927-06500 Tel. 705 05 85 Fax 535 20 09
Reg. CNIEM 1382

PRÓLOGO

Una de las tareas más difíciles de los supervisores (especialmente para los que empiezan), es aprender a asignar el trabajo entre los empleados que están a su cargo. La dificultad se debe con frecuencia sólo a aquellas cualidades personales (conocimiento de la labor, ejecución personal competente, iniciativa, motivación y un grado razonable de destrezas interpersonales) que los convierte en empleados con éxito y que, además, pueden llevarlos a una promoción. Estas cualidades pueden hacer creer a los supervisores que ellos mismos pueden hacer todo el trabajo importante en sus respectivas unidades. Han llevado al éxito a muchos empleados en el pasado, pero también pueden convertirse en una pesada carga si la ejecución del papel es mala. El supervisor nuevo debe comparar su nuevo trabajo con el antiguo e identificar las diferencias esenciales. Una de las diferencias más importantes es ésta: como el nuevo trabajo es demasiado para lo que ejecute una sola persona, se asignan otros empleados para que ayuden, los cuales tendrán sus propias destrezas y conocimientos, y lo que se espera es que los usen y desarrollen. Así tenemos que el supervisor es responsable no sólo de su propia ejecución, sino también de la ejecución y desarrollo de sus subordinados. Sus esfuerzos combinados son necesarios para alcanzar las metas y objetivos de la unidad.

El supervisor debe reconocer el cambio de papel que significa ejecutar la labor por sí mismo, a dirigir la ejecución de la labor por otras personas. Su concentración debe enfocarse ahora en planificar, organizar, motivar y controlar. Ello requiere aprender nuevas destrezas y alejarse de la ejecución de aquellas tareas que puedan hacer sus subordinados. ¡El supervisor debe aprender a delegar y hacerlo bien!

Si no se adquiere la destreza de saber delegar y se perfecciona en cada oportunidad, el éxito será limitado y las oportunidades de una promoción serán escasas. Quienes poseen habilidades de delegación muy limitadas y logran una promoción, hallarán sus nuevos trabajos extremadamente difíciles y terminarán por tener un impacto negativo en la productividad de sus respectivas unidades.

Delegar no es un arte misterioso disponible solamente para unos cuantos elegidos. Es un proceso básico de la dirección que puede aprenderse y llevarse a la perfección por cualquiera que quiera hacer el esfuerzo necesario y pueda tener alguna práctica. En este libro trataremos de darles algunos principios. ¡A usted le toca aplicarlos! ¡Buena suerte!

Robert B. Maddux

CONTENIDO

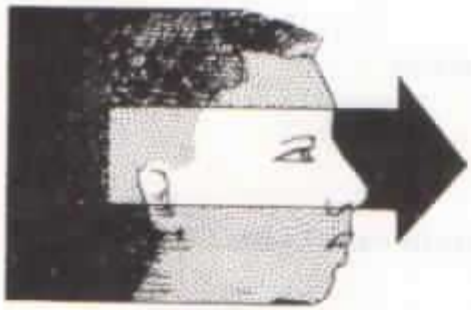
ALGUNOS OBJETIVOS IMPORTANTES PARA EL LECTOR

Antes de comenzar este libro piense un poco en sus objetivos.

Éstos nos dan un sentido de dirección, una definición de lo que pensamos alcanzar y una sensación de logro una vez alcanzados.

Marque, de los objetivos que aparecen más abajo, cuáles son importantes para usted; luego, cuando haya terminado este libro, vuelva a verlos y disfrute de la sensación de logro que habrá de sentir.

DESPUÉS DE APRENDER Y PRACTICAR LOS CONCEPTOS PRESENTADOS EN ESTE LIBRO, USTED SERÁ CAPAZ DE:



- ☐ Organizarse a sí mismo y su trabajo para preparar una delegación efectiva.
- ☐ Planificar la delegación.
- ☐ Elegir la persona apropiada por las razones correctas.
- ☐ Comunicar el trabajo que se delega en forma clara y concisa.
- ☐ Delegar mientras equilibra el trabajo y la autoridad, según las capacidades y necesidades.
- ☐ Solucionar los problemas que surjan del proceso de delegación.

PRIMERA PARTE

EL PAPEL DEL GERENTE

LA GERENCIA ES UN PROCESO

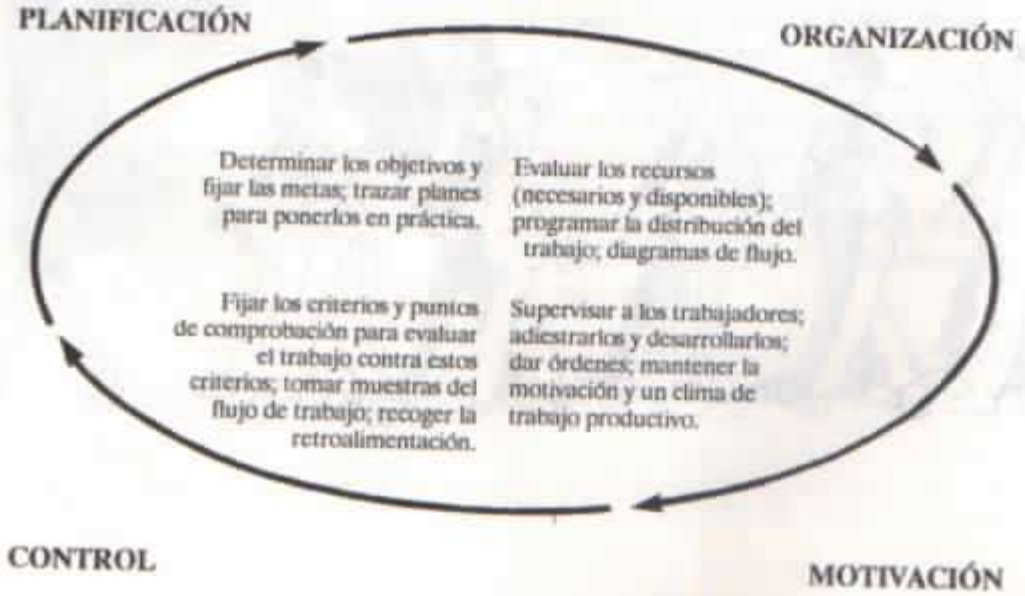
> La gerencia es el proceso de trabajar con individuos y grupos para alcanzar las metas y los objetivos de la organización.

Cuando una persona ocupa una posición en la gerencia, hay un cambio notable en sus relaciones con los otros empleados y comienza a desplegarse todo un nuevo conjunto de tareas. Estas tareas, consideradas como un todo, es lo que se conoce como el proceso de la gerencia.

Los expertos y eruditos en gerencia muestran amplias divergencias en sus definiciones del proceso de la gerencia. Estas sólo consisten, por lo general, en las palabras escogidas para definirlo. Algunos consolidan las funciones similares en grandes categorías, otros prefieren listas extensas de funciones individuales.

Para nuestros propósitos el proceso de la gerencia consta de cuatro funciones primordiales que son: planificación, organización, motivación y control. Para llevar a cabo una buena delegación, ¡es preciso tener destreza en las cuatro!

En las próximas cuatro páginas le daremos la oportunidad de repasar su comprensión de estas funciones.



PLANIFICACIÓN

Planificar consiste en pensar antes de proceder, tratar de fijar las metas y objetivos para una unidad organizacional, y preparar los planes y programas de trabajo para lograrlos. En la lista que aparece más abajo, marque las afirmaciones que usted considere que son elementos importantes de la planificación.

☐ 1. Interpretación de las metas y objetivos dados desde arriba, como resultado de la planificación realizada en un nivel superior.

☐ 2. Recoger los pensamientos e ideas de los empleados que están directamente involucrados, como también los pensamientos e ideas propios.

☐ 3. Formular y proveer políticas y procedimientos, para alcanzar las metas y objetivos.

☐ 4. Examinar las alternativas y seleccionar las actividades y programas que llevarán al éxito en los resultados.

☐ 5. Fijar horarios y plazos para terminar los trabajos para mantener las prioridades.

☐ 6. Determinar los estándares de la ejecución y cómo se medirán los resultados.

☐ 7. Identificar los recursos necesarios para lograr el trabajo (personal, tiempo, dinero, materiales) y determinar su disponibilidad.

Si usted es un buen planificador, habrá marcado todas estas afirmaciones.

ORGANIZACIÓN

Una vez que la planificación está en marcha, la organización se convierte en algo esencial. Los recursos (personas, capital, equipo, materias primas, instalaciones) deben reunirse de la manera más productiva para lograr las metas y los objetivos. En la lista que se da más abajo, marque los renglones que usted cree que debe proporcionar la organización.

☐ 1. Un personal apropiado. El número correcto de personas con las destrezas esenciales para ejecutar el trabajo que se va a hacer.

☐ 2. Delineación de responsabilidades y autoridad.

☐ 3. Alineación de las funciones mayores y estructuración de las partes integrantes en unidades y grupos efectivos de trabajo.

☐ 4. Manuales, guías administrativas y otras herramientas para dar a conocer cómo se han asignado las responsabilidades y se ha delegado la autoridad.

☐ 5. Establecimiento de un sistema de comunicaciones para la información y coordinación entre el personal y las organizaciones.

☐ 6. Métodos para la solución de problemas y conflictos.

☐ 7. Instalaciones y equipos necesarios para la ejecución del trabajo

Si marcó los siete cuadros, ¡obtuvo cien por ciento!

MOTIVACIÓN

La motivación, junto con la planificación y la organización, tiene una parte importante en el nivel de ejecución que se alcanzará en cualquier empeño. Para comprobar sus puntos de vista sobre la motivación, repase las siguientes afirmaciones e indique cuáles son verdaderas y cuáles falsas.

V	F	
_____	_____	1. Las necesidades y deseos de los empleados tienen poco que ver en la motivación.
_____	_____	2. Es importante crear un ambiente en el que los empleados satisfagan sus necesidades al mismo tiempo que satisfacen las necesidades de la organización.
_____	_____	3. Por lo general los resultados mejoran cuando las personas pueden participar en la decisión de cuáles deben ser los resultados.
_____	_____	4. La motivación para alcanzar resultados se mejora cuando se le reconoce su contribución a los empleados.
_____	_____	5. Los estudios han demostrado que las comunicaciones tienen muy poco que ver con la motivación.
_____	_____	6. El entrenamiento y adiestramiento tienden a elevar los niveles personales de la motivación.
_____	_____	7. La motivación para alcanzar resultados, por lo general, aumenta cuando se les da autoridad a los empleados para tomar decisiones que afectan dichos resultados.
_____	_____	8. Los buenos supervisores atienden muy de cerca la forma en que los empleados responden al asignárseles un trabajo.

Las afirmaciones 2, 3, 4, 6, 7, y 8 son verdaderas

CONTROL

El control concierne a los resultados. Comprende una continuación para comparar los resultados con los planes y hacer los ajustes necesarios donde existan diferencias en las expectativas. En la siguiente lista de afirmaciones sobre el control, identifique las que cree que son verdaderas y las que son falsas.

El control requiere:

V	F	
_____	_____	1. Crear maneras de evaluar si las metas, objetivos o criterios se alcanzaron a tiempo y en forma eficiente para ahorrar gastos.
_____	_____	2. Castigar a los empleados que no han cumplido sus objetivos.
_____	_____	3. Formular métodos para medir el empleo de varios recursos y evaluarlos con fines de una planificación futura.
_____	_____	4. Establecer sistemas que proporcionan una retroalimentación en puntos claves según adelanta el trabajo, de modo que se pueda identificar, evaluar y corregir cualquier desviación.
_____	_____	5. Limitar la autoridad del empleado a detalles menores.
_____	_____	6. Informar del estado de las actividades y proyectos a quienes necesitan saberlo.

Las afirmaciones 2 y 5 son falsas.

