

CONTRACTOR SCALER HUB · KIT DEL CURSO

Contrata, incorpora y forma jefes de cuadrilla

Las listas, hojas de trabajo y plantillas del curso en un solo archivo: 4 para imprimir o llenar en el teléfono, y 1 hoja de cálculo que llega con él.

MotionOps

Cómo usar este kit

Un archivo por lección de **Contrata, incorpora y forma jefes de cuadrilla**, en el orden del curso. Cada uno empieza con la lección a la que pertenece y qué hacer con él. Las filas sombreadas son los ejemplos de las lecciones; tus números van en las filas en blanco.

Úsalo lección por lección, o ve directo al que necesitas esta semana. Nada de esto requiere una cuenta, y cada archivo dice cuándo confirmar una cifra con un contador, un abogado, tu junta de licencias o un agente de seguros.

Contenido

1 **Organigrama y tarjeta de puntuación del puesto**
Organigrama de una empresa constructora: qué puesto contratar primero

2 **Preguntas de entrevista y hoja de puntuación**
Cómo contratar trabajadores de construcción que lleguen y se queden (con preguntas de entrevista)

3 **Lista de incorporación del nuevo empleado**
Lista de incorporación para empleados de construcción: los primeros 30 días de un nuevo empleado

4 **Responsabilidades del jefe de cuadrilla**
Responsabilidades del jefe de cuadrilla y del capataz: qué delegar y cómo capacitarlos

5 **Agenda de reunión semanal y registro de acciones**
Hoja de cálculo · agenda-de-reunion-semanal-y-registro-de-acciones.xlsx

LECCIÓN 1 · ORGANIGRAMA DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA: QUÉ PUESTO CONTRATAR PRIMERO

Organigrama y tarjeta de puntuación del puesto

Lección 1 del curso. Escribe el nombre de quien de verdad hace cada cosa hoy, no de quien se supone que la hace. Registra una semana de horas del dueño, elige qué casilla llenar primero y después escribe la tarjeta de puntuación del puesto antes del anuncio de empleo.

1. Tu organigrama, con nombres

- [ ] Una casilla por resultado, aunque la misma persona llene varias
- [ ] Una casilla que dos personas comparten sin una línea clara se divide en dos
- [ ] **Nadie** escrito donde sea cierto: las cobranzas, las llamadas de garantía y el seguimiento de permisos a menudo no tienen responsable
- [ ] Cada casilla con el nombre del dueño marcada **se queda** (necesita su criterio) o **se puede transferir** (repetible con un estándar por escrito)

Puesto	De qué es responsable	Nombre hoy	Le reporta a	Se queda o se puede transferir
Dueño	Rumbo, política de precios, decisiones de contratación, clientes grandes, efectivo			
Coordinadora de oficina o gerente de oficina	Teléfonos y prospectos, programación, actualizaciones a clientes, permisos y papeleo, facturación			
Estimador o vendedor	Visitas de obra, estimados, propuestas, seguimiento			
Responsable de operaciones o gerente de proyectos	Trabajos activos: preparación, materiales, cuadrillas, el cliente en la obra, órdenes de cambio, cierre			
Jefes de cuadrilla	El día de una cuadrilla: preparación, calidad, tiempo, fotos, decisiones en la obra dentro de sus límites			
Miembros de la cuadrilla	El trabajo			

Puesto	De qué es responsable	Nombre hoy	Le reporta a	Se queda o se puede transferir
Contador	Contabilidad, nómina, cuentas por pagar, preparación de impuestos con el contador público			

Usa las filas en blanco para las casillas que dividiste y para el trabajo que no tiene responsable.

CASILLAS CON EL NOMBRE DEL DUEÑO

DE ESAS, MARCADAS SE PUEDE TRANSFERIR

CASILLAS CON NADIE

CASILLAS COMPARTIDAS POR DOS

2. Una semana de horas del dueño

Cuéntalas en el calendario de una semana o en tu registro de interrupciones, no de memoria.

