

# EVENTOS

2008

Los retos de la calidad: I Jornadas  
universitarias de calidad y bibliotecas



Delegación



crue

Universidades  
Españolas

Red de Bibliotecas  
REBIUN

# **DELEGACIÓN**

**Por Ariadna Melo**

*Huesca, martes 17 de junio de 2008*

# ESTILOS DE LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN

MODO I . IMPOSICIÓN			MODO II: NEGOCIACIÓN		MODO III: ANIMACIÓN	
1	2	3	4	5	6	7
El superior jerárquico toma todas las decisiones. Se limita a informar a sus subordinados de las decisiones que adopta	El superior jerárquico toma todas las decisiones. Explica el porqué y el origen a sus subordinados.	El superior jerárquico toma todas las decisiones. Las explica y responde a las preguntas que le plantean (sin abrir debate)	El superior jerárquico presenta su decisión, que puede ser modificada con las aportaciones de sus subordinados	El superior presenta el problema. Decide de acuerdo con las aportaciones de sus subordinados.	El superior presenta el problema, define el límite y pide a sus subordinados que decidan de acuerdo con estos límites.	El superior da libertad absoluta al subordinado a fin de que éste adopte la decisión que estime más oportuna.
←———— La decisión la toma el superior —————→					←———— Deciden los subordinados —————→	
← El superior lleva preparada la decisión →						
← La decisión no se cambia →						

# LA DELEGACIÓN

**DEFINICIÓN:** Confiar oficialmente la responsabilidad de una tarea a un colaborador y controlarla.

## PRINCIPIOS:

- ✓ Se delegan tareas, no responsabilidades.
- ✓ Se delegan unas tareas, no unos métodos de trabajo..
- ✓ Se controla la realización de la tarea y los resultados a asumir.

## VENTAJAS :

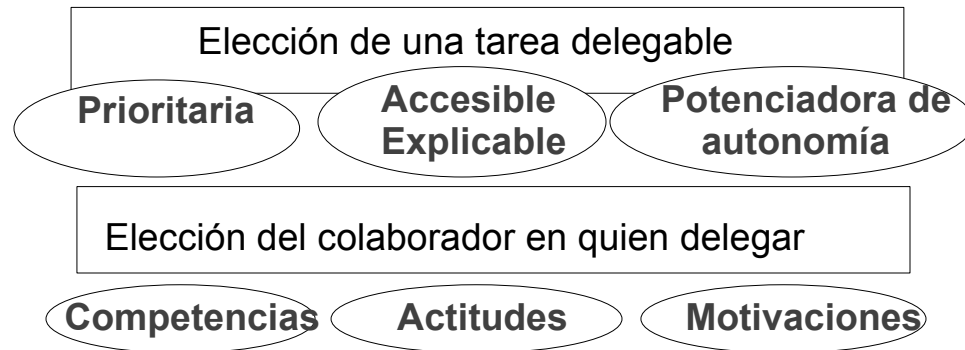
- ✓ Una evolución de las competencias de la persona en que se delega
- ✓ Una valoración de esta persona a través de la ampliación de su campo de competencias
- ✓ Una emulación sobre las capacidades de cada uno dentro del equipo
- ✓ La emergencia de ideas nuevas sobre la organización o los procesos de trabajo

✓ Para la persona que delega, la disponibilidad del tiempo libre, le facilita una evolución personal, es decir, la realización de tareas “normales” o “creativas”

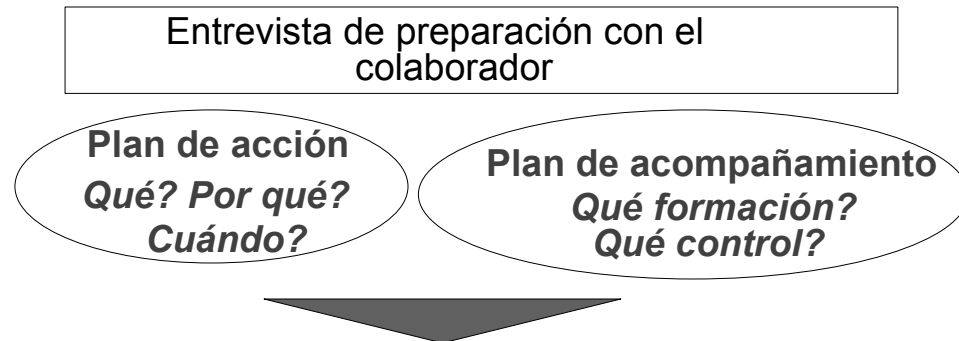
# LAS ETAPAS DE LA DELEGACIÓN

## ETAPA 1

Reflexión previa



## ETAPA 2



# LAS ETAPAS DE LA DELEGACIÓN

## ETAPA 3

Formación del colaborador

Formación teórica  
*Explicar*

Formación práctica  
*Mostrar*

## ETAPA 4

Autonomía progresiva del colaborador

Para empezar,  
se le ayuda  
antes y después

Autonomía asistida

A continuación,  
se le ayuda a  
posteriori

Autonomía  
controlada

Finalmente, el  
actúa sin ayuda

Autonomía real

# LOS 3 NIVELES DE LA AUTONOMÍA

Existen 3 niveles de autonomía en la delegación de una tarea:

## ■ AUTONOMIA ASISTIDA:

El colaborador ...

