DESCRIPCIÓN DEL MÓDULO

Delegar sin agotarse: cinco frenos y cinco prácticas

Módulo adaptativo · ~20 min

Delegar es una de las tareas más difíciles del oficio de mánager, y lo que lo frena rara vez es técnico: es el miedo a perder el control, el de sobrecargar al otro, el reflejo del «lo hago más rápido yo». Resultado: el mánager se agota y no deja crecer a su equipo. Este módulo nombra los cinco frenos interiores, muestra con ejemplos reales (Decathlon, HCL, Haier) que delegar a gran escala es posible y propone cinco prácticas aplicables desde esta misma semana.

OBJETIVOS PEDAGÓGICOS

01 Reconocer los cinco frenos, a menudo psicológicos, que impiden delegar pese a querer hacerlo.

02 Detectar la delegación inversa con la metáfora del mono y saber «devolver el mono».

03 Inspirarse en organizaciones que delegan a gran escala —Decathlon, HCL, Haier— para ampliar su propia práctica.

04 Poner en marcha cinco prácticas: explicar el porqué, permitir el error, definir el resultado, hacer seguimiento sin microgestionar.

PÚBLICO DESTINATARIO

Mánagers que saben que deberían delegar más, pero a los que les cuesta dar el paso sin agotarse.

- **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

En su equipo de recepción, Eleni redacta las actas de las reuniones. En la última acta, Eleni explicó mal una decisión. Desde entonces, usted duda de su capacidad para redactar estos documentos. Se acerca la próxima reunión y, con ella, el acta de Eleni. ¿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

- Preguntas para «devolver el mono» («¿qué opinas? / ¿qué propones?»): método Afthonios, en la línea de Oncken y Wass
- Tabla Afthonios de los cinco frenos a la delegación y cinco prácticas de delegación inteligente
- Delegación por resultados («stewardship delegation») y gestión por intención (Stephen Covey)
- Derecho a equivocarse, inspirado en la seguridad psicológica (Amy Edmondson)

FUENTES Y REFERENCIAS

- Oncken y Wass, «Management Time: Who's Got the Monkey?», Harvard Business Review, 1974 (reeditado en 1999 con un comentario de Stephen Covey)
- Hamel y Zanini, «The End of Bureaucracy», Harvard Business Review, 2018: modelo RenDanHeYi de Haier, unas 4.000 microempresas
- Decathlon: descentralización y autonomía de los responsables de sección, presente en unos 78 países en 2024
- Vineet Nayar, «Employees First, Customers Second», Harvard Business Press, 2010

Módulo creado por Afthonios.com.

Contenido verificado el 8 de noviembre de 2026