Casilla del dueño	Horas por semana	¿Repetible?	¿Estándar escrito?	Se queda o se puede transferir
Ejemplo Programar cuadrillas y reaccionar a cambios	9	En su mayoría	No	Se puede transferir
Ejemplo Llamadas y mensajes de estatus a clientes	6	En su mayoría	No	Se puede transferir
Ejemplo Visitas de obra y estimados	12	En parte	Sí (estándar de estimados)	Se queda
Ejemplo Pedir materiales y darles seguimiento	4	En su mayoría	No	Se puede transferir
Ejemplo Facturación y cobranzas	3	Sí	En parte	Se puede transferir
Ejemplo Decisiones de precios, contratación, clientes grandes	5	No		Se queda

Ejemplo: una empresa de remodelación de 14 personas, con números inventados. Programación, actualizaciones a clientes, materiales y facturación suman 9 + 6 + 4 + 3 = 22 horas a la semana, en su mayoría repetibles y sin más responsable que el dueño. Una coordinadora de oficina que tome esas cuatro casillas devuelve unas 22 horas. La casilla del estimador es la más grande, pero es la que el dueño hace mejor y la que ya tiene un estándar escrito.

HORAS DEL DUEÑO ESTA SEMANA, TOTAL

HORAS EN CASILLAS MARCADAS SE PUEDE TRANSFERIR

3. Qué casilla llenar primero

El puesto que necesitas es el que libera más horas del dueño **y** tiene el estándar más claro para entregar. Rara vez es el puesto que más ruido hace.

Puesto candidato	Horas del dueño a la semana	¿Qué tanto es repetible?	¿Estándar por escrito?	¿Qué le pasa a los ingresos si se queda contigo?
Ejemplo Coordinadora de oficina: programación, actualizaciones a clientes, materiales, facturación	22	En su mayoría	No (facturación en parte)	Cuadrillas paradas, efectivo que se retrasa
Ejemplo Segundo estimador	12	En parte	Sí	Los estimados lentos pierden trabajos

¿Qué título? Marca la línea que es cierta hoy. El anuncio de empleo usa ese título.

- [ ] **Coordinadora de oficina:** el teléfono y el calendario interrumpen el día del dueño
- [ ] **Gerente de oficina:** hay una oficina de dos o más personas, o el trabajo administrativo no tiene responsable
- [ ] **Gerente de proyectos o responsable de operaciones:** los jefes de cuadrilla escalan a diario con el dueño, o hay trabajos en paralelo en varias obras

CASILLA O CASILLAS QUE TOMA EL NUEVO PUESTO

TÍTULO PARA EL ANUNCIO DE EMPLEO

4. La tarjeta de puntuación del puesto

Una página que dice para qué existe el puesto y cómo vas a saber que está funcionando. El anuncio de empleo es un resumen de ella, y las preguntas de entrevista salen de ahí.

Sección	Ejemplo: coordinadora de oficina
Ejemplo Propósito	Mantener cada trabajo programado, cada cliente informado y cada factura enviada, para que el dueño pueda dedicar el día a estimados y trabajos.
Ejemplo Resultados	Hablar con cada prospecto nuevo el mismo día hábil. Programación de la siguiente semana lista el jueves al mediodía. Factura enviada en los dos días hábiles siguientes al término del trabajo.
Ejemplo Responsabilidades	Contestar llamadas y mensajes; calificar prospectos con el guion; agendar visitas de obra; armar y ajustar la programación; mandar actualizaciones a clientes en los puntos acordados; pedir materiales estándar; enviar facturas y recordatorios de pago.
Ejemplo Autoridad	Reprogramar dentro de la semana con el acuerdo del cliente; pedir materiales estándar hasta un límite que tú fijas; responder preguntas de rutina de clientes. Escalar cambios de alcance, descuentos y quejas.
Ejemplo Capacidades	Claridad por teléfono y por escrito; soltura con software de programación; calma cuando cambia el plan; organización suficiente para seguir una lista de verificación cada día. Conocer el oficio ayuda, pero no es requisito.
Ejemplo Reporte y apoyo	Le reporta al dueño. Conversación diaria de 10 minutos el primer mes, después semanal. Reglas de programación por escrito, el guion de prospectos y los puntos de actualización a clientes, antes del primer día.
Ejemplo Supuestos de capacidad	Se lleva unas 22 horas del dueño a la semana: programación, actualizaciones a clientes, materiales y facturación. El tiempo del dueño regresa a los estimados.