CÓMO SE HACE EL TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES

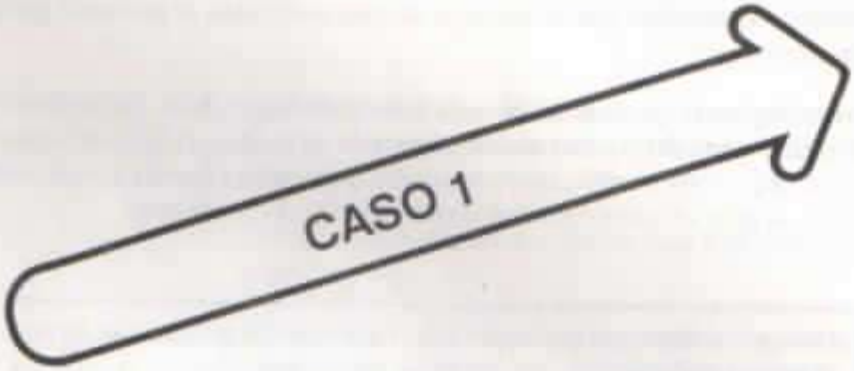
La gerencia es un esfuerzo de la actitud de liderazgo para integrar y usar una diversidad de recursos que tengan como objetivo alcanzar la meta. Esto se aplica a todas las organizaciones, ya sean negocios, hospitales o entidades políticas. Los gerentes harían bien en recordar que no existe la mejor manera de planificar, organizar, motivar o controlar. Cada gerente debe aumentar continuamente su conocimiento de los conceptos de la gerencia hasta hallar una combinación ganadora que se ajuste a su caso particular, al personal que supervisa y al trabajo involucrado.

Sin embargo, hay un factor central en cada trabajo de la gerencia. Dicho factor es la DELEGACIÓN. El gerente debe saber qué se espera de su unidad, cuándo se espera y cómo emplear, en la mejor forma posible, sus recursos humanos para obtener los resultados deseados. Ello significa asignar el trabajo en una forma planificada y pensada.

> Delegar es dar cosas que hacer a las personas. La gerencia es alcanzar los objetivos organizacionales trabajando con individuos o grupos. Es fácil ver que ambos están entrelazados. Y es obvio que el gerente que no delega, no está dirigiendo.

De todas las actividades y destrezas de un gerente, la delegación es la más importante.

El estudio de casos ayuda a dar una comprensión y conocimiento que quizá usted no tenga aún. En este libro incluimos varios casos de problemas. Por favor, préstele atención a cada uno. El primero, en la próxima página, le ayudará a comprender la importancia de aprender y aplicar los conceptos presentados en este libro.



ESTUDIO DEL CASO 1

El gerente que quiso hacerlo todo

Juan era un profesional capacitado y entusiasta cuando lo promovieron para dirigir un grupo de cinco profesionales. Era un trabajo muy similar al que él había hecho hasta entonces.

Al comenzar a trabajar pensó: "Me dieron este puesto por hacer una labor excelente en mis trabajos anteriores; luego, debo tener más experiencia que mis subordinados y probablemente puedo hacer el trabajo mejor y más rápido que ellos. Los adiestraré cuando tenga tiempo, ahora mejor me concentro en hacer trabajo yo mismo".

Juan no delegó ningún trabajo de importancia a sus empleados. Al pasar el tiempo, sus horas de trabajo aumentaron y estaba cada vez menos disponible para tratar con otros gerentes y con sus propio supervisor, con quien era muy importante la coordinación. A sus empleados les daba trabajo de rutina, no los adiestró y en realidad sabían muy poco sobre los grandes proyectos en progreso. Uno de ellos renunció por la falta de incentivo en el trabajo y de desarrollo personal. ¡Juan estaba demasiado ocupado para reemplazarlo!

Finalmente, al cabo de dos meses, su supervisor lo llamó para hablar de su trabajo. ¿Qué le hubiera dicho usted a Juan si hubiera sido su supervisor? Por favor resuma sus comentarios más abajo, luego compárelos con los del autor en la página 69.

_____

_____

_____

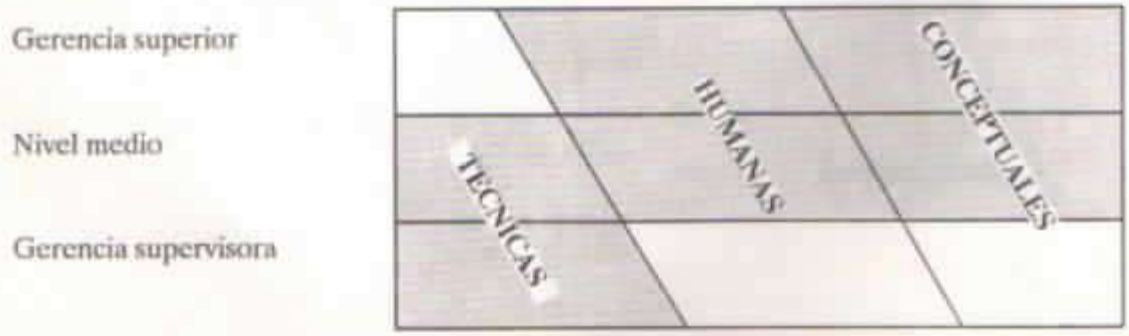
DESTREZAS TÉCNICAS, HUMANAS Y CONCEPTUALES

Muchos supervisores y gerentes se acercan a su trabajo de la misma forma que Juan y caen en la misma trampa. No ven la diferencia entre las destrezas técnicas, humanas y conceptuales, y cómo aplicarlas en sus puestos. Imagíneselas de la siguiente forma:

Definiciones		
Destrezas técnicas	**Destrezas humanas**	**Destrezas conceptuales**
Habilidad para usar el conocimiento, métodos y equipo para ejecutar tareas específicas, adquiridas con la experiencia y el adiestramiento.	Habilidad y juicio al trabajar con las personas, incluyendo una comprensión de la motivación y de la actitud de liderazgo.	Habilidad para comprender las dificultades de la organización global, y en dónde cabe la unidad propia en el cuadro total.

Los supervisores de bajo nivel necesitan una considerable destreza técnica porque frecuentemente necesitan adiestrar y desarrollar a empleados y técnicos nuevos. En el otro extremo, los gerentes de mayor rango no necesitan saber cómo ejecutar todos los trabajos específicos a nivel operativo, pero sí deben comprender cómo todas las funciones están relacionadas entre sí. El denominador común vital en todos los niveles son las destrezas humanas.

Según los supervisores van subiendo dentro de la gerencia, deben aprender a delegar a sus subordinados los trabajos que requieren destrezas técnicas, para tener tiempo de aprender las destrezas humanas y conceptuales que ahora se requiere de ellos.



DESTREZAS NECESARIAS

¿QUÉ PUEDE HACER POR MÍ LA DELEGACIÓN DEL TRABAJO?

Los gerentes nuevos (como Juan) muy a menudo dan una baja prioridad a la delegación, porque no están seguros de cómo proceder y no ven sus beneficios. ¡Algunos llegan a pensar que la delegación causa más problemas que beneficios! Abajo damos una lista de una buena delegación. Marque las que le gustaría lograr.

☐ 1. Se puede lograr más trabajo y cumplirse mejor las fechas de terminación.

☐ 2. Los empleados se involucran y adquieren un compromiso.

☐ 3. La asignación de responsabilidad y autoridad específicas hacen menos difícil el control.

☐ 4. Los empleados crecen y se desarrollan.

☐ 5. Los recursos humanos se usan más plenamente y mejoran la productividad.

☐ 6. La ejecución individual puede calcularse con mayor precisión.

☐ 7. La compensación, incluyendo aumentos por méritos, se puede relacionar más directamente con la ejecución individual.

☐ 8. Se puede dirigir con mayor eficiencia una diversidad de productos, operaciones y personal.

☐ 9. Las operaciones a distancia se pueden dirigir con menos viajes y tensiones.

☐ 10. Los empleados reciben satisfacción y reconocimiento.

☐ 11. El gerente tiene tiempo para planificar, organizar, motivar y controlar.

☐ 12. El gerente está libre para hacer aquellos trabajos que solamente él o ella puede hacer.

Por favor, agregue cualquier otra ventaja que a usted se le ocurra en los espacios asignados.

☐ 13. _____

☐ 14. _____

☐ 15. _____

SEGUNDA PARTE

ANÁLISIS DE LAS DESTREZAS DE DELEGACIÓN PERSONAL

¿HAGO BIEN MIS DELEGACIONES?

He aquí una oportunidad para comprobar si sabe delegar. Esta escala lo ayudará a identificar y determinar dónde sería recomendable mejorar. Ponga un círculo alrededor del número que mejor lo describa; mientras mayor sea el número, mejor lo describe la afirmación. Cuando haya terminado ponga el total de los números dentro los círculos, en el espacio provisto.

1.	Mis empleados saben lo que yo espero de cada uno.	7	6	5	4	3	2	1
2.	Involucro a mis empleados al fijar objetivos, resolver problemas y actividades para mejorar la producción.	7	6	5	4	3	2	1
3.	Pongo mi énfasis personal al planificar, organizar, motivar y controlar, antes que en hacer trabajos que otros pueden hacer.	7	6	5	4	3	2	1
4.	Al asignar un trabajo, pongo gran cuidado al escoger la persona.	7	6	5	4	3	2	1
5.	Cuando ocurre un problema en un proyecto que he delegado, doy al empleado una oportunidad razonable para que él mismo lo resuelva.	7	6	5	4	3	2	1
6.	Al delegar trabajo a los empleados, los asesoro brevemente sobre todos los detalles que me son familiares.	7	6	5	4	3	2	1
7.	Veo la delegación como una forma de ayudar a los empleados a desarrollar sus destrezas y les asigno el trabajo de acuerdo con ello.	7	6	5	4	3	2	1
8.	Respaldo y ayudo a mis empleados en las emergencias, pero no les permito que dejen el trabajo para que yo lo haga.	7	6	5	4	3	2	1
9.	Al asignar trabajos, pongo énfasis en los resultados que se esperan, no en cómo lograrlos.	7	6	5	4	3	2	1
10.	Al delegar un proyecto, me aseguro de que todos los que están involucrados saben bien quién está a cargo del mismo.	7	6	5	4	3	2	1
11.	Al delegar trabajos, equilibro la autoridad con la necesidad y la experiencia.	7	6	5	4	3	2	1
12.	Responsabilizo a mis empleados por los resultados.	7	6	5	4	3	2	1

TOTAL _____

Una puntuación entre 72 y 84 sugiere que usted está dentro del objetivo. Una puntuación entre 48 y 71 indica que está haciendo algo, pero necesita mejorarse. Todo lo que esté por debajo de 48 quiere decir que usted necesita cambiar.

SÍNTOMAS DE UNA DELEGACIÓN POBRE

Hay muchos síntomas de una delegación pobre, que pueden verse en los hábitos de trabajo del gerente, la actitud de los empleados o la productividad del grupo. En la lista de abajo, marque los síntomas visibles en su organización.

- ☐ Las fechas de terminación no suelen cumplirse.
- ☐ Algunos empleados están más ocupados que otros.
- ☐ El supervisor (yo) está generalmente demasiado ocupado para hablar con los empleados.
- ☐ Los empleados no están seguros de su autoridad.
- ☐ En la unidad nadie está listo nunca para una promoción.
- ☐ Las decisiones de los empleados son frecuentemente pasados por alto.
- ☐ Nadie parece saber quién está a cargo del proyecto.
- ☐ La organización es muy lenta para tomar decisiones.
- ☐ El supervisor (yo) nunca tiene tiempo para visitar a los empleados en las áreas de trabajo.
- ☐ A los empleados implicados en la tarea no se les hace saber de los cambios en los planes y objetivos.
- ☐ A los empleados se les asignan tareas que no pueden hacer sin un adiestramiento previo.
- ☐ El supervisor (yo) a veces interviene en un proyecto o asignación sin informárselo a la persona delegada.
- ☐ Los empleados solicitan con frecuencia ser transferidos a otras unidades.
- ☐ El flujo de las comunicaciones es esporádico, incompleto y a menudo tardío.
- ☐ El supervisor (yo) suele llevarse el trabajo a la casa; en ocaciones cambia de fecha sus vacaciones debido a la cantidad de trabajo que tiene.
- ☐ Los empleados con talento se sienten aburridos.
- ☐ El supervisor (yo) insiste en que todo el correo debe pasar antes por su oficina.

