

## Extracto del Libro

### “Gestionar sin Prisas: Únete a la Revolución Slow”

LdC 2020 | Gabriel Ginebra

Delegación clásica	vs.	Delegación Temeraria
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Primero prepara y luego delega</li> <li>● Cuando el jefe lo hace mal</li> <li>● Siempre llega tarde</li> <li>● El directivo omnipresente</li> <li>● Lleva al empleado de la mano</li> <li>● Delega hacia el empleado</li> <li>● Retiene mientras no se demuestre lo contrario / Delega mientras no se demuestre lo contrario</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Primero delega y luego prepara</li> <li>● Cuando el jefe lo hace bien</li> <li>● Tiende a precipitarse</li> <li>● El directivo ausente</li> <li>● Tira al empleado a la piscina</li> <li>● Delega hacia el jefe</li> </ul>

El líder atolondrado carga con toda la responsabilidad, no da cancha a los demás y se quema. En este capítulo te explico una herramienta clave para poner en práctica el liderazgo alternativo que planteo. Una estrategia radical para dar un paso de gigante en el proceso de transformación pacífica:

**Delegar temerariamente:** traspasar a los colaboradores los asuntos que tocan y los que no tocan, delegar cuando toca y cuando todavía no tocaba.

Mi amigo Michael Naughton de la Saint Thomas University ha publicado recientemente el libro ***Respect In Action: Applying Subsidiarity in Business*** (2015). Parte del principio de la **subsidiariedad** para asentar un golpe mortal a la tendencia acaparadora de los jefes.

El principio de subsidiariedad prescribe que **la responsabilidad debe asignarse sistemáticamente al nivel inferior posible**, y que solo se debe recurrir a la instancia superior cuando la instancia inferior no se vea capaz. El nivel superior debe actuar subsidiariamente.

Este principio se aplica en el ámbito de las administraciones públicas. Si un asunto puede decidirlo un estado europeo, que no lo decida la Unión Europea en su conjunto. Si puede decidirlo el gobierno regional, que no se encargue el gobierno central. Y si puede decidirlo el municipio, que no se encargue el gobierno regional.

Este **principio de la subsidiariedad**, o de la máxima extensión de la responsabilidad, se propone ahora como criterio general para las organizaciones. Todo debe decidirse en el nivel inferior posible. Si algo puede hacerlo el vicepresidente, que no lo haga el presidente; pero si puede encargarse el director de operaciones, que no se encargue el vicepresidente. Y si puede encargarse un supervisor de planta, que no se encargue el director de operaciones. Y si se puede encargar un simple capataz, que no se encargue

al supervisor de planta. Y si se puede encargar un empleado, que no se encargue el capataz.

Desde este punto de vista, **la tarea de un líder consiste en hacer que cada uno asuma la totalidad de su responsabilidad**. Y ayudarlo en tanto en cuanto requiera apoyo, interviniendo lo menos posible. Enseguida que un empleado sea capaz de asumir una responsabilidad –o una parte de ella- el superior debe abandonarla.

La idea es parecida a la de la **pirámide invertida** que planteó Joe Carlzon, CEO de la aerolínea SAS en los años 80. El empleado, que tiene contacto directo con el cliente, debe asumir el poder de decidir. La misión del superior jerárquico es solo facilitar, que esa interacción del empleado con el cliente sea satisfactoria.

La llamó pirámide invertida porque en este planteamiento el cliente es el rey. Y los empleados de primera línea son los ministros que sirven a ese rey. Los cargos superiores van después, reinterpretados como simples **tropas de apoyo**. Los directivos están al servicio de los empleados, justo al revés de lo que sucede ordinariamente, donde los empleados trabajan al servicio de lo que piden sus jefes, aunque no lo vean útil para los clientes.

La misión del mando será solo aumentar el orgullo del colaborador y su sentido de propiedad, expandir su autoconsciencia y conocimiento de la tarea. Permitir que demuestre toda de lo que es capaz, puede despuntar como líder (...)

