

# Ideas...

## para saber delegar

- El tema de la DELEGACION de poderes o tareas ha preocupado siempre a toda clase de Directores.
  - Para los «**autoritarios**», la delegación suele confundirse con el mandato preciso y exigente: órdenes concretas no sólo sobre lo que han de hacer sino sobre la forma cómo han de actuar; vigilancia, más o menos discreta, de cómo se cumple lo mandado y control con premio o castigo (sonrisas y lágrimas) de los resultados obtenidos. En consecuencia, el director autoritario, suele elegirse muy bien a aquellos en los que, según él, delega: sumisos, poco creativos, y muy cumplidores de la letra.
  - Para los «**bohemios**» del dejar-hacer y dejar-pasar, la delegación es como una dejación de funciones: «ya alguien cogerá las riendas y todo se irá arreglando». Tampoco delega; más bien, se despreocupa: o por incapacidad de estar en las cosas, o por cansancio y hartura, o por una filosofía de que dirigir ya no se estila porque resulta manipulador y dictatorial. El resultado suele ser que cada uno hace lo que quiere o lo que puede y, muchas veces, que su función de director es recogida por otros, que sí manipulan y dictan a su antojo.
  - Para los «**muy afectivos**» y muy personales, la delegación resulta como una distinción íntima para aquellos a quienes estimas: le confías las cosas, sabiendo que esa persona —a ti, precisamente a ti— no te va a fallar y además, con ello, le premias de algún modo su cercanía y atención. El resultado suele ser obvio: muchas veces la amistad, la cercanía, el parentesco, el nepotismo no es garante de la tarea que se encomienda y, con gran disgusto personal, las cosas fallan y hay que encomendarlas a otro que, disimuladamente y sin llamar la atención para que el amigo no se ofenda, va haciendo de verdad o remendando entuertos.
  - Y, en medio, muchos matices más.
- Estas IDEAS... para saber DELEGAR pueden aumentar el número de tus aciertos en un tema que no resulta siempre fácil.

1

### Cinco racionalizaciones comunes para no delegar

- 1.1 «El único modo de conseguir que una cosa se haga, es hacerla **uno mismo**».
- 1.2 «En realidad, yo no me puedo **fiar** de nadie».
- 1.3 «Nadie en toda la redonda tiene mi currículum ni **mi experiencia**».
- 1.4 «Yo puedo hacer esto con **más rapidez** que el tiempo que voy a emplear para explicárselo a alguien».
- 1.5 «No sé en realidad qué delegar ni en quién».

2

### Deberes a delegar

Una delegación efectiva comienza con el compromiso del director para delegar libremente. Se deberían delegar cinco clases de deberes:

- 2.1 Items de **rutina** y recurrentes.
- 2.2 Decisiones **menores** que se hacen con frecuencia.
- 2.3 Cosas que requieren un **tiempo excesivo** y que otros podrían hacer tan bien como yo.
- 2.4 Materias que los subordinados tienen **interés** en hacer y para las cuales poseen especial competencia.
- 2.5 Las que son propias de cada **función**, dentro del Organigrama previamente aceptado por todos. El intervencionismo del Director en esos casos, aparte de «allanamiento de morada» crea, cuando menos inseguridad personal, y frecuentemente inhibición y abandono de posibles responsabilidades.

3

### Principios cruciales de la delegación

Los doce principios siguientes deberían ser observados por los directores cuando delegan:

- 3.1 Aceptar la **necesidad** de delegar y hacerlo con entusiasmo.
- 3.2 Analizar la **fuerza** y la **debilidad** de los subordinados para la tarea de delegación.
- 3.3 **Seleccionar** a la persona adecuada para la tarea.
- 3.4 Revisar cuidadosamente el **trabajo** con la persona a quien se le ha confiado, para asegurarse uno de que lo comprende:

- Lo que hay que hacer.
  - Cuándo lo hay que hacer.
  - Qué ayuda hay disponible.
  - Qué dificultades o presiones existen.
  - Cómo hay que hacer el trabajo (cuando la persona no tiene experiencia).
- 3.5 Ponerse de acuerdo en las **metas** y en standards de actuación.
  - 3.6 Proporcionar cualquier **aprendizaje** necesario.
  - 3.7 Dar **libertad** para efectuar el trabajo.
  - 3.8 Apoyar a la gente y preguntar **cómo van las cosas** periódicamente, pero no fisgonear o demostrar falta de confianza.
  - 3.9 Valorar **resultados**.
  - 3.10 Dar **premios** adecuados.
  - 3.11 Demostrar **confianza**. No retirar violentamente las tareas a los delegados (ayudar sin interferir).
  - 3.12 **Informar** al profesorado de la delegación hecha y de tu total respaldo a la tarea.

4

## Cómo delegar

Los directores delegarán de un modo más hábil si siguen los 5 pasos siguientes:

- 4.1 Delegar por los **resultados** esperados, no por actividades ni por método.
- 4.2 Establecer **standards** de realización. Esto permite medir los resultados alcanzados.
- 4.3 Hay que dar al delegado toda la **información** relevante, incluyendo obstáculos y problemas anticipados, así como todos los recursos y a la asistencia disponible.
- 4.4 Delegar tan sólo en **personas** cualificadas.
- 4.5 Establecer **controles** que te alerten en excepciones operativas y problemas serios.

5

## Técnicas de control para mantenerte en el objetivo

Para asegurarse resultados satisfactorios de la delegación, un director debe observar las siguientes técnicas de control:

- 5.1 Establecer **actuaciones** standard por anticipado:
  - Hacer que el Profesorado conozca exactamente lo que se va a medir.
  - Definir qué nivel de calidad, cantidad, tiempo y costos indicará una actuación satisfactoria.
  - Especificar qué resultados se esperan.
- 5.2 Explicar los **límites** en la realización del trabajo:
  - Definir la autoridad para la toma de decisiones.
  - Definir las áreas de toma de decisiones.
  - Definir la ayuda de que se dispone.
  - Definir los métodos y procedimientos afines.
  - Definir las relaciones con otras personas y tareas.
  - Definir libertades y restricciones dentro de los límites marcados.
  - Definir las desviaciones aceptables en la realización del trabajo.

6

## Ningún director puede dirigir un Centro en solitario

El modo más seguro de que un director se hunda profesionalmente es rehusar a aprender cómo, cuándo y en quién delegar un trabajo. Los directores no deben olvidar:

- 6.1 Que la delegación te da la oportunidad de tomar tú mismo un importante trabajo adicional, ampliar tu contribución.
- 6.2 Que la delegación te alivia de detalles insignificantes y rutinarios que no son parte de tu trabajo y que pueden ser llevados a cabo por otra persona de un modo al menos tan eficiente como lo harías tú.
- 6.3 Que la delegación ayuda a mantener tu despacho libre de embotellamientos.
- 6.4 Que la delegación hace subir la moral de la gente que ve cómo de verdad se comparten responsabilidades y se confía en ellos efectivamente.