- propone para acordarlo, antes de actuar.
- actúa
- rinde cuentas para el control, a posteriori.

## ■ AUTONOMIA CONTROLADA:

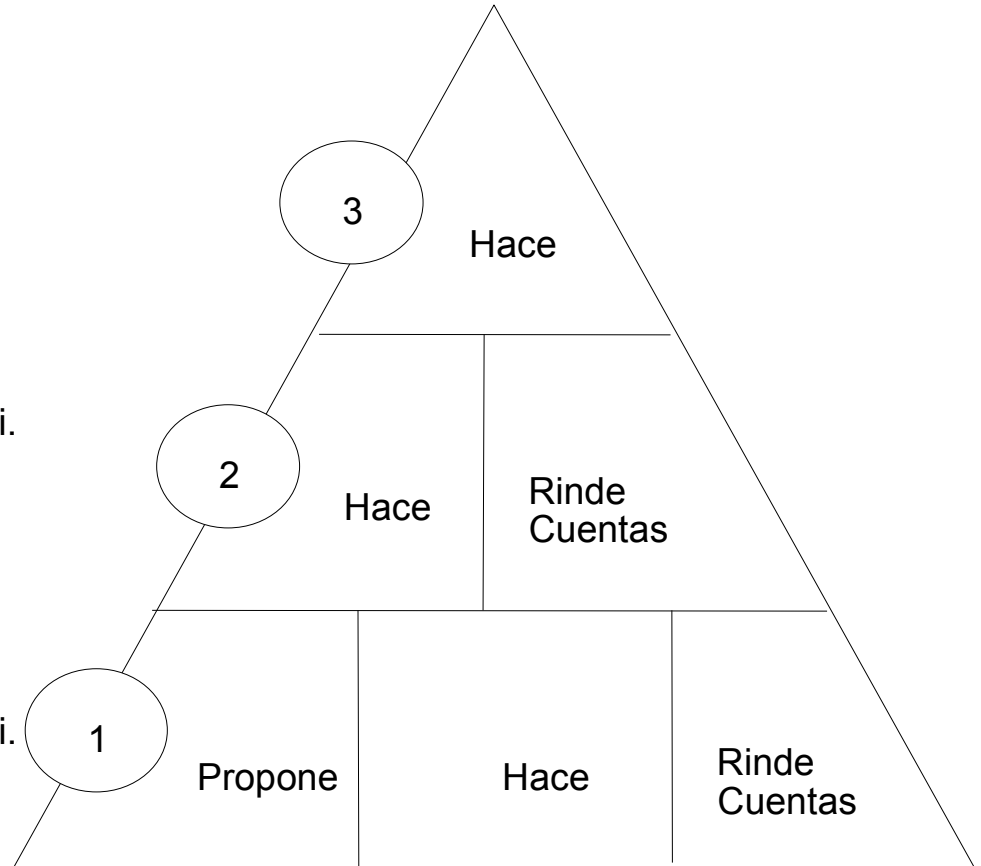
El colaborador ...

- actúa.
- rinde cuentas para el control, a posteriori.

## ■ AUTONOMIA REAL:

El colaborador ...

actúa solo y se definen las modalidades de un control más espaciado.



# Personas

- **Todo el personal, sin tener en cuenta en que o donde trabaja, tiene ideas sobre como hacer su trabajo más productivo.**
- **Los profesionales son una fuente de conocimientos y de creatividad que normalmente desaprovechamos.**
- **Las personas más próximas al problema acostumbran a ser las que tienen mejores ideas sobre como mejorarlo.**
- **La mayoría de los profesionales están dispuestos y hasta deseosos, de compartir sus ideas.**
- **Las personas que participan en la toma de decisiones, se implican más en su implantación.**
- **Los directores / jefes no tienen siempre todas las respuestas.**

# Mejora continua

- **En lugar de esperar los grandes cambios hacer muchas pequeñas mejoras en toda la organización.**
- **Las personas se resisten a los grandes cambios de su entorno, pero respetan los pequeños cambios en los que han participado.**

# Grupos de mejora (I)

- **Los grupos de mejora siguen el modelo de mejora de procesos o resolución de problemas. El objetivo es arreglar el proceso, no las personas.**
- **Los grupos están formados por los principales responsables del proceso, es decir, personas que están dentro del proceso sin tener en cuenta su categoría profesional.**
- **La implicación para solucionar el problema es un requisito básico. La mejora del proceso y su enfoque hacia las necesidades del usuario son las únicas razones de ser de este tipo de grupos.**

# Grupos de mejora (II)

- **Las normas del grupo son conocidas y están definidas. Las expectativas son claras.**
- **Los grupos de mejora de procesos son grupos de estudio. Los problemas se analizan cuidadosamente y las soluciones son planificadas.**

# Grupos de mejora (III)

- ¿Quién participa en el grupo?

