CÓMO
DELEGAR

EL MÉTODO EN 3 PILARES PARA DELEGAR COMO UN LÍDER.

Delegar no es distribuir tareas. Es hacer crecer personas.

> ***Su trabajo no es hacer. Su trabajo es hacer hacer — y hacer crecer.***

POR QUÉ DELEGAR ES UNA COMPETENCIA CLAVE

Saber delegar es una de las competencias clave para ser un buen líder. Permite implicar y hacer crecer en competencias a sus equipos y al mismo tiempo descargarse de cierta carga de trabajo para dedicar más tiempo a tareas de alto valor añadido: trabajar en su sistema, su planificación, sus herramientas, su proactividad.

A lo largo de los módulos que hemos creado juntos, son situaciones que he vivido, errores que yo mismo he cometido en 11 años de management en multinacionales, en sectores exigentes como la gran distribución y la industria, y que he tenido que corregir y aprender con el tiempo. El método que le presento aquí es el resultado de esos años de aprendizaje.

LA DELEGACIÓN CLÁSICA — POR QUÉ NO FUNCIONA

La delegación clásica consiste en dar una tarea, explicar cómo hacerla, poner un plazo y esperar resultados tan buenos como los que usted podría hacer desde el primer intento.

RESULTADO: Está decepcionado. Tiene que reexplicar. Ha perdido tiempo. Su colaborador está frustrado y piensa que lo hace mal. Y usted también está frustrado porque seguramente ha dejado pasar oportunidades.

▸ Los 4 errores de la delegación clásica

ERROR 1 — Enfoque en la tarea, no en el resultado: Cuando delegaba, estaba enfocado en la tarea a delegar en sí misma y no en el resultado esperado. Decía «haz esto» en lugar de «esto es lo que debemos obtener».

ERROR 2 — Evaluar según su propia visión: Evaluaba cómo hacía la tarea según la visión que yo tenía de realizarla. Si no estaba hecho «a mi manera», consideraba que estaba mal hecho. No dejaba ninguna autonomía sobre el cómo.

ERROR 3 — Imponer los plazos: Definía los plazos de la tarea en lugar de responsabilizar a mis colaboradores sobre los plazos que ellos pensaban poder cumplir. Resultado: plazos irrealistas y frustración por ambas partes.

ERROR 4 — Esperar la perfección inmediata: Esperaba resultados perfectos desde el primer día. Pero eso simplemente no es posible. El aprendizaje lleva tiempo y la perfección inmediata es una ilusión.

DIAGNÓSTICO: Quizás se reconozca en algunos de estos casos. Es normal. Es el reflejo del manager que quiere hacerlo bien pero confunde delegar con distribuir órdenes.

EL MÉTODO DE DELEGACIÓN EFICAZ — 3 PILARES

Delegar una RAZÓN. Delegar un OBJETIVO. Delegar una RESPONSABILIDAD.

PILAR 1 — DELEGAR POR UNA RAZÓN

Cada delegación debe tener una razón clara: desarrollar a un colaborador, repartir la carga, dar responsabilidad, construir un sistema autónomo. El colaborador no debe sentir en ningún caso que usted delega porque es una tarea que detesta hacer o que quiere «endosar».

Empiece siempre por el POR QUÉ. Explique por qué la misión que confía es importante para el conjunto del servicio, para la empresa. Muestre que es una responsabilidad que va a recuperar su colaborador. Y que el trabajo que va a realizar tiene una utilidad real.

EL PRINCIPIO: Valore al colaborador en la elección misma de la delegación. Muéstrele por qué es ÉL a quien ha elegido para esta misión.

EJEMPLO DE DIÁLOGO

El líder : *« Tengo una misión importante para el servicio y he pensado en ti. Necesitamos implementar un nuevo seguimiento de las reclamaciones de clientes. Eres muy meticuloso con los detalles y tu rigor es exactamente lo que se necesita para estructurar este seguimiento. Es un tema estratégico porque impacta directamente la satisfacción del cliente de todo el servicio. »*

El colaborador : *« Entiendo. Es verdad que me gusta cuando las cosas están bien hechas. ¿Qué resultado esperas exactamente? »*

El líder : *« Excelente pregunta. Es justamente lo que vamos a definir juntos. »*

ANTI-MODELO: El jefe: «¿Puedes encargarte del seguimiento de reclamaciones? No tengo tiempo de hacerlo. Hazlo como el archivo que te envío y es para el viernes.» — Ninguna razón, ninguna valorización, ningún sentido.

PILAR 2 — DELEGAR UN OBJETIVO DE RESULTADO

No delegue tareas. No diga «haz esto, luego esto, luego esto en estos plazos». Eso es micromanagement, no liderazgo. El CÓMO debe ser libre. Lo importante es el resultado esperado.

Por supuesto respetando el marco que ha establecido con sus equipos y la cultura de empresa, pero la autonomía sobre el método se deja a su colaborador. Cada persona es diferente: puntos de vista, competencias, rapidez, forma de funcionar. Por eso es fundamental enfocarse en el QUÉ y no en el CÓMO.

EL PRINCIPIO: Defina claramente el resultado esperado. Deje que su colaborador encuentre su propia manera de alcanzarlo. Quizás le sorprenda: su método será a veces mejor que el suyo.

