



# Delegación de funciones

EL PROPIETARIO O EL PERSONAL DIRECTIVO DE UN TALLER HAN DE PONER SU **ESFUERZO** Y SU **TIEMPO** PARA LOGRAR EL **ÉXITO DEL NEGOCIO**. ADAPTAR LA EMPRESA A LAS CONDICIONES DEL MERCADO Y A LAS NECESIDADES DE LOS USUARIOS, COMPAÑÍAS DE SEGUROS, EMPRESAS DE FLOTAS, CLIENTES PARTICULARES, ETC., SERÁ **GARANTÍA DE SUPERVIVENCIA Y PROGRESO**

El personal de primer nivel del taller ha de centrarse en los aspectos estratégicos del negocio, con los que alcanzar los resultados deseados. Por ello, debe contar con más tiempo para tener una mejor idea de conjunto, ver nuevas oportunidades, detectar posibles peligros a tiempo y desarrollar nuevos conceptos, que permitan aumentar la eficacia de la empresa. Ello no implica que adquiera responsabilidades extra y que trate de llegar a todo, pero sí tener la capacidad de delegar en otros de forma eficaz.

## ¿En qué consiste delegar?

Delegar no es solamente transferir trabajo, sino **involucrar** a otros en la responsabilidad de los resultados, dándole a una persona la capacidad de actuación o representación.

Se trata de proporcionar instrucciones claras y concisas a un determinado miembro del equipo sobre los resultados a obtener y los plazos y requisitos para que desarrolle su tarea, decidiendo cómo realizarla. Es darle más libertad para tomar decisiones sobre cómo alcanzar los resultados.



Por Francisco Javier Alfonso Peña





El mismo hecho de delegar funciones en un subordinado lleva implícita la entrega de autoridad para desempeñarlas adecuadamente. Delegar sin entregar autoridad hace materialmente imposible cumplir los fines propuestos. A su vez, toda delegación de autoridad conlleva una asignación de responsabilidad para quien la recibe. Sin embargo, esta asignación no es una entrega total y única, sino que la responsabilidad final siempre será del mando que tiene a su cargo a la persona en la cual delegó. La cesión de una cuota de responsabilidad no exime de la misma a quien la cede; ante nuestros superiores seremos responsables de los resultados de esa entrega.

#### Ventajas de la delegación

En el sector de los talleres de reparación son frecuentes los casos en los que un empresario dirige su empresa personalmente sin necesidad de delegar,

pero, a medida que el negocio va creciendo, la situación cambia y se hace muy difícil llevar el negocio y seguir atendiendo a los clientes, tratando con el perito de la compañía de seguros, encargándose de la gestión del recambio...

En estos casos, la delegación de funciones permitirá una organización más flexible, repercutiendo en el buen funcionamiento del taller y en sus resultados. La delegación no es sólo una manera de "hacernos la vida más fácil", sino que también ayuda a aquellos en los que se delega; es decir, aporta ventajas para ambas partes.

#### **Ventajas para el propietario/directivo:**

- Se libera tiempo y energía, que puede emplearse en labores de alta calidad y creativas, en realizar aquellos trabajos prioritarios que sólo él puede llevar a cabo.
- Reduce el estrés y la presión derivados de la sobrecarga por un exceso de trabajo.



- Le añade valor competitivo, al ayudarlo a mejorar aquellas habilidades esenciales y a potenciar las capacidades gerenciales.
  - Reduce los costes de la empresa, al permitir al directivo dedicarse a otras funciones más acordes a su puesto.
  - Permite a la organización retener a los buenos empleados y aumentar sus competencias.
  - Desarrolla un equipo de personas competentes, con capacidades y experiencia.
- Ventajas para el colaborador:**
- Adquiere el sentido de la responsabilidad compartida, reforzando su compromiso con el éxito de la organización.
  - Tiene la posibilidad de sentirse parte de un equipo.
  - Le anima a que tome sus propias decisiones y venga con soluciones en lugar de con problemas; es una vía más creativa e innovadora de hacer las cosas. Mejora su profesionalidad.
  - Refuerza la moral e incrementa la satisfacción en el trabajo,

proporcionándole la oportunidad de aprender, desarrollarse y crecer profesionalmente. Aumenta sus posibilidades y su autoestima.

- Mejora la comunicación e incrementa la productividad.

