



Sustento del uso justo  
de Materiales Protegidos  
derechos de autor para  
fines educativos



**UCI**

Universidad para la  
Cooperación Internacional

UCI  
Sustento del uso justo de materiales protegidos por  
derechos de autor para fines educativos

El siguiente material ha sido reproducido, con fines estrictamente didácticos e ilustrativos de los temas en cuestión, se utilizan en el campus virtual de la Universidad para la Cooperación Internacional – UCI – para ser usados exclusivamente para la función docente y el estudio privado de los estudiantes pertenecientes a los programas académicos.

La UCI desea dejar constancia de su estricto respeto a las legislaciones relacionadas con la propiedad intelectual. Todo material digital disponible para un curso y sus estudiantes tiene fines educativos y de investigación. No media en el uso de estos materiales fines de lucro, se entiende como casos especiales para fines educativos a distancia y en lugares donde no atenta contra la normal explotación de la obra y no afecta los intereses legítimos de ningún actor.

La UCI hace un USO JUSTO del material, sustentado en las excepciones a las leyes de derechos de autor establecidas en las siguientes normativas:

- a- Legislación costarricense: Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos, No.6683 de 14 de octubre de 1982 - artículo 73, la Ley sobre Procedimientos de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual, No. 8039 – artículo 58, permiten el copiado parcial de obras para la ilustración educativa.
- b- Legislación Mexicana; Ley Federal de Derechos de Autor; artículo 147.
- c- Legislación de Estados Unidos de América: En referencia al uso justo, menciona: "está consagrado en el artículo 106 de la ley de derecho de autor de los Estados Unidos (U.S, Copyright - Act) y establece un uso libre y gratuito de las obras para fines de crítica, comentarios y noticias, reportajes y docencia (lo que incluye la realización de copias para su uso en clase)."
- d- Legislación Canadiense: Ley de derechos de autor C-11– Referidos a Excepciones para Educación a Distancia.
- e- OMPI: En el marco de la legislación internacional, según la Organización Mundial de Propiedad Intelectual lo previsto por los tratados internacionales sobre esta materia. El artículo 10(2) del Convenio de Berna, permite a los países miembros establecer limitaciones o excepciones respecto a la posibilidad de utilizar lícitamente las obras literarias o artísticas a título de ilustración de la enseñanza, por medio de publicaciones, emisiones de radio o grabaciones sonoras o visuales.

Además y por indicación de la UCI, los estudiantes del campus virtual tienen el deber de cumplir con lo que establezca la legislación correspondiente en materia de derechos de autor, en su país de residencia.

Finalmente, reiteramos que en UCI no lucramos con las obras de terceros, somos estrictos con respecto al plagio, y no restringimos de ninguna manera el que nuestros estudiantes, académicos e investigadores accedan comercialmente o adquieran los documentos disponibles en el mercado editorial, sea directamente los documentos, o por medio de bases de datos científicas, pagando ellos mismos los costos asociados a dichos accesos.

# 2

**¿Qué nivel tienen sus habilidades ?**

**¿Delega con eficacia?**

**Su estilo de delegación preferido**

**Evaluar sus propias habilidades**

**Delegación en general**

**Ámbitos específicos en el trabajo**

## Evaluar sus habilidades de delegación

**A**ntes de desarrollar sus habilidades en cualquier ámbito, necesita saber cuál es su nivel actual. Esto es importante, ya que le permitirá concentrar sus esfuerzos en los puntos en los que necesite progresar más. Ya ha escrito algunas notas en el capítulo anterior sobre su modo de delegar en su equipo. En éste se pretende profundizar en ese primer paso mediante un proceso de autoevaluación general, al final del cual

podrá identificar sus puntos fuertes y débiles, y así establecer un plan para mejorar sus habilidades.

En primer lugar, debe valorar si delega lo suficiente y, después, descubrir si lo hace del modo más eficaz. Para ello, debe contestar las preguntas de las siguientes páginas. Al final de cada sección podrá analizar sus respuestas.