EJEMPLO DE DIÁLOGO

El líder : *« El objetivo es que tengamos un seguimiento estructurado de todas las reclamaciones de clientes: debemos poder ver de un vistazo las reclamaciones abiertas, los plazos de tratamiento y la tasa de resolución. El formato, la herramienta, el método, lo decides tú. »*

El colaborador : *« OK. Pensaba empezar con una tabla compartida con códigos de colores por urgencia. ¿Te parece bien? »*

El líder : *« Si te permite alcanzar el resultado que hemos definido, es tu decisión. Confío en ti. »*

ANTI-MODELO: El jefe: «Crea una tabla Excel con estas columnas, en este orden, con estos colores. Y rellénala cada lunes antes de las 9h.» — Ninguna autonomía. El colaborador ejecuta como un robot.

PILAR 3 — DELEGAR UNA RESPONSABILIDAD

Dé la plena responsabilidad a su colaborador y defina su campo de responsabilidad: total o parcial, presupuesto, medios, margen de maniobra. Es una co-construcción de esta responsabilidad.

Al igual que los plazos: ¿en cuánto tiempo piensa poder alcanzar los objetivos? ¿Qué medios necesita? Por supuesto, siempre en adecuación con lo que puede darle como medios o tiempo. El objetivo es que sea ganar-ganar.

Es fundamental delegar dando los medios y las herramientas para favorecer el éxito de la misión. Delegar sin dar los medios es poner a alguien en situación de fracaso. Una parte de autonomía es necesaria y valorizante para su colaborador.

EL PRINCIPIO: Co-construya el perímetro de responsabilidad con su colaborador. Déjele comprometerse con sus propios plazos. Déle los medios para tener éxito.

🗨️ EJEMPLO DE DIÁLOGO

El líder : *« Este seguimiento es tu proyecto. Eres responsable de la A a la Z. Tienes acceso a los datos del servicio al cliente y puedes solicitar al equipo si lo necesitas. ¿En cuánto tiempo crees que puedes tener una primera versión funcional? »*

El colaborador : *« Diría dos semanas para una V1 sólida. Eso sí, necesitaría un acceso al CRM y una hora con Sarah para entender el proceso actual. »*

El líder : *« Te doy el acceso mañana y aviso a Sarah. Dos semanas es perfecto. Hacemos un punto a mitad de camino la semana que viene, solo para ver si necesitas algo. No para controlar. »*

ANTI-MODELO: El jefe: «Hazme esto para el viernes. Apáñatelas. Y ven a verme si tienes un problema.» — Ninguna co-construcción, ningún medio dado, ningún marco de responsabilidad definido.

BONUS — EL SEGUIMIENTO QUE MARCA LA DIFERENCIA

Muy a menudo olvidado por los managers, lo que diferencia a un verdadero líder es el seguimiento. No hablo de micromanagement ni de verificar constantemente cómo avanza su colaborador todos los días. Sino de vez en cuando, hacer la pregunta: «¿Necesitas algo? ¿Has encontrado obstáculos?»

El seguimiento es un acto de liderazgo, no de control. Muestra a su colaborador que se interesa por su progresión, no únicamente por el resultado final. Crea una red de seguridad que permite al colaborador atreverse, experimentar y tomar iniciativas.

💡 **LA BUENA PRÁCTICA:** Planifique un punto de seguimiento a mitad de camino durante la delegación inicial. No es un control — es una cita de apoyo. La pregunta no es «¿dónde estás?» sino «¿qué necesitas?»

EL DERECHO AL ERROR — LA CONDICIÓN NO NEGOCIABLE

Cuando delega, debe aceptar que el resultado no será exactamente como lo habría hecho usted. Y es normal. Su colaborador aprende. Descubre. Encuentra su propio método. Si retoma todo al menor error, mata la delegación.

El colaborador que sabe que tiene derecho al error se atreve. Toma iniciativas, prueba, propone. El que sabe que cada error será sancionado o que su trabajo será retomado no hará nada sin su aprobación. Habrá creado exactamente lo que quería evitar: la dependencia.

ATENCIÓN: El derecho al error no significa tolerar la mediocridad. El error de aprendizaje es aceptable. El error repetido por falta de esfuerzo o rigor no lo es. El líder distingue entre ambos.

DELEGACIÓN CLÁSICA VS DELEGACIÓN LÍDER

❌ DELEGACIÓN CLÁSICA	✔ DELEGACIÓN LÍDER
Delega tareas	Delega objetivos de resultados
Explica cómo hacer paso a paso	Explica el resultado esperado y deja autonomía
Impone los plazos	Co-construye los plazos con el colaborador
Espera la perfección desde el primer día	Acepta el aprendizaje y tolera los errores
Evalúa según su propia visión	Se enfoca en el resultado, no en el método
Retoma el trabajo al menor error	Acompaña y corrige sin retomar
Ningún seguimiento tras la delegación	Puntos de seguimiento regulares y benevolentes
El colaborador ejecuta	El colaborador crece

SÍNTESIS

Su trabajo no es hacer. Su trabajo es hacer hacer — y hacer crecer.

Delegar eficazmente es una competencia que se trabaja. No es natural al principio. Todos tenemos ganas de mantener el control, de hacer las cosas «a nuestra manera». Pero el líder que no delega sigue siendo un ejecutor con título de manager. El que delega con razón, objetivo y responsabilidad construye un equipo autónomo, comprometido y de alto rendimiento.

RECUERDE: Delegue una RAZÓN («por qué tú»), un OBJETIVO de resultado («qué, no cómo»), y una RESPONSABILIDAD co-construida («es tu proyecto»). Luego haga seguimiento con benevolencia. Y acepte que el aprendizaje pasa por el error.

ECOSISTEMA: Este módulo se articula con el Líder vs Jefe (dimensión 4 — Delegación), los 5 Errores del Manager (error 4 — Hacerlo todo uno mismo), el Coraje Directivo (Pilar 4 — Proteger y asumir), el Poder del Reconocimiento y el Método LEAD-IN.