

LIDERAZGO
MTRO. ROBERTO CELESTINO SOLÍS SANTAMARÍA

Sesión 9

Proceso de Delegación

Objetivo: Que el participante planee y prepare una junta de delegación para que comunique estándares claros de desempeño.

Delegación

Delegar tareas y responsabilidades es una destreza de liderazgo para desarrollar y capacitar a otras personas. Planear y preparar una junta de delegación implica comunicar estándares claros de desempeño para darles seguimiento y fijar responsabilidades.

Una vez que un grupo, o un individuo, ha tomado decisiones, el siguiente paso es determinar “¿quién va a hacer qué, cuándo y adhiriéndose a qué estándar?” La delegación es el proceso de compartir responsabilidades para obtener resultados.

Los líderes determinan los objetivos más importantes que van a satisfacerse y los recursos que están disponibles, sin embargo comparten y colaboran en el plan de acción.

La delegación es un acto de liderazgo que forma parte de la solución a situaciones que podrían causar saturación de trabajo y estrés.

Indicadores que prueban la necesidad de iniciar un proceso de delegación son:

- Que el líder se esté llevando trabajo a casa luego de su horario laboral.
- Que el líder esté realizando tareas que se tenían antes de la última promoción o ascenso.
- Que el líder sea frecuentemente interrumpido para que aconseje y dé información.
- Que el líder se encarga de detalles que otras personas podrían arreglar.
- Que el líder se percate de que tiene injerencia en demasiados proyectos.
- Que se encuentre el líder apurado para satisfacer fechas límite.
- Que el líder trabaje más horas en contraste con otros gerentes.
- Que el líder esté utilizando tiempo realizando trabajo para otras personas que podrían hacerlo por sí mismas.
- Que el líder halla su bandeja de entrada llena cuando regresa después de unos pocos días.
- Que el líder se dé cuenta de que está involucrado en proyectos que pensó los había asignado a alguien más.

LIDERAZGO
MTRO. ROBERTO CELESTINO SOLÍS SANTAMARÍA

Proceso de Delegación

1. Identificar la necesidad. Establecer lo que se debe delegar. Crear una imagen mental de lo que quiere que sea el resultado.
2. Seleccionar a la persona. Identificar a quién le va a delegar y por qué ha escogido tal persona.
3. Planee la delegación.
 - a) Cómo debería ser: ¿Qué es lo que debería lograrse en el alcance de este plan de delegación? Crear una imagen mental de lo que se desea como resultado.
 - b) Cómo es: Determinar la realidad de la situación actual. ¿En dónde está ahora? Los líderes llevan a cabo una estimación a fondo de la situación, tanto interna como externamente, para obtener un entendimiento claro de los factores que posiblemente les ayuden o estorben para llevar a cabo sus esfuerzos y les permita fijar metas que sean realistas.
 - c) Metas: Defina y fije las metas. Estas metas realistas son puntos de revisión que crean expectativas mutuas que forman las bases para manejar las decisiones administrativas más importantes. Los líderes saben que sin haber fijado metas, las personas se orientarán hacia la tarea en lugar de orientarse hacia los resultados.

Los líderes le dan atención especial a fijar metas que sean realistas, razonables, que ofrezcan retos, y que se puedan lograr. Estas se separan en pequeñas piezas que pueda uno manejar, las cuales pueden asignarse a personas que vayan de acuerdo con la pericia y habilidades que se necesitan para lograrlas.

Esto hace que las metas sean menos difíciles y las rebaja a un nivel en el cual se puedan alcanzar más fácilmente. Saben que el lograr metas día-tras-día tiene que apropiadamente contribuir hacia el logro de metas a mediano y a largo plazo.

4. Lleve a cabo una junta de Delegación. Durante la junta se deberá lograr lo siguiente:
 - ✓ Identificar resultados específicos a lograr; Identificar claramente lo que usted quiere que sea el resultado final.
 - ✓ Preparar un perfil de las reglas y limitaciones: decir claramente las cosas que existen y que no pueden cambiarse y que no son negociables.
 - ✓ Revise los estándares de desempeño. Fije los estándares de desempeño con la persona a quien le va a delegar y revise los criterios para que haya claridad y acuerdo.

LIDERAZGO
MTRO. ROBERTO CELESTINO SOLÍS SANTAMARÍA

5. **Crear un Plan de Acción.** La persona a quien se le ha delegado la tarea deberá de desarrollar un plan de acción que explique los pasos que se van a tomar para lograr la meta.
6. **Revisar el Plan.** Usted y la persona a quien le ha sido delegada la tarea deberán de tener una junta y discutir el pan de acción que tiene que desarrollarse. Efectúe los ajustes necesarios hasta que ambas partes estén de acuerdo.
7. **Implemente el Plan.** Los planes se implementan al ver que toda persona que está involucrada comprende su rol a desarrollar en la tarea total, se comprometen a lograr los resultados acordados, y actúen en una forma unificada y concertada para llevar a cabo el plan.
8. **Seguimiento.** Los líderes exitosos le dan seguimiento a las metas previamente establecidas en el tercer paso de delegación al mantener un proceso de seguimiento efectivo que demuestre las desviaciones existentes con relación a las metas esperadas. La persona que delega no se deberá de involucrar mucho en los detalles específicos y, más bien, se deberá de concentrar en aquellos factores que sean críticos para el éxito del proyecto de tal forma que se puedan tomar acciones correctivas y lograr las metas.

Un proceso positivo de seguimiento debe de incluir:

- Resultados deseados predeterminados del seguimiento.
- Estándares de desempeño predeterminados y comunicados.
- Indicadores que conectan a los estándares de desempeño.
- Flexibilidad al cambio debido a información actualizada.
- Situación de Ganar-Ganar.

Principios de Cooperación hacia Resultados

Ser líder es convertirse en promotor de cambios de actitudes y comportamientos. El proceso de delegación es un acto que desarrolla a la gente e implica una serie de principios de relaciones humanas:

- Empiece elogiando y con apreciación honesta.
- Llame indirectamente la atención sobre los errores de los demás.
- Hable de sus propios errores antes de criticar a la otra persona.
- Haga preguntas en lugar de dar órdenes directas.
- Permita que la otra persona slave su propio prestigio.

LIDERAZGO
MTRO. ROBERTO CELESTINO SOLÍS SANTAMARÍA

- Elogie el más pequeño progreso y además cada progreso. Sea “caluroso en su aprobación y generoso en sus elogios”.
- Dé a la otra persona una buena reputación, para que se interese en mantenerla.
- Aliente a la otra persona. Haga que los errores parezcan fáciles de corregir.
- Haga que la otra persona se sienta satisfecha de hacer lo que usted sugiere.