Afirmación	5	4	3	2	1	Afirmación
<b>1a</b> Creo que es importante delegar una tarea que esté en el límite de la actual capacidad de un miembro del equipo.						<b>1b</b> Delego las tareas que no me gusta hacer, y sólo delego en el caso de que esté seguro de que otras personas pueden realizarlas.
<b>2a</b> Evalúo los puntos fuertes y débiles de una persona antes de delegar un proyecto y me aseguro de que dispone del apoyo necesario.						<b>2b</b> Delegaría mucho más si creyese que los miembros de mi equipo están preparados.
<b>3a</b> Podría acabar más rápidamente las tareas que delego, pero éstas no son cruciales en mis actuales prioridades laborales.						<b>3b</b> Si un trabajo puedo hacerlo yo mismo, normalmente lo hago (incluso aunque eso signifique posponer otro importante).
<b>4a</b> Creo que las personas aprenden más eficazmente si realizan actividades variadas. Me alegro cuando un miembro de mi equipo pasa a ocupar un puesto más importante en la empresa.						<b>4b</b> Me gustaría dar oportunidades a los miembros de mi equipo para que mejorasen, pero apenas tenemos tiempo para eso.

### ¿Delega con eficacia actualmente?

Este cuestionario está diseñado para proporcionar una valoración general de sus habilidades para delegar. Marque la casilla que esté más cerca de la afirmación que mejor representa su enfoque. Por ejemplo, si su punto de vista se encuentra a medio camino entre dos, marque la casilla central. Finalmente, sume los puntos y obtendrá el total (compruebe los resultados en la página siguiente).

Afirmación	5	4	3	2	1	Afirmación
<b>6a</b> Siempre planifico la delegación con antelación, sé qué delegar y a quién voy a encargar el proyecto.						<b>6b</b> Delego cómo y cuándo es necesario a la persona que tenga menos trabajo en ese momento.
<b>7a</b> Antes de delegar, pienso en lo que hay que conseguir, cómo se debe realizar y cuánto tiempo va a llevar. Cuando es posible, me pongo de acuerdo en estos puntos con la persona que va a realizar el trabajo.						<b>7b</b> Siempre expongo, en el momento en que delego, los objetivos del trabajo, el modo cómo deseo que se haga y cuándo tiene que estar hecho.
<b>8a</b> Creo que la puesta al día del desarrollo del trabajo delegado es vital, y al principio del proyecto fijo fechas para que me informen del progreso.						<b>8b</b> Sólo llamo a la persona que realiza la tarea para hablar sobre su evolución si dispongo de tiempo libre.
<b>9a</b> Adopto un enfoque «de no intervención» hasta la fecha acordada de revisión.						<b>9b</b> Intervengo de inmediato si sospecho que un trabajo encomendado no marcha bien.

## Puntuación

### Más de 45

Sus habilidades para delegar parecen buenas. Los miembros de su equipo deben tener una idea bastante aproximada de lo que quiere y cuándo lo quiere. Sin embargo, hay una o dos afirmaciones en las que su puntuación no ha sido 5: tal vez desee mejorar estos puntos algo débiles.

### 35-44

Su capacidad para delegar es razonable, pero si desarrolla algunos aspectos será mejor. Considere las áreas en las que la puntuación es más baja (y que es donde debe intentar mejorar).

#### ¿Qué significa esta puntuación?

A menos que haya obtenido 50 puntos puede perfeccionar sus habilidades para delegar. Repase las afirmaciones: las cinco primeras muestran su actitud hacia la delegación en su equipo; las cinco segundas se refieren a su actuación en la práctica. La mejor puntuación para cada par de afirmaciones es un cinco; por tanto, cuanto más baja sea, más necesitará mejorar en ese ámbito. El enfoque o la acción más positiva para cada pregunta se indica en la afirmación que aparece a la izquierda.

### 25-34

Aunque posee algunas habilidades, puede conseguir progresos considerables en su rendimiento y en el de su equipo si invierte tiempo en mejorar sus puntos débiles.

### 15-24

Sus habilidades para delegar no son buenas: necesita concentrar sus esfuerzos en mejorarlas. Es probable que su equipo tampoco rinda todo lo que podría como resultado directo de su carencia en este ámbito.