Tu tarjeta de puntuación del puesto

TÍTULO DEL PUESTO

LE REPORTA A

PROPÓSITO: UNA ORACIÓN, POR QUÉ EXISTE ESTE PUESTO

RESULTADOS: DE TRES A CINCO RESULTADOS, CADA UNO MEDIBLE

RESPONSABILIDADES: EL TRABAJO RECURRENTE, COMO LISTA

AUTORIDAD: QUÉ DECIDE SIN PREGUNTAR

ESCALA: QUÉ TE TRAE A TI

CAPACIDADES: QUÉ DEBE SABER HACER YA

REPORTE Y APOYO: A QUIÉN LE REPORTA, CADA CUÁNTO SE REÚNEN, QUÉ RECIBE DE TI ANTES DEL PRIMER DÍA

SUPUESTOS DE CAPACIDAD: QUÉ LE QUITA EL PUESTO A LOS DEMÁS, Y QUÉ CUESTA

- [ ] Los estándares de los que depende el puesto están por escrito (para una coordinadora: reglas de programación, el guion de prospectos, los puntos de actualización a clientes)
- [ ] Los límites de autoridad están decididos. Pueden ser estrechos al principio; tienen que existir

5. ¿Puedes pagar el puesto?

Calcula su costo como calculas el de un trabajo: salario más cargas laborales, contra las horas que devuelve. La lección de la calculadora de cargas laborales muestra cómo pasar de un salario al costo real por hora.

SALARIO

COSTO REAL POR HORA, CON CARGAS LABORALES

HORAS DEL DUEÑO A LA SEMANA QUE DEVUELVE

EN QUÉ SE CONVIERTEN ESAS HORAS: ESTIMADOS, TRABAJOS, COBRANZAS

Si la respuesta honesta es que las horas liberadas no se convertirían en estimados, trabajos o cobranzas, el puesto todavía no es la limitación. Vuelve a leer el organigrama.

Antes de publicar: la clasificación laboral, las reglas de pago y las leyes de contratación cambian según el estado y el oficio. Revísalas con tu contador o con un abogado laboral antes de publicar el anuncio.

Qué revisar, un mes después de la contratación

- [ ] Resultados en el organigrama sin responsable, o con dos

- [ ] Tareas que el nuevo puesto debería haber tomado y que un mes después siguen cayendo en el dueño
- [ ] Horas del dueño a la semana en las casillas marcadas **se puede transferir**, contra tu semana de la sección 2

Preguntas de entrevista y hoja de puntuación

Lección 2 del curso. Llena las secciones 1 y 2 una vez por puesto, a partir de la tarjeta de puntuación del puesto. Imprime las secciones 3 a 7 una vez por candidato: cada candidato al puesto recibe las mismas preguntas, la misma prueba práctica y la misma hoja de puntuación.

1. El anuncio de empleo: las primeras cinco líneas

La gente busca tres cosas primero: qué es el trabajo, cuánto paga y cómo son los días. Incluye, en este orden:

- [ ] **El oficio y el trabajo.** "Carpintero líder para remodelaciones residenciales: estructura, molduras, instalación de gabinetes, a cargo de una cuadrilla de dos personas." No "se busca profesional de la construcción".
- [ ] **El rango salarial,** por hora o salario fijo, y cómo funcionan las revisiones. Algunos estados exigen un rango en el anuncio; revisa el tuyo
- [ ] **El horario:** hora de entrada, horas típicas, expectativas de horas extra, radio de traslado, sábados o no
- [ ] **Requisitos que de verdad son requisitos.** Deja fuera los que pasarías por alto con un buen candidato
- [ ] **Qué reciben:** política de herramientas y vehículo, prestaciones si las hay, capacitación, un camino a jefe de cuadrilla si es real
- [ ] **Cómo postularse y qué sigue.** "Manda mensaje o llama al [número]. Respondemos en un día hábil y entrevistamos la misma semana."

Deja fuera: una historia larga de la empresa, "ambiente dinámico", "debe saber trabajar en equipo" y cualquier cosa que no puedas cumplir.

