



*Richard  
Branson*

## EL ARTE DE DELEGAR Y PROMOVER

P: Su compañía tiene cientos de empresas diferentes en operación, ¿cómo se las arregla para mantenerlas en su curso y lograr la productividad esperada? ...

P: Su compañía tiene cientos de empresas diferentes en operación, ¿cómo se las arregla para mantenerlas en su curso y lograr la productividad esperada?

R: La respuesta corta es que dependo de un equipo excelente de CEO y gerentes de alto nivel, y del gran personal en todo el mundo que trabaja para Virgin. Pero crear este grupo fue un proceso largo, así que veamos cómo fue que nuestro equipo llegó a este punto. La capacidad de Virgin para crecer y diversificarse exitosamente fue establecida desde los primeros días de la compañía, al yo aprender a delegar y soltar. Esto puede parecer algo contraintuitivo para alguien que está en el proceso de emprender un negocio.

En estos momentos usted probablemente está motivando a su personal con una demostración de su energía y entusiasmo. Los más de los días, el fundador será el primero en llegar a la oficina y el último en irse. Frecuentemente ésta es la única forma de sobrevivir esos difíciles primeros años, cuando la mayoría de las empresas tienen que arreglárselas con un mínimo de empleados. El truco consiste en empezar a promover desde adentro a partir del primer día. No me estoy refiriendo a cambiar a la gente a nuevos puestos, sino a dar a los empleados suficiente flexibilidad para asumir nuevas responsabilidades dentro de sus puestos actuales, dándose a sí mismos, de hecho, minipromociones.

Mediante su trabajo diario, sus empleados están desarrollando un conocimiento profundo de la compañía y la industria. Si se les da la oportunidad, ellos son quienes pueden llevar más adelante a su negocio. Así que, cuando sus empleados le informen acerca de sus buenas ideas para el negocio, no limite su réplica a formular preguntas, tomar notas y darle seguimiento: si puede, pídale a esos empleados que encabecen sus proyectos y asuman responsabilidad por dichos proyectos, porque ellos tendrán la pasión y la energía para hacer triunfar sus ideas. A partir de esas experiencias, habrán creado la confianza para hacerse cargo de más, y usted podrá dar un paso atrás adicional. Yo tropecé con esta verdad accidentalmente. Mis amigos y yo creamos Student magazine y Virgin Records cuando éramos unos jovencitos, así que teníamos poca experiencia corporativa y sabíamos prácticamente nada acerca de establecer una burocracia. Si alguien en nuestro grupo tenía la capacidad y el deseo de asumir nuevas responsabilidades, él o ella simplemente lo hacían.

**División Difusión y Comunicaciones**

Unos cuantos años después, a medida que el número de nuestros empleados se acercaba a 100 en nuestra empresa de discos, empecé a temer que nos estábamos haciendo lentos y torpes. Así que dividí la compañía a la mitad, lo que creó una nueva compañía. Escogimos a gente talentosa de Virgin Records para manejarla. La siguiente vez que el número de empleados de Virgin Records llegó a 100, repetí el truco, y he seguido haciéndolo. Esta política mantuvo a nuestros negocios delgados y hambrientos y, lo más importante, descubrimos muchos grandes talentos gerenciales— gente que, de otra forma, nunca hubiera sido notada y seguramente hubiera buscado ser promovida en otras empresas. Esto mantuvo motivado a nuestro personal. En Virgin, frecuentemente ascendemos a empleados que tienen energía y determinación, aun cuando no tengan todavía mucha experiencia— gente que otras empresas considerarían que no habían demostrado su capacidad y no estaban listos aún para una promoción.

Hemos descubierto que esa gente rara vez nos falla. Están tan entusiasmados por su promoción y apasionados por su trabajo que son exitosos en su nuevo puesto. Todo lo que tenemos que hacer es darles el apoyo que necesitan para alcanzar sus metas. A lo largo de los últimos 40 años hemos seleccionado a muchos de nuestros CEO y gerentes seniors de entre nuestra organización. Stephen Murphy, quien ascendió a CEO del Virgin Group hace cinco años, fue contratado hace 17 años como director de Finanzas de Virgin. Otros que han ascendido a los máximos puestos incluyen a Steve Ridgway, CEO de Virgin Atlantic; Jayne-Anne Gadhia, CEO de Virgin Money; y Matthew Bucknall, CEO de Virgin Active. En retrospectiva, mi decisión de trabajar en mi bote en West London y no en las oficinas de Virgin Records fue una medida muy importante. Esto ocurrió aproximadamente al mismo tiempo que decidí dividir a Virgin Records en dos.

Había estado involucrado en las decisiones cotidianas en Student magazine y en nuestras tiendas de discos durante años, pero al desplazarnos al negocio de la grabación decidí que era tiempo de dar un paso atrás para que nuestros gerentes tuvieran espacio para tomar decisiones. Fue entonces cuando aprendí que los emprendedores más exitosos son los que encuentran gente que es tan buena, o mejor que ellos para manejar sus negocios. Al alejarse, el fundador está libre de enfocarse en la imagen más amplia para zambullirse a ayudar cuando hay problemas o para contribuir a cerrar un trato. Es así como manejo nuestro diversificado grupo: no estoy involucrado en el día a día de ninguna compañía Virgin, a menos que necesite estarlo.

Cuando su equipo ya está colocado y la fase de lanzamiento ha terminado, tómese el tiempo para ver qué tan bien funciona la compañía sin su ayuda. Esto puede ser un ejercicio muy revelador: le mostrará dónde están los problemas y, lo más importante, qué tan bien ha aprendido usted a delegar. Asegúrese, entonces, de contratar a gente muy buena, y luego encuentre formas de mantenerla en su equipo en el largo plazo. Aliéntelos a ir tras sus ideas y después deles las herramientas que necesitan para triunfar: promociones, ayuda ¡o quizá una nueva compañía!

**Si logra hacer bien esto, usted tendrá más tiempo para cuidar de cuerpo, mente, familia, amigos e hijos. Básicamente, tendrá tiempo para divertirse al máximo.**