

**ENVIAR ORIGINAL BUENO,  
POR FAVOR**



# Delegar, el arte de multiplicar para alcanzar las estrellas

*LA INCAPACIDAD PARA DELEGAR PARECE SER UNO DE LOS MALES DE LOS DIRECTIVOS ESPAÑOLES. DETRÁS DE ESA REALIDAD SE ESCONDE UNA FALTA DE CONFIANZA EN LOS DEMÁS Y TAMBIÉN DE HUMILDAD. JOSÉ BALLESTEROS, EXPERTO FORMADOR DE DIRECTIVOS, AFIRMA QUE PARA DELEGAR HAY QUE TENER LA HUMILDAD NECESARIA PARA RECONOCER QUE OTRO PUEDE HACER LAS TAREAS MEJOR QUE NOSOTROS. POR ELLO, SU CONSEJO ES QUE NOS RODEEMOS DE LOS MEJORES Y DELEGUEMOS LO MÁXIMO POSIBLE, PORQUE ESE ES EL CAMINO DEL CRECIMIENTO.*

*RODEÉMONOS DE GENTE  
MEJOR QUE NOSOTROS  
Y DELEGUEMOS LO MÁXIMO  
POSIBLE. ASÍ NOS  
MULTIPLICAREMOS HASTA  
ALCANZAR LAS ESTRELLAS*

*JOSÉ BALLESTEROS*



José Ballesteros.

en una” también hace falta fichar a gente mejor que uno mismo.

Siendo esta una brillante, y a primera vista “simple” idea, la pena es que se eche mano de ella sólo por desesperación y no como sano principio básico en todo momento. Pero claro, para ello se necesitan dos virtudes básicas en el líder: la confianza, para dejar en manos de otros asuntos que uno cree demasiado importantes o incluso vitales, y humildad, de donde nace la capacidad de confiar, para entender y aceptar que otros pueden hacer algo mucho mejor que nosotros mismos.

Veamos si nos suenan alguna de estas frases:

- “O me encargo yo o sale mal”;
- “Si lo dejo en sus manos tardará muchísimo, así que prefiero hacerlo yo y no perder tiempo”;
- “Estoy rodeado de inútiles, no me puedo fiar de nadie”;...

Todas estas frases y otras parecidas, pero mucho más crudas, he podido escuchar a lo largo de mi carrera ejecutiva antes, y como formador hoy día. Lamentablemente todas ellas tienen un común denominador: la incapacidad de saber delegar.

Pero, ¿de dónde nace esta incapacidad?

### La incapacidad de saber delegar

A mi juicio, después de tener la fortuna de trabajar en y con excelentes empresas nacionales y extranjeras, con y sin ánimo de lucro a lo largo de casi veinte años, esta incapacidad es más un problema de autoestima y auto-confianza del propio directivo. No se trata del desconocimiento “técnico” de una asignatura vital del liderazgo que es la delegación.

A nadie se le escapa la importancia vital de delegar y sus enormes beneficios. Rara vez, por no decir ninguna, se consigue nada en plan ‘llanero solitario’. Recordemos y felicitemos la fabulosa gesta de nuestro magnífico equipo nacional de baloncesto: trabajaron como un equipo conjuntado y con tareas muy claras cada uno. El oro fue su justa recompensa. De nada sirven las magníficas individualidades (miremos sino al conjunto de Estados Unidos) contra un conjunto que actúa como un equipo unido y bien compenetrado, como fue el caso del equipo griego y, por supuesto, de nuestra selección.

Pero claro, para delegar hay que confiar, y para confiar, hay que tener humildad. Los grandes líderes siempre tienen la humildad de saber que otros pueden hacer muchas tareas más eficiente y mejor que ellos.

Confiar implica arriesgar. Ponerse en las manos de otro y estar dispuesto a asumir la responsabilidad de sus errores. De ahí que una persona sin una sana autoestima y auto-

*“CONFIAR IMPLICA  
ARRIESGAR.  
PONERSE  
EN LAS MANOS  
DE OTRO Y ESTAR  
DISPUERTO  
A ASUMIR LA  
RESPONSABILIDAD  
DE SUS  
ERRORES”.*

## RECURSOS HUMANOS

José Ballesteros

“**P**ara salir de una crisis hay que fichar a gente mejor que tú”. Esta gran verdad, pronunciada por D. Antoni Olivella, director general de la multinacional española Indo, fue portada en la revista *Emprendedores* del mes de agosto pasado.