Si usted marcó más de una o dos de las afirmaciones anteriores, debe mirar cuidadosamente sus prácticas de delegación y preguntarse por qué existen tales situaciones.

OBSTÁCULOS COMUNES A LA DELEGACIÓN

Las personas deficientes en la delegación racionalizan sus propias deficiencias en varias formas; centrándose por lo general en los obstáculos (naturales o hechos por ellos mismos), en las características de sus empleados o en la situación misma. En la próxima lista de actitudes indique aquellas que afectan sus prácticas de delegación poniendo "sí"; si no lo afectan ponga "no". Piense cuidadosamente sobre cada afirmación y sea completamente honesto.

SÍ	NO	OBSTÁCULOS IMPUESTOS POR USTED
_____	_____	Yo prefiero ejecutar trabajos operativos (no funciones de gerente) porque los entiendo mejor y sé hacerlos.
_____	_____	Puedo hacer el trabajo en mi unidad mejor que nadie.
_____	_____	No sé cómo delegar.
_____	_____	No les caeré bien a mis empleados si espero mucho de ellos.
_____	_____	No estoy muy seguro en quién debo delegar.
_____	_____	Es más fácil y rápido hacer las cosas yo mismo.
_____	_____	No podemos permitirnos cometer equivocaciones.
		OBSTÁCULOS IMPUESTOS POR LOS EMPLEADOS
_____	_____	A mis empleados les falta experiencia y competencia.
_____	_____	Mis empleados ya están recargados de trabajo.
_____	_____	Mis empleados se resisten a la responsabilidad.
_____	_____	Mis empleados temen las críticas y evitan los riesgos.
		OBSTÁCULOS IMPUESTOS POR LA SITUACIÓN
_____	_____	La gerencia espera que yo mismo maneje personalmente los trabajos realmente importantes.
_____	_____	No se puede confiar en dejar solos a mis empleados.
_____	_____	Estamos seriamente faltos de personal. No tengo en quién delegar.
_____	_____	La mayoría de nuestras decisiones se hacen en momentos de crisis.

Si respondió que "sí" algunas de las afirmaciones anteriores, verá que este libro le será de gran utilidad.

LA REALIDAD CONTRA EL CAPRICHO

Las afirmaciones que usted respondió en la página anterior con un "sí" necesitan examinarse objetivamente. Por lo general no son válidas y no hacen que los supervisores deleguen como debieran. Algunas de ellas merecen examinarse de cerca.

La falacia de la omnipotencia

Es el síntoma "¡yo puedo hacerlo mejor por mí mismo!" Aun siendo cierto, la elección no está entre la calidad del trabajo hecho por el supervisor y la del empleado en una tarea dada. La opción está entre los beneficios de la ejecución del supervisor en un solo trabajo y los beneficios de usar su tiempo planificando, organizando, motivando, controlando y desarrollando un grupo eficiente. El grupo eventualmente trabajará mejor que el gerente y continuará creciendo.

Miedo a no caer bien

Aunque muy pocos gerentes lo admitirán, a la mayoría les preocupa si les caen bien o no a sus empleados, o si éstos se resienten porque los obliga a trabajar mucho. Un gerente así arriesgará un cansancio personal antes que molestar un empleado.

Sin embargo, es interesante saber que los empleados califican a sus gerentes como buenos o excelentes, si éstos saben hacer buen uso de la delegación. Los deficientes en la delegación reciben muy bajas calificaciones.

Falta de confianza en los empleados

Los gerentes que no tienen confianza en sus empleados deben consultarse a sí mismos para obtener una respuesta. Ellos tienen, o deben tener el control de la situación.

Si los empleados no pueden manejar las asignaciones que se les han delegado, el gerente ha colocado a un personal incompetente, no les dio un adiestramiento adecuado o no ha hecho un esfuerzo para saber hasta dónde llegan sus capacidades. El remedio es identificar los puntos fuertes y débiles, y adiestrar o reemplazar a aquellos que no pueden cumplir con los estándares del trabajo.

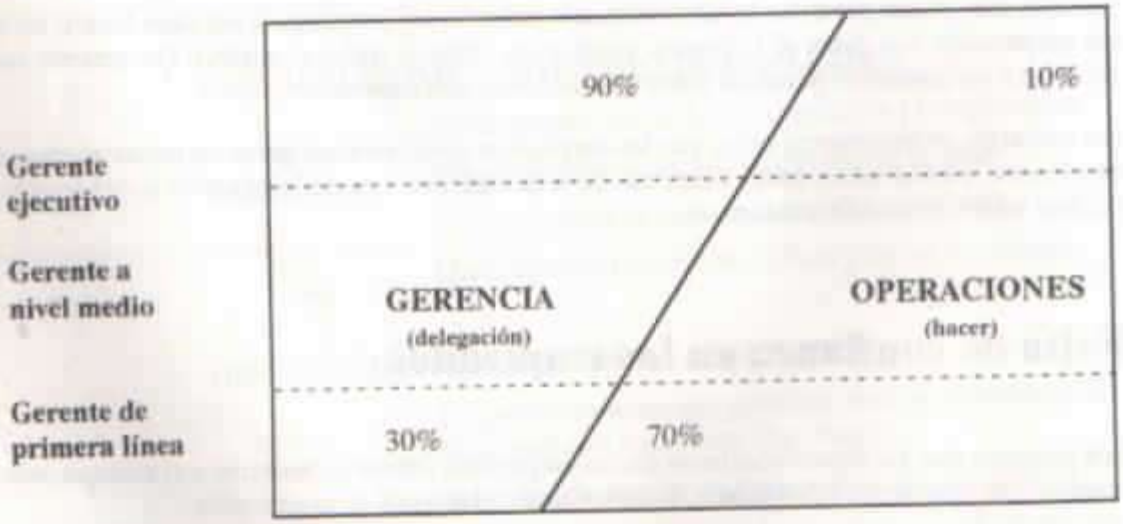
Los empleados esperan que yo les dé las respuestas

Por lo general, es así como los gerentes racionalizan el hecho de ser ellos mismos los que solucionan los problemas y tomen las decisiones, en lugar de sus empleados. Ello sucede cuando un empleado le trae un problema al supervisor y éste le dice, "¿por qué no me lo deja y se le devolveré más tarde?" Cuando el supervisor vuelve al empleado es para llevarle una solución. El empleado sólo quería hablar del problema, ¡no quería una respuesta!

¡Me es más fácil hacerlo que explicarlo!

El supervisor que use esta excusa como justificación para hacer una tarea operativa que a él le gusta hacer, pero que se la podría enseñar a hacer a otra persona, comete una grave equivocación. Si no invierte el tiempo para enseñarle a hacer a otra persona, estará desarrollando la labor durante un largo tiempo. Ello hace perder tiempo y esfuerzos valiosos, que se emplearían mejor en tareas que sólo puede hacer el supervisor.

En ocasiones es cierto que el supervisor no puede delegar. Pero como lo muestra la gráfica en esta página, la progresión hacia arriba requiere más delegación y menos "hacer."



TERCERA PARTE

PREPARANDO PARA DELEGAR

ANALICE SU TRABAJO

Para saber bien cómo delegar, usted debe estar en pleno control de su propio trabajo. Ello significa que periódicamente debe:

- **Repasar sus obligaciones y responsabilidades como gerente.** ¿Cómo han cambiado? ¿Qué cosas nuevas tiene que aprender? ¿Cómo afectan su unidad? ¿Cuáles son los retos nuevos? ¿Qué prácticas antiguas hay que detener?

- **Reafirmar los objetivos primarios de su unidad.** ¿Ha habido algunos cambios que afectan las prioridades o necesitan comunicarse a los empleados?

- **Destacar las áreas de resultados claves.** ¿Cuáles son los factores que pueden hacer o deshacer su asignación de trabajo? ¿Cuáles son las áreas en las que son esenciales los resultados específicos?

- **Volver a examinar su cantidad de trabajo para identificar aquellas pocas tareas que sólo usted puede hacer.**

Recuerde, usted es un gerente, no un contribuidor individual. Su trabajo es utilizar eficientemente sus recursos humanos para lograr los objetivos de su organización. Debe separar lo importante de aquello que no lo es y proceder basándose en las prioridades.

Mientras más ayude al desarrollo de su personal y más pueda delegar en ellos, más lo podrán ayudar ellos a identificar las áreas de resultados claves y cumplir los objetivos. Deje los trabajos que en realidad pertenecen a sus empleados. Ello incluye investigar y buscarle soluciones a los problemas en sus respectivas áreas de responsabilidad. Asegúrese de que estén bien adiestrados y ayúdelos cuando se sientan perdidos, pero, por lo más que quiera, idéles una oportunidad de realizar el trabajo para el cual fueron contratados!

DECIDA QUÉ VA A DELEGAR

CADA VEZ QUE USTED REALIZA UN TRABAJO QUE OTRO PUEDE HACER, SE APARTA DE UN TRABAJO QUE SÓLO USTED PUEDE HACER.

En general, los gerentes delegan para tener más tiempo y poder ejecutar los trabajos de la gerencia que son difíciles y complejos (mejorar la productividad o desarrollar sus empleados). A continuación hay una lista de trabajos que usted podría delegar:

LAS DECISIONES QUE USTED TOMA CON MAYOR FRECUENCIA

Las decisiones menores y las rutinas repetitivas ocupan una gran parte del día. La mayoría de ellas, si no todas, se pueden delegar si les enseña a sus empleados las políticas y procedimientos aplicables. Es muy probable que sepan los detalles mejor que usted mismo.

Anote dos posibilidades:

1. _____

2. _____

FUNCIONES QUE CAEN DENTRO DE SU ESPECIALIDAD TÉCNICA O FUNCIONAL

Generalmente son trabajos operativos más que funciones de la gerencia. Usted puede enseñar a otros a hacerlas. En verdad, su reto como gerente es motivar a otros a dar mejores resultados.
Parte del tiempo que ahorre lo podrá usar para supervisar otros asuntos que le corresponden, de modo que las podrá dirigir mejor.

Anote dos posibilidades:

1. _____

2. _____

TRABAJOS Y PROYECTOS PARA LOS CUALES USTED ESTÁ MENOS CALIFICADO

Es casi seguro que alguno de sus empleados está más calificado que usted y puede hacer partes del trabajo mejor que usted. ¡Deje que lo haga!

Anote dos posibilidades:

1. _____

2. _____

FUNCIONES QUE A USTED NO LE GUSTAN

Realizar funciones que no nos gustan es desagradable y solemos dejarlas a un lado o hacerlas de mala gana. Examine lo que le gusta o no le gusta a su personal, así como sus talentos. Casi siempre hallará alguien que le gusta hacer esa tarea y la hará bien. Si necesita adiestrarse, hágalo.

Anote dos posibilidades:

1. _____

2. _____

TRABAJO QUE LE DARÁ EXPERIENCIA A SUS EMPLEADOS

Ello hace realidad el crecimiento en el trabajo actual; ayuda a mantener un reto a los empleados y a sentirse motivados.

Anote dos posibilidades:

1. _____

2. _____

ASIGNACIONES QUE LE AÑADAN VARIEDAD A LA RUTINA DEL TRABAJO

Un cambio en el paso es generalmente bienvenido y suele ser un buen incentivo para motivar a un empleado cuya rutina de trabajo se está haciendo aburrida.

Anote dos posibilidades:

1. _____

2. _____

ACTIVIDADES QUE HAGAN UNA POSICIÓN MÁS COMPLETA

A medida que los empleados van adquiriendo experiencia, con frecuencia les queda tiempo libre. Agregue obligaciones y responsabilidades complementarias que aumenten la importancia de sus puestos.