2. El proceso de contratación, con un límite de tiempo en cada paso

Paso	Responsable en la lección	Límite de tiempo	Terminado cuando	Tu responsable
1. Respuesta	Coordinadora de oficina	El mismo día hábil	El candidato tiene un filtro telefónico agendado o un no cortés	

Paso	Responsable en la lección	Límite de tiempo	Terminado cuando	Tu responsable
2. Filtro telefónico, 15 minutos	Coordinadora de oficina o dueño	En 2 días hábiles desde la postulación	Cuatro indispensables confirmados; entrevista agendada o candidato cerrado	
3. Entrevista y prueba práctica, 60 a 90 minutos	Dueño o responsable de operaciones, más el jefe de cuadrilla con quien trabajaría	En 5 días hábiles desde la postulación	Hoja de puntuación llena por cada entrevistador	
4. Referencias	Dueño	En 2 días hábiles después de la entrevista	Dos referencias laborales contactadas, con notas	
5. Oferta	Dueño	El mismo día de las referencias	Oferta por escrito con pago, fecha de inicio, horario y el plan de 30 días	
6. Papeleo y preparación del primer día	Coordinadora de oficina	Antes del primer día	Formularios listos, equipo preparado, responsable de capacitar nombrado	

PRUEBA PRÁCTICA PARA ESTE PUESTO (IGUAL PARA CADA CANDIDATO)

QUIÉN LA APLICA

Para puestos de campo, míralos trabajar antes de decidir: una sesión corta y pagada de trabajo en una tarea real, o una prueba manual en el taller (leer un plano, trazar un muro, cablear una caja, colgar una puerta).

Antes de la primera entrevista práctica: el pago y las reglas locales para las entrevistas de trabajo prácticas varían. Pregúntale a tu contador o abogado cómo hacer una donde estás.

3. Filtro telefónico, 15 minutos

CANDIDATO

FECHA DE POSTULACIÓN

DE DÓNDE LLEGÓ (FUENTE)

FECHA DEL FILTRO TELEFÓNICO

Los cuatro indispensables. Un no en cualquiera lo cierra con cortesía.

- [ ] Puede con el horario y el traslado
- [ ] Tiene la licencia o el certificado que el trabajo necesita

- [ ] El rango salarial le funciona
- [ ] Podría empezar el: _____
- [ ] Entrevista agendada para: _____
- [ ] Cerrado, con un no cortés

4. Preguntas de entrevista

Las mismas preguntas, en el mismo orden, para cada candidato al puesto. Escribe lo que responde: la última columna es la evidencia con la que calificas.

Todo puesto de campo	Una buena respuesta tiene	Qué respondió
Cuéntame tu último trabajo desde el inicio de un día hasta el final.	Una rutina real: a qué hora llegaban, cómo sabían qué hacer, cómo terminaba el día. Las respuestas vagas quieren decir que seguían a alguien más.	
Cuéntame de una vez que el plan cambió a media jornada. ¿Qué hiciste?	Le avisó a alguien, se ajustó y mantuvo informado al cliente, en lugar de improvisar solo o detenerse.	
Cuéntame de un error que cometiste en un trabajo. ¿Cómo se arregló?	Un error real, asumido, y un arreglo. "La verdad no cometo errores" es la respuesta equivocada.	
¿Qué fue lo que menos te gustó de tu último trabajo?	Honestidad sobre algo específico. Culpar a todos con los que trabajó es una señal de alerta.	
¿Qué diría tu último jefe de cuadrilla que haces mejor, y qué diría que tienes que mejorar?	Las dos mitades respondidas.	

Para un jefe de cuadrilla o capataz, agrega	Una buena respuesta tiene	Qué respondió
Un cliente en la obra le pide a tu cuadrilla que agregue algo que no está en el alcance. ¿Qué haces?	Detenerse, no empezar el trabajo extra, documentarlo y pasárselo a quien maneja las órdenes de cambio. Hacerlo por quedar bien es la respuesta cara.	
¿Cómo te asegurabas de que tu cuadrilla tuviera lo que necesitaba a la mañana siguiente?	Un hábito de preparación: revisar materiales, acceso e instrucciones la tarde anterior.	
Cuéntame de una vez que tuviste que escalar algo. ¿Cómo lo decidiste?	Una línea clara entre lo que resolvió y lo que pasó hacia arriba, y por qué.	