### 10-14

Necesita mejorar sustancialmente muchos aspectos de sus habilidades. Casi seguro que su equipo rinde por debajo de sus posibilidades debido a su falta de aptitudes delegatorias, ya que no asigna el trabajo adecuado. Probablemente, gasta mucho más tiempo del que debería en trabajos que su equipo podría hacer.

## ¿Qué estilo de delegación prefiere?

**M**uchas personas tienden a delegar de un modo similar en la mayoría de ocasiones: por ejemplo, en un extremo estaría el jefe que mantiene un control férreo de todos los trabajos; en el otro, el que otorga plena responsabilidad al equipo cuando, en realidad, éste necesita apoyo. Probablemente, usted conoce ejemplos de ambos tipos. Tanto el uno como el otro tienden a utilizar el mismo enfoque o manera de delegar sea cual sea la situación.

Existen otros estilos: el cuestionario que comienza en la página siguiente está diseñado para ayudarle a descubrir cuál es el que usted utiliza con más frecuencia. El método consiste en examinar cómo enfoca diferentes áreas críticas relacionadas con la delegación eficaz: establecer objetivos, motivar, comunicar y evaluación/opinión del rendimiento. Cuando conozca los resultados, podrá planificar cómo conseguir que su estilo de delegación sea lo más eficaz posible.

Lea las afirmaciones del cuestionario. Están repartidas en grupos de cuatro (1-4, 5-8, 9-12, y así sucesivamente).

Al finalizar, puntúese por cada grupo de cuatro eligiendo la afirmación que considere más próxima a su modo de pensar o de actuar; esto vale 4 puntos. La siguiente más similar puntúa 3, la siguiente 2 y la menos parecida 1. Por ejemplo, si en el primer grupo (1-4) cree que el número 3 es el más similar a su modo de pensar o de actuar, rodee la casilla del 4 que se encuentra junto a la afirmación 3. Si la 1 es la siguiente más similar, rodee la casilla del 3, y así de forma sucesiva hasta llegar a la menos similar a su modo de pensar o de actuar, que equivale a 1 punto.

#### Sistema de puntuación de los estilos de delegación

<b>Más similar</b>	<b>4 puntos</b>
<b>Segunda más similar</b>	<b>3 puntos</b>
<b>Siguiente más similar</b>	<b>2 puntos</b>
<b>Menos similar</b>	<b>1 punto</b>

## Cuestionario

### ¿Cómo les dice a sus empleados que hagan el trabajo?

**1** Es importante explicar de forma clara la tarea a la persona que va a hacer el trabajo.

4 3 2 1

**2** Creo que debo decir con toda exactitud qué es lo que deseo conseguir.

4 3 2 1

**3** Doy a mi equipo libertad para establecer sus propios objetivos.

4 3 2 1

**4** Tiendo a ofrecer a mi equipo un resumen general de lo que quiero y después dejo que continúe solo.

4 3 2 1

**5** Las personas no entienden lo que quiero realmente.

4 3 2 1

**6** En ocasiones me dicen que soy ligeramente autoritario cuando asigno las tareas.

4 3 2 1

**7** Siempre explico con precisión qué tiene que hacer cada uno y cómo debe hacerlo.

4 3 2 1

**8** A veces creo que mi equipo está inseguro sobre lo que debe hacer.

4 3 2 1

### Trabajar juntos

**9** Me gustaría que mi gente desarrollase formas de trabajar más «en equipo».

4 3 2 1

**10** Digo a los miembros de mi equipo que deben colaborar eficazmente entre ellos.

4 3 2 1

**11** Informo a cada miembro del equipo del papel que deseo que desempeñe.

4 3 2 1

**12** Animo al grupo a reunirse habitualmente para compartir ideas.

4 3 2 1

**13** En ocasiones, no doy a los miembros de mi equipo suficiente libertad para ayudarse entre ellos.

4 3 2 1

**14** Malgastamos mucho tiempo discutiendo temas sin conseguir llegar a conclusiones útiles.

4 3 2 1

**15** A veces dedico demasiado tiempo a cada individuo e impido que el equipo disponga del tiempo suficiente para trabajar unido.

