

Tirar vs. Delegar tareas

Imaginen la siguiente escena: el mes pasado, durante la evaluación anual de desempeño, Chris recibió una evaluación excelente en todas sus competencias de liderazgo excepto “Delegar con efectividad”. Su gerente lo desafió a delegar más.

La semana pasada, muy ocupado y corriendo detrás de una agenda muy complicada, Chris le informó a Alex, su único colaborador directo, que le estaba delegando el nuevo reporte de mercado. Hoy, Chris se sorprendió mucho cuando recibió por correo el primer borrador del reporte. Tenía mucha información, sin dudas, y muy buena. Mostraba que Alex había trabajado dura al recopilarla, pero ¿Dónde estaba el análisis de la misma? ¿Qué significaba todo aquello? ¿Adónde estaban sus recomendaciones? ¿Y las conclusiones? Pensando en voz alta, Chris dijo "Probablemente es muy junior para esta tarea. La semana pasada me debería haber quedado hasta más tarde, y preparar el reporte yo mismo".

Si bien es posible, no es probable. Al leer los párrafos anteriores, parece que Chris no siguió algunas recomendaciones básicas para delegar con efectividad. Veamos cuales:

1 | Despréndase

La mayoría de los gerentes piensa que delegar es mucho trabajo. Creen que es más fácil hacer ellos mismos el trabajo.

Crean que les lleva menos tiempo hacerlo ellos mismos que explicarlo. Otros no delegan – simplemente - porque no esperan que sus empleados hagan la tarea con el mismo nivel de calidad con el que lo harían ellos mismos. Si lo que busca es la perfección, recuerde: lo perfecto es enemigo de lo bueno. En el corto plazo puede ser que estos gerentes tengan un poco de razón. Solo un poco. Lo que estos gerentes deben recordar es que delegar no es tirarle tareas por la cabeza a la gente, sino desarrollarlos.

2 | Asegúrese de tener en claro que delegará y cuáles son sus expectativas.

Su empleado necesita saber que sucede. A Alex no le dijeron si debía recopilar datos, analizarlos, decidir un curso de acción, visualizar recomendaciones y conclusiones, etc. A falta de una comunicación directa y clara, Alex asumió lo que se esperaba de su desempeño. Entonces, ¿quién falló?

3 | Delegue el objetivo, no los pasos para alcanzarlo.

Los empleados se sienten más motivados cuando comprenden el contexto y las implicancias de un desempeño más amplio, no solo el del área, sino también el de la compañía.

Los pasos que implica realizar la tarea comienzan entonces a tener sentido, la motivación continúa mejorando, los empleados comienzan a conectar temas, no pierden oportunidades y el desempeño se eleva a su punto más alto.

En nuestro escenario, a Alex solo le pidieron que preparara el “nuevo reporte.” ¿Quién lo leerá? ¿Cuáles son sus implicancias? No se le comunicó propósito alguno.

4 | Asegúrese que la tarea delegada se alinea con el perfil motivacional del empleado.

Dicho de manera simple, a personas diferentes las motivan cosas diferentes. La misma tarea, al delegarla a empleados diferentes, será recibida por diferentes niveles de compromiso. Imaginemos que a Alex no lo energiza trabajar con números. Si este reporte involucra mucho análisis numérico, quizás no sea Alex la persona indicada para delegárselo.

Si, por otro lado, no hay nadie más a quien delegarla, entonces se trata de ver como “vender” la idea. Quizás, podríamos decirle: “Alex, este reporte te dará la oportunidad de interactuar con tus colegas, que hacen un trabajo similar en otras áreas de la empresa”. Asumiendo que su motivación se relaciona con los vínculos interpersonales, hablar así no será manipulación, sino pura influencia.

5 | Asegúrese que la tarea delegada involucra un esfuerzo razonable en las capacidades del empleado.

En otras palabras, el empleado debe tener la competencia básica para hacer la tarea y, al mismo tiempo, el realizarla debe involucrar un cierto desafío. Esta combinación representará una oportunidad de desarrollo y motivación. El énfasis radica en razonabilidad y balance. Si el desafío es demasiado agresivo, el empleado se desmotivará desde el inicio.

Delegar no es lo mismo que asignar tareas y proyectos que ya forman parte de la descripción de tareas de su puesto. Se trata de delegar a su empleado algunas de las responsabilidades que le tocan a usted. Delegar la tarea y la responsabilidad para lograrla. Ello no significa abdicar. Usted continúa siendo el responsable final por la tarea, el presupuesto, las fechas límite, la calidad que requiere y la satisfacción de aquello a quienes impacta, por lo tanto, asegúrese de monitorear y acompañar a su empleado, sin robarle su capacidad emprendedora.

Lo invitamos a ver la siguiente breve animación, que describe las consecuencias de no delegar y como forman parte de un ciclo...

<http://www.youtube.com/watch?v=6wMe1NeNgkc&feature=related>

Hasta pronto!