Para un jefe de cuadrilla o capataz, agrega	Una buena respuesta tiene	Qué respondió
¿Cómo manejaste a un miembro de la cuadrilla que seguía llegando tarde?	Primero una conversación, una expectativa clara y después seguimiento.	
¿Cómo le reportabas el día a la oficina?	Fotos, horas, un estado breve, todos los días, sin que se lo pidieran.	

Para una coordinadora o gerente de oficina, agrega	Una buena respuesta tiene	Qué respondió
Un cliente llama enojado porque la cuadrilla no llegó. Cuéntame cómo llevarías la llamada.	Escuchar, averiguar los hechos, dar una hora para la siguiente actualización y después averiguar qué pasó. No prometer un arreglo que no controla.	
Dos cuadrillas están agendadas a la misma hora el jueves. ¿Cómo lo resuelves?	Revisar las reglas (qué trabajo es urgente, a qué cliente se le prometió), proponer un cambio, confirmar con los dos clientes, actualizar el calendario, avisar a las cuadrillas.	
¿Cómo llevas el control de quince pendientes abiertos en un día?	Un sistema que pueda describir: una lista, el software, una rutina. "Me lo aprendo de memoria" es un no.	
Cuéntame de un proceso que mejoraste en un trabajo anterior.	Algo concreto y pequeño está bien. Evidencia de que nota los problemas que se repiten.	

Preguntas que hay que dejar fuera: cualquier cosa sobre edad, planes familiares, salud, religión, origen nacional u otras características protegidas. Además de ser injustas, son ilegales en la mayoría de los lugares. Si no estás seguro de que una pregunta esté permitida, pregúntale a tu abogado antes de la entrevista, no después.

5. Hoja de puntuación: justo después de la entrevista, antes de hablar con los demás

CANDIDATO

PUESTO

ENTREVISTADOR

FECHA

Los criterios salen de las capacidades y los resultados de la tarjeta de puntuación del puesto. Califica del 1 al 4; cada puntuación apunta a algo que el candidato dijo o hizo.

Criterio (de la tarjeta de puntuación del puesto)	¿Indispensable?	Evidencia de la entrevista	Puntuación del 1 al 4
Ejemplo Lleva el día de una cuadrilla sin que se lo digan	Sí	Describió una revisión de preparación diaria y una reunión breve de la mañana en su último trabajo	4
Ejemplo Maneja bien los cambios de alcance	Sí	Se detendría y llamaría a la oficina; no supo describir cómo documentarlo	3
Ejemplo Documenta el día		Fotos y horas a diario, por mensaje de texto a la oficina	3
Ejemplo Orienta a los miembros de la cuadrilla		Un ejemplo, llegadas tarde, bien manejado	3
Ejemplo Prueba práctica: trazo de estructura		Limpio, correcto, un poco lento	3
Ejemplo Referencias		Las dos confirman que es confiable; una mencionó roces con el personal de oficina	3

- [ ] Califiqué antes de discutir con los demás entrevistadores
- [ ] Cada puntuación apunta a evidencia, no a una impresión
- [ ] Filas indispensables marcadas. **Un 2 en una indispensable es un no,** por encantador que sea el candidato
- [ ] Mismas preguntas, misma prueba, misma hoja de puntuación que los demás candidatos al puesto

LA DECISIÓN EN UNA ORACIÓN (EJEMPLO: "FUERTE EN EL DÍA A DÍA, NECESITA CAPACITACIÓN PARA DOCUMENTAR ÓRDENES DE CAMBIO")

6. Referencias: dos referencias laborales, las mismas preguntas

REFERENCIA 1: NOMBRE, EMPRESA, PUESTO

REFERENCIA 2: NOMBRE, EMPRESA, PUESTO

Pregunta	Referencia 1	Referencia 2
¿Qué hacía el candidato ahí?		

Pregunta	Referencia 1	Referencia 2
¿Llegaba de forma confiable?		
¿Cómo manejaba los cambios y a los clientes?		
¿Lo volverías a contratar?		
¿Qué querrías que yo supiera?		

Una referencia que solo responde fechas y puesto también te está diciendo algo.