Anote dos posibilidades:

1. _____

2. _____

TRABAJOS QUE AUMENTEN EL NÚMERO DE PERSONAS QUE PUEDEN EJECUTAR ASIGNACIONES CRÍTICAS

Maximice la fuerza de su grupo dándole a las personas la experiencia necesaria para respaldarse entre sí durante emergencias o períodos poco usuales de gran trabajo.

Anote dos posibilidades:

1. _____

2. _____

OPORTUNIDADES DE USAR Y REFORZAR EL TALENTO CREADOR

Los empleados no son creativos en un ambiente que los ahoga. Estimúlelos con problemas y proyectos difíciles, y recompense las soluciones creativas.

Anote dos posibilidades:

1. _____

2. _____

EL BLANCO DE LA DELEGACIÓN

ATURDIDO POR EL PRESUPUESTO

CASO 2

ESTUDIO DEL CASO 2

Aturdido por el presupuesto

Santiago es un excelente gerente en una fábrica, pero acaba de saber que al revisarse la labor que está haciendo le encontraron una falta muy grave. Siempre se sobrepasa del presupuesto dado y sus explicaciones generalmente son tardías y pobres. Esto sucede aunque él mismo prepara el presupuesto y mantiene personalmente lo que parece que son controles adecuados. Ahora su supervisor le ha dado un ultimátum: "¿Controle su presupuesto o tendré que rebajarlo de puesto a una posición de menos responsabilidad!"

El asistente administrativo de Santiago, quien tiene excelentes antecedentes en contabilidad (es experto en computadoras y tiene alguna experiencia con presupuestos) quisiera ayudarlo. También los jefes de sus secciones, que creen que el presupuesto indicaría más la realidad de las cosas si se les permitiera decir algo al respecto. Sin embargo, Santiago, piensa que esa es su responsabilidad y debe hacerlo él mismo.

En el espacio asignado más abajo, dé un bosquejo de lo que usted sugiere que Santiago debería hacer para corregir este problema, obviamente, tan grave. Luego compruebe su respuesta con las sugerencias del autor al final de este libro.

MIS SUGERENCIAS:

HOJA DE PLANIFICACIÓN DEL ANÁLISIS

Áreas de resultados claves	Resultados esperados	Líneas de tiempos críticos

Esta hoja de planificación, más la lista de verificación de la página 28, lo ayudarán a planificar más eficientemente su próxima delegación.

DE PROYECTOS/TRABAJOS

Criterios a cumplir	Presupuesto	Puntos de contacto críticos	Frecuencia de la retroalimentación

PLANIFICANDO LA DELEGACIÓN

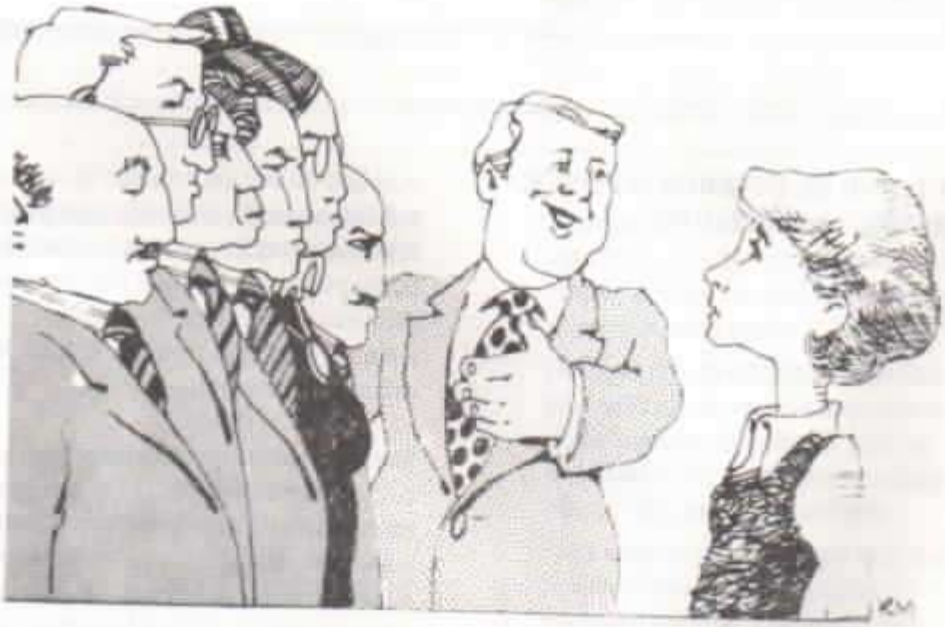
Seleccionar qué se debe delegar es solamente el primer paso en el proceso de la delegación. La delegación, como la mayor parte de los otros trabajos de la gerencia, tiene mayor éxito si está planificada. Puede tomar solamente unos minutos para trabajos sencillos; o unas cuantas horas cuando el proyecto es muy complejo. Su planificación debe incluir por lo menos las consideraciones siguientes. En la lista de verificación a continuación, ponga "sí" si usted incluye dicho renglón en su planificación, de lo contrario ponga "no".

SÍ	NO	
_____	_____	1. ¿Cuál es el objetivo que debe lograrse?
_____	_____	2. ¿Cuáles son las fechas críticas para completarlo?
_____	_____	3. ¿Qué criterios hay que seguir?
_____	_____	4. ¿Qué decisiones habrá que tomar?
_____	_____	5. ¿Cuánta autoridad puedo delegar?
_____	_____	6. ¿Cuánta autoridad delegaré?
_____	_____	7. ¿Qué instrucciones u órdenes estarán autorizadas a dar las personas?
_____	_____	8. ¿Es necesario desarrollar o seguir un presupuesto?
_____	_____	9. ¿Quiénes serán las personas con quiénes hay que ponerse en contacto en mi unidad? ¿En otras unidades?
_____	_____	10. ¿Qué información tengo que dar?
_____	_____	11. ¿Hasta qué punto deseo involucrarme?
_____	_____	12. ¿Qué retroalimentación deseo y cuándo la deseo?
_____	_____	13. ¿A quién tendré que mantener informado del progreso?
_____	_____	14. ¿Necesito decir a los demás quién está a cargo?
_____	_____	15. ¿En quién debo delegar?

Si escribió un "no" en alguno de los renglones más arriba, piense en cambiar su forma de delegar, para que la próxima vez pueda poner un "sí."

CUARTA PARTE

CÓMO ELEGIR A LA PERSONA ADECUADA



CÓMO HACER SU ELECCIÓN

Tan pronto como termine su plan de delegación, identifique a la persona adecuada para efectuar el trabajo. Abajo damos una lista de las cosas que debe tomar en consideración.

¿PERTENECE LA PERSONA A UNA POSICIÓN DETERMINADA?

Algunos trabajos o proyectos se adaptan muy bien a asignaciones de trabajo ya existentes y, lógicamente, pudieran delegar allí.

Anote dos ejemplos pasados o dos posibilidades para el futuro:

1. _____

2. _____

¿QUIÉN TIENE EL INTERÉS O POSEE LA HABILIDAD NECESARIA?

Analice de vez en cuando la ejecución del trabajo del empleado y haga un inventario de los intereses y habilidades de su personal. Busque oportunidades para sus empleados que asisten a clases para que puedan aplicar lo que están aprendiendo.

Tome en consideración sus intereses así como sus habilidades. Una persona con un mínimo de calificaciones puede tomar la asignación con entusiasmo y desarrollar las destrezas necesarias. La persona mejor calificada, pero con un bajo nivel de interés quizás haga mal trabajo.

Anote dos ejemplo del pasado o dos prospectos para el futuro:

1. _____

2. _____

¿QUIÉN ENCONTRARÁ EN EL TRABAJO UN RETO?

Los estudios muestran que un gran número de empleados jamás enfrentan un reto en sus trabajos y que el aburrimiento se refleja en la labor realizada. Déles el placer de poder alcanzar una nueva oportunidad.

Anote dos prospectos para el futuro:

1. _____

2. _____

¿QUIÉN DARÁ EL ESTIRÓN Y CRECERÁ CON LA ASIGNACIÓN?

Algunos empleados crecen con un desafío y están deseosos de desarrollar nuevas destrezas para hacerle frente al trabajo. ¡Déles esa oportunidad!

Identifique dos personas en esa categoría:

1. _____

2. _____

¿QUIÉN FUE PASADO POR ALTO LA ÚLTIMA VEZ QUE USTED DELEGÓ?

Delegue en todos sus empleados y agrándelos cada vez que pueda. Evite tener favoritos o darle demasiado trabajo a unos pocos.

Delegar en un empleado que no se ha probado en el pasado requiere una planificación cuidadosa, pero la posibilidad de un mayor rendimiento puede dar un gran resultado.

Una asignación delegada con cuidado puede hacer que un empleado problemático deje de serlo. Un empleado con un potencial sin usar, puede motivarse y alcanzar nuevas metas de rendimiento.

Cada vez que usted le da a un "desconocido" la oportunidad de trabajar de una nueva forma, mejorará la profundidad global, versatilidad y moral de su unidad.

Anote dos posibilidades para el futuro:

1. _____

2. _____

¿QUIÉN TIENE TIEMPO?

Si un empleado tiene períodos de tiempo con poco trabajo por hacer, busque la oportunidad de usar en forma productiva ese tiempo.

Anote dos posibilidades:

1. _____

2. _____

¿QUIÉN SE ESTÁ PREPARANDO PARA UNA NUEVA ASIGNACIÓN O PROMOCIÓN?

Los empleados que se están preparando para una nueva asignación o promoción, frecuentemente se aprovechan de la delegación de asignaciones que se relacionan con sus nuevas obligaciones y responsabilidades.

Anote dos posibilidades:

1. _____

2. _____

Nunca sabrá lo que las personas pueden hacer hasta no darles la oportunidad bajo las condiciones apropiadas.

CÓMO HACER UNA EVALUACIÓN ANTES DE DELEGAR

La fase de planificación antes de asignar un trabajo es la oportunidad que tiene el gerente para organizar la distribución del trabajo y programarlo en su unidad. La calidad de su preparación determinará en gran parte el éxito de su delegación. Los gerentes que ignoran la planificación, por lo general, son aquellos que guardan demasiado trabajo para sí mismos o que sobrecargan de trabajo a su personal sin distinción de personas. Hacerse a sí mismo estas preguntas por adelantado lo ayudará a tomar mejores decisiones en sus delegaciones:

1. ¿Qué trabajo es necesario hacer?
2. ¿Qué puede y debe delegarse?
3. ¿Cuál es la mejor forma de acoplar el trabajo con las capacidades e intereses individuales?
4. ¿A quién ayudaría a desarrollar esta asignación?
5. ¿Quién me lo puede hacer ahora?
6. ¿A quién se puede adiestrar para hacerlo?
7. ¿Cuál es la cantidad de trabajo actual del empleado y su nivel de rendimiento?
8. ¿Cuál es mi mejor camino para actuar, aparte de hacerlo yo mismo, dentro de los límites de tiempo que tenemos?

El cuadro de las páginas siguientes resultará útil para hacer un resumen de sus ideas.

DIARIO DE

Áreas de resultados claves	Resultados esperados	¿Quién puede hacerlo por mí ahora?

DELEGACIÓN

¿A quién se puede adiestrar para hacerlo?	Asignado a	Seguimiento necesario

RECUERDE EL POTENCIAL DE SU SECRETARIA

Los gerentes que tienen secretarias, secretarios o ayudantes administrativos, con frecuencia no delegan en ellos como debieran. Los ven solamente como a alguien que trabaja en un procesador de palabras, responde el teléfono y ordena los archivos. ¡Esa es una gran equivocación!

