

With the support of the
Erasmus+ Programme
of the European Union



TRANSICIÓN DEL MANAGER





Estilo de la delegación

Objetivos del módulo

- Aprender los principales métodos e instrumentos para la delegación
- Reconocer las prioridades y las actividades delegables



CUÁNDO



QUIÉN



QUÉ



CÓMO



CUÁNDO

Para delegar actividades que pueden ser realizadas por otros, lo primero que hay que hacer es comprobar el tiempo utilizado en tareas esenciales, estratégicas o sin relevancia así como el tiempo dedicado a cada una de ellas y su valor.





Delegar significa asignar tareas y responsabilidades a otras personas, dándoles las herramientas necesarias para realizarlas así como exigirles que respondan a los resultados obtenidos.
Hay dos tipos de delegación.



Delegación con control

Asignar a otros la realización de una tarea definiendo tiempos y formas; por ejemplo, registro de asistencia, entrada de datos en la dirección de la empresa definiendo métodos y tiempos para la inserción, control y verificación antes de enviar las nóminas...



Delegación con responsabilidad

Asignar la responsabilidad de lograr resultados a otros

- Actividades complejas
- Fuerte orientación a los resultados
- Independencia

Implica tiempos más largos, para aprovechar mejor el tiempo



QUIÉN

Las personas a las que se delegan responsabilidades y tareas deben poseer características y habilidades técnicas, relacionales y de comportamiento.





Quienes muestran
entusiasmo y motivación

Quienes muestran
disposición de aprender
y crecer

Quien demuestra ser el
más competente y
preparado.



Quienes pueden
cuestionarse a sí
mismos

En quién
delegar

Con quien asume sus
responsabilidades

Quienes saben cómo
soportar la presión y las
situaciones estresantes





Quienes delegan deben evaluar las competencias que el delegado posee, las competencias que deben aplicarse y adquirirse y los instrumentos adecuados para mejorar las competencias que faltan.



La eficacia de la delegación también depende de la madurez y la motivación de los colaboradores del manager. Según la teoría de **David McClelland sobre la necesidad de motivación (1961):**

Las personas que aspiran a hacer una carrera (de alto rendimiento) prefieren recibir colaboradores incluso en actividades poco definidas, pero con objetivos y responsabilidades muy específicos, de modo que la información sobre su rendimiento sea mensurable y esté bien definida.



Las personas con menores aspiraciones laborales (de bajo rendimiento) prefieren un mayor nivel de detalle sobre cómo realizar cada tarea individual. Por lo general, según este último tipo de colaboradores, es más fácil lograr resultados positivos cuando las normas son específicas.





Relación entre la eficacia de la delegación y las personas

	BAJO RENDIMIENTO: bajas aspiraciones laborales		ALTO RENDIMIENTO: aspiraciones de carrera	
Tipo de delegación	✓	Delega con un alto nivel de detalle en la tarea.	✓	Incluso un colaborador mal organizado tiene indicación de los objetivos a alcanzar
Objetivos de la delegación	✓	Confía en simples objetivos de logro y responsabilidades para aumentar la confianza en sí mismo.	✓	Confía objetivos y responsabilidades ambiciosos y desafiantes
Actitud de las personas	✓	miedo a perder tu trabajo debido a la bancarrota	✓	gran confianza en sí mismo y capacidad
	✓	Se centran en las sanciones y las críticas asociadas a la quiebra	✓	Se centran en las recompensas y satisfacciones del éxito.
	✓	Prefieren la ambigüedad para no definir claramente las responsabilidades	✓	Prefieren la claridad en las responsabilidades



QUÉ

Hay actividades que pueden ser delegadas como:

