



## DELEGAR RESPONSABILIDADES EN PYMES

### ¿Qué aportan los estudios realizados sobre el tema?



Una de las limitaciones que más reconocen los empresarios sobre sí mismos, es lo difícil que se les torna delegar en otros los trabajos que ellos mismos realizan. Los estudios dan pistas sobre cómo seguir un proceso seguro que garantice resultados positivos sin sorpresas desagradables.

### Introducción

Prácticamente en todas las PYMES asesoradas hasta la fecha se repitió la dificultad encontrada por los empresarios a la hora de delegar roles, funciones y tareas que normalmente las realizaban ellos. Bajo el lema “Si quieres algo bien hecho, hazlo tu mismo” muchos dirigentes jamás desarrollan la convicción que otras personas pudieran saber más sobre ciertos temas que ellos dominan, ni podrían hacer mejor que ellos ciertas tareas.

Los empresarios PYMES son afectos a hacerlo todo y ocuparse por igual e indebidamente, de tareas estratégicas, ejecutivas y operativas, o sea que desde definir la visión de la empresa, fijar las pautas de la comercialización, hasta cargarle un paquete en el baúl del cliente por ejemplo, creen que deben hacerlo todo para marcar un paso o ritmo de trabajo. Muchos creen además que eso proyecta sobre todo el personal un ejemplo de humildad y servicio (lo cual es bastante cierto), pero a la vez de sacrificio, constricción al trabajo y una polifuncionalidad que debe ser copiada y emulada por todos.

En tal caso, el “todos hacemos todo” aún sigue y seguirá vigente en las empresas pequeñas y medianas argentinas, pero lo que cambió, es que ahora se les exige que todos lo hagan “de la misma manera”, siguiendo los procedimientos e instructivos documentados que como nuevas herramientas de gestión de la calidad se están haciendo presentes en la empresa moderna.

En las PYMES del futuro inmediato los nuevos empresarios están dejando las tareas operativas y ejecutivas en manos de personas de confianza, más capaces que ellos mismos, a los fines de poder dedicarse a tiempo completo a monitorear el tablero de comando, cultivar relaciones de mutuo beneficio con proveedores, estudiar, actualizarse y pensar los nuevos rumbos hacia donde debe dirigir su empresa para asegurar la supervivencia, la rentabilidad y la expansión de la misma.

Para que al empresario esta tarea de delegar le resulte más precisa y sus buenos resultados estén asegurados, damos a continuación algunas pautas que debería considerar a la hora de llevarla a cabo.





## Delegar tareas sin descuidar el debido control

Como primer axioma diremos que la delegación del 100% de una tarea o función operativa reportará un ahorro hasta del 90% de ese tiempo dedicado, debido a que un 10% lo deberá concentrar en tareas ejecutivas de control sobre los delegados. Nunca podrá deshacerse por completo de la responsabilidad de revisar lo que hacen los subordinados aunque sea a groso modo y mediante información compactada. Si puede delegar el 100% de la tarea operativa pero ningún puesto puede controlarse así mismo, sin alto riesgo de falla humana.

### Cómo es el proceso de delegación

El estudio en campo demostró que el proceso comprende cuatro etapas correlativas que se desarrollan consecutivamente y no deberían ser quemadas ninguna de ellas, si lo que se quiere es asegurar buenos resultados. Las mismas son, a saber:

1. **Inmadura Informativa.**
2. **Inmadura Persuasiva.**
3. **Madura Participativa.**
4. **Madura Delegatoria.**

#### 1. Inmadura Informativa

1. Descripción de la escena: El aprendiz o discípulo deberá acompañar muy de cerca al mentor para ver cómo trabaja y se maneja en el puesto y las operaciones. Es muy poco lo que hace operativamente y es constantemente controlado o debe reportarse constantemente. Ante la menor duda debe preguntar antes que continuar. El diálogo inicia desde bajo e incrementa la frecuencia con el tiempo.
2. Propósito: Se procura informar más que delegar.
3. Qué ocurre: En esta etapa solo se delega del 1% al 25% del total de responsabilidades y la relación se caracteriza porque el aprendiz ocupa el 25% del total de tiempo compartido, haciendo preguntas mientras que el 75% lo cubre el mentor hablando, dando detalles y explicando pormenores.

#### 2. Inmadura Persuasiva

1. Descripción de la escena: El aprendiz o discípulo comienza a tomar más trabajo y con ello va persuadiéndose de que será capaz de ocupar un día el puesto completo al descubrir un potencial que desconocía de sí mismo.
2. Propósito: Se procura fortalecer la auto-confianza del discípulo.