Cuando las secretarias o secretarios se han adiestrado en la forma apropiada y participan activamente en los asuntos de sus supervisores, pueden ser de incalculable valor en ciertas áreas. Considere las siguientes posibilidades. Marque las tareas que ya haya delegado a su secretaria, secretario o ayudante administrativo, y esté al tanto para ver nuevas formas de enriquecer sus trabajos y facilitar el suyo propio.

- ☐ 1. Examina y dirige la correspondencia hacia la persona apropiada para que la responda.
- ☐ 2. Escribe cartas para que usted las firme.
- ☐ 3. Organiza su tiempo, coordinando sus citas y asegurándose de que cumpla las fechas de vencimiento.
- ☐ 4. Sigue los informes y otros trabajos a los que usted, u otros, han fijado fechas de vencimiento y le informa sobre sus condiciones.
- ☐ 5. Coordina las llamadas en conferencia.
- ☐ 6. Organiza y cita juntas en su nombre.
- ☐ 7. Recoge la información necesaria para tomar decisiones.
- ☐ 8. Mantiene los registros y archivos apropiados del personal.
- ☐ 9. Dirije las llamadas telefónicas y correspondencia dirigidas a usted, pero que son para otras personas.
- ☐ 10. Hace una investigación básica de los proyectos con que usted se ha quedado para trabajar en ellos.
- ☐ 11. Mantiene registros confidenciales.
- ☐ 12. Facilita la comunicación a través de su oficina cuando usted está ausente.

Agregue otras posibilidades que se adapten a su situación:

- ☐ 13. _____
- ☐ 14. _____
- ☐ 15. _____

CASO 3

ESTUDIO DEL CASO 3

Cómo seleccionar

Durante aproximadamente dos meses Susana ha estado a cargo de su nueva asignación como gerente y trata de hacer la transición, de ser una excelente trabajadora individual a una gerente eficaz. La delegación le es difícil; pero está haciendo un verdadero esfuerzo para aprenderlo bien. Ella dirige un grupo de ocho personas.

Su supervisor le preguntó recientemente cómo le iba en sus esfuerzos para delegar responsabilidades. Ella respondió: "¡Creo que lo estoy haciendo bastante bien! ¡Supe que María Wong conoce muy bien todos los aspectos del trabajo y siempre termina a tiempo todas las asignaciones que le doy, aunque tenga que trabajar horas extras y los fines de semana! ¡Así que le doy todos los trabajos grandes y dejo que los demás sigan con las rutinas que ya se conocen bien! ¡Mis otros empleados no están calificados para hacer todo el trabajo que hace María!"

Si usted fuera el supervisor de Susana, ¿cómo respondería?

Compruebe su respuesta con la del autor en la página 70.

QUINTA PARTE

CÓMO HACER LA DELEGACIÓN

CÓMO COMUNICAR LA DELEGACIÓN

> El centro del proceso de delegación es la interacción entre el supervisor y el empleado al hacerse la asignación.

Este diálogo entre dos personas es el paso crítico que debe culminar con un compromiso por parte del empleado, y la seguridad del supervisor de que se obtendrán los resultados que se necesitan.

La delegación no es pasar el trabajo a otros que están debajo de uno. Cuando usted está delegando está consultando y desarrollando, a la vez que asigna el trabajo. La comunicación abierta es vital y su éxito depende, en última instancia, de la destreza de comunicación del gerente y del empleado, y de la calidad de las relaciones entre los mismos. Cuando hay falta de confianza en uno de ellos la comunicación es muy pobre y hasta es muy posible que exista una falta de comprensión y motivación.

Son esenciales los pasos siguientes cuando se comunica una asignación

1. **Describa el proyecto o trabajo y los resultados que se esperan tan completamente como le sea posible.**

   Dé toda la información necesaria para comenzar el trabajo o permita que el empleado sepa dónde puede obtenerla: indíquele quiénes son las otras personas involucradas y describa qué es lo que harán.

2. **Póngase de acuerdo sobre criterios de ejecución y horarios.**

   El alcance de la asignación ya se ha determinado, pero usted quiere saber lo que opina el empleado sobre los criterios a seguir y horarios razonables para terminar la asignación.

3. **Determine si es necesario algún adiestramiento o ayuda especial y cuándo se dará.**

4. **Defina los parámetros y los recursos, incluyendo el presupuesto, que estarán disponibles.**

5. **Especifique la cantidad y frecuencia de retroalimentación que usted espera.**

6. **Aclare bien cuánta autoridad se está delegando.**

   Esto debe equilibrarse según la dificultad del trabajo asignado, su confianza en el empleado y su necesidad de mantener informadas a otras personas.

   Véase más adelante una selección del nivel apropiado.

7. **Dígale a los demás quién estará a cargo.**

   Es importante que usted no sea un obstáculo en la comunicación entre la persona en quien delega y las demás involucradas o afectadas.

Es fácil ver desde estos siete puntos de vista básicos que la delegación *no* causa más problemas que beneficios. ¿Se ha perdido algunas buenas oportunidades por pensar que era así?

OPORTUNIDADES PERDIDAS

Los supervisores que se encuentran profundamente involucrados en el trabajo detallado de sus unidades, en ocasiones notan que éste los está controlando. ¡Ellos no están controlando absolutamente nada! Si examinan con cuidado la situación (mientras piensan que sus empleados se fueron para sus casas hace horas y que él todavía está trabajando), con frecuencia suelen ver la causa de su problema. Casi siempre su reacción es: "¡Si en primer lugar yo le hubiera delegado esto a Manuel o Adela, no estaría teniendo ahora estos problemas!"

¿Cuántas veces se ha perdido la oportunidad de delegar (o pensó haberla perdido) y se vio haciendo el trabajo que otro debía y podría haber hecho?

Casi seguro que usted también piensa que ha perdido algunas oportunidades en el pasado. Enumérelas en el espacio asignado más abajo... y ¡resuelva no dejar que le vuelva a suceder!

MIS OPORTUNIDADES PERDIDAS

SEIS NIVELES DE AUTORIDAD

Una equivocación muy común de la gerencia es no delegar la cantidad justa de autoridad considerando el trabajo, las circunstancias que lo rodean y la capacidad del empleado. Algunos gerentes no delegan ninguna autoridad porque quieren tener ellos mismos todo el control. Otros conceden toda la autoridad porque quieren estar libres para hacer su trabajo. Hay que tratar de lograr algo entre estos dos extremos. Antes de hacer su próxima delegación, repase los niveles de autoridad descritos en la página siguiente y escoja uno que se adapte a sus necesidades.

EL GERENTE QUE LO HACE TODO ÉL MISMO Y QUE ABORRECE CEDER EL CONTROL

SEGUIMIENTO DE LA CUESTIÓN

> La meta de la delegación es la terminación satisfactoria de las labores asignadas, lograda con los esfuerzos personales de quienes efectúan dichas labores.

Es importante, sin embargo, que el gerente siga el asunto de que se trate dando el respaldo, recursos o información prometidos. También es importante que se establezca un mecanismo de retroalimentación, adecuado a la situación, entre el empleado a quien se le asignó el trabajo y el gerente. Estas consideraciones forman parte de las preparaciones para la delegación y deben cubrirse al hacerse la delegación.

ELEMENTOS ESENCIALES DEL SEGUIMIENTO DEL TEMA		
Papel del gerente	**La comunicación del gerente**	**La acción del gerente**
Fomentar independencia Permitir la libertad de acción dentro del nivel de delegación. Respaldar la iniciativa y creatividad. Compartir opiniones y mostrar interés. Aceptar los errores y aprender de ellos. Proveer un adiestramiento cuando sea necesario. Sobrellevar las diferencias siempre que se emplean los objetivos. Estar disponible. No volver a ocuparse del trabajo, a no ser que sea absolutamente necesario (enseñe cuando hay problemas).	Compartir la información pertinente. No crea obstáculo a las comunicaciones entre el empleado y los involucrados. Supervisar el progreso pero sin obstaculizar. Proporcionar una retroalimentación honesta. Insistir en que su necesidad debe cumplirse a tiempo.	Evaluar el resultado. Sugerir correcciones en el curso de las acciones (si fuera apropiado) que no las hubieran reconocido aquellos que manejan los trabajos. Ayudar a solucionar los problemas, pero sólo aquellos más allá de la capacidad de los empleados. Evaluar la ejecución. Planificar cualquier adiestramiento para un futuro. Felicitar por los esfuerzos y recompensar por el éxito.

ESTUDIO DEL CASO 4

El dilema de los datos incompletos

Mario es gerente del departamento de reclamaciones de una compañía de seguros. Sus empleados están bien adiestrados y tiene gran experiencia trabajando con las reclamaciones. Gran parte del trabajo es rutina, pero a veces hay una reclamación poco usual que necesita una investigación a fondo. Cuando eso pasa, Mario asigna el caso a uno de sus agentes, delegando la autoridad necesaria para que reúna los datos, piense en soluciones alternas y recomiende qué acción debe seguirse. Sin embargo, parece que siempre algo sale mal. Falta la información clave o ésta no se ha tomado en cuenta. Ello es cierto aunque con frecuencia el mismo Mario actúa como punto de contacto, cuando las personas fuera de la compañía dan los datos pertinentes. Siempre pasa esa información con toda rapidez al empleado encargado del caso y en forma que pueda entender bien de qué se trata.

Ha tenido varias conversaciones sobre ello con su personal, pero sólo ha servido para enfurecerlos y que estén a la defensiva.

¿Cuál es el problema a juicio suyo? Anote sus ideas en el espacio asignado.

Vaya a la página 70 y compare sus ideas con las del autor.

SEXTA PARTE

PREPARANDO A LOS EMPLEADOS PARA LA DELEGACIÓN

¿QUÉ DEBE ESPERARSE?

El gerente tiene todo el derecho de esperar resultados del empleado, de acuerdo con los parámetros establecidos al hacerse la delegación. Marque las expectativas que usted cree que actualmente se satisfacen cuando usted delega en otros.

☐ 1. El empleado tiene una actitud de deseo y de poder hacerlo, y acepta la responsabilidad del trabajo.

☐ 2. El empleado hace preguntas y pide ayuda cuando es necesario.

☐ 3. Se le dan informes a tiempo sobre el progreso, a usted y a las otras personas interesadas en el trabajo.

☐ 4. El trabajo terminado es una buena muestra de trabajos terminados por su personal.

☐ 5. El empleado usa su iniciativa propia, y muestra dedicación y compromiso con el trabajo.

☐ 6. Tiempo, dinero, equipos y personal se ven como recursos costosos y se usan siguiendo este criterio.

> Si es preciso cumplir con estas expectativas, el empleado debe estar preparado por adelantado, permitírsele crecer al terminar el trabajo y desarrollarlo continuamente para mayores asignaciones en un futuro.

LA PREPARACIÓN COMIENZA AL SER EMPLEADO

Si el gerente desea tener un personal fuerte en quien él puede delegar, debe tener esa premisa en mente al contratar a sus empleados. La parte más importante del éxito de un gerente son los recursos humanos. Un buen personal garantiza las utilidades, el rendimiento, el crecimiento y la supervivencia a largo plazo. Más abajo damos una lista de algunos elementos críticos en la contratación y situación de un empleado dentro de la organización; indique qué tan bien lo hace marcando los cuadros apropiados.

	VA BIEN	DEBE MEJORAR
1. Analizo bien los requisitos del trabajo antes de comenzar el proceso de selección.	☐	☐
2. Siempre observo las pruebas objetivas y las destrezas del candidato; sus éxitos y fracasos en el pasado; seriedad y actitud hacia el trabajo, sus compañeros de trabajo y los clientes.	☐	☐
3. Determino la clase de proyectos y responsabilidades de trabajo que el solicitante ha tenido en puestos anteriores, y cómo ha usado su autoridad.	☐	☐
4. Me aseguro que cada solicitante comprende los requisitos del trabajo y el estándar esperado de su ejecución.	☐	☐
5. Describo mi idea del trabajo en grupo a los solicitantes y les pido que evalúen cómo ellos trabajarían en condiciones de grupo.	☐	☐
6. Al decidir una selección evalúo los datos cuidadosamente, y evito hacer conclusiones prematuras o estereotipadas.	☐	☐
7. A las personas que empleo les doy puestos en los que hay posibilidades de éxito.	☐	☐

Si las personas que selecciona para su grupo tienen éxito, usted también tendrá éxito.