7. Antes de la oferta

- [ ] Empleado o subcontratista, decidido con tu contador
- [ ] La lista de papeleo de contratación de tu estado, de tu contador o de un abogado laboral, no copiada de internet
- [ ] Rango salarial revisado contra salario más cargas laborales (la calculadora de cargas laborales)
- [ ] Oferta por escrito: pago, fecha de inicio, horario y el plan de 30 días

Qué revisar después de cada contratación

- [ ] ¿Todos los candidatos recibieron las mismas preguntas, la misma prueba y la misma hoja de puntuación?
- [ ] Donde el nuevo empleado batalla a los 30 días, ¿la entrevista lo mostró y se ignoró?
- [ ] Qué fuente produjo la contratación, y cuánto tardó cada paso

LECCIÓN 3 · LISTA DE INCORPORACIÓN PARA EMPLEADOS DE CONSTRUCCIÓN: LOS PRIMEROS 30 DÍAS DE UN NUEVO EMPLEADO

Lista de incorporación del nuevo empleado

Lección 3 del curso. Llena una copia por cada nuevo empleado, la semana antes de que empiece. Cada fila del plan lleva un responsable de capacitar con nombre, y las conversaciones del día 14 y del día 30 se agendan antes del primer día.

NUEVO EMPLEADO

PUESTO

FECHA Y HORA DE INICIO

LE REPORTA A

COMPAÑERO ASIGNADO (CAMPO)

FECHA DE LA CONVERSACIÓN DEL DÍA 14

FECHA DE LA REVISIÓN DEL DÍA 30

QUIÉN TIENE LAS DOS CONVERSACIONES

1. Antes del primer día

- [ ] Oferta por escrito aceptada; fecha y hora de inicio confirmadas; dónde estacionarse y por quién preguntar
- [ ] Papeleo hecho o agendado para la primera hora: formularios de elegibilidad e impuestos, reporte de nuevo empleado ante el estado, lo que exija tu aseguradora o tu licencia. La lista depende de tu estado; tu contador la tiene
- [ ] Accesos creados: software de programación y de trabajos, correo si lo va a tener, el chat del grupo si usan uno
- [ ] Equipo listo: EPP, uniforme, herramientas o política de herramientas, vehículo o política de vehículos, llaves y códigos que tiene permitidos
- [ ] El plan de 30 días lleno, y cada responsable de capacitar enterado de sus fechas
- [ ] Un compañero asignado con nombre para las contrataciones de campo: un miembro de la cuadrilla paciente y confiable, no necesariamente el más hábil
- [ ] El calendario de su primera semana definido, para que el responsable de capacitar y el nuevo empleado estén en los mismos trabajos
- [ ] Los estándares de los que dependen las filas del plan están por escrito: lo que falta va abajo

2. El plan de 30 días: una fila por cada cosa que aprender o recibir

- [ ] Cada fila tiene una persona con nombre en la columna del responsable de capacitar. No "el equipo"
- [ ] Primero observa, luego hace con revisión, luego hace solo. Nadie es dueño de una tarea el primer día
- [ ] La columna de **brecha pendiente** se llena en cada punto de control: qué falta todavía, y qué vas a hacer al respecto

Objetivo de aprendizaje	Acceso o capacitación necesaria	Responsable de capacitar	Práctica y punto de control	Brecha pendiente
Ejemplo Trabaja seguro según nuestras reglas: EPP, escaleras, herramientas, orden en la obra	Recorrido de seguridad el primer día; la capacitación obligatoria de tu oficio donde aplique	Jefe de cuadrilla	Recorrido del día 1; el jefe de cuadrilla revisa a diario en la primera semana	
Ejemplo Sabe cómo se lleva un trabajo aquí: hora de inicio, reunión breve de la mañana, fotos, limpieza, reporte de fin de día	Lee la lista de verificación del trabajo; observa al jefe de cuadrilla durante un trabajo completo	Jefe de cuadrilla	Día 5: explica la lista de verificación con sus palabras, sin notas	
Ejemplo Marca entrada y salida, lee las instrucciones del día y sube fotos en la app	Recorrido de 20 minutos; el compañero asignado ayuda la primera semana	Coordinadora de oficina (app), compañero asignado	Día 3: lo hizo solo tres días seguidos	
Ejemplo Hace nuestro trabajo de acabados estándar: molduras, puertas, instalación de gabinetes	Observa, luego hace con el jefe de cuadrilla revisando, luego solo	Jefe de cuadrilla	Semana 2: una tarea solo, inspeccionada. Semana 4: las tareas de un día completo, inspeccionadas	Instalación de gabinetes: nivel y plomo bien, el ajuste al muro lento. Ponerlo con Luis en la cocina la próxima semana.
Ejemplo Habla con los clientes como lo hacemos nosotros: saludo, qué decir sobre los cambios ("Le pido a la oficina que le llame")	El jefe de cuadrilla explica la regla; practica en la obra	Jefe de cuadrilla	Conversación de seguimiento del día 14	