**Un grupo está formado por personas que están dentro del proceso, que trabajan en alguna de las partes del proceso, sin importar su estatus en la organización.**

- ¿Quién conduce en el grupo?

**El responsable del grupo es el jefe/coordinador que supervisa el funcionamiento del proceso clave seleccionado.**

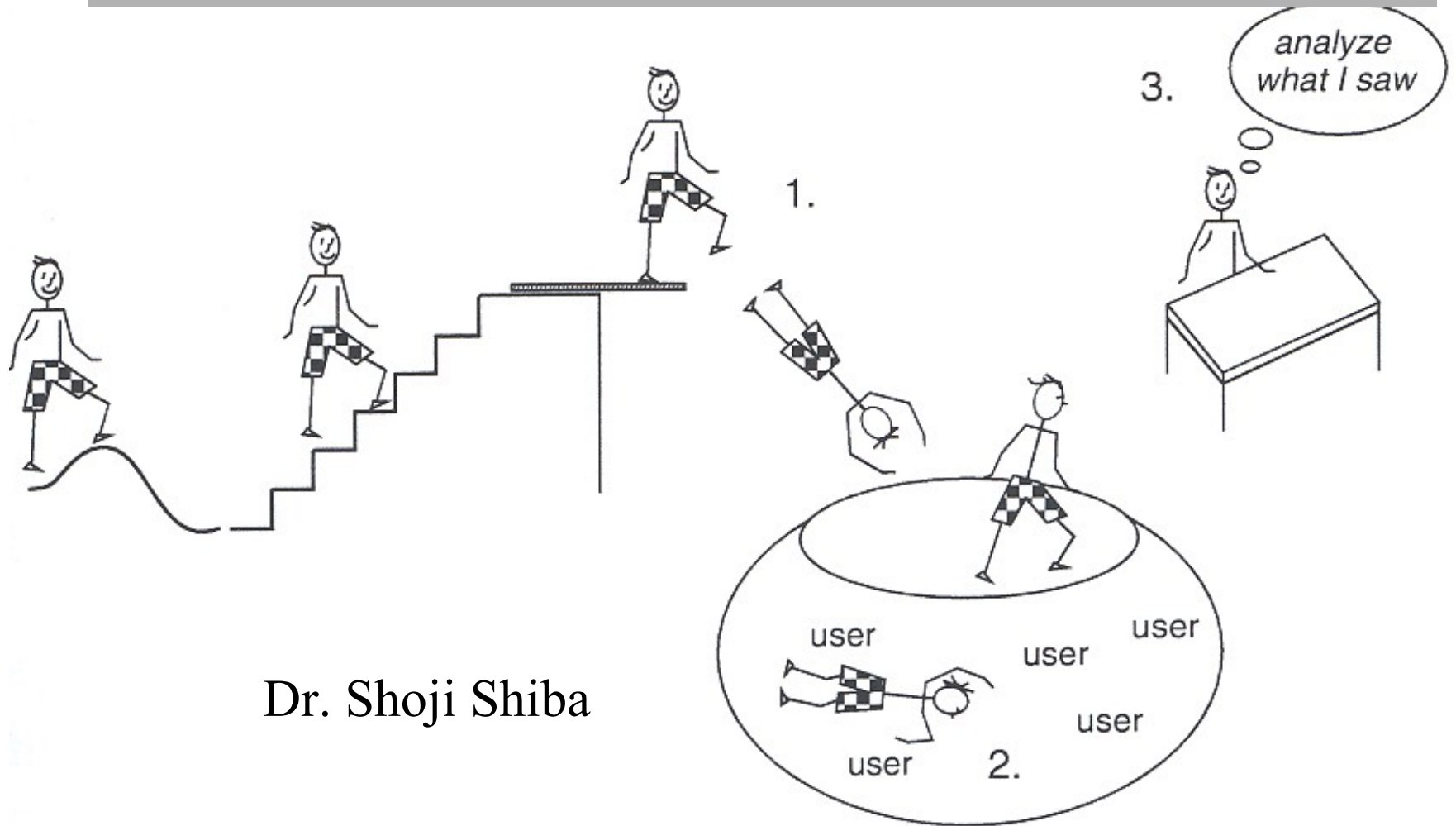
# Reglas de base de los miembros del grupo

- **Todas las decisiones se toman por consenso.**
- **Ser conscientes de que hay temas confidenciales.**
- **Escuchar.**
- **Preparar las reuniones.**
- **Ser puntuales.**
- **Participar activamente, estar abierto a nuevas ideas y proponerlas.**
- **Evaluar las sesiones y mejorar continuamente el trabajo del grupo.**
- **No juzgar previamente la metodología.**
- **Hacer actas de las reuniones de forma rotatoria, y archivarlas.**