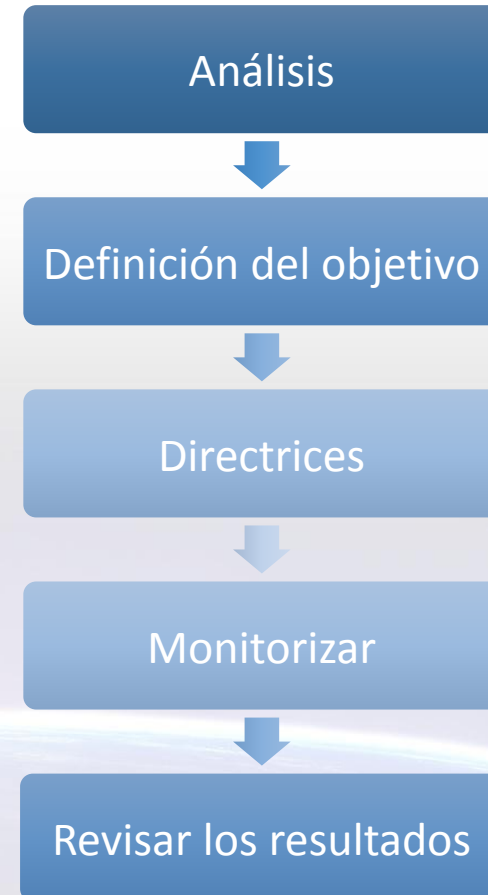
- Actividades de rutina
- Actividades que requieren conocimientos especiales
- Actividades preparatorias
- Responsabilidad en las fases del proyecto y otras tareas que no se prestan a la delegación



El proceso de delegación



CÓMO





ANÁLISIS: identificar las tareas y áreas que pueden ser delegadas e identificar a los delegados prestando atención a las cargas de trabajo existentes

DEFINICIÓN DE OBJETIVOS: compartir los objetivos de forma clara y precisa a través de reuniones de grupo o individuales

DIRECTRICES: establecer los límites de la autonomía del delegado para reducir / eliminar las áreas de incertidumbre, evaluar los riesgos y los recursos financieros-técnicos-organizativos



MONITORIZAR: establecer criterios de evaluación, plazos, avances, análisis e informes. El delegado sigue el proceso para alentar y apoyar al delegado

VERIFICACIÓN DE RESULTADOS: verificación de los resultados y consecuencias / impactos del logro o no logro de los objetivos





ESTILOS DE DELEGACIÓN

ESTILOS DE DELEGACIÓN	VENTAJAS
CENTRALIZACIÓN	Cada decisión es tomada por un solo gerente
INFORME	El delegado está constantemente informado
CHARLAS	Una verdadera delegación no se lleva a cabo aunque la relación sea más directa e informal
ABIERTO	Máxima disponibilidad del delegado
RED	Situación controlada bajo aspectos informáticos/de gestión (sistemas de gestión de conocimientos compartidos)
REUNIONES DE EQUIPO	Se organizan frecuentes reuniones de grupo / equipo



ESTILOS DE DELEGACIÓN: ventajas y desventajas

ESTILOS DE DELEGACIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS
CENTRALIZACIÓN	Control total	Cultura de desconfianza y no crecimiento del delegado
INFORME	El delegado se compromete a informar constantemente sobre su trabajo	Baja motivación del delegado
CHARLAS	El delegado siempre tiene el control del clima	Se corre el riesgo de estar involucrado emocionalmente
ABIERTA	Los delegados se sienten apoyado	Los delegados se sienten protegidos / apoyados y les cuesta tomar la iniciativa
RED	El delegado puede comprobar en tiempo real el progreso de las actividades / proyectos	Tiene una visión parcial e inexacta, es suficiente sólo con los datos informáticos disponibles
REUNIONES DE EQUIPO	Mayor sentido de equipo	Se mitiga la responsabilidad individual



Normas adecuadas

- Programar reuniones periódicas pero no demasiado frecuentes
- Delegar al menos el 80% de las actividades ineficaces
- Delegados de apoyo
- No resuelven los problemas del delegado
- Solicitar y proporcionar información
- Prestar atención a la comunicación
- Creer en la delegación como un proceso
- Recuerda siempre celebrar el éxito





Referencias

- Peter Drucker: “Management by objectives, la guida per obiettivi, e la missione etica del manager.» The Practice of management (1954)
- Peter F. Drucker -Le sfide di management del XXI secolo -2016
- Teoria sul bisogno di motivazioni di David McClelland (1961):
- Stephen R. Covey -Le sette regole per avere successo, Franco Angeli 2016
- Brian Tracy-Delegare e Coordinare- la biblioteca del successo-Gribaudo Edizioni 2015

With the support of the
Erasmus+ Programme
of the European Union