Objetivo de aprendizaje	Acceso o capacitación necesaria	Responsable de capacitar	Práctica y punto de control	Brecha pendiente
Ejemplo Sabe a quién llamar para cada cosa	Lista de contactos de una página	Coordinadora de oficina	Día 1	

Filas de ejemplo: un carpintero que se une a una cuadrilla de remodelación, en una empresa inventada de 16 personas.

Para una contratación de oficina: pasar una responsabilidad en cuatro semanas

Escribe en los encabezados las responsabilidades que toma el nuevo empleado. Cada semana avanza un paso: observa, hace con revisión, hace con quien capacita disponible, es dueño.

Semana	Programación (o la tuya)	Actualizaciones a clientes (o la tuya)	Facturación (o la tuya)	Responsable de capacitar	Punto de control
Ejemplo 1	Observa al dueño armar el calendario; lee las reglas de programación; aprende el software	Escucha las llamadas; lee los puntos de actualización	Ve salir dos facturas	Dueño (programación, actualizaciones), contador (facturación)	Viernes: puede explicar las reglas con sus palabras; sabe dónde está cada trabajo en el software
Ejemplo 2	Arma el borrador del calendario del jueves; el dueño lo revisa y explica cada cambio	Hace las llamadas de actualización de rutina con un guion; el dueño escucha las primeras cinco	Envía facturas de trabajos terminados; el contador revisa cada una antes de que salga	Dueño, contador	Conversación de seguimiento del día 14. ¿El borrador del calendario necesitó menos de cinco cambios?
Ejemplo 3	Arma y envía el calendario; el dueño lo revisa después de que sale	Es dueña de las actualizaciones de rutina; escala quejas y preguntas de alcance	Envía facturas sola; el contador revisa una muestra cada semana	Dueño disponible	Viernes: ¿cero conflictos de calendario que las cuadrillas tuvieran que arreglar solas?

Semana	Programación (o la tuya)	Actualizaciones a clientes (o la tuya)	Facturación (o la tuya)	Responsable de capacitar	Punto de control
Ejemplo 4	Es dueña de la programación. El dueño ve los cambios en la reunión semanal	Es dueña de las actualizaciones	Es dueña de la facturación. Se agregan recordatorios de pago	Solo seguimiento semanal	Revisión del día 30

Ejemplo: una nueva coordinadora de oficina que toma la programación, las actualizaciones a clientes y la facturación que llevaba el dueño. El plan también tiene filas para el guion de prospectos (responsable de capacitar: dueño; punto de control: diez llamadas calificadas), el pedido de materiales (responsable de capacitar: responsable de operaciones) y la reunión semanal del equipo (asiste desde la primera semana). El conflicto de la semana dos es esperado: se revisa, se escribe la regla que faltaba y la entrega continúa.

3. Conversación de seguimiento del día 14: veinte minutos, sentados

Pregunta	Su respuesta
1. ¿El trabajo es lo que esperabas? ¿Qué es distinto?	
2. ¿Qué no ha estado claro, o qué tuviste que resolver por tu cuenta?	
3. ¿Qué ha sido lo más difícil hasta ahora?	
4. ¿Hay algo que necesites y no tengas: herramientas, accesos, información, tiempo con alguien?	
5. ¿Qué es una cosa que deberíamos hacer distinto?	