# Reflexiones didácticas

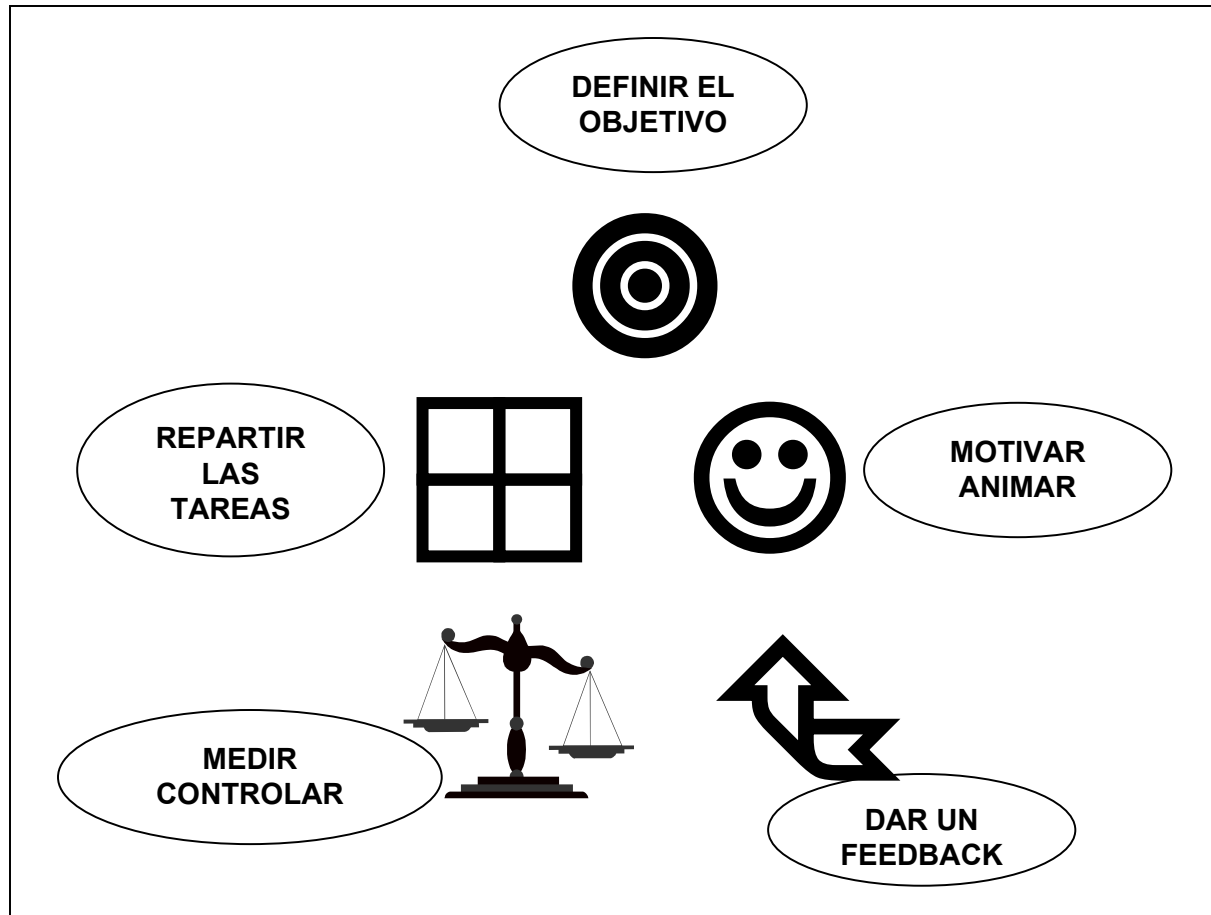
---

# El principio de la pecera



Dr. Shoji Shiba

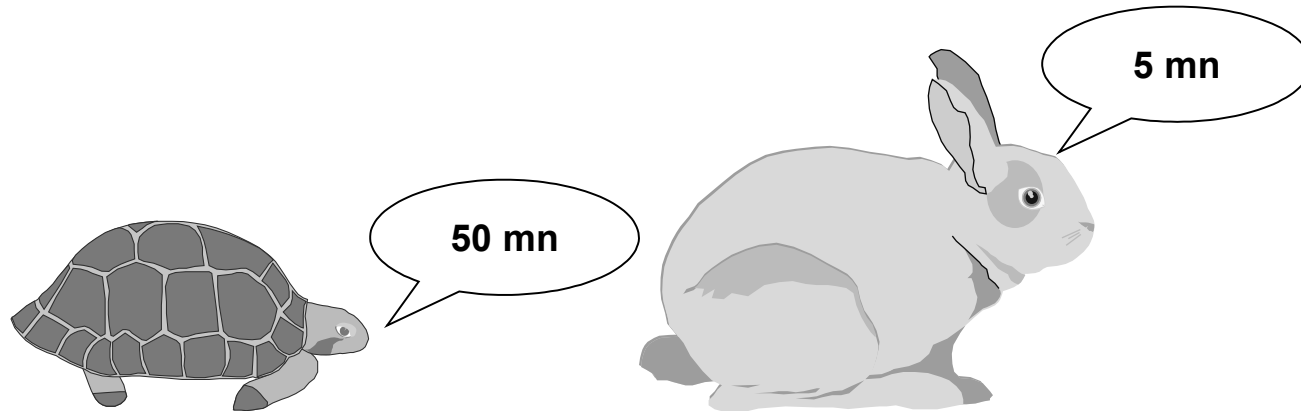
# COMO DELEGAR



**EN UN PROCEDIMIENTO DE DELEGACIÓN LAS ETAPAS CLAVES SÓN:**

- LA DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y LOS LÍMITES DE LA MISIÓN
- LA MOTIVACIÓN, LA ANIMACIÓN
- EL SEGUIMIENTO Y CONTROL, REGULAR Y EXCEPCIONAL