## La Delegación como un mal menor

El directivo acaparador delega cuando constata que no llega a más. Algo que cuesta especialmente a quien cabalga habitualmente sobre el orgullo. Cuando el jefe atolondrado llega a su límite, su instinto, en lugar de llevarlo a delegar, lo lleva a incrementar el sistema de control. Pero cualquier sistema de control puede ser burlado. De hecho, todos **los sistemas formales de control son burlados por los empleados en alguna forma**. Es una de las pocas leyes universales del comportamiento organizativo que existen.

El modelo de directivo dominante parte todavía de los conceptos de unidad de mando y principio de autoridad, de Henry Fayol (1916). Las decisiones las debe tomar la instancia superior. Solo después se iniciará el proceso de delegación de funciones: definiéndolas, comunicándolas y capacitando a quienes van a recibirlas.

Lo que normalmente llamamos delegación siempre llega tarde y siempre se queda corta. Está hipotecada por el principio de la prudencia, basado en el principio de la desconfianza. Razona así: no delegaremos hasta que estemos en condiciones de hacerlo, hasta que los futuros responsables sean capaces de realizar el trabajo con garantías. Pero esta condición nunca se acaba de cumplir del todo. Porque solo responsabilizando se descubre si tenía capacidad para asumir responsabilidades. Estos experimentos no se pueden hacer con gaseosa. Delegar implica necesariamente correr

un riesgo, contar con que quien asume un cargo lo hará mal, al menos durante un tiempo. Si no confiamos de entrada, nunca habrá plenas razones para confiar.

La delegación temeraria da la vuelta al principio de la prudencia, se basa en el **principio de la confianza**. El superior intenta no encargarse de nada, no reservarse ninguna decisión, más allá de la puesta en marcha del sistema. El Líder Pacífico supone que está ante un personal con talento. Piensa que los demás tienen, por lo menos, las mismas capacidades que tenía él cuando asumió el cargo por primera vez.

Puede parecer que damos vueltas a sutilezas académicas, pero en estos matices nos jugamos que el Liderazgo Pacífico tenga sentido como propuesta alternativa. En el Liderazgo Atolondrado delegar es una excepción, es algo adjetivo por la incapacidad del mando. En el Liderazgo Pacífico la delegación es lo habitual, es algo sustantivo, porque se parte de la capacidad del empleado.

El Liderazgo Acaparador delega hacia abajo, cuando no puede más. Impone condiciones que si no se cumplen revierten la responsabilidad a la instancia superior. En el Liderazgo Pacífico, la responsabilidad radica plenamente en el nivel de abajo, aunque puntualmente pueda subir a nivel superior.

Escribo estas líneas en mi primera semana de confinamiento debido a la COVID-19. El Presidente de Gobierno de España, Pedro Sánchez, acaba de decretar la centralización de toda la actividad de prevención del virus, que estaba en manos de las Comunidades Autónomas. La medida afecta a áreas tan amplias como salud, seguridad, transportes, información, policía, comercio, trabajo y cultura; incluso afecta a los actos religiosos. Me sorprende que a (casi) todo el mundo le haya parecido lo más sensato: centralizar más para poder controlar mejor. Retirar la confianza al que hasta el momento la tenía. En momentos de dificultad se descubre el modelo de liderazgo que uno lleva dentro. No vamos en la buena dirección. ¿No es en los momentos de dificultad cuando se debe confiar en los responsables más cercanos al problema?

El problema está en ver la delegación como un mal menor, frente al ideal de tener todas las cosas controladas. La Delegación Temeraria es la perspectiva opuesta. La responsabilidad debe estar en el nivel más bajo, y se delega puntualmente hacia arriba como un mal menor. Lo ideal sería que el de abajo lo supiera todo, y el de arriba no supiera nada.

## **Es preferible esperar lo mejor y equivocarse, que esperar lo peor y acertar**

Mi mujer y yo somos de lo más opuestos en este punto. Cuando surge en casa algo por hacer (gestión administrativa, compras o arreglos) de entrada se lo carga a sus espaldas. Encuentra ropa tirada en el suelo; se queja, pero la recoge inmediatamente. Yo me quejo también, pero busco a alguno de mis hijos para que la recoja. Afortunadamente, mi hija Laia tiene el don de recoger cosas del suelo con su habilidoso pie.

Mi mujer en principio lo hace todo ella, o por lo menos lo intenta. Yo en principio no hago nada o por lo menos lo intento. Mi mujer me tacha de comodón, pasota e irresponsable: no le falta razón, aunque el hacer hacer sea el trabajo más duro e implique de entrada mayor dedicación de tiempo.