No es de extrañar que con esta filosofía sus cifras de negocio hayan pasado en cuatro años de unas pérdidas de 8,1 millones de euros a 7,6 millones de euros de beneficio neto, como podemos leer en el artículo publicado en la revista ya mencionada.

No tengo el gusto de conocer a este excelente profesional español, si bien me atrevería a añadir una coletilla a su fantástico principio de gestión empresarial, con la certeza de que si él no la ha mencionado es porque estaba refiriéndose específicamente a cómo salieron de la crisis. Él dice: “para salir de una crisis”; añadamos: “y para evitar entrar

“SE HA DE SER  
PARCO EN  
LA CRÍTICA  
Y EFUSIVO EN EL  
ELOGIO”.

confianza vea como tarea poco menos que imposible el confiar en otros. “Si casi no confío en mi mismo, ¿cómo pedirme que confíe en otro?”, parece estar en el subconsciente de este tipo de ejecutivos.

En nuestros seminarios, solemos hacer un ejercicio muy visual que demuestra de manera simple y clara cómo se puede conseguir la confianza de los demás. Pido a una persona que me de las manos y junte las puntas de sus pies con los míos. Una vez así, le pido que se eche para atrás, siendo yo el que mientras se lo está pidiendo ya me he echado hacia atrás, de forma que el me está sujetando. La lección es muy simple: como pasa siempre, para que otro confíe en mí, primero tengo que confiar yo en el otro. La persona está dispuesta a echarse para atrás, jugándose el tipo, ya que me ha visto a mí echarme antes, confiando ciegamente en que ella me sujetaría. Si no confío, no puedo delegar.

### Las lecciones aprendidas

Suelo decir que la fortuna de tener ya siete hijos, me ha enseñado más sobre liderazgo y trabajo en equipo que mis años de ejecutivo y de formador juntos. Y en el campo de la delegación son impresionantes las lecciones aprendidas. Permíteme compartir contigo, amig@ lector/a, lo que he observado y aprendido:

- Los niños están siempre deseosos de ser útiles. Les encanta aportar.

- Cuanto más le dejes hacer más te pedirán. (Lo opuesto también rige: cuanto menos les dejes, menos harán. De ahí la cantidad de padres esclavos que se ven a poco que uno observa).

- Antes de delegar una tarea cerciórate de que el niño al que se la delegas podrá llevarla a cabo, no sin esfuerzo, pero está en condiciones de poder llevarla a buen puerto (aunque implique mayor tiempo de ejecución). De hecho, es una regla no escrita, si bien muy cierta, que algo que podemos hacer los padres en pocos minutos, si nuestros hijos pequeños nos ayudan (al principio) nos llevará el doble de tiempo. Ejemplo: subir las bolsas de la compra a casa. Si lo dudas, haz la prueba.

- Cada vez que delegas algo y lo hacen bien, felicítalos efusivamente. Su alegría será tan grande que la próxima vez estarán al tanto para echarte una mano desde el minuto uno.

- He de ser parco en la crítica y efusivo en el elogio. Si algo sale mal, réstale importancia. Si sale bien, haz una fiesta. Sobre todo si es la primera vez.

- Lo delegado cada vez puede ser de más importancia, y se observa que el hij@ va ganando en autoestima y auto-confianza de manera automática y así es más capaz de hacer más y mejores tareas cada vez.

Y finalmente:

- Nunca, nunca, nunca usar la delegación como instrumento para evitar las tareas que a uno no le gustan, sino como mecanismo de eficiencia doméstica y desarrollo personal del niño. Los niños son genuinamente perspicaces y “huelen” cuando se les quiere sólo para aprovecharse de ellos.

Puedo imaginarme, y perdona si prejuizo, que algún que otro lector esté pensando: “sí, esto puede estar bien para los hijos, pero los empleados son distintos”. Te animo a que donde pone hijo, chico, niño, lo cambies por personas/empleados (sí, lo pongo unido porque a veces se olvida que los empleados son personas, seres humanos únicos e irrepitibles, dignos de toda consideración y respeto) y verás que estos principios rigen igual en el mundo empresarial. No en balde la familia es la empresa base en la sociedad.