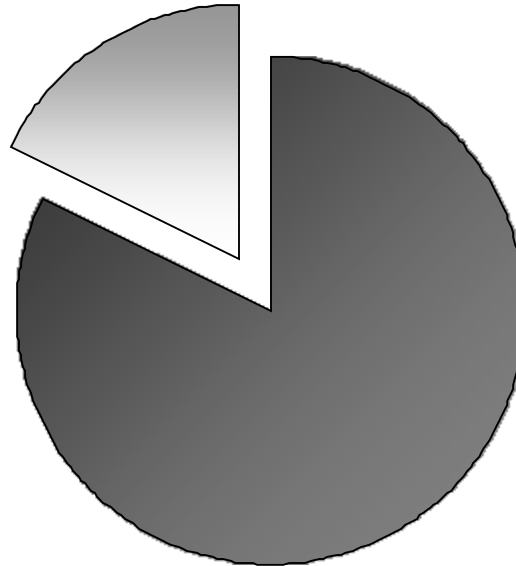
# LA PARADOJA DE LA DELEGACIÓN



**LA DELEGACIÓN ES ÚTIL Y EFICAZ A LARGO PLAZO**

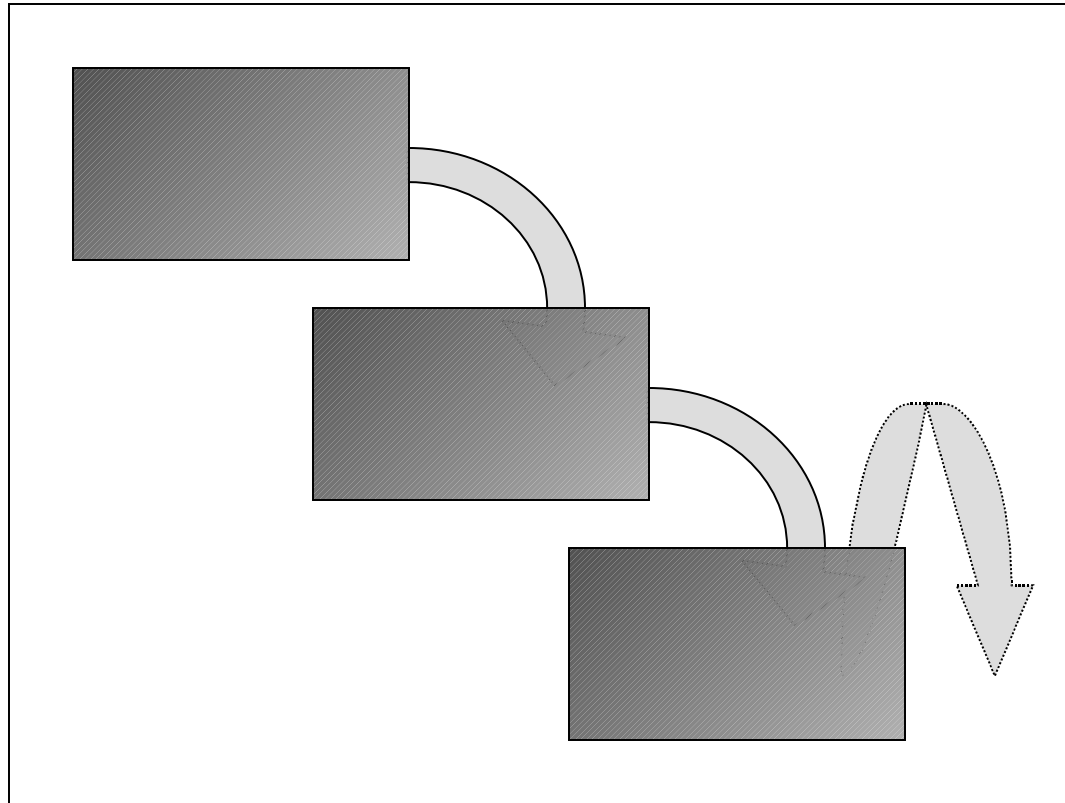
**(aunque , a corto plazo, se haya de invertir tiempo)**

