

No encargue tareas, delegue responsabilidades

Algo falla cuando a la mayoría de los directivos no les gustaría tenerse a sí mismos como jefes. El profesor del IESE Carlos García Pont y J. Ignacio Canales muestran cómo ganarnos la confianza de nuestros superiores al tiempo que creamos las condiciones para mejorar el compromiso y la aportación de nuestros colaboradores.



14 de junio de 2016

Por [Carlos Garcia Pont](#) y J. Ignacio Canales

Hace tiempo uno de nosotros realizó una pequeña encuesta entre los primeros 180 ejecutivos de una multinacional presente en los cinco continentes. Los habían reunido para desarrollar los planes del año siguiente, pero también para reflexionar sobre el grado de delegación en la empresa. La dirección consideraba que la cultura era demasiado centralizada y llevaban tres años intentando cambiarla. En este contexto, pidieron [a Carlos García Pont] si les podía hablar de delegación y descentralización.

Tras una introducción sobre el tema, les hice discutir sobre una situación real a la que se enfrentaban unos directivos de división que sumaban el 5% de las ventas de la empresa, cada uno con unas 1.000 personas a su cargo. Había una decisión muy conflictiva que los enfrentaba y que afectaba al futuro no solo de sus divisiones, sino de una parte significativa de la empresa. Una vez descrita la situación, tuvieron que pronunciarse sobre diversas preguntas:

- “Si fueras el presidente (tres niveles por encima), ¿les permitirías tomar la decisión?” Por imposible que parezca, la mitad exacta respondió que sí y la mitad que no.

A los primeros les lancé una segunda pregunta:

- “Si no te gustara su decisión, ¿la cambiarías?” El 70% respondió afirmativamente.

Ante esta respuesta, volví a inquirirles:

- “¿Te gustaría trabajar para alguien que te dejara tomar decisiones pero que las cambiara cuando no fuesen de su agrado?” Un 86% respondió que no.

A continuación, pregunté al grupo que inicialmente respondió que no delegaría la decisión:

- “¿Te gustaría trabajar para alguien que no te deja tomar decisiones importantes?” El 70% respondió que no.

Con posterioridad he repetido esta encuesta diversas veces entre los asistentes a mis sesiones y los porcentajes nunca varían demasiado. La conclusión siempre es que entre el 70% y el 80% de los participantes no querrían tenerse a sí mismos como superiores, lo que equivale a decir que les disgusta su propio modelo de gestión. Consideran que no pueden delegar lo que ellos mismos se merecen como delegados.

A no ser que se encuentren en el vértice de la pirámide, todos los directivos afrontan el problema de la delegación desde una doble perspectiva. Por una parte, se ven obligados a ejecutar una serie de tareas marcadas por sus superiores y, por otra, se resisten a dejar maniobrar a sus colaboradores. Pueden encarnar tanto a esa persona a la que se frena desde arriba y se le impide tomar decisiones como a la que, cuando delega, lo hace con reticencias, vigilando si se toma la decisión que ella misma tomaría y aprestándose a corregirla si no le gusta (ver El doble papel). Es decir, con frecuencia los directivos son incapaces de dotar a sus colaboradores de la autonomía de la que ellos sí se consideran merecedores.

En su papel de víctima y verdugo, el directivo se enfrenta a un doble problema:

1. ¿Cómo convertirse en dueño de su trabajo para enriquecerlo e ir más allá de la tarea que se nos ha encomendado? ¿Cómo ganarse la autonomía de la que se considera merecedor?
2. ¿Cómo fomentar que nuestros colaboradores se planteen la misma reflexión? ¿Y cómo favorecer que se hagan dueños de su trabajo y por lo tanto de su compromiso? (Ver El arte de dirigir).

La dirección tiene que facilitar el entorno para que las personas sientan la necesidad de ir más allá de la tarea.

Una versión de este artículo se publica en la revista [IESE Insight 29 \(T2 2016\)](#).

Este contenido es exclusivamente para uso individual. Si deseas utilizar este material en clase, puedes adquirir las copias que necesites tanto de “[No encargue tareas, delegue responsabilidades](#)” como de la [revista completa](#) en formato PDF mediante IESE Publishing.

Gracias por leer  **IESE** insight
Para descargar el contenido haz clic en el botón de abajo

Array

www.iese.edu/es/insight