Yo tacho a mi mujer de ansiosa e hiperresponsable. Y me dedico a escribir libros sobre el tema, mientras ella saca las castañas del fuego. Las demandas de tener en casa 8 hijos son infinitas (en realidad son 7 pero Ella me incluye en esta categoría). Con su estrategia no encuentra tiempo para cuidarse, ni para atender a las demandas de sus infinitas amigas.

Decimos Delegación Temeraria porque ante la duda, la decisión la dejamos en el nivel de abajo, al contrario de la delegación convencional. ¿Qué más temerario que hacer que prevalezca la postura del empleado sobre la del jefe?, ¿la del director de oficina sobre la del director de zona?

Si para delegar tenemos que esperar a que nuestro empleado o hijo esté capacitado, nunca llegará ese momento. Es como aquel que se ha propuesto dejar de fumar, pero mañana.

La forma más poderosa de desarrollar personas es **tirarlas a la piscina**. Como cuentan tantas *TED Talks*, los talentos precoces aparecen cuando alguien por alguna razón se ve obligado a asumir responsabilidades sin estar preparado. ¿Cómo pueden aprender a asumir retos imposibles, si no los sacamos a la cancha?

Pocos principios tan universales para el desarrollo del talento como el **Efecto Pigmalión**. Los empleados son buenos o malos, imaginativos o reiterativos, entusiastas o cenizos, dependiendo de como se les considere. Si piensas que alguien no tiene talento y lo tratas como si no lo tuviera, acertarás. Pero si supones que lo tiene y lo pones en tesituras para que lo demuestre, las más de las veces comprobarás que lo tenía.

Los hechos consumados dan la razón al pre-juicio anterior. Si tratas al empleado como si estuviera poco integrado en el proyecto, producirás que esté poco integrado. Pero si tratas al empleado como si tuviera buenas ideas, la realidad también te dará la razón.

**Subestimamos la capacidad de aprender de los demás y sobreestimamos la propia.** Nunca dejo de admirar cómo hablamos a los recién nacidos con toda naturalidad, como si nos entendieran, y en un par de años aprenden la lengua con relativa competencia. Captando giros y entonaciones que ni nosotros somos conscientes de tener.

A Carlos Llano, fundador de la escuela de negocios IPADE, le gustaba decir que **es preferible esperar lo mejor y equivocarse, que esperar lo peor y acertar**. Es preferible confiar excesivamente en tus trabajadores, aunque a veces fallen, que desconfiar de su capacidad y acertar.

El concepto de delegar temerariamente nos acerca a una visión oriental del liderazgo. Como explica Djorn Aris en su libro *El Arte Marcial en los Negocios* (2019): **El jefe debe desentenderse de la operación**. En Occidente asociamos liderazgo a quien destaca en un determinado campo, ya sea en política, deporte o empresa. Entendemos que el líder debe descollar, ser mejor que nadie.

El concepto oriental de liderazgo es distinto. Es alguien que esencialmente dirige personas, que son mejores que él en aquello que hacen. El líder está enfocado en conocer la visión de la compañía. Su misión consiste en transmitir esa visión el resto de empleados. No necesita, por tanto, un conocimiento detallado sobre la producción, para ello está el resto del personal. Su función es conocer a ese personal y apoyarlos en lo que necesiten.

En un discurso corporativo, Pieter de Man, un alto cargo de KLM, citó uno por uno los nombres de los asistentes. Seguro que ninguno lo olvidó. Un buen líder conoce las virtudes de cada miembro del personal; concede tanta responsabilidad como sea posible y crea una atmósfera de libertad.

Conviene volver a recordar la clásica distinción entre gestionar y liderar. Quien gestiona se involucra en la administración de los procesos, quien lidera no. Su misión es liberarse de la **tiranía de los detalles**.

## ¿Te animas a practicar la Delegación Temeraria?

**EN EL LIBRO ENCONTRARÁS UNA METODOLOGÍA PARA DELEGAR TEMERARIAMENTE, con fichas de aplicación**

<https://.librosdecabecera.com/gestionar-sin-urias>