4 3 2 1

**16** En ocasiones, el equipo está tan ocupado con diversas tareas que tengo la sensación de que se está convirtiendo en un grupo de individuos.

4 3 2 1

Más similar

4 puntos

Segunda más similar

3 puntos

Siguiente más similar

2 puntos

Menos similar

1 punto

## Cuestionario

## Estar informado del desarrollo del trabajo

**17** Digo a cada uno lo que necesita saber, ni más ni menos. Pero espero que me informen exactamente de la marcha del trabajo.

4 3 2 1

**18** Me gusta dar a los miembros del equipo la oportunidad de decirme cómo van las cosas si así lo desean.

4 3 2 1

**19** Informo al equipo del desarrollo de los acontecimientos para que entiendan mi posición.

4 3 2 1

**20** Siempre me gusta reservar tiempo para preguntar a los miembros del equipo cómo marcha todo.

4 3 2 1

**21** En ocasiones, descubro los problemas demasiado tarde para poder buscar una solución.

4 3 2 1

**22** Creo que el equipo tiene la sensación de que no puede tratar temas delicados conmigo.

4 3 2 1

**23** En muchos casos no sé lo que piensa mi equipo sobre los trabajos que realiza.

4 3 2 1

**24** He observado que puedo desviar la conversación con el equipo y escuchar a sus miembros, pero que yo no transmito información.

4 3 2 1

## Motivar al equipo

**25** Si trabajo muy de cerca con mi equipo, motivaré más a sus componentes.

4 3 2 1

**26** Creo que cuando otorgo a mi equipo más libertad de acción, sus miembros están más motivados.

4 3 2 1

**27** Animo al equipo a que plantee ideas con el fin de aumentar su interés.

4 3 2 1

**28** Cuando hablo con alguien sobre su rendimiento en el trabajo no me ando por las ramas: digo claramente lo que pienso.

4 3 2 1

**29** Al tratar con mi equipo no me paro a pensar en el modo de motivarlo.

4 3 2 1

**30** Si es necesario, presiono a mi equipo para conseguir resultados.

4 3 2 1

**31** En ocasiones, invierto demasiado tiempo en hablar con mi equipo sobre sus puntos de vista.

4 3 2 1

**32** Las personas que más rinden en mi equipo deben ser capaces de motivarse por sí solas.

4 3 2 1

Más similar

4 puntos

Segunda más similar

3 puntos

Siguiendo más similar

2 puntos

Menos similar

1 punto

## Cuestionario

## Seguimiento del trabajo

**33** Si el rendimiento de un individuo no es satisfactorio, me gusta discutir sobre el problema y acordar soluciones.

4 3 2 1

**34** Si trabajo muy de cerca con mi equipo me resulta más sencillo seguir el progreso de la tarea.

4 3 2 1

**35** Cuando las cosas no van bien, actúo con rapidez y firmeza para arreglarlas.

4 3 2 1

**36** Creo que es responsabilidad de los individuos y del equipo mantener un nivel de exigencia alto.

4 3 2 1

**37** Cuando se trata de investigar la falta de rendimiento, suelo tomármelo con mucha calma.

4 3 2 1

**38** No entiendo por qué los miembros del equipo no son capaces de asumir su propio nivel de trabajo.

4 3 2 1

**39** Me resulta difícil pasar de apoyar al equipo a tener que investigar los motivos de la falta de rendimiento.

4 3 2 1

**40** Tal vez sea un poco duro con las personas que no rinden todo lo que exige.

4 3 2 1

## Ayudar al equipo a hacer el trabajo

**41** Creo que es importante informar al equipo de los planes de desarrollo que tengo para él.

4 3 2 1

**42** El mejor modo de transmitir a las personas que cuentan con apoyo es hablar con frecuencia de las actividades del equipo.