### El poder multiplicador de la delegación

Los amantes del ajedrez conocen bien la leyenda de Sissa, el inventor hindú del juego del ajedrez. Cuando Sissa se lo presentó al rey, éste le preguntó qué quería como recompensa, Sissa pidió algo muy simple: *“un grano de trigo en la primera casilla, dos en la segunda, cuatro en la tercera, ocho en la cuarta y así siguiendo hasta completar el tablero”*. El rey asombrado por la modestia de Sissa, accedió inmediatamente, y ordenó que trajeran un poco de trigo y se empezaran a llenar las casillas.

Imagínate la sorpresa del rey cuando comprobó que los granos se consumían con pasmosa rapidez y que todo el trigo del reino era insuficiente para satisfacer el pedido de Sissa.

Por si no tienes ganas de hacer los cálculos, la última casilla del tablero tendría 9.223.372.036.854.775.808 granos de trigo. Cifra a la que se llega elevando 2 a la potencia de 63, la cantidad de casilleros del tablero de ajedrez (contando que la primera es la 0).

Esta es una historia que enseña rápidamente el poder de la multiplicación exponencial, y también nos puede servir para recordar que cuando delegamos nos multiplicamos, y si enseñamos a delegar, nos multiplicamos geométricamente y cuando enseñamos a enseñar a delegar, nos multiplicamos exponencialmente.

**“Los grandes líderes siempre tienen la humildad de saber que otros pueden hacer muchas tareas más eficiente y mejor que ellos”.**

Obviamente no estoy haciendo un llamado universal a la delegación por la delegación, cada uno debería saber muy bien cuales son las actividades que él/ella ha de realizar personalmente y cuales debe delegar, (teniendo claro que las personas que trabajan con nosotros tienen la misma intuición de los niños: saben perfectamente cuando delegamos por evitarnos una tarea pesada o cuando delegamos para ayudarles en su desarrollo personal y profesional). Sí confío que esta historia nos recuerde el poder multiplicador de la buena delegación.

Olivella también dice otra gran verdad: “Tu papel es el de director de orquesta. Se trata de que todos toquemos lo mejor posible”. Y para conseguirlo hay que ser humilde y delegar, pues si no delegamos, la gente nunca puede aprender, crecer e incluso, un día sobrepasarnos. La lastima es que a los directivos no líderes, no les pasa como a los buenos maestros y a los buenos líderes: que se alegran de que sus pupilos, un día, lleguen mucho más alto que lo hicieron ellos.

### ■ Rodeémonos de los mejores

Y como empezamos con un directivo, quiero terminar con una no menos importante ejecutiva: Indra K. Nooyi, flamante nueva consejera delegada del grupo Pepsico. Ella dice: *“para mantener en carrera tu empresa, debes rodearte de la mejor gente”*.

Se dice que las mujeres tienen un sexto sentido del que los hombres carecemos. Incluso, el pasado 27 de agosto apareció una noticia en el periódico El Mundo que, al menos, sirve para la reflexión. Sus primeras líneas nos dicen: *“Un estudio elaborado por la compañía British Telecom asegura poder demostrar que las mujeres de 50 años son ‘los mejores jefes’, debido a que dan más confianza al empleado y son más flexibles”* (las negritas son mías). Otra forma de decirnos que algo que saben hacer muy bien es delegar, ya que confían. No he tenido oportunidad, a la fecha de entregar este artículo, de “hincarle el diente” al mencionado estudio, pero lo que sí creo bueno es que nos aprovechémos de su sentido y su experiencia y hagámosle caso a las damas y a los líderes sabios. Rodeémonos de gente mejor que nosotros y deleguemos lo máximo posible. Así nos multiplicaremos hasta alcanzar las estrellas.

---

**José Ballesteros De la Puerta,**  
**Socio-Director de VESP.**

**Actitud en Acción, S.L. Autor de EL RETO.**  
**Cómo disfrutar la responsabilidad de tu propia vida. Ed. Belacqva.**

**EL PUZZLE. Descubre el comunicador que llevas dentro. Ed. Temas de Hoy.**

**c-e: [jbp@actitudenaccion-vesp.com](mailto:jbp@actitudenaccion-vesp.com)**

**[www.actitudenaccion-vesp.com](http://www.actitudenaccion-vesp.com)**

---