3. Qué ocurre: En esta etapa el mentor delega del 26% al 50% del total de responsabilidades y la relación se caracteriza porque el aprendiz ocupa el 50% del total de tiempo compartido, haciendo preguntas mientras que el 50% lo cubre el mentor hablando, dando detalles y explicando pormenores.

### 3. Madura Participativa

1. Descripción de la escena: El aprendiz o discípulo ocupa gran parte del puesto en cantidad de trabajo y tiempo de presencia en el mismo. Gana más protagonismo que el mentor y pasa a estar mucho más informado que el mismo.
2. Propósito: Se procura brindar espacios de más autonomía, autogestión, libertad de criterio, creatividad en metodologías y poder para la toma de decisiones.
3. Qué ocurre: En esta etapa el mentor delega del 51% al 75% del total de responsabilidades y la relación se caracteriza porque el aprendiz ocupa el 75% del total de tiempo compartido, reportando datos, información, novedades, hechos y eventos y solicitando ajustes finos de sus criterios propios por parte de la dirección, mientras que el 25% lo cubre el mentor hablando, dando respuestas a las demandas y garantizándole la provisión de los recursos que necesita la persona y el sector para seguir funcionando. En este punto el empleado es quien más decisiones toma sobre el puesto y más responsabilidades asume.

### 4. Madura Delegatoria

1. Descripción de la escena: El aprendiz o discípulo ocupa todo el puesto y la toma de las decisiones. Conoce profundamente los detalles del ejercicio del rol e incluso adquiere la capacidad de promover su mentoría sobre otros aspirantes, subordinados o discípulos. Asumió el 100% de las responsabilidades y su personalidad maduró a niveles superiores que el mismo mentor debido a que agregó sus particularidades personales al estilo de trabajo y mejoró el modelo aprendido.
2. Propósito: Se procura mejorar el modelo de trabajo a partir de la diversidad de criterios aportada por el delegado y de la creatividad del mismo. Los breves contactos con el mentor y los reportes a las autoridades provocan discusiones funcionales de alta calidad en las cuales los criterios y métodos de trabajo salen mejorados continuamente. El progreso hacia la eficiencia y la mayor eficacia del sistema de gestión del puesto, ya no se detiene.
3. Qué ocurre: En esta etapa el mentor delega del 76% al 100% del total de responsabilidades y tareas y la relación se caracteriza porque el aprendiz





ocupa el 90% del total de tiempo compartido, reportando resultados sobre el curso de las acciones, mientras que el 10% lo cubre el mentor corrigiendo criterios, redefiniendo objetivos, metas y planes de producción, estableciendo mejores políticas y estrategias de trabajo. En este nivel, la relación entre el discípulo y el mentor es prácticamente un vínculo entre pares porque al cabo de un tiempo, el empleado conoce más del puesto que el mentor que lo delegó originariamente debido a la normal evolución de las acciones, los hechos, acontecimientos, pormenores, sutilezas, detalles que se escapan necesariamente del filtro que debe tener todo reporte de aquello que es importante, crítico y de fondo. Al perderse los detalles menores, lo no crítico y lo de forma, el mentor abandona la idea de poder saberlo todo y confía en que esa información está en buenas manos.

### Conclusión

Del mismo modo en el que un padre no le facilita a su hijo el acceso a manejar su auto sin un proceso de aprendizaje previo y luego de haber superado ciertas pruebas de conducción y mucho menos, antes de haber obtenido su licencia de conductor, del mismo modo ningún empresario delega sus tareas más críticas en nadie que no haya demostrado haber superado ciertas pruebas de inteligencia, habilidad y destreza, pero mucho más, de honestidad, transparencia y sinceridad incondicionales.

Sin embargo un error que muchos empresarios cometen recurrentemente, es no “otorgarle la licencia”, o sea, no encumbrar a sus sucesores frente a todo el grupo humano que integra la empresa y de este modo, se los obliga a ocupar un puesto sin el ingrediente vital de la autoridad suficiente para ejercerlo en plenitud.

En los casos más cerrados a la delegación que pudimos conocer, luego de haberlos persuadido de realizar planes de desarrollo de mandos medios de gestión (gerentes) o de traspasar parte de sus tareas a asistentes ejecutivos, etc., no solo que observaron y percibieron en carne propia los beneficios y las ventajas indiscutibles que ello trae aparejado, sino que afirman su deseo de no querer regresar nunca más, al viejo esquema de trabajo en el cual lo acaparaba todo.

**FIN DEL ARTÍCULO.**

Los derechos de autor han sido reservados mediante el depósito que marca la ley en la Sociedad Argentina de Letras Artes y Ciencias. Se prohíbe la utilización de este material sin contar con autorización expresa del autor la cual debe ser solicitada a través del sitio [www.javiergenero.com](http://www.javiergenero.com) sección Contacto.