4 3 2 1

**43** Intento mantener un estrecho contacto con los miembros del equipo para preguntarles si tienen dificultades.

4 3 2 1

**44** Hago saber a mi equipo que estoy disponible en cualquier momento si me necesitan.

4 3 2 1

**45** En ocasiones realizo un gran esfuerzo para ser amable con todas las personas de mi equipo.

4 3 2 1

**46** Debería dejar que mi equipo aprendiera más de su propia experiencia en lugar de ser tan protector.

4 3 2 1

**47** A menudo pienso que me muestro demasiado distante con mi equipo.

4 3 2 1

**48** Pocos acudirían a mí para explicarme sus problemas.

4 3 2 1

Más similar

4 puntos

Segunda más similar

3 puntos

Siguiendo más similar

2 puntos

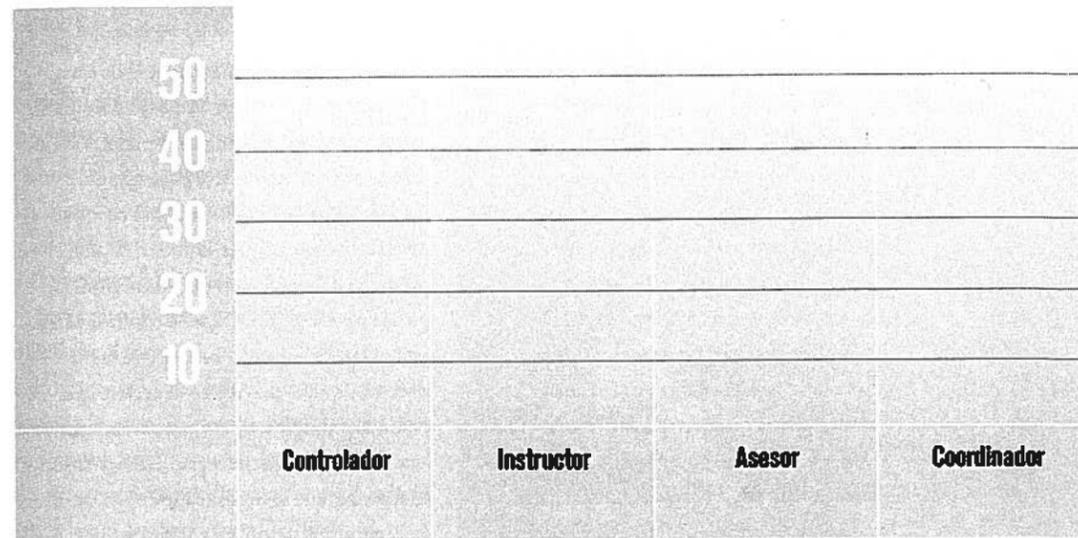
Menos similar

1 punto

## Evaluar los resultados

Añada la puntuación de las siguientes afirmaciones:							
Afirmación	Puntuación	Afirmación	Puntuación	Afirmación	Puntuación	Afirmación	Puntuación
2		1		4		3	
7		6		5		8	
11		10		12		9	
13		15		14		16	
17		19		20		18	
23		22		24		21	
28		25		27		26	
29		30		31		32	
35		34		33		36	
40		39		37		38	
41		43		42		44	
48		46		45		47	
<b>Total</b>		<b>Total</b>		<b>Total</b>		<b>Total</b>	
	<b>Controlador</b>		<b>Instructor</b>		<b>Asesor</b>		<b>Coordinador</b>

## Determinar la puntuación



Cuando haya introducido las puntuaciones en la página anterior, transfiera el total de cada columna al gráfico de esta página, de manera que quede una columna por encima del estilo que destaca, pues la parte superior de ésta debe coincidir con la puntuación en la izquierda. Por ejemplo, si su puntuación como «controlador» ha sido de 40, la columna debe comenzar en la línea de base y llegar hasta el número 40. Cuando haya completado todo el recuadro, observe en qué estilo ha puntuado más y en cuál ha obtenido menos puntos.

Los picos de las columnas muestran qué estilo de delegación tiende a utilizar más; las depresiones se refieren a los que emplea menos. No existe una «respuesta correcta»: depende del trabajo que realice, del equipo con el que trabaje y de su personalidad.

Sin embargo, sí hay algunos indicadores generales que pueden ayudarle a evaluar su estilo. Como verá más adelante, para ser plenamente eficaz debe desarrollar la capacidad de poner en práctica una serie de estilos de delegación que se adapten a las situaciones.