### ¿Por qué no delegamos?

Las razones por las que no delegamos con más frecuencia pueden ser muy variadas:

- *Me lleva mucho tiempo delegar.* Es cierto, delegar de forma eficaz lleva tiempo, pero el tiempo que podamos pasar preparando, explicando, formando y haciendo un seguimiento normalmente es menor que el de realizar el trabajo nosotros mismos y, en el caso de que inicialmente fuese igual, hay que pensar en el beneficio a medio plazo.
- *Puedo hacerlo mejor y más rápido.* Quizás sea cierto, pero eso no justifica que empleemos nuestro tiempo en tareas que otros miembros del equipo puedan aprender a hacer, incluso mejor que nosotros.
- *Si no está bien hecho me tocará a mí repetirlo.* Como es obvio, la tarea tiene que estar bien hecha y los resultados serán el objetivo final. Existen pasos específicos, cuyo seguimiento reducirá o eliminará este riesgo.
- *Preferiría hacerlo yo mismo.* Existen trabajos que conocemos y nos gusta hacer, pero es preferible que nos centremos en aquellas actividades que sólo nosotros podemos realizar.
- *Si dejo que alguien más lo haga, perderé el control.* Delegar en otras ciertas responsabilidades no significa abdicar, siempre compartiremos la responsabilidad de alcanzar los resultados deseados.
- *No tengo a nadie en quien delegar.* Encontrar a la persona en quien delegar no significa que sepa cómo hacer el trabajo, sino que será capaz de aprenderlo. Uno de los cometidos de la delegación es ayudar a que otros desarrollen nuevas capacidades.
- *Si otros aprenden mi trabajo ¿qué hare yo?* Podemos tener el sentimiento de que si otros aprenden nuestro trabajo seremos menos válidos para la organización. Sin embargo, aquellos líderes que alcanzan los resultados a través del equipo, ampliando las capacidades de los otros no son menos válidos para la empresa.



DELEGAR NO ES  
SOLAMENTE

TRASFERIR TRABAJO,  
SINO INVOLUCRAR A  
OTROS EN LOS  
RESULTADOS,

DÁNDOLES CAPACIDAD  
DE ACTUACIÓN





LA DELEGACIÓN DE FUNCIONES ES UNA CAPACIDAD QUE SE PUEDE APRENDER Y MEJORAR Y AYUDARÁ A CONSTRUIR UN VERDADERO EQUIPO DE TRABAJO



### ¿Cómo delegar eficazmente?

La delegación de funciones es una capacidad que se puede aprender y mejorar con la práctica y que, sin duda, nos ayudará a construir un verdadero equipo de trabajo. A continuación, se indican algunas pautas para delegar de forma eficaz:

- *Determinar qué delegamos.* Analizar si no se trata de una tarea que se puede eliminar o automatizar, en lugar de delegar.
- *Seleccionar la persona adecuada para el trabajo.* Podemos valorar dos opciones: la persona mejor cualificada para lograr los mejores resultados o aquella que saldrá más beneficiada, aprendiendo un nuevo papel.
- *Darle la información suficiente.* No atesorar información, sino presentarle una perspectiva global de lo que se pretende, fijando los diferentes parámetros. Ha de conocer el trabajo a realizar y el objetivo al que responde, asegurándonos de que ha entendido todas las implicaciones.
- *Definir claramente el nivel de responsabilidad del colaborador.* Definir el alcance y grado de autoridad dado al colaborador para la tarea delegada.
- *Formar al colaborador.* Prestaremos la ayuda necesaria al colaborador,

formándole en caso necesario. Entregarle un borrador de la propuesta, facilitarle nuestras notas y explicarle dónde puede encontrar la información.

- *Establecer los tiempos límites.* El tiempo significa diferentes cosas para diferentes personas. Por ello, no hay que dejar las fechas en las que el trabajo debe completarse inciertas o sin límite.

- *Establecer fechas de revisión y seguimiento.* Si no revisamos el progreso del proyecto no habremos delegado, sino más bien "pasado el marrón". Realizar un seguimiento nos permitirá monitorizar su progreso y evitar, dos días antes, la desagradable sorpresa de que no va a estar en tiempo o en forma. A su vez, nos permitirá detectar necesidades de asistencia a nuestro colaborador.

- *Ofrecer retroalimentación positiva y constructiva.* No debemos enfocarnos en lo que está mal, sino en cómo puede hacerse mejor.

- *No dejar que nos deleguen de vuelta el trabajo.* Cuando se nos plantea un problema, escucharemos sin asumir la iniciativa para su resolución. Dependiendo del planteamiento que nos hagan, siempre podremos darle la vuelta con ciertas cuestiones: *¿y que es lo que piensas tú?, ¿nos ayudará a alcanzar nuestra meta?, ¿cuáles son las alternativas?...*

- *Dar el crédito y reconocimiento a la persona, una vez completado el trabajo.* Aunque el resultado no fuese del todo el esperado, siempre hay algo que valorar. Es importante que el colaborador haya aprendido una o más lecciones al realizar la tarea, y que le influyan positivamente en las próximas tareas.

Plasmar todos estos pasos en un documento, por escrito, nos puede ayudar a delegar más eficazmente.

Nunca seremos capaces de trabajar para nuestro negocio, si no dejamos de estar atados a él ■



PARA SABER MÁS

Dirigir personas: fondo y forma.  
Juan Luis Urcola Tellería / Esic Editorial

[www.degerencia.com](http://www.degerencia.com)

[www.gestipolis.com](http://www.gestipolis.com)

[www.revistacesvimap.com](http://www.revistacesvimap.com)