

Fortuna

POR QUÉ CUESTA TANTO DELEGAR DURANTE LAS CRISIS

Compartir la toma de decisiones ayuda a enfrentarse mejor a la incertidumbre

No confiar en la ejecución de los demás responde a una inseguridad personal

ANA MUÑOZ VITA
MADRID

En momentos de incertidumbre, el temor a equivocarse se dispara. Los cargos intermedios evitan tomar decisiones por miedo a no elegir la opción más adecuada y, en consecuencia,

"hay una tendencia a concentrar las decisiones en pocas personas", explica Guido Stein, profesor de Dirección de Personas del IESE. Una forma de operar que, sin embargo, considera un error, pues "si se delega en las personas adecuadas, se puede compartir mejor la incertidumbre". La filosofía contraria paraliza la evolución de las compañías, continúa el experto, ya que si no están permitidos los fallos, es muy complicado que se lleguen a ejecutar acciones que impliquen un cambio.

Este problema, opina Stein, es fruto de una cultura empresarial que penaliza los errores, lo que sucede tanto en los negocios pequeños como en las grandes corporaciones. "Estos se castigan explícita o implícitamente. El ensayo y error se sustituye por la necesidad de acertar a la primera", expone el experto. También lo ve así el profesor de IE University Ignacio Álvarez de Mon, quien cree que las culturas más desarrolladas en materia de creación de equipos también estarán más preparadas para estas cuestiones. "Se debe premiar a nivel organizativo a aquellos que asuman más responsabilidad, no penalizar los fallos", justifica.

Son también los propios miedos internos, considera Álvarez de Mon, los que impiden a los responsables delegar: "El jefe que delega bien es aquel que asume que en un momento dado va a haber un error". Por el contrario, la falta de seguridad en uno mismo es otro de los causantes de esta obsesión por realizar todas las tareas uno mismo. "Esto bebe de no aceptar



GETTY IMAGES

los propios fallos. Es una paradoja. La excusa para no hacerlo siempre es que no confías en que el resto lo vaya a hacer igual de bien, pero, al mismo tiempo, son las inseguridades personales las que no permiten encomendar parte del trabajo a otras personas", sostiene el profesor de IE University. El temor a que algo se salga de lo previsto provoca una mayor necesidad de control y, de nuevo, una concentración de las acciones. "La inseguridad hace que no confíes en nadie más, solo en ti mismo y muy malamente", concluye.

No es tarea fácil, sino una musculatura que es necesario entrenar. "La delegación debe hacerse poco a poco. No se trata de confiar en el resto porque sí, sino que conviene haberlos formado antes", recuerda Stein. Para ello hay que saber leer muy bien la madurez del equipo, conocer las fortalezas de cada miembro e ir cediendo terreno con pequeños pasos. El portavoz del IESE recuerda que los empleados deben estar acompañados en este proceso. Los jefes pueden ayudarles a identificar prioridades y alternativas con las que enfrentarse a la toma de decisiones, aunque nunca tomar por ellos este último paso. "Uno puede colaborar con la persona en la

que ha delegado, pero nunca debe intervenir en el momento de la toma de decisión porque así nunca alcanzaría la madurez, la mayoría de edad en la empresa", añade.

Una idea con la que comulga también Fátima Gómez, profesora del máster en Dirección y Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Europea. "Delegar no es solo asignar tareas, sino que tienes que dar poder para que se puedan tomar estas decisiones", describe. Un proceso en el que no solo se necesita confiar, conocer y formar a las personas, sino también saber comunicarles correctamente lo que se espera de ellas. "Debes asegurarte muy bien de transmitir qué es lo que se necesita, en qué tiempos, cuáles son los objetivos y qué metodología es recomendable seguir", prosigue. Todo ello, con el objetivo de que las personas puedan ser lo más autónomas posible a la hora de ejecutar estas acciones. Estar demasiado pendiente de las personas en las que se ha delegado provoca que estas no se comprometan con los objetivos y frena la innovación, asegura Gómez, quien también observa que las generaciones jóvenes y las mujeres presentan una mayor capacidad para trabajar de forma más colaborativa.

También hay excesos

► **Equilibrio.** Aunque concentrar el poder en exceso es el problema más frecuente, en ocasiones también hay quien se escaquea de sus obligaciones con este sistema. La clave, como en todo, expone Álvarez de Mon, está en hallar el equilibrio entre la repartición de tareas y el control excesivo.

► **Prestigio.** Stein hace hincapié en que estos casos no pasan desapercibidos aunque el implicado así lo pueda creer: "Siempre se acaba notando y, poco a poco, se pierde el prestigio que se podía haber conseguido", apoya.

► **Entrenamiento.** No obstante, el profesor del IESE invita a tratar de sacar partido de estos abusos. "Cuanto más deleguen en ti, más musculatura directiva ejercitas. Hay que mirarlo por el lado positivo porque te puede venir bien en el largo plazo", prosigue.

► **Compromiso.** "Las personas en las que depositas tu confianza tienen que tener tu apoyo hasta el final porque si no se produce una pérdida de compromiso con el resultado final", comenta Gómez.

► **Responsabilidad.** Así lo ve también Stein, quien insiste en no confundir delegar con abdicar: "Un buen líder delega las tareas, pero nunca la responsabilidad".