

## **Delegar, un hábito necesario y a la vez complicado de incorporar**

*Delegar, un hábito necesario y a la vez complicado de incorporar  
Produce alivio cuando se logra e implica despojarse del ego y la  
inseguridad.*



*El ego, la inseguridad, la ansiedad y la falta de tiempo conspiran contra un hábito que beneficia tanto a quien delega como al delegado.*

En la cultura del *“si querés algo bien hecho, hacelo vos mismo”*, delegar tareas cuesta mucho.

*Surgen las dudas: ¿lo hará como yo? Y si lo hace bien, ¿me sacará el puesto?*

A la vez, delegar es una necesidad y un alivio para quien lo hace, además de ser un estímulo para quien recibe el encargo, que se siente valorado. ¿Por qué, entonces, si tiene tantas bondades, cuesta tanto?

Para Cristina Benchetrit, psicóloga especializada en terapia familiar y de pareja, el primer problema es esperar que otro haga las cosas “tan bien como yo”, cuando “nadie es como yo”.

La experta, directora de Espacio Olazábal, donde se organizan cafés psicológicos sobre este y otros temas, traza la personalidad de los:

***“acumuladores de trabajo”***: *“Son muy exigentes y controladores; inseguros, revisan las tareas más de una vez. No confían en los demás, porque desconfían de ellos mismos. Necesitan saber todo lo que hace el delegado para estar tranquilos”. Delegar implica exponerse a un error y no todos pueden aceptarlo.*

El ego también frena cualquier intención de asignar tareas. **“Ceder parte del lugar que ocupamos en una organización nos enfrenta al temor de perder importancia. Resignarlo implica cierto grado de sufrimiento narcisista, con el riesgo de que otro pueda hacerlo mejor”,** enuncia Pedro Horvat, psiquiatra y psicoanalista de la Asociación Psicoanalítica Argentina. **Un tercer obstáculo –o excusa– para evitar delegar es el tiempo que lleva enseñar. “Siempre es más fácil hacerlo que explicarlo, es cierto, pero a la larga los resultados serán mejores”,** asegura.

El licenciado Alberto Fernández Sanjurjo es director de Jhanus y de la Escuela de Formación de Líderes. Ante la pregunta de por qué **algunos directivos prefieren acaparar el trabajo, enumera, entre otros factores, la concepción errónea del líder como quien tiene respuestas a todo en la organización. “Acaban haciendo tareas que no son propias de su rol y les resta tiempo para emprender lo que es realmente importante”,** advierte.

Señala que es clave aprender a distinguir qué encomendar a otros y qué no; separar lo esencial de lo superfluo. Y conocer a quién se delega: la persona elegida, ¿puede hacerlo? ¿Tiene la capacidad que uno espera?

**Para ponerse en marcha, sugiere analizar dos variables: el tipo de trabajo y la relación con el colaborador. “Se delegan tareas cuando el empleado es competente, autónomo y experto. El líder necesita darle confianza y autoridad, trasladándole la responsabilidad de decidir. Debe explicarle los objetivos y brindarle los medios necesarios, además de supervisar la tarea”,** resume Fernández Sanjurjo.

Como todo, a delegar se puede empezar por casa. Es común que en una pareja alguno de los dos pretenda monopolizar las cuestiones de dinero, de salud o de trabajo doméstico. En ese caso, el doctor Horvat, especialista en vínculos, aconseja que los “límites sean elásticos”.

**“En las parejas `más parejas´ se distribuyen las responsabilidades. No existe un modelo de roles que sea el mejor, pero deben ser laxos. Y hay que tener la humildad de pedir ayuda cuando uno se ve sobrepasado”,** recomienda.

**Acumular tareas parece la salida fácil, porque en realidad de lo que se consigue es ahorrar el trabajo extra de enseñar y guiar.**

Pero, a largo plazo, los expertos coinciden en que delegar brinda muchas más satisfacciones. Dicen que es un ejercicio que mejora con la práctica así que, ¡en marcha!

Por **Mariana Israel**

**“El buen líder consigue lo mejor de cada uno”**

En un relevamiento reciente del portal de empleos Trabajando.com, el 9% de los encuestados destacó como ***cualidad de un buen líder el saber delegar***. Según Pablo Molouny, gerente general de Trabajando.com Argentina, es ***fundamental “saber apoyarse en el equipo para generar una mejor solución de la tarea. La no delegación es la falsa seguridad de que si uno lo hace va a salir mejor. Pero si se acumulan tareas, seguramente la calidad baje”***, explica.

Molouny añade que ***involucrar a otras personas en un desafío las motiva, les da sentido de pertenencia y de responsabilidad de los resultados***.

Otro de los beneficios que señala Molouny es la ***perspectiva múltiple*** que deviene de integrar distintas miradas sobre un proceso.

Manuel Montaner, coach ontológico y organizacional y director de la Carrera de Relaciones Públicas de la Universidad del Salvador, opina que ***delegar le permite al líder “prestar atención a cuestiones estratégicas y tácticas. Es más libre, con una mirada integradora y productiva”. El profesor agrega que un líder camina junto a sus colaboradores –“hay que desterrar la palabra subordinados”–, construye una relación con ellos. “Un líder que no delega, arría vacas. El líder coach consigue lo mejor de cada uno. Facilita que otros se eleven a su mismo nivel y esto no sólo no lo rebaja, sino que ensancha su autoridad”***, amplía Montaner.

## Las claves

***Distinga lo esencial de lo superfluo de su tarea.***

***Analice el tipo de trabajo a realizar y el tipo de relación que tiene con el colaborador.***

***Identifique los intereses de los miembros del equipo sobre las responsabilidades para darle a cada uno una tarea que lo motive.***

***Conozca bien a la persona en quien delega. Genere un contexto de confianza.***

***Reconozca al otro como a una persona que es distinta de usted.***

***Componente esencial: escuchar al otro.***

***Delegar supone que acompañe el proceso y esté atento a los logros.***

***En el hogar, los roles de la pareja deben contemplar y cuidar el lugar de cada uno y preservar el crecimiento de individual.***