



Cómo delegar eficientemente

Apellidos, nombre	Mengual Recuerda, Ana ¹ (anmenre1@upv.es) Juárez Varón, David ² (djuarez@upv.es)
Departamento	¹ Departamento de Organización de Empresas ² Departamento de Ingeniería Mecánica y de Materiales
Centro	Universitat Politècnica de València



1 Resumen de las ideas clave

Delegar es la clave para liberar tiempo y potenciar el desarrollo de los colaboradores. Aprender a delegar eficazmente permite centrarse en las tareas más importantes, brindando un mayor control sobre el trabajo, el tiempo y la vida propia. Además, al delegar, se motiva e incentiva a los colaboradores, ofreciéndoles la oportunidad de mejorar sus habilidades y asumir mayores responsabilidades.

2 Objetivos

Una vez asimilados los contenidos de este documento, el alumno debe ser capaz de:

- Distinguir la importancia de la delegación en la dirección de la empresa.
- Descubrir cómo detectar las principales barreras a la hora de delegar.
- Decidir qué tareas son delegables y cuáles no.
- Desarrollar planes eficientes de delegación.

3 Introducción

La delegación es el proceso de asignar a un colaborador la responsabilidad de una tarea, otorgándole la autoridad y la libertad necesarias para llevarla a cabo, aunque la responsabilidad final por el resultado sigue recayendo en quien delega. Delegar es la mejor manera de liberar tiempo y de fomentar el desarrollo individual de los miembros del equipo (Moreno, 2012).

Si bien, la falta de delegación puede conllevar una serie de consecuencias negativas que afectan al desarrollo del trabajo y al incumplimiento de objetivos en las empresas, como son (Review, 2023):

- Rutinización de tareas.
- Sobrecarga de trabajo (presión).
- Desorganización.
- Falta de establecimiento de prioridades.
- Pérdidas de tiempo en control de detalles.
- Incumplimiento de plazos.
- Incidencia en las relaciones humanas y ambiente laboral.
- Estrés.

4 Desarrollo

Aunque parezca simple, en la práctica muchos directivos no logran delegar eficazmente a sus subordinados, y a menudo la causa es su propia actitud: creen que sus subordinados no podrán realizar el trabajo tan bien como ellos, o consideran que explicarle la tarea a otro tomará más tiempo que hacerla ellos mismos (Alles, 2016).

En la siguiente tabla se resume por qué se debe delegar, así como las consideraciones a tener en cuenta (Turregano, 2018):

Tabla 1. Resumen de consideraciones a tener en cuenta sobre la delegación

DELEGAR	
¿Por qué?	- Para aumentar la eficacia. - Para evitar la saturación
¿Qué?	Todo lo que el colaborador pueda en tiempo y capacidad.
¿Cómo?	Definiendo el objetivo y el modo de controlarlo
¿Quién?	- El superior - Quien esté saturado
¿A quién?	A quien esté capacitado y con actitud de colaboración

4.1 Pasos de la delegación

La delegación puede resultar ineficaz, si no se aplica con cuidado. Para ello se han de seguir una serie de pasos, como son los siguientes, según se muestra en la figura adjunta y se describe a continuación:



Fig. 1. Pasos de la delegación

Paso 1. Decidir qué delegar

Antes de iniciar el proceso de delegación, se debe de definir el método y los procedimientos de control.

A la hora de decidir qué delegar, se ha de tener presente:

- El trabajo que puede ser abarcado adecuadamente por los colaboradores.



- Toda la información necesaria para la toma de decisiones que debe de tener disponible el colaborador.
- Las tareas que involucran más detalles operativos que aspectos de planificación o de organización.

Paso 2. Decidir en quién delegar

A la hora de delegar y a fin de seleccionar a la persona correcta, hay que tener en cuenta tres factores:

- Las habilidades y formación de los empleados.
- Los intereses de los empleados.
- La carga de trabajo.

Paso 3. Comunicar la decisión

Se debe de entregar por escrito las directrices de las tareas delegadas, proporcionando a los colaboradores, toda la información necesaria para que puedan asumir las tareas.

Paso 4. Administrar y evaluar

Se debe de establecer cuándo serán las reuniones con los colaboradores, para revisar sus tareas y solucionar sus dudas.

Para ello se ha de tener claro cuál va a ser el método de control: el secreto de la delegación es llevar un adecuado seguimiento.

Al fijar los objetivos se tiene también que fijar un programa de cumplimiento de estos, estableciendo un cronograma y solicitando informes periódicos.

Paso 5. Reconocimiento

Los resultados que son premiados, son repetidos, por lo tanto, se ha de fomentar el feedback positivo.

