

Se buscan líderes

● JULIO ESCALANTE ROJAS

Para ser un líder en la empresa no es necesario abarcar todas las áreas, dominar desde las ventas hasta el proceso de producción, pasando por la contabilidad. Pero en las microempresas suele suceder: el dueño se multiplica en mil labores que terminan por agotarlo. El error es pensar que por comenzar con poca inversión y en un local pequeño no se va a crecer en el corto o mediano plazo, y se va a necesitar que otros asuman tareas y responsabilidades.

La palabra mágica es planificar. Un empresario debe pensar qué es lo que quiere lograr y cuánto debe crecer, y a partir de allí diseñar cómo será la estructura de su empresa, a pesar de que todavía sea pequeña. "En esta estructura no es necesario plantear grandes puestos y jefaturas, sino definir responsabilidades básicas", dice María Isabel Cifuentes, directora de la Carrera de Administración y Recursos Humanos de la UPC. Pregúntese: ¿Qué tipo de personas necesito para que se haga cargo de vigilar la producción, el pago de sueldos o las ventas? Ya partir de ello defina perfiles profesionales para esos puestos. Si alguien que ya está en su empresa calza con lo requerido no necesitará salir a contratar.

Cifuentes dice, por

ejemplo, que delegar que alguien se haga cargo de los pagos, evitará que el dueño de la empresa esté siempre resolviendo problemas (porque es el único que los recibe) y siendo el blanco de conflictos con el personal.

Suele suceder que en una microempresa, los miembros de la familia tomen un lugar, ayuden desde el inicio y cubran las necesidades que van apareciendo. ¿Entonces, debería ser un pariente la primera persona en quien pensar para ocupar un cargo de mayor responsabilidad o deberíamos elegir al mejor de los colaboradores?

El apellido o el grado de parentesco no debe ser un criterio de peso mayor a la hora de delegar responsabilidades. Se trate o no de un pariente, hay que considerar en la persona elegida su conocimiento técnico, su experiencia y su personalidad. "Si un familiar cumple esas condiciones, mejor. Pero elegirlo solo por ser familiar es sumamente peligroso. Debe intentarse una evaluación lo más objetiva posible, de preferencia con la ayuda de un profesional externo", dice Luis Felipe Calderón, docente del diplomado de Gestión en Pequeñas Empresas de la Universidad ESAN. En condiciones normales, es natural que los trabajadores entiendan que el hijo del dueño asuma funciones principales, pero el problema aparece cuando el desig-

■ ■ ■ Cuando delegamos, estamos diciendo que esa persona es importante para la empresa

nado no está capacitado.

EL CANDIDATO IDEAL

¿Tomar la decisión de delegar depende de algún momento en especial? Algunos empresarios no lo hacen en el mejor momento sino cuando las operaciones del negocio superan sus capacidades y su tiempo. ¿Y ya puede ser muy tarde? Luis Felipe Calderón dice que delegar dependerá, en primer lugar, de si se tiene alguna persona adecuada a quien delegar. "Y ese es el principal problema en la pequeña empresa, porque muchas veces no se tiene a las personas adecuadas, normalmente solo a gente de confianza, pero que puede estar muy mal pagada".

Si no contamos con una persona que calce con el perfil que buscamos, es mejor contratar a alguien de fuera de la organización o darle a nuestro colaborador la oportunidad mientras lo capacitamos? Emilio García Vega, profesor de Estrategia Empresarial de la Universidad del Pacífico, dice que lo mejor es mirar hacia dentro, salvo que el puesto requiera de un pro-

fesional muy especializado, cuya capacidad nadie tiene en la empresa. "Si entre su gente hay potencialidades para el cargo es una buena señal confiar en ellos". Invertir en la capacitación de los colaboradores debe implicar que ellos asuman compromisos: no irse de la empresa en determinado tiempo y compartir con los demás lo aprendido. "Se debe asegurar que haya realmente un espacio para ascender y crecer con el tema aprendido. Lo peor es capacitar a alguien y luego no darle la oportunidad de usar ese nuevo conocimiento", dice Calderón.