# CORTAR EL PASTEL



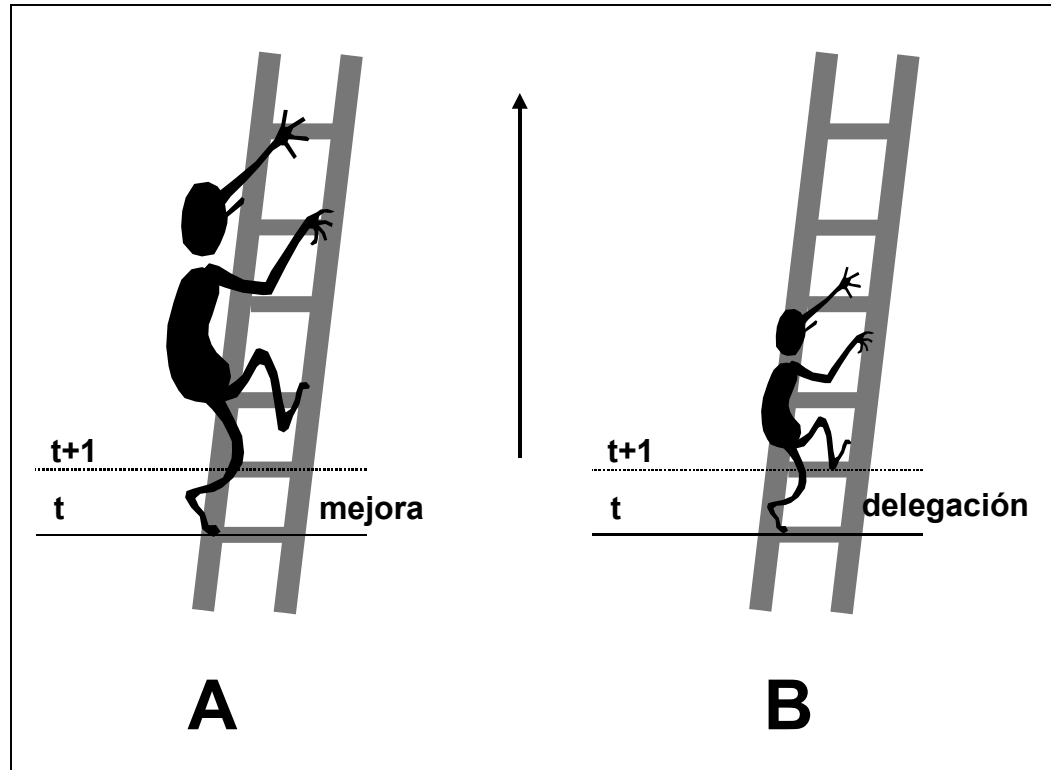
**EN UN PROCEDIMIENTO DE DELEGACIÓN, ES NECESARIO  
DEFINIR LAS TAREAS QUE SE RESERVAN A UNO MISMO  
(aquellas que permitan el seguimiento)**

# LA CASCADA DE LA DELEGACIÓN



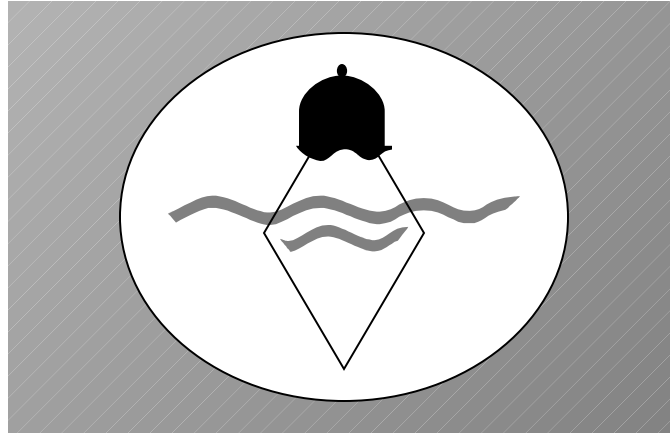
**LA DELEGACIÓN NO HA DE SER TRANSFERENCIA DE UN EXCESO DE CARGA Y ACTIVIDADES HACIA UN COLABORADOR, DISPUESTO A DESCARGARSE A LA VEZ HACIA UNO DE NIVEL INFERIOR**

# DELEGACIÓN Y PODER



EL MANDO JERARQUICO (A) QUE DELEGA A SUS COLABORADORES (B), ELEVA SU NIVEL DE RESPONSABILIDAD Y HA DE ASUMIR SIMULTANEAMENTE NUEVAS FUNCIONES DE PROGRESO Y DE INNOVACIÓN PARA CONSERVAR SU LEGITIMIDAD.

# LA BOYA DE QUIEN DECIDE



## Definición:

Este modelo recuerda que quien decide es una persona, pero que le interesa involucrar a sus colegas o colaboradores, en el proceso de la toma de decisiones, para facilitar la implantación posterior

.....

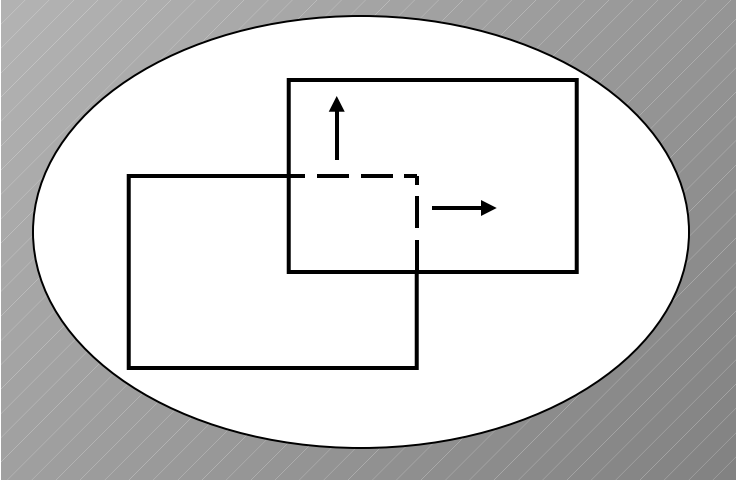
.....