DESARROLLE A SUS EMPLEADOS PARA QUE PUEDAN HACERSE CARGO DE TRABAJOS DIFÍCILES

¿Usa la delegación para fomentar nuevas destrezas en sus empleados y fortalecer las existentes? ¿Los prepara apropiadamente para las tareas que usted desea delegarles? Su actitud, conocimiento y planteamiento influenciarán lo que se aprende y qué tan bien pueda aplicarse. He aquí algunas sugerencias para mejorar el rendimiento de la inversión hecha al adiestrar todos los involucrados.

Ponga una marca en el cuadro si ya está haciendo lo que se le sugiere. Ponga una "X" si piensa comenzar a practicarlo.

Yo normalmente:

☐ 1. Reviso la ejecución contra las expectativas con cada empleado e identificamos juntos el adiestramiento que reforzará los resultados.

☐ 2. Escucho los objetivos de crecimiento de los empleados y los respaldo mediante la delegación cuando puedo.

☐ 3. Hablo previamente con los empleados escogidos para recibir adiestramiento, para dar énfasis a la importancia del adiestramiento en sus trabajos y en las asignaciones que se les han delegado.

☐ 4. Hago que otros empleados se ocupen del trabajo del empleado que se está adiestrando, de modo que él o ella pueda concentrarse en lo que le están enseñando.

☐ 5. Ayudo a los empleados a desarrollar un plan de acción para aplicarlo al adiestramiento en el trabajo y cualquier asignación adicional que pueda delegarle.

☐ 6. Pido a los empleados que me den una evaluación del programa de adiestramiento y si sería adecuado para otros miembros del grupo.

☐ 7. Delego trabajo en los empleados que les permita aplicar las nuevas técnicas y métodos aprendidos durante su adiestramiento.

☐ 8. Felicito a los empleados cuando aplican las destrezas adquiridas recientemente.

Los empleados calificados son receptivos a la delegación y las oportunidades de crecimiento que ésta ofrece.

ENSEÑE TÉCNICAS PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS A SUS EMPLEADOS

Muchos supervisores emplean demasiado tiempo solucionando problemas que estarían mejor en manos de los empleados que él supervisa. Cuando tratan de resolver todos los problemas se retrasa la producción, los empleados se frustran y se limita el crecimiento personal. El supervisor termina con menos tiempo para planificar, organizar, motivar y controlar. La delegación es más eficiente cuando éste participa en la solución de los problemas sólo cuando es necesario, en vez de dominarlo todo. En vista de ello, se debe enseñar la solución de los problemas en cada nivel de la organización.

La solución de los problemas debe ser lo más sencilla posible mientras se hace el trabajo. Abajo bosquejamos un planteamiento básico. Marque los pasos que serían útiles en sus propias operaciones:

☐ **PASO 1 Especifique cuál parece ser el problema.**
El problema verdadero quizás no salga a la luz hasta reunirse y analizarse todos los datos; por lo tanto, comience con una suposición que más tarde pueda confirmarse o corregirse.

☐ **PASO 2 Reúna los datos, sentimientos y opiniones**
¿Qué sucedió? ¿Dónde, cuándo y cómo ocurrió ¿Qué tamaño tiene, cuál es su alcance y su gravedad? ¿Quién o qué se ve afectado? ¿Es posible que vuela a suceder? ¿Necesita ser corregido? El tiempo y los gastos quizás obliguen a quienes solucionan los problemas a pensar en lo que necesitan y dar prioridades a los elementos más críticos.

☐ **PASO 3 Vuelva a exponer el problema.**
Los hechos lo hacen posible y proporcionan datos adicionales. Quizás el problema actual no sea el mismo que se especificó en el Paso 1.

☐ **PASO 4 Identifique soluciones alternas.**
Origine ideas. No elimine ninguna solución posible hasta haberse discutido varias posibilidades.

☐ **PASO 5 Evalúe las alternativas.**
¿Cuál dará la solución óptima? ¿Cuáles son los riesgos ? ¿Están los gastos en proporción a los beneficios? ¿Creará nuevos problemas esa solución?

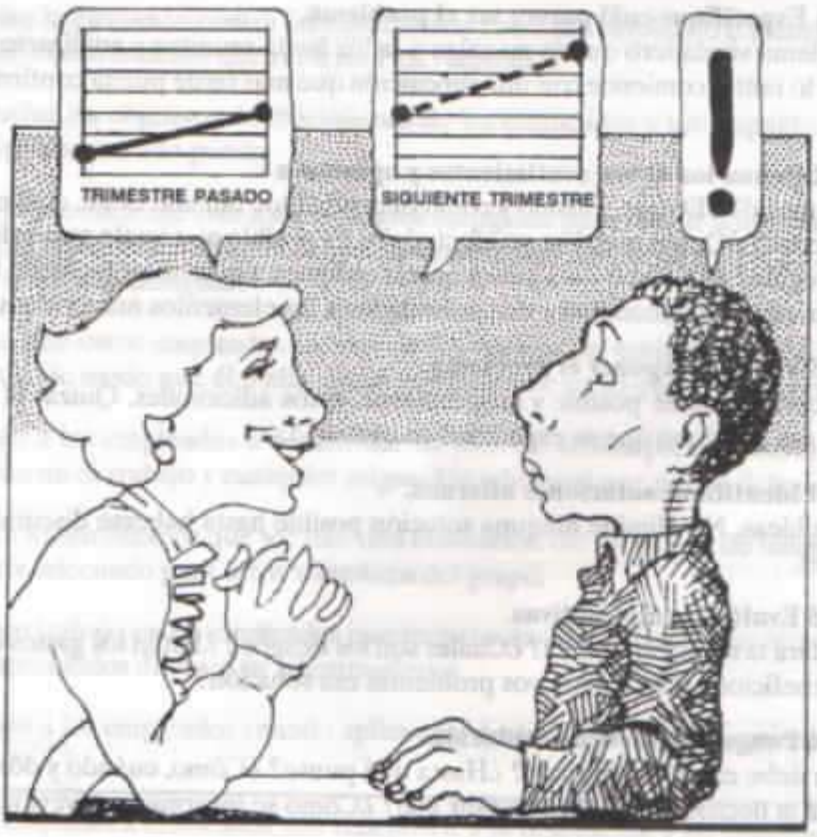
☐ **PASO 6 Ponga en práctica la solución.**
¿Quién debe estar involucrado? ¿Hasta qué punto? ¿Cómo, cuándo y dónde? ¿A quién afectará la decisión? ¿Qué pude salir mal? ¿Cómo se informarán y verificarán los resultados?

☐ **PASO 7 Evalúe los resultados.**
Pruebe la solución contra los resultados esperados. Modifique la solución si se necesitan mejores resultados.

FACILITE UN COMPROMISO

Los gerentes no pueden hacerlo todo, no importa el talento o la dedicación que tengan. El éxito obtenido se medirá por su habilidad para motivar a los empleados a alcanzar las metas de la organización. El nivel más alto de logros se obtiene cuando un grupo se compromete a realizar el trabajo y utiliza al máximo el talento de cada uno de sus miembros.

La dedicación no se fuerza. Se genera por sí misma y por lo general se desarrolla a través de una sensación de "pertenecer". La dedicación de las personas a un trabajo aumenta cuando se les permite contribuir al éxito. Una vez que una persona está involucrada activamente en los proyectos y actividades que se le han delegado (incluyendo la solución de los problemas), se desarrolla una sensación de propiedad. Las personas se sienten más importantes y necesarias al compartir la responsabilidad en los resultados. Al estar involucrados personalmente los empleados contribuyen con sus mejores esfuerzos en la solución de los problemas.



El gerente controla el grado en que los empleados se involucran. Dé oportunidades de participación a través de la delegación y verá crecer la dedicación del empleado.

DIFERENCIAS ENTRE QUIENES DELEGAN

Pueden haber grandes diferencias en las actitudes de los gerentes hacia sus empleados y sus capacidades para manejar sus asignaciones. En las dos listas que damos abajo, marque los renglones que mejor lo describen a usted.

CENTRADO EN EL ÉXITO	CENTRADO EN LAS DUDAS
☐ Se concentra en el éxito y en altas metas.	☐ Se concentra y transmite el temor al fracaso. Fija metas de alta seguridad.
☐ Refuerza los puntos fuertes y habilidades del empleado. Confía en el éxito	☐ Tiene serias dudas sobre las habilidades y limitaciones del empleado o reduce arbitrariamente su autoridad.
☐ Fomenta la participación del empleado al fijar metas y objetivos.	☐ Fija personalmente las metas y objetivos.
☐ Está siempre dispuesto a aceptar ideas nuevas y soluciones creativas.	☐ Retiene información para obligar a los empleados a pedir ayuda.
☐ Se comunica libre y abiertamente. No se guarda nada.	☐ Desalienta todo lo nuevo o no probado.
☐ Reconoce los logros y los refuerza.	☐ No reconoce el éxito hasta reconocerse por la superioridad.
☐ Contempla las implicaciones de cada asignación para el futuro y asigna las tareas de acuerdo con ello.	☐ Se concentra en metas a corto plazo y desalienta a los empleados que contemplan implicaciones futuras.
☐ Alienta a los empleados a evaluar sus ejecuciones y sugiere mejorías.	☐ Le dice a todos qué hicieron mal y cómo remediarlo.

GUÍA PERSONAL PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS

PROBLEMAS POSIBLES	SOLUCIONES POSIBLES
1. El supervisor sólo delega tareas sin importancia.	La delegación de tareas sin importancia crea resentimiento. Mezcle algunas de sus cosas favoritas y comparta los buenos momentos.
2. Los empleados se resisten al trabajo, diciendo que no saben hacerlo.	Proporcione un adiestramiento si es necesario, o divida la labor y déjelos que ellos manipulen tantos componentes como puedan. Añada más según van aprendiendo.
3. El empleado dice que está muy ocupado.	Si es cierto, considere dar la tarea a otro, pero verifique primero la cantidad de trabajo que tiene.
4. La tarea es repetitiva, pero le llevaría más tiempo delegarla que hacerla usted mismo.	¡Sea inteligente! Por lo menos haga que alguien comience a aprender el proceso de hacerla; de lo contrario todavía usted la estará haciendo el año que viene.
5. "¡La alta gerencia me pide que firme facturas y otros documentos básicos como documentos de embarque y recepción!"	Pida a la gerencia que cambie de política para que los empleados más cercanos al trabajo sean los que tengan que firmar. Es probable que ya usted les haya oído decir que está bien hacerlo.
6. "¡Si este proyecto tiene mal resultado me hará quedar mal!"	Su trabajo es dejar que sus subordinados se desarrollen con nuevas labores. Quizás cometan errores; pero así aprenderán. Usted puede minimizarlos usando el nivel apropiado de delegación.
7. "¡Si mis empleados pueden hacer bien sus trabajos, entonces ya no seré necesario!"	La gerencia necesita de forma desesperada de gerentes que obtengan una buena labor de sus subordinados. ¡Siga haciendo una buena labor!