LA FUNCIÓN DEL DUEÑO

Como premisa, el dueño de la empresa el gerente general debe dedicarse a plantear estrategias para llegar a nuevos mercados y a consolidar alianzas con otros negocios del sector. Pero si se da el caso de que este líder prefiere mantener el contacto con los asuntos y los problemas de sus colaboradores y con los temas internos del negocio, entonces deberá buscar en su entorno a alguien que haga la tarea de salir a buscar oportunidades comerciales.

La opción de delegar no debería suponer un cambio brusco. "Se puede partir por delegar las actividades que son más mecánicas y que generan poco valor en la organización. Por ejemplo, la entrega de una mercadería o la compra de materiales", dice Emilio García Vega. En



PARA DECIDIRSE A CRECER HAY QUE RODEARSE DE PERSONAS CAPACES DE ASUMIR RETOS EN NUESTRA EMPRESA. ¿PERO ESTAMOS PREPARADOS PARA DEJAR LAS TAREAS QUE AL INICIO DEL NEGOCIO SOLO DEPENDÍAN DE NOSOTROS?

EN RESUMEN

¿Qué se debe delegar?

El autor español José María Acosta explica en su libro "Delegar" que las funciones más adecuadas para ceder a un colaborador son las que:

-No dominas especialmente, y un colaborador puede realizar igual o mejor que tú.

-No te gustan (y por consiguiente no haces bien) y además no es necesario realizarlas personalmente.

-Te ocupan mucho tiempo. Lo que te impide hacer o pensar cosas quizá más importantes.

-Un colaborador puede resolver más rentablemente que tú (aunque lo haga peor).

-Pueden convertir en un especialista a alguien de tu equipo.

-Te convierten en imprescindible, causando un cuello de botella en la empresa, porque eres el único que sabe cómo hacerlo.

*Tomado de www.emprendedores.es

SEPA MÁS

El austriaco Peter Drucker, considerado el padre del 'management', decía que hay tres tipos de tareas y lo que se debería hacer en cada caso:

- Las tareas que no son necesarias, elimínalas.
- Las tareas que puede hacer otro, délégalas.
- Las tareas que no se pueden delegar y que son fundamentales para la consecución de los objetivos, hágalas usted mismo tan bien como sea posible.

es esencial, si el empresario tiene negocios que exigen su presencia para funcionar o cerrar contratos, es en vano que delegue esa función en alguien más.

¿SE APRENDE A DELEGAR?

Los empresarios a veces no son conscientes de que deberían delegar hasta que alguien se lo hace notar. "El coaching es un espacio superenriquecedor para el dueño de una empresa porque le permitirá conocerse, identificar dónde están sus puntos débiles y darse cuenta si se encuentra en un momento crítico donde es necesario delegar", dice Cifuentes.

Pero aparte de sesiones de coaching, si usted cuenta con los recursos y el tiempo, hay otros espacios para poder capacitarse como mejor jefe. Es el caso de los diplomados en gestión de pequeñas empresas o para negocios en marcha que dictan algunas universidades e institutos locales.

"Lo más importante es que el líder de la empresa se dé cuenta de que necesita a gente que lo ayude, de que si no fuera por otros profesionales su empresa no crecería", dice Cifuentes. Para eso el empresario debe siempre observar las tareas que cumple su personal, saber qué es lo que hace mejor cada uno, con qué disfruta más en el trabajo, para entregarle pequeños encargos al inicio. Si cumple con un proyecto, luego se le puede encargar toda una cartera de clientes. "Cuando delegamos, estamos diciéndole a la persona que confiamos en ella y que es importante para nuestra empresa", dice Cifuentes. Por ejemplo, si a uno de los diez vendedores que usted tiene le encomienda administrar el segundo local que abrirá, es porque sabe o asume que esta persona es capaz y solo le hace falta un espacio más grande para demostrar que puede asumir retos.