

LA DELEGACIÓN: LA CONFIANZA Y LA DESCONFIANZA EN LA CAPACIDAD DE LOS OTROS

Lic. Juan José Ferrarós¹

Con mucha frecuencia me consultan sobre cómo promover la delegación. Éste es un punto de llegada de varios caminos.

Como todos los asuntos humanos el pensamiento lineal crea más problemas que los que soluciona, en cambio una perspectiva compleja aborda las cuestiones desde varios niveles y ángulos resultando una respuesta más integrada.

La delegación se basa en la confianza y ésta en el conocimiento de los colaboradores:

1. ¿Cuánto saben ellos de su propia tarea y de la del equipo y la organización? Cuanto más amplio conocimiento tengan, podrán dar sentido a su tarea en el conjunto y tomar una responsabilidad por las tareas del conjunto.
2. ¿Cuáles son las capacidades y las limitaciones en el desempeño de los colaboradores? ¿Cuáles son sus intereses y su relación con la tarea? Conocimiento y actitud son los pilares del desempeño. Si la capacitación para realizar la tarea es muy elemental o bien hay intereses divergentes o no se comprende o comparte la política, los colaboradores no serán confiables.
3. Para poder incorporar nuevas tareas o destrezas dentro del trabajo es necesario un aprendizaje gradual y práctico en línea con sus intereses. Si se comprende el sentido de la tarea, alineada con sus intereses, y se la ha practicado guiadamente y con seguimientos periódicos, es muy probable que se le puedan delegar exitosamente.
4. ¿Están habilitados a plantear sus dudas y comentarios acerca de la tarea para que el compromiso sea posible? Las dudas y sugerencias de los colaboradores pueden significar o bien aportes enriquecedores al resultado o bien la necesidad de ser persuadidos de otros puntos de vista.

¹ Facilitador para el desarrollo personal y procesos de coaching; formación y entrenamiento de equipos de trabajo. Profesor universitario de grado y posgrado. Lic. en Psicología, UBA; Lic. en Relaciones Industriales, UADE; Operador en Psicología Social. jferraros@yahoo.com.ar; www.catedras.fsoc.uba.ar/ferraros

5. ¿Están persuadidos de las decisiones? La persuasión se basa en la exposición de un argumento convincente dentro de una política o escala de valores compartidos. Si no se comprenden o no se comparten el argumento o la política, el resultado será la *obediencia debida* o *el trabajo a reglamento*, es decir sin compromiso.

De esto se desprende que para poder delegar es necesario un conocimiento suficiente de los colaboradores, no sólo de sus datos cotidianos, sino que es necesario desarrollar la escucha, la persuasión y la capacidad de conocer también sus capacidades y limitaciones, sus valores e intereses y sus dudas respecto de la tarea. Y si nos hemos tomado el tiempo de instruirlos y realizar seguimientos, entonces surge una confianza efectiva sobre qué podemos esperar de ellos, evitando decepciones e inútiles reproches de que no estaban a la altura de nuestras expectativas, poco explicadas o no comprendidas.

Lic. Juan José Ferrarós

Julio 2013