Recomendaciones para realizar una buena delegación:

- Precisar los objetivos a alcanzar
- Definir el alcance de la responsabilidad.
- Delimitar la autoridad y las atribuciones
- Facilitar los medios necesarios.
- Comunicarlo a terceros relacionados con el proceso.
- Establecer los seguimientos oportunos.
- Conocer el derecho a error.
- Delegar todo aquello que puedan realizar los subordinados



4.2 Tareas que no deben de delegarse

Como regla general se debe de delegar todo aquello que los colaboradores puedan realizar bien. Sin embargo, hay algunas tareas relacionadas con el liderazgo del equipo de trabajo, que no deben delegarse:

- Establecimiento de objetivos.
- Liderazgo del grupo (salvo en caso de experto).
- Asignación de tareas.
- Coordinación.
- Supervisión..
- Aspectos motivacionales y disciplinarios
- Clima laboral de equipo.

4.3 Problemas de la delegación

En el proceso de delegación, es posible que se encuentren diversas barreras y obstáculos que dificulten la labor. Estos problemas pueden agruparse de la siguiente manera (Acosta, 2018):

Obstáculos propios:

Son obstáculos inherentes a la persona que delega y están relacionados con su personalidad, tales como: resistencia al cambio, desconfianza, temores, falta de tiempo, dificultades para comunicarse, anteriores fracasos a la hora de delegar, personalidad autocrítica.

Obstáculos de los colaboradores:

Cuando una empresa no delega, se producen importantes obstáculos en sus trabajadores, tales como inseguridad, docilidad o desconfianza mutua.

Barreras organizativas:

La propia cultura y estructura empresarial, supone en ocasiones, un freno para la delegación, debido a factores como la carencia de recursos, la falta de formación y reciclaje, la estructura jerárquica o caos organizativo.

ACTIVIDAD:

En base a los consejos aprendidos sobre cómo delegar, prepara un Plan de Acción sobre qué tareas vas a delegar de tu puesto de trabajo actual (o qué tareas podrías haber delegado en anteriores puestos). Puedes utilizar el formato de Plan de Acción adjunto.



Enuncia cada tema principal, que equivaldría al título de cada tarea que vas a delegar, y a partir de este enunciado, lista las sub-tareas y acciones a realizar para llevar a cabo una eficiente delegación (formación de tu/s colaborador/es, información al resto de trabajadores, dotación de recursos necesarios, etc).

Tabla 2. Plan de acción para delegación de tareas

PLAN DE ACCIÓN: DELEGACIÓN DE TAREAS			
DESCRIPCIÓN DE TU PUESTO DE TRABAJO:			
- CARGO:			
- FUNCIONES:			
- RESPONSABILIDADES:			
- REPORTAS A (Cargo de tu jefe):			
- TE REPORTAN (Cargo de tus subordinados):			
Tema	Acción	Responsable acción	Fecha implantación
<i>Título tarea</i>			
<i>Título tarea</i>			
<i>Título tarea</i>			

5 Cierre

A lo largo de este objeto de aprendizaje se ha establecido la importancia de delegar, dado que ayuda a ser más productivo como dirigente, ya que la descarga de trabajo que permite la delegación, procura más tiempo para centrarse en otras tareas. Al mismo tiempo, permite formar y contar con un equipo de trabajo de alto rendimiento.

También se han mostrado las fases para llevar a cabo una buena delegación, las cuales pasan por fijar objetivos, definir responsabilidades, delimitar autoridad, facilitar medios necesarios, comunicarlo a terceros, hacer seguimiento y ser tolerante ante errores.



Por otra parte, se ha detallado la importancia de no delegar tareas propias del líder, como las de fijar y asignar objetivos, coordinar, supervisar y motivar.

Finalmente se plantea un ejercicio, con la finalidad de que el alumno ponga en práctica los conocimientos adquiridos con este documento y sea capaz de realizar un plan de acción para el proceso de delegación.

6 Bibliografía

- Acosta, J. M. (2018). *Dirigir. Liderar, motivar, comunicar, delegar, dirigir reuniones*. Esic.
- Alles, M. (2016). *Cómo Delegar Efectivamente En 12 Pasos*. Ediciones Granica.
<https://books.google.es/books?id=peH4DwAAQBAJ>
- Moreno, L. P. (2012). *Libro de las habilidades directivas, El. 3a edic.* Editorial Díaz de Santos, S.A. <https://books.google.es/books?id=xGi9LLr7b8oC>
- Review, H. B. (2023). *Cómo delegar. Serie Management en 20 Minutos: Asigna responsabilidades. Fortalece a tu equipo. Supera los obstáculos*. Reverte-Management. <https://books.google.es/books?id=Njq0EAAAQBAJ>
- Turrégano, C. (2018). *Delegating Effectively: A Leader's Guide to Getting Things Done (Spanish)*. Center for Creative Leadership. <https://books.google.es/books?id=-3JuDwAAQBAJ>