.....

## Comentarios:

.....

# EL DESEQUILIBRIO DINAMICO



**Definición:**

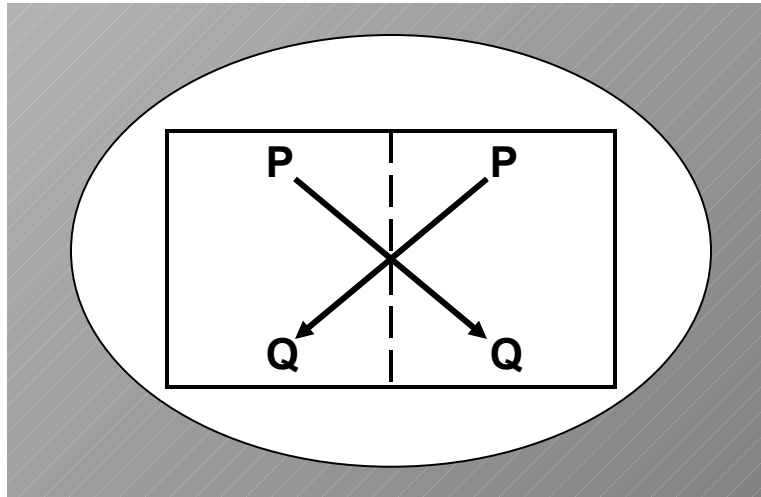
Dar a un individuo una misión tal que le obligue a superar su nivel de competencia y de confianza en sí mismo.

.....  
.....  
.....

**Comentarios:**

.....  
.....

# PUEDE? QUIERE?



## Definición:

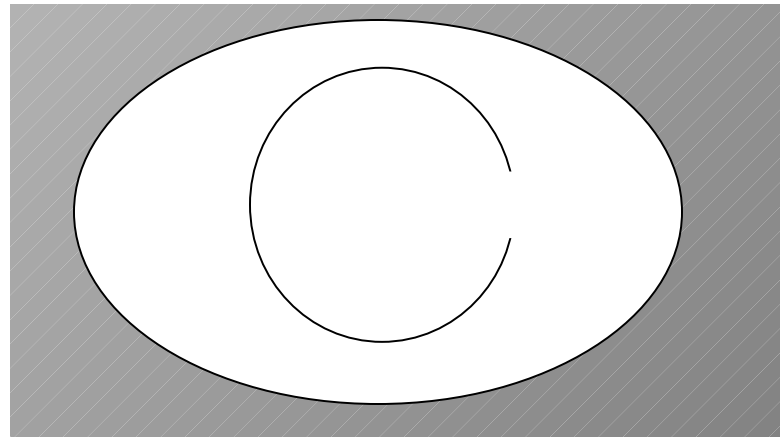
Una relación jerárquica tiene posibilidades de funcionar bien si se tiene la sensación que el otro puede y quiere ayudarnos a nivel profesional y personal

.....  
.....  
.....  
.....

## Comentarios:

.....

# EL CÍRCULO DE LA APROPIACIÓN



## Definición:

Lo inacabado, el borrador, da lugar a la apropiación. No existe motivación sin apropiación. ....

.....

## Comentarios:

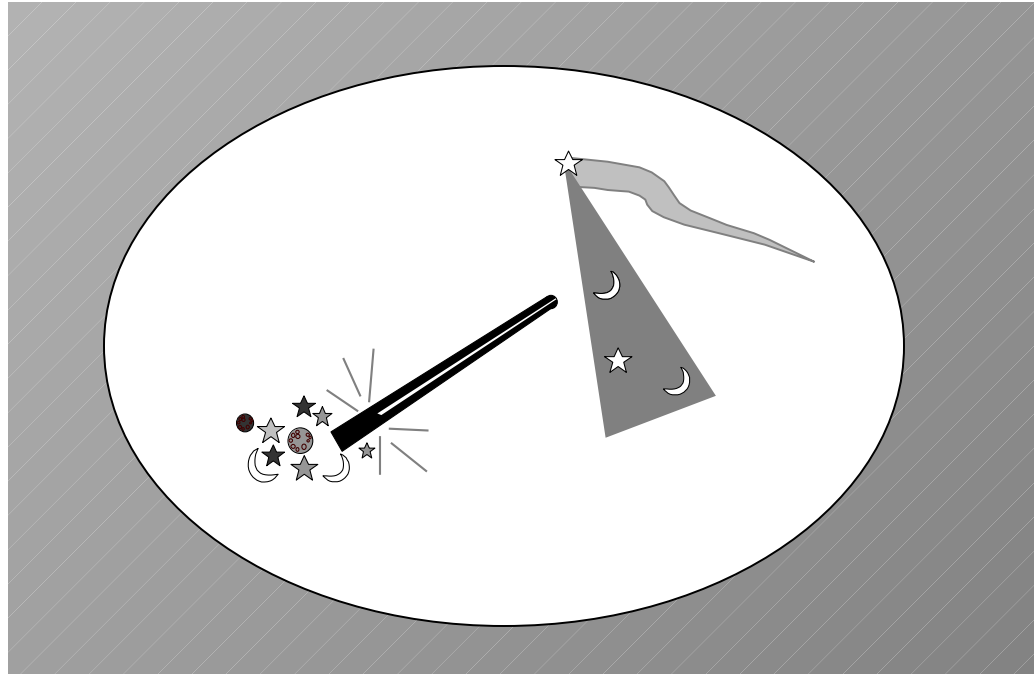
.....