## ¿Qué significado tiene cada uno de los estilos?

### Controlador

Aquellos que utilizan el estilo controlador para delegar, quieren que sean sus propios planes detallados los que se lleven a cabo. Ofrecen instrucciones específicas y supervisan de cerca el trabajo. Esto puede llevar, incluso, a decirle a la persona encargada de éste qué debe hacer en cada etapa. No conceden libertad de acción. Tampoco explican la razón por la que hay que llevar a cabo un trabajo. Por lo general, actúan en los casos en que la persona que lo va a hacer tiene poca experiencia y necesita que le digan cuál es su cometido en cada momento. Algunos individuos recurren a este estilo incluso con aquellas personas que pueden hacer la tarea sin una supervisión continuada. Es preciso ser cauteloso con este enfoque, ya que conduce a la desmotivación.

### Instructor

El instructor supervisa de cerca el trabajo, pero en general adopta un enfoque directivo menos estricto. Explica la tarea a realizar y conduce a la persona que la desempeña en cada fase, al ofrecerle su consejo y apoyo si lo considera necesario o cuando el jefe cree que es preciso darlos (apoyo proactivo). La diferencia entre el controlador y el instructor es que el empleado que hace el trabajo con este último se siente más responsable con respecto a él y aporta más de sí mismo.

### Asesor

El asesor otorga aún más libertad de acción a la persona que realiza el trabajo. La tarea se explica de forma resumida y general, y el que delega invita al que se va a encargar del trabajo a exponer sus ideas sobre cómo se debería hacer. Después, ambos discuten el proyecto y acuerdan un plan de acción. La persona o el equipo al cual se confía la tarea está obligada a realizar casi toda la faena, mientras que el que delega deja claro que estará disponible para proporcionar más ayuda y apoyo si es necesario. En este caso, se espera que sí se necesite ese apoyo, pero en general sólo se ofrece cuando se pide específicamente (apoyo reactivo).

### Coordinador

El coordinador proporciona una dirección global a la persona que va a hacer el trabajo, pero deja en sus manos los puntos específicos. Cuando delega, el coordinador también decide el grado de libertad que el empleado tendrá antes de que éste le consulte. En general, no se espera que la persona que hace el trabajo necesite apoyo o consejo durante el proceso.

### IMPORTANTE

...no puede delegar  
sin antes haberse  
organizado ...

## Resumen

Cada uno de estos estilos podrían utilizarse en cualquier situación. Sin embargo, sólo uno de ellos es el más adecuado para aplicar en todo tipo de circunstancias. La delegación eficaz es la capacidad de elegir correctamente el estilo que se adapte a un trabajo en cuestión y a la persona que lo va a hacer.

Por tanto, debe recordar que es posible utilizar estilos distintos para trabajos diferentes, incluso aunque los haga la misma persona, ya que hay personas experimentadas en algunos ámbitos que no lo son en otros. En consecuencia, podría ocurrir que el factor crítico en el proceso no sea QUIÉN es la persona que realiza la tarea, sino su nivel de conocimientos sobre el trabajo que le ha pedido que haga. ¿Cómo confirma esto sus experiencias en el trabajo? Piense en tres personas que sean expertas en un trabajo, pero menos en otro.

En cierta medida, los resultados que obtenga reflejarán su trabajo: si está implicado en el desarrollo de muchas personas inexpertas, su puntuación de «controlador» podría ser elevada. En cambio, si su equipo tiene experiencia, su puntuación de «coordinador» podría ser la más alta.

### Puntos fundamentales - Capítulo 2

Ahora ya conoce bien sus puntos fuertes y débiles como delegador (escriba una lista para cada uno a partir de lo que ha aprendido hasta ahora).  
Recuerde los cuatro estilos de delegación más utilizados:

CONTROLADOR  
INSTRUCTOR  
ASESOR  
COORDINADOR

¿Qué estilo o estilos utiliza con más frecuencia en el trabajo?  
¿Ha pensado por qué utiliza esos estilos?

La pregunta fundamental es si los estilos que utiliza se adaptan a las situaciones. En el siguiente capítulo podrá comprobar si lo hace bien o si necesita «afinar» sus enfoques para delegar ciertas tareas o en ciertas personas.