GUÍA PERSONAL (continuación)

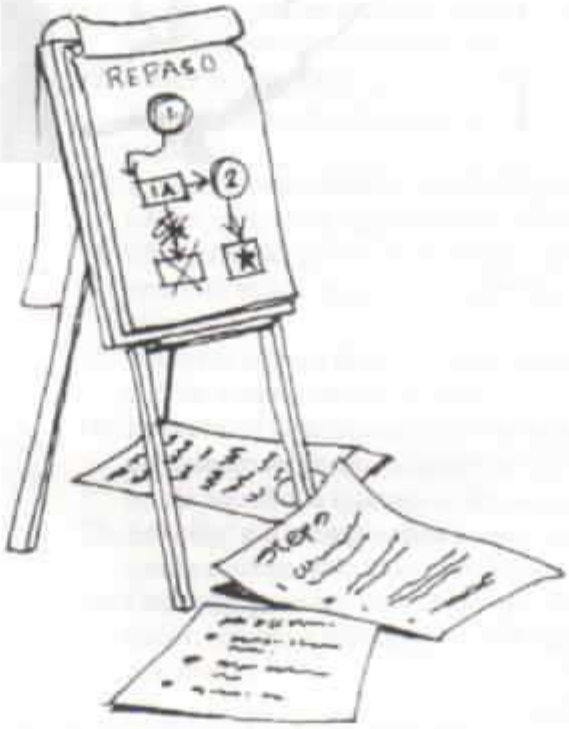
PROBLEMAS POSIBLES	SOLUCIONES POSIBLES
8. "¡Mi supervisor espera que yo lo haga personalmente!"	Si ese es el caso actual, mejor lo hace; pero compruebe primero con su jefe, a lo mejor sólo quiere estar seguro de que se hará.
9. "¡Perderé mis destrezas si delego demasiado trabajo"	Los gerentes necesitan aprender a dirigir. Tienen que enseñar a sus empleados las destrezas para hacer lo que ellos hacían antes.
10. "¡Si delego todo mi trabajo no tendré nada que hacer!"	Dirija su atención a planificar, organizar, motivar y controlar.
11. "¡No entiendo el trabajo lo bastante bien como para controlarlo o hacer un juicio sobre si está bien hecho o no!"	Aprenda lo suficiente sobre áreas que no le son familiares, para así hacer las preguntas correctas y evaluar las respuestas.
12. Los empleados con tareas asignadas no dejan de venir a pedir consejo y ayuda.	Cada vez que un empleado pregunte cómo hacer un trabajo, devuélvale la pregunta y pregúntele cómo lo haría él. Refuerce las respuestas correctas con amabilidad. Si usted está seguro que él o ella pueden manejar el problema, o si las consecuencias de un error son pocas, ¡desaparezca! ¡Ayúdelos a tener confianza!
13. Algunos empleados están sobrecargados de trabajo y otros no tienen que hacer.	El supervisor delega más de la cuenta sobre quienes confía y no está desarrollando a aquellos en quienes no tiene confianza. Es esencial equilibrar el trabajo y elevar el nivel de confianza dándoles a todos una oportunidad de trabajar.

GUÍA PERSONAL (continuación)

14. Los empleados no entienden los objetivos y criterios de la organización.	Dígale a los empleados lo que está en juego y el por qué del trabajo. Con tanta frecuencia como pueda, involucre a los empleados para fijar los objetivos y criterios.
15. "¡Los empleados no hacen las cosas como yo!"	Concéntrese en obtener los resultados correctos y aprender a vivir con las diferencias. ¡Quizá pudiera aprender algo nuevo!
16. El supervisor lo delega todo o no delega nada.	Estudie los niveles de delegación descritos en páginas anteriores y aprenda a aplicarlos.
17. El supervisor asigna el trabajo de menos interés a las personas más calificadas.	A veces es necesario, pero se hace porque el supervisor teme los errores. Elija un nivel de delegación que se ajuste a sus empleados y la situación. Ocurrirá alguna equivocación, pero aprenderán con la experiencia. ¡Es un serio error gastar a sus mejores empleados!
18. El supervisor y el empleado tienen problemas en las especificaciones de la delegación.	Revise y aclare los objetivos, para asegurarse de que se entienden. Delegue de acuerdo. No escoja. Siga supervisando para ver si se obtienen resultados correctos.
19. La ejecución del empleado está poniendo en peligro el éxito del resultado.	Identifique la razón y tome una acción correctiva; tal vez incluir un cambio en el nivel de autoridad y proveer más respaldo. Actuar sin cuidado podría deshacer la confianza del empleado.
20. Los plazos no se cumplen.	Vuelva a evaluar los objetivos, criterios y prioridades con los empleados. Identifique las razones de por qué no se cumplieron los plazos y tome una acción correctiva.

OCTAVA PARTE

REPASO Y COMPROMISO CON EL FUTURO



¡FELICIDADES!

¡Ha terminado las tareas y ejercicios en este libro! ¡Ahora es el momento de calcular su progreso! ¿Cuál de las afirmaciones en las páginas siguientes son verdaderas y cuáles son falsas?

REPASO

Responda si las siguientes preguntas son verdaderas o falsas.

V	F	
_____	_____	1. La mayoría de los gerentes son excelentes en la delegación.
_____	_____	2. La delegación es una destreza indispensable de la gerencia.
_____	_____	3. Está bien delegar los trabajos que a usted no le gustan.
_____	_____	4. La delegación es esencial para el desarrollo de los empleados y el mejoramiento de la productividad.
_____	_____	5. Los empleados aprecian que usted intervenga cuando ellos toman decisiones.
_____	_____	6. La lista de los trabajos que un gerente no puede delegar es bastante larga.
_____	_____	7. A los empleados no les gustan los gerentes que delegan.
_____	_____	8. Cuando usted sube, debe aprender a delegar las tareas operativas que antes ejecutaba usted mismo.
_____	_____	9. La delegación es una forma de usar y reforzar el talento creador.
_____	_____	10. Los gerentes siempre deben tener en mente los resultados claves al delegar.
_____	_____	11. La delegación es una acción positiva y requiere muy poco pensamiento o preparación.
_____	_____	12. Usted nunca sabe lo que las personas pueden hacer hasta darles una oportunidad en las condiciones apropiadas.
_____	_____	13. Las secretarias deben limitarse al procesamiento de palabras, archivar y responder los teléfonos.
_____	_____	14. El centro del proceso de delegación es la interacción entre el supervisor y el empleado al comunicarse la asignación.
_____	_____	15. Un error común de la gerencia es no delegar la autoridad de acuerdo con el trabajo.
_____	_____	16. La meta en la delegación es la terminación satisfactoria del trabajo asignado, a través de los esfuerzos personales de aquellos a quienes se les asignó la tarea.
_____	_____	17. Enseñar a los empleados a solucionar problemas los ayuda a prepararse para la delegación.
_____	_____	18. Cada vez que hace un trabajo que otra persona pudiera hacer, usted se mantiene alejado de alguna otra tarea por realizar.

Verifique sus respuestas con las del autor en la página siguiente.

RESPUESTAS DEL REPASO

1. F Nombre cinco dentro del círculo de sus amistades.
2. V Si no está delegando, usted no es un gerente.
3. V Es posible encontrar a alguien que disfrute haciéndolo. Por lo general lo que no gusta, no se hace bien.
4. V ¡Pruébelo! ¡Le gustarán los resultados!
5. F ¿Le gusta?
6. F ¡Haga una lista! ¡Le asombrará lo corta que es! (si es honesto).
7. F La investigación demuestra lo contrario.
8. V Si no lo hace su progreso se detendrá.
9. V Si no delega la creatividad morirá.
10. V Su trabajo se trata de obtener resultados en las áreas claves.
11. F Pensar y la preparación aseguran el éxito.
12. V Todo el mundo necesita una oportunidad para demostrar lo que puede hacer.
13. F Por lo general son capaces de hacer mucho, mucho más.
14. V ¡Esta es la conexión crítica!
15. V Con mucha frecuencia es demasiado o nada.
16. V Demasiada interferencia daña los resultados.
17. V Hará su vida más fácil.
18. V ¡Y que no se le vaya a olvidar!

DIEZ TRAMPAS QUE DEBE EVITAR

Evite las diez trampas enumeradas en la próxima página.

DIEZ TRAMPAS QUE DEBE EVITAR

Marque las que usted piensa evitar.

☐ 1. Pensar que usted mismo lo puede hacer todo.

☐ 2. Dejar de dar a sus empleados asignaciones interesantes con suficiente amplitud para ejecutarlas.

☐ 3. Selección poco cuidadosa de un nivel de autoridad al asignar un proyecto.

☐ 4. Pasar por alto las oportunidades para los empleados no probados o no ensayados.

☐ 5. Retener tareas que no son del gerente, cuando hay otros que lo pueden hacer.

☐ 6. Muy poca o demasiada averiguación posterior de los asuntos.

☐ 7. Retención de información vital perteneciente a las asignaciones delegadas.

☐ 8. No reconocer los logros de los empleados.

☐ 9. Sobrecargar de trabajo sus mejores empleados, en quienes más confía, por no haber preparado a otras personas.

☐ 10. No hacer una revisión junto con su empleado después de terminarse un gran trabajo, para ver qué aprendieron, tanto usted como él.

LISTA DE COMPROBACIÓN DE LA DELEGACIÓN

Las listas de comprobación dadas más abajo se han diseñado para guiar al gerente a través del proceso de delegación.

1. PREPARACIÓN PERSONAL

He revisado mi labor y analizado o identificado:

_____ mis deberes y responsabilidades.
_____ áreas de resultados claves.
_____ objetivos.
_____ las tareas del gerente contra el trabajo operativo.
_____ las asignaciones que puedo delegar.

2. PLANIFICAR LA DELEGACIÓN

He planificado la delegación y establecido o considerado:

_____ los objetivos a alcanzar.
_____ las fechas de terminación.
_____ los criterios a cumplir.
_____ las decisiones que es necesario tomar.
_____ la cantidad de autoridad a delegar.
_____ el presupuesto y otros recursos necesarios.
_____ qué tan involucrado quiero estar.
_____ qué retroalimentación deseo y cuándo la deseo.
_____ la persona en quién delegaré.

3. SELECCIÓN DE LA PERSONA

Seleccioné a un empleado después de considerar:

_____ a quién pertenece lógicamente el trabajo.
_____ quién tiene interés o habilidad.
_____ quién verá el trabajo como un reto.
_____ a quién ayudará el trabajo a desarrollar.
_____ a quién se ha pasado por alto anteriormente.
_____ quién está más calificado.
_____ quién tiene tiempo disponible.
_____ quién hará el mejor trabajo.

4. HACER LA DELEGACIÓN

Cuando comunique la delegación trataré de:

_____ describir la tarea y el resultado que se espera.
_____ ponerme de acuerdo sobre los estándares de la ejecución y horarios de trabajo.
_____ determinar la necesidad de adiestramiento y cuándo se dará.
_____ decir la cantidad y frecuencia de retroalimentación que espero.
_____ definir los parámetros y recursos, incluyendo los presupuestos.
_____ aclarar el nivel de autoridad.
_____ decir a los demás quién está encargado.

5. SUPERVISIÓN POSTERIOR

Seguiré comprobando el trabajo que se está haciendo al:

_____ fijar plazos razonables para rendir informes y revisar.
_____ respetar el nivel de autoridad otorgado.
_____ comunicarme libre y abiertamente.
_____ respaldar al empleado al punto requerido.
_____ alentar y reforzar los puntos fuertes y habilidades del empleado.
_____ reconocer los logros alcanzados.
_____ intervenir solamente cuando sea *absolutamente* necesario.

DESARROLLO DE UN PLAN DE ACCIÓN PERSONAL

¡Piense sobre el material que ha leído! Repase los cuestionarios de análisis de sí mismo y la página de "Oportunidades perdidas." Vuelva a pensar acerca del estudio de los casos y los ejercicios de refuerzo. ¿Qué ha aprendido sobre la delegación? ¿Qué ha aprendido sobre sus propias habilidades para delegar? ¿Cómo puede aplicar lo que ha aprendido? Comprométase con usted mismo a delegar mejor y a ser un gerente más eficiente, trazándose un plan de acción personal que pueda ayudarlo a alcanzar esas metas.

La siguiente guía quizás pueda ayudarlo a aclarar éstas y a bosquejar las acciones necesarias para lograrlas.

