

MODULO 7 : DELEGACIÓN DE AUTORIDAD

- Definición concepto
- Ventajas de la delegación
- Desventajas de la delegación
- Barreras críticas para la delegación
- Valórese como delegante
- El enfoque Stafford – Grant de la delegación

OBJETIVOS:

- El objetivo de esta unidad es entender el concepto de la delegación
- Saber cuando se debe delegar y cómo hacerlo
- Descubrir si usted es un buen delegante
- Analizar las tareas a delegar y a las personas a quién se les delega.

DEFINICIÓN

La definición de delegación es dar de una persona a otra la jurisdicción que tiene por su oficio para que haga unas tareas o conferirle su representación.

Otra posible dirección sería el proceso que nos permite conferir a un colaborador el encargo de realizar una tarea, concediéndole la autoridad y libertad necesarias, pero conservando siempre la responsabilidad final por el resultado.

La delegación implica al mismo tiempo la obligación de rendición de cuentas al superior de las tareas que han sido delegadas.

Ventajas de la delegación:

Directivo : Ahorra tiempo y gestión

Potencia capacidades gerenciales

Libera sobre la presión del trabajo inmediato

Reduce costes de la empresa (ya que el directivo puede dedicarse a

Otras funciones.

Empleado: Incrementa la participación

Incrementa motivación

Desventajas de la delegación:

Son frecuentes en un tipo de Dirección autoritaria.

La mala delegación puede llevar al fracaso del directivo, puede pensar que esta perdiendo autoridad o no confía en sus subordinados.

La delegación de tareas sin justificación.

Para que la delegación sea efectiva, deben darse las siguientes condiciones:

- Definir claramente la tarea a realizar, objetivos que se quieren conseguir, plazos y autoridad asociada.
- Aceptación voluntaria, ya que los trabajos delegados normalmente no forman parte del conjunto de tareas que forman parte del puesto de trabajo del empleado.
- Supervisión de la tarea delegada según sea su importancia y dificultad al final de la misma o durante su proceso en diferentes etapas.

Barreras críticas para la delegación:

Barreras del delegante

1–Preferencia por actuar más que por dirigir.

- Exigencia que todo el mundo conozca todos los detalles
- La falacia de que puedo hacerlo mejor yo mismo
- Falta de experiencia en el trabajo o en delegar
- Inseguridad
- Temor a no ser aceptado
- Rehusar la aceptación de errores
- Falta de confianza en los subordinados
- Perfeccionismo, que conduce al exceso de control
- Falta de dotes de organización para equilibrar las cargas de trabajo
- No delegar la autoridad en consonancia con la responsabilidad
- Incertidumbre en las tareas e incapacidad para explicarse
- Falta de inclinación para perfeccionar a los subordinados
- Incapacidad para establecer controles eficaces y un buen sistema de seguimiento.

Barreras del delegado

- Falta de experiencia
- Incompetencia
- Evitación de responsabilidades
- Desorganización
- Sobredependencia del jefe
- Sobrecarga de trabajo
- Inmersión en trivialidades

Barreras de la situación

- Política de el gran hombre lo hace todo
- Intolerancia de errores
- Criticidad de las decisiones

- Urgencia, sin dar tiempo a explicaciones (dirección por crisis)
- Confusión en responsabilidades y autoridad
- Falta de personal

Tanto los directores como los subordinados rechazan a veces las ventajas de delegar por las siguientes razones:

Directores:

- Renuncia a ceder un poco de autoridad
- Incapacidad para considerar la delegación como un medio de potenciar el esfuerzo en equipo.
- Ignorancia de qué delegar
- Ignorancia de cómo hay que delegar
- Restringir la delegación a solo uno o dos subordinados
- No proporcionar el apoyo suficiente a los subordinados que ejercen una autoridad delegada.
- Insistencia en que las funciones delegadas se ejerzan tal como ellos las llevarían a cabo.
- Celos de su mejora personal
- Preferencia por tratar los temas personalmente
- Falta de confianza en su personal
- Temor a asumir riesgos prudentes
- Incapacidad para perfeccionar a su personal
- Dejar sin recompensar los éxitos
- Delegación por abdicación
- Delegación de quita y pon; más bien de quita que de pon
- Delegación de responsabilidad pero con escasa autoridad

Subordinados:

- Renuncia a aceptar responsabilidades adicionales
- Incapacidad para considerar la delegación como un medio para crecer y aprender
- Sensación de que sólo se delegan los trabajos desagradables
- Confusión sobre las expectativas del Jefe
- Presiones del grupo para que no se ofrezcan voluntarios
- Una actitud de gato escaldado de agua fría huye
- Resentimiento por no serle conocido su sentido común
- Ganas de delegar hacia arriba para mantener ocupado al Jefe
- Miedo de incurrir en la cólera del Jefe
- Falta de respeto al director
- Temor de ser reprendidos, incluso por errores pequeños
- Sensación de no ser valorados en su justa medida
- Sensación de ser utilizados y de que se abusa de ellos
- Desconocer el terreno que pisan
- Ignorancia de la autoridad y sus límites, otorgada por delegación

Valórese como delegante

¿Cómo saber si se delega correctamente? La siguiente lista de preguntas sirve para valorar la delegación:

- ¿Lleva trabajo a casa con regularidad?
- ¿Trabaja más horas que sus colaboradores?
- ¿Dedica parte del tiempo a hacer para los demás lo que podrían hacer ellos mismos?
- Cuando vuelve a la oficina tras una ausencia, ¿se encuentra la bandeja de entrada demasiado llena?

- ¿Sigue realizando actividades y resolviendo problemas que tenía antes de su última promoción?
- ¿Le interrumpen a menudo con consultas y encargos sobre proyectos en marcha y trabajo ya asignados?
- ¿Gasta su tiempo en detalles rutinarios que otros podrían resolver?
- ¿Le gusta mantener un dedo en todos los pasteles?
- ¿Anda siempre con prisas para poder cumplir la fecha tope?

10- ¿Es incapaz de atenerse a las prioridades?

Delegar es transferir a otros la autoridad y responsabilidad para desarrollar ciertos trabajos. La delegación satisfactoria implica que aquellos en los que se delegan las tareas saben lo que se ha de conseguir, quieren lograrlo, tienen medios para hacerlo y capacidad para conseguirlo.

Todo acto de delegación se asienta en la relación que existe entre el subordinado y su jefe, el respeto mutuo que se tienen como personas y la satisfacción que cada uno espera que se derive de ello.

El Enfoque Stafford/ Grant de la delegación

- Analice la tarea:
- ¿Es delegable?
- ¿Vale la pena delegarla?
- ¿Cómo hay que realizar esta tarea para que tenga éxito?
- ¿Qué factores intervienen?

2- Analice las personas:

- Capacidad : actual

Con formación

- Actitud
- Carga de trabajo (¿disponen de tiempo suficiente?)

3- Determine el sistema de seguimiento

4- Aporte una comunicación total: Venda la tarea

5- Forme a las personas (si es necesario)

6- Inicie la actuación

- Supervise y valore
- Esté listo para colaborar
- Dé las gracias y alabe al buen ejecutante

Delegación de autoridad (módulo 7) Organización Empresarial