DESCRIPCIÓN DEL MÓDULO

Delegar de verdad: los siete niveles de Appelo

Módulo adaptativo · ~20 min

«Delego» esconde dos trampas simétricas: abandonar al colaborador o microgestionarlo. Muchos mánagers oscilan entre ambas por falta de un marco. Este módulo se apoya en los siete niveles de Jurgen Appelo (Management 3.0), una referencia mundial, para salir del todo o nada y ajustar con precisión quién decide y cómo. Y como la teoría no basta, ofrece una herramienta para dinamizar al equipo (el Delegation Poker), tres escollos que evitar y lo que la inteligencia artificial (IA) cambia concretamente en la práctica.

OBJETIVOS PEDAGÓGICOS

01 Salir de las dos trampas de la delegación, el abandono y la microgestión, dejando de concebirla como algo binario.

02 Situar una decisión en los siete niveles de Appelo, de «decidir solo» a «delegar por completo».

03 Dirigir una partida de Delegation Poker para alinear al equipo y formalizar quién decide qué, decisión por decisión.

04 Evitar los tres escollos —falsa consulta, cambio de nivel no anunciado, nivel único— y ver lo que la IA amplifica.

PÚBLICO DESTINATARIO

Mánagers que quieren delegar con acierto —sin abandono ni microgestión— ajustando sus decisiones según el equipo y lo que está en juego.

- **Requisitos previos:** ninguno

DESARROLLO DEL MÓDULO

En autonomía, con un entrenamiento adaptado a cada participante.

1. **Autodiagnóstico**: sobre 9 dimensiones, para situar las propias prácticas y orientar el entrenamiento.
2. **Vídeo de experto**: de 10 minutos, con 3 pausas de reflexión.
3. **Casos prácticos**: 2 primeros casos elegidos a partir del autodiagnóstico y, después, otros 16 opcionales. Cada respuesta recibe un feedback: sus efectos y una pista para mejorar.
4. **Compromiso con fecha**: una acción que probar, redactada por el participante o elegida entre las propuestas.
5. **Ficha resumen descargable**: puntos clave, preguntas, compromiso, notas personales y listas de comprobación.

UN EJEMPLO ENTRE LOS CASOS PROPUESTOS

Dirige a seis operarios de trabajos verticales que siempre han decidido solos cuándo tomar vacaciones. La obra actual requiere más personal de lo habitual: su mánager le pide que apruebe cada solicitud mientras la obra lo exija. El equipo aún no sabe nada. Las próximas llegan el lunes. ¿Qué hace?

EVALUACIÓN Y VALIDACIÓN

Umbral: 80 %

La puntuación tiene en cuenta las respuestas a los casos prácticos, el compromiso formulado y, en su caso, las actividades de aprendizaje complementarias. Para validar el módulo se requieren un compromiso y una puntuación de al menos 80 %.

MÉTODOS Y MODELOS

- 7 niveles de delegación / de autoridad (Tell, Sell, Consult, Agree, Advise, Inquire, Delegate) — Jurgen Appelo, Management 3.0
- Delegation Poker — Appelo, mecánica de votación con cartas inspirada en el Planning Poker (James Grenning, 2002)
- Ajuste según lo que está en juego y la madurez del equipo — inspirado en el liderazgo situacional (Hersey & Blanchard)
- Tabla de las 3 trampas (falsa consulta, cambio de nivel no anunciado, nivel estándar) — método Afthonios

FUENTES Y REFERENCIAS

- Jurgen Appelo — «Management 3.0» (Addison-Wesley/Pearson, 2011): 7 niveles de delegación, Delegation Poker, Delegation Board
- Tannenbaum & Schmidt — «How to Choose a Leadership Pattern», Harvard Business Review (1958): continuo de liderazgo en 7 posiciones
- Deci & Ryan (2000) — autonomía, competencia y pertenencia en la motivación
- Albert Bandura (1977) — autoeficacia y experiencias de dominio

Módulo creado por Afthonios.com.

Contenido verificado el 31 de octubre de 2026