

SABER MEDIR PARA PODER DELEGAR

Nº 1503

DOCUMENTOS PLANNING®

Por: Carlos Alberto Mejía Cañas

Consultor / Gerente

Una de las habilidades más importantes y necesarias en la gerencia, pero a la vez más difícil, es saber delegar en otros y confiar en ellos para la obtención de los resultados esperados. Partamos de una completa definición para comprender lo que está implícito en el proceso de delegar:

A nivel empresarial, delegar tiene unas condiciones para poderse desarrollar:

“La delegación es una transferencia de tareas, funciones, atribuciones y autoridad, que se realiza entre una persona que ocupa un cargo superior, a un inferior jerárquico para que opere en un campo limitado y acotado, normalmente con un objetivo específico. [Musso 2005]”.

En este concepto hay reflexiones por realizar, las cuales comentaremos a continuación. La delegación tiene sus propias “normas”, las cuales deben ser claras para el delegante (quien delega) como para el delegatario (quien recibe la delegación), tales como:

- Se debe delegar lo que realmente es alcanzable, no misiones imposibles.
- La delegación debe estar contenida en las competencias del delegado, para ser eficaz.
- Se delega con la oportunidad y los recursos necesarios para poder ejercer la delegación. Entregar la

responsabilidad sin otorgar las condiciones para su ejecución también conduce al fracaso.

Si falla cualquiera de estas condiciones, se compromete gravemente el éxito de la delegación y se crean condiciones de agotamiento en la relación entre el superior y el subalterno.

La experiencia demuestra que, dadas las anteriores condiciones, toda delegación debe partir por hacer explícitos los siguientes elementos:

- El objetivo (¿qué se quiere lograr?).
- El alcance y las acciones fundamentales (¿hasta dónde y cómo se quiere lograr?).
- Los recursos a emplear (¿con cuáles recursos se dispone en términos de: tiempo, humanos, financieros, físicos, etc., para realizar la labor?).
- El establecimiento de metas y calendarios (¿qué cumplimientos deben darse y cuándo?).

Uno de los puntos cruciales de la delegación es justamente determinar los cumplimientos a través de las metas y los calendarios de ejecución, los cuales identifican el ¿cómo sabemos si lo estamos logrando? Quien delega debe saber medir muy bien la

ejecución de lo delegado, para verificar si se está cumpliendo.

No siempre es fácil determinar cómo medir si la ejecución de lo delegado se está cumpliendo, para lo cual se emplean, frecuentemente, indicadores de medición o datos sobre tiempo, costo y otros conceptos que permiten verificar el nivel de avance y cumplimiento de lo delegado.

La definición necesaria es saber ¿qué medir y cómo?, según se comenta a continuación:

1. El logro

Se trata de verificar si se ha cumplido con la tarea delegada, para lo cual hay que validar el cumplimiento del indicador de referencia sobre el objetivo. Vamos a denominar como RA= el resultado alcanzado y como RE= el resultado esperado.

El indicador de efectividad (cumplimiento) de la labor delegada se logrará siempre que la razón **RA/RE sea igual o mayor que 1** o, expresado en términos porcentuales, mayor o igual que el 100%.

2. El costo

En toda delegación el costo incurrido puede ser un elemento significativo del éxito de lo delegado. No basta cumplir, siempre se debe preguntar y ¿a qué costo? Vamos a denominar como CA= el costo alcanzado y como CE= el costo esperado.

El indicador de eficacia (en el uso del costo) de la labor delegada se logrará siempre que la razón **CA/CE sea igual o menor que 1** o menor o igual que el 100%.

3. El tiempo

Igualmente, el tiempo incurrido en el cumplimiento de la delegación es significativo para medir el éxito alcanzado. En este caso vamos denominar como TA= el tiempo alcanzado y como TE= el tiempo esperado.

El indicador de eficacia (en el uso del tiempo) de la labor delegada se logrará siempre que la razón **TA/TE sea igual o menor que 1** o menor o igual que el 100%.

4. El indicador de eficiencia

Se entiende por indicador de eficiencia el cumplimiento de toda la “tarea”, es decir, el resultado, el tiempo y el costo. Por lo tanto es la combinación de los anteriores indicadores, lo cual se puede expresar así:

Indicador de eficiencia= $(RA/CA \times TA) / (RE/CE \times TE)$.

La expresión anterior tiene dos componentes:

RA/CAxTA donde se relaciona el resultado alcanzado en forma directa con su valor e inversa con el costo y el tiempo empleados. Mientras mayor sea esta razón, mejor el logro obtenido.

La otra expresión es:

RE/CExTE donde se relacionan los mismos elementos en la forma esperada al inicio de la labor delegada. Este valor esperado es un

referente para el primero, el resultado alcanzado.

Así, la razón entre las dos expresiones debe también ser mayor o igual a 1 o al 100%, para considerar que la labor se cumplió o se cumplió en exceso, pero en el tiempo y con el costo más apropiado posible.

5. El aprendizaje

El último elemento en el seguimiento de la delegación encomendada o asignada al delegado por el delegatario es verificar el aprendizaje, entendido como el conjunto de las experiencias ganadas en la realización de la delegación, para capitalizarlas en favor de futuras realizaciones.

Saber medir para delegar con eficiencia es un imperativo para el delegatario y el delegado, en la búsqueda del logro que se proponen obtener.

Síguenos en:



Si desea conocer más sobre este tema, en Planning ofrecemos una consultoría sobre [Competitividad y Estrategia](#) que se adapta a las necesidades de su empresa.

Planning
Marzo de 2015

Acerca de Planning

Planning es una empresa privada colombiana creada en 1997, que proporciona servicios especializados de consultoría e investigación, elabora publicaciones sobre estrategia y desarrolla y comercializa modelos de planificación y evaluación de la gestión, dirigidos a satisfacer las necesidades de la dirección superior.



Servicios: Si desea conocer más sobre nuestros servicios de asesoría y sistemas de inteligencia, pulse en cualquiera de los vínculos:

- ✓ [Competitividad y Estrategia](#)
- ✓ [Mercadeo Eficaz](#)
- ✓ [Valor agregado eficiencia y productividad](#)
- ✓ [Desarrollo de propuestas de valor](#)
- ✓ [Estrategia y Scorecard](#)
- ✓ [Inteligencia de Negocios](#)
- ✓ [Sistema Planner](#) - Costos, rentabilidad y gestión
- ✓ [Sistema Monitor](#) - Competitividad, estrategia y riesgo



Recomiende a un amigo: Si usted desea que alguien más reciba esta publicación, [pulse aquí](#) para entrar a la página de referidos.



Información de contacto: Para contactarse con nosotros [pulse aquí](#), escribanos a info@planning.com.co o llámenos al teléfono (574) 4120600 en Medellín.