.

.....

.

# EL HADA BUENA



**UN JEFE DEBE SER UN RECURSO POSIBLE, PERO SÓLO HA DE INTERVENIR SI CON ELLO PERMITE AUMENTAR LA AUTONOMÍA DEL COLABORADOR.**

**NO HACERLO TODO UNO MISMO**

# LA GAVIOTA



## Definición:

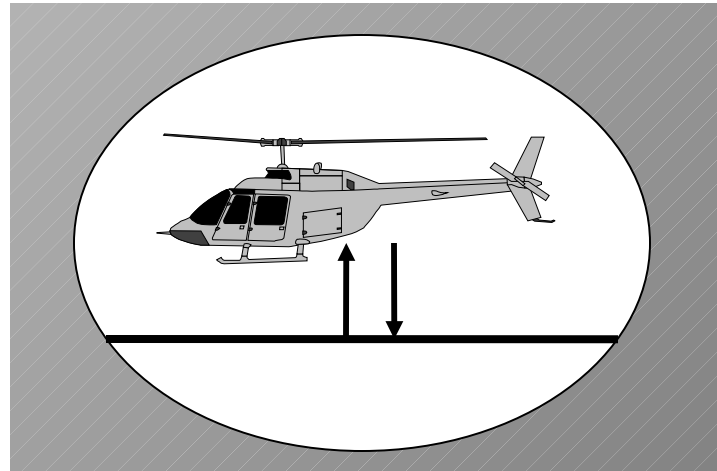
Es el jefe que se abalanza sobre un problema, grita fuerte y se vuelve a ir sin haber resuelto nada

## Comentarios:

.....

.....

# EL HELICÓPTERO



## Definición:

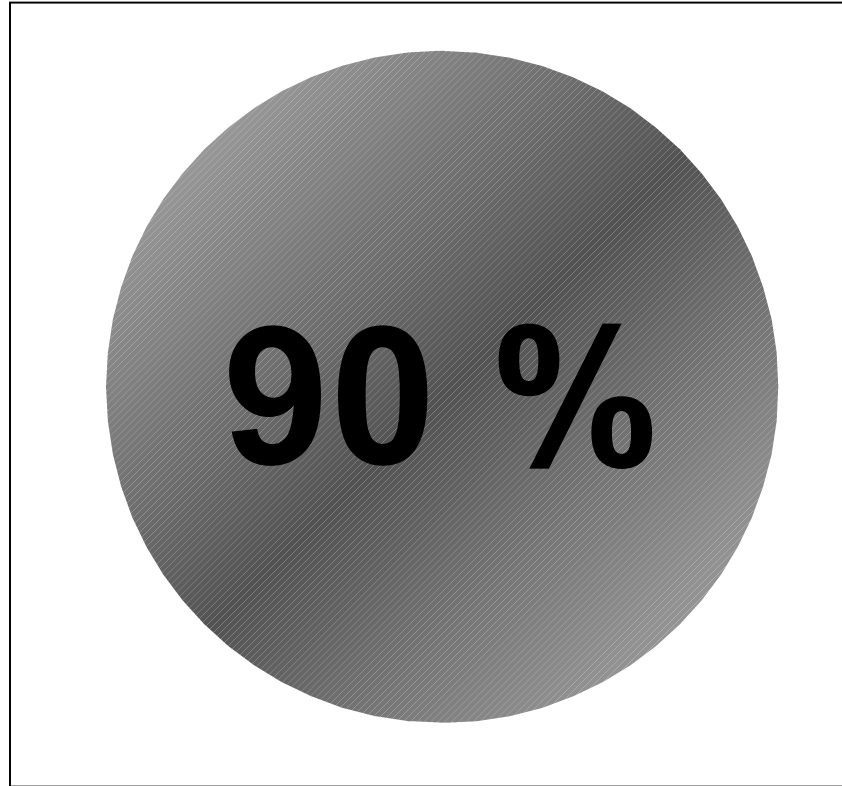
Es el jefe que tiene una visión global, pero también baja al terreno cuando es necesario para trabajar directamente con el equipo... ..

.....  
.....  
.....

## Comentarios:

.....  
.....  
.....

## LA LEY DE LOS 90%



**90% DE LA PERFECCIÓN ES FRECUENTEMENTE UN NIVEL OPTIMO DE EFICIENCIA. QUERER FRANQUEAR EL 10% RESTANTE NECESITA UNA ENERGIA Y UN TIEMPO DESMESURADOS.**