1. Mis habilidades de delegación actuales son efectivas en las áreas siguientes:

_____

_____

2. Necesito mejorar mis habilidades de delegación en las áreas siguientes:

_____

_____

3. Mis metas para mejorar mis habilidades de delegación son las siguientes (asegúrese de que sean específicas, alcanzables y medibles).

_____

_____

4. Estas personas constituyen recursos que pueden ayudarme a lograr mis metas:

_____

_____

5. A continuación están los pasos de mis acciones junto con los plazos dentro de los cuales alcanzaré cada meta:

_____

_____

RESPUESTAS AL ESTUDIO DE CASOS

Estudio del caso 1 El gerente que quiso hacerlo todo

El supervisor de Juan no perdió tiempo en ir a su objetivo; simplemente le pidió que le hablara del trabajo que él hacía y del que hacían sus subordinados. El contraste hizo obvio el problema. Cuando Juan explicó su forma de proceder, el supervisor no la aceptó; le sugirió en cambio que estudiara bien a sus empleados y sus trayectorias de labores pasadas. La mayoría había hecho muy buen trabajo cuando le habían dado la oportunidad para ello. Entonces le sugirió que tal vez Juan temía delegar sus responsabilidades y autoridad y quizás le gustaba más "hacer" el trabajo que "dirigir" para que se hiciera. Juan admitió que quizás él no sabía cómo dejar el trabajo a otros y aun mantener el control. La conversación terminó cuando Juan aceptó asistir a un seminario sobre cómo delegar el trabajo y trabajar de cerca con su supervisor cuándo no estaba muy seguro de cómo proceder.

Estudio del caso 2 Aturdido por el presupuesto

Santiago tiene que ceder el control total sobre el proceso del presupuesto en su unidad para así tener el control operativo. Debía responsabilizar a los miembros de su personal administrativo de sus respectivas partes del presupuesto y los resultados. Ello quiere decir que debían participar en el desarrollo del presupuesto y en su administración diaria.

Al ayudante administrativo de Santiago se le podría hacer responsable de preparar un presupuesto tentativo con la ayuda de los jefes de las secciones. Cuando piensen que está terminado, se lo pueden mostrar a Santiago para que lo revise y apruebe, y luego continuar supervisando para que todos se mantengan dentro de los planes indicados.

Estudio del caso 3 Cómo seleccionar

Es bueno que Susana haya reconocido los puntos fuertes de María Wong y haya delegado en ella; sin embargo, quizá le esté delegando tanto, que María tiene una parte desproporcionada del trabajo mientras que a los otros empleados se les impide aprender cosas nuevas. Siempre es difícil equilibrar las tareas entre los diferentes empleados, especialmente cuando hay uno o dos que usted sabe que pueden hacerlo todo mejor y que los otros constituyen un riesgo. Usted puede minimizar el riesgo al asignar el trabajo a los empleados que no conoce bien planificando cuidadosamente su delegación, supervisando después con frecuencia los progresos hechos y adiestrando, si fuera necesario. De lo contrario, usted y sus "Marías Wong" estarán haciendo todo el trabajo importante y complicado mientras que el resto quedará estancado.

Estudio del caso 4 El dilema de los datos incompletos

Como muchos otros gerentes, Mario está delegando suficiente autoridad a personas capaces para hacer el trabajo; pero, lamentablemente, no le ha aclarado a todos quién está a cargo de las investigaciones y gran parte de la entrada de los datos se le da a él mismo en vez de dárselo al empleado encargado del proyecto. A pesar de sus esfuerzos por pasar la información con toda rapidez, se ha convertido en un obstáculo en las comunicaciones. Sus "traducciones" quizá no sean exactas y su intervención impide que el empleado, que necesita los datos, haga las aclaraciones pertinentes o pida información adicional. Sus empleados se ponen a la defensiva cuando él los critica por no usar bien la información, ya que ellos saben que él es el culpable y se sienten renuentes a decírselo.

Estudio del caso 5 El desastre de la delegación

Se debe felicitar a Jaime por comprender la necesidad de delegar, pero comenzó a hacerlo con demasiada rapidez y sin preparar a su personal adecuadamente.

Debía haber esperado hasta conocer a cada persona y aprender algo sobre sus necesidades, habilidades y metas. También hubiera ayudado compartir su estilo de gerencia y metas personales para la organización. Un aumento gradual en los trabajos delegados en los empleados, participando en la determinación del nivel de autoridad, hubiera resultado menos amenazador para ellos, puesto que no parecían entender la delegación o no tenían confianza en sus habilidades para hacerse cargo de nuevas asignaciones.

NOTAS

NOTAS

PARA CONSEGUIR OTROS LIBROS AUTODIDÁCTICOS DE CINCUENTA MINUTOS VEA EL FORMULARIO DE SOLICITUDES AL FINAL DEL LIBRO.

NOTAS

SECAP Sistema de Excelencia y Capacitación Profesional

TITULOS DE LA SERIE 50 MINUTOS

- ACTITUD -
- ADMINISTRACION DE PROYECTOS -
- ANALISIS FINANCIERO -
- AUTOSUPERACION CONTINUA -
- CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE -
- CALIDAD EN EL TRABAJO -
- CALIFIQUE SUS HABILIDADES COMO GERENTE -
- COMO COMPRENDER LOS ESTADOS FINANCIEROS -
- COMO CONSTRUIR UNA CULTURA DE CALIDAD TOTAL -
- COMO CONTENTAR CLIENTES DESGUSTADOS -
- COMO DESARROLLAR LA AUTOESTIMA -
- COMO DIRIGIR EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES -
- COMO DIRIGIR PARA LOGRAR EL COMPROMISO -
- COMO ELABORAR UN PRESUPUESTO -
- COMO FIJAR Y LOGRAR OBJETIVOS -
- COMO FORMAR EQUIPOS DE TRABAJO -
- COMO INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS EMPLEADOS -
- COMO INFLUIR EN LOS DEMAS -
- COMO MEDIR LA SATISFACCION DEL CLIENTE -
- COMO NEGOCIAR CON EXITO -
- COMO RESOLVER PROBLEMAS Y TOMAR DECISIONES SISTEMATICAMENTE -
- COMO SER UN LIDER -
- CREDITO Y COBRANZAS -
- DELEGACION EFICAZ DE FACULTADES -
- DESARROLLE SU POTENCIAL AL MAXIMO (SELF-EMPOWERMENT) -
- DIRECCION DE LOS SERVICIOS DE CALIDAD AL CLIENTE -
- DOCE PASOS HACIA LA AUTOSUPERACION -
- EL ARTE DE LA COMUNCACION -
- EMPOWERMENT -
- ENTRENAMIENTO BASICO EN VENTAS -
- ENTRENAMIENTO DE GERENTES COMO CAPACITADORES -
- EXCELENCIA PROFESIONAL PARA SECRITARIAS -
- GRUPOS DE TRABAJO AUTODIRIGIDOS -
- GUIA DEL MESERO (CAMARERO) -
- INICIE SU PROPIO NEGOCIO -
- LA CORTESIA POR TELEFONO Y EL SERVICIO AL CLIENTE -
- LA MUJER EJECUTIVA -
- LA SATISFACCION DEL CLIENTE -
- LA TOMA CREATIVA DE DECISIONES -
- MAS ALLA DEL SERVICIO AL CLIENTE -
- PROFESIONALISMO EN LAS VENTAS -

VIDEOS

CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE
CALIDAD EN EL TRABAJO
ADMINISTRACIO DE PROYECTOS
LA CORTESIA POR TELEFONO
ACTITUD
NEGOCIACIONES EXITOSAS

PARA ENVIO DE CATALOGOS FAVOR DE LLENAR LOS SIGUIENTES DATOS

Nombre _____ Empresa _____

Direccion _____ Dirección _____

Teléfono _____ Teléfono _____ Fax _____

Fax _____ Pedido No. _____

Y ENVIARLOS A: Serapio Rendón No. 125. Col. San Rafael. 06470 México, D. F.

DISTRIBUIDORES:

MEXICO
Grupo Editorial Iberoamérica, S. A. de C. V.
Serapio Rendón No. 125. Col. San Rafael.
06470, México, D. F.
Tel. 7 05 05 85

Librería Británica, S. A. de C. V.
Serapio Rendón No. 125. Col. San Rafael
06470, México, D. F.
Tel. 7 05 05 85

ARGENTINA
Distribuidora Cúspide
Suipacha 764 1008
Buenos Aires, Argentina
Tels. 322 88 68 322 7434 Fax 322 34 65

BOLIVIA
Martínez Acchini Ltda. - Libros
Av. Arce 2132
La Paz, Bolivia
Tel. 35 77 22 Fax 78 42 09

CHILE
Editorial Difusión Ltd.
María Luisa Santander 0240 Providencia
Providencia Casilla 291 Correo 22 Santiago, Chile
Tels. 225 511 00 251 87 47 Fax 223 25 18

COLOMBIA
Grupo Editorial Iberoamérica de Colombia, S. A.
Carrera 23 No. 49-30. Barrio Palermo
Santa Fé de Bogotá, Colombia
Tel 288-4831

COSTA RICA
Asesorías Justo a Tiempo
Contiguo Video Hollywood piso 1 of. 3. Col. Los Yoses
San José de Costa Rica
Tel. y Fax 25 11 74

ECUADOR
Edicienciа, S. A.
Guarderas 951 y Jalil
Quito, Ecuador
Tel. 24 68 25 Fax 56 82 87

ESPAÑA
Ediciones Díaz de Santos
Juan Bravo 3-
28006 Madrid, España
Tel. 431 24 82 Fax 56 82 87

ESTADOS UNIDOS
Crisp Publications Inc.
1200 Hamilton Court Menlo Park.
California 94025
Tel. 323 61 00 Fax 323 58 00

GUATEMALA
Publicaciones Ciencia y Tecnología
20 Calle 8 - 63 Zona 11 Col. Mariscal
C. P. 01011 Guatemala, Guatemala
Tel. 381 38 88 al 90 Fax 34 68 96

NICARAGUA
Librería Hispamer
Portón de la UCA una cuadra arriba y una al sur
Managua, Nicaragua
Tel. 78 12 09 78 09 10 Fax 78 08 25

URUGUAY
Loss Libros Ltd.
Colonia 1551/53 11200
Montevideo, Uruguay
Tel. 41 29 05 Fax 41 85 87

Editia Uruguaya
Bartolomé Mitre 1377
11000 Montevideo, Uruguay
Tel. 95 96 33 959759 Fax 96 44 19

REPUBLICA DOMINICANA
Cuesta Centro de Libros
Av. México esq. Abraham Lincoln. Apartado 1241
Santo Domingo, República Dominicana
Tel. 566-2161 541-0369

VENEZUELA
Contemporáneas de Ediciones
Av. La Salle cruce con Lima Edif. Irbia Locs. 1 y 2
Urbanización Los Caobos, Caracas, Venezuela
Tels. 782 75 91 793 03 96 Fax 793 65 66

EN OTROS PAISES CONSULTAR CON SU DISTRIBUIDOR O LIBRERIA LOCAL

Impreso en:
Prinomex
Popocatépetl No. 50
Col. Paraje San Juan
México, D.F.

Febrero 1995

2000 ejemplares más sobrantes

Robert B. Maddux es autor de varios libros de gran venta sobre la gerencia: FORMACIÓN DE GRUPOS, EVALUACIONES DE EJECUCIONES EFECTIVAS, NEGOCIACIÓN CON ÉXITO, GUÍA A UNA ACCIÓN AFIRMATIVA, LA EJECUCIÓN DEL TRABAJO Y LA DEPENDENCIA QUÍMICA, y la ÉTICA EN LOS NEGOCIOS. Además de dedicar gran tiempo a escribir, el señor Maddux es también vicepresidente de Rigth Associates en Los Angeles y tiene gran experiencia como adiestrador y orador.

ISBN 968-7270-90-X
9 789687 270906

Grupo Editorial Iberoamérica S.A. de C.V.
Serapio Rendón 125-06470 México, D.F. Tel. 7050095 Fax: 1152009