UNA COSA QUE MENCIONÓ Y QUE ARREGLAMOS ANTES DE LA SIGUIENTE SEMANA

LE DIJIMOS QUE LO ARREGLAMOS EL

4. Revisión del día 30: fila por fila

Objetivo de aprendizaje	Solo, con ayuda o todavía no	Retroalimentación específica, buena y mala	Brecha pendiente y qué vamos a hacer

Para cada brecha: más práctica, otro responsable de capacitar, un estándar por escrito que no existía, o una conversación sobre si la persona encaja. "Vas muy bien" no es retroalimentación; "el calendario ha salido a tiempo tres semanas seguidas" sí lo es.

LOS SIGUIENTES 60 DÍAS: QUÉ FILAS PASAN A "SOLO", Y CUALQUIER COSA NUEVA

- [ ] ¿Las brechas del día 30 son casi las mismas que las del día 14? Revisa el plan y el tiempo del responsable de capacitar antes de decidir cualquier cosa sobre la contratación

Qué revisar después de la revisión del día 30

- [ ] Pasos de incorporación planeados que se completaron a tiempo, y a qué responsables de capacitar se les acabó el tiempo
- [ ] Brechas pendientes en el día 30, y si se repiten de una contratación a otra
- [ ] Los últimos tres nuevos empleados: cuántos siguen contigo, y qué dijeron en el día 14
- [ ] El plan corregido antes de la siguiente contratación

LECCIÓN 4 · RESPONSABILIDADES DEL JEFE DE CUADRILLA Y DEL CAPATAZ: QUÉ DELEGAR Y CÓMO CAPACITARLOS

Responsabilidades del jefe de cuadrilla

Lección 4 del curso. Llénala junto con el jefe de cuadrilla, no por él: las responsabilidades adaptadas a tu oficio, los límites de decisión con tus propios números y la etapa de capacitación en la que empieza. Quédense con una copia cada uno; también es el anuncio de empleo la próxima vez que contrates a un jefe de cuadrilla.

JEFE DE CUADRILLA

CUADRILLA

JEFE DESDE

ETAPA DE CAPACITACIÓN HOY (1 A 4)

ESCALÓN DE PAGO QUE VIENE CON EL PUESTO

FECHA DE LA REVISIÓN DE 90 DÍAS

1. Quién está listo

Marca lo que la persona ya hace. Alguien con cuatro de las seis se puede capacitar en el resto.

- [ ] Llega preparado y se da cuenta cuando la cuadrilla no lo está
- [ ] Te avisa de los problemas antes de que tú los encuentres
- [ ] Les explica las cosas a los miembros más nuevos sin que se lo pidan
- [ ] Habla con los clientes con soltura y no promete de más
- [ ] Mantiene sus fotos y sus horas al día sin recordatorios
- [ ] Sigue el estándar aunque un atajo sea más rápido

Un artesano excelente sin ninguna de las seis también tiene un lugar: el oficial senior que marca la vara de calidad, pagado por su habilidad, sin las responsabilidades del jefe. Dilo, y mantén los dos puestos reales.

2. Responsabilidades, adaptadas a tu oficio

Conserva las siete áreas; cambia los detalles.

Área	Responsabilidades del jefe de cuadrilla	En nuestro oficio
Preparación	La tarde anterior: materiales en la obra o en la camioneta, acceso confirmado, instrucciones leídas, la cuadrilla sabe a qué hora se empieza. Nada espera a una llamada a las 7 a.m.	

Área	Responsabilidades del jefe de cuadrilla	En nuestro oficio
El plan del día	Una reunión breve de la mañana de cinco minutos: qué se termina hoy, quién hace qué, cómo se ve "terminado", cualquier punto de seguridad propio de la obra.	
Calidad	Revisa el trabajo contra el estándar (la lista de verificación del trabajo, los planos, la propuesta) antes de seguir adelante, y antes de que el cliente lo vea.	
El cliente en la obra	Saluda, explica qué va a pasar hoy, responde preguntas de rutina. Las preguntas de alcance y precio van a la oficina: "Le pido a la oficina que le llame."	
Documentación	Fotos antes, durante y después; horas de la cuadrilla; un estado breve al final del día con cualquier bloqueo. Todos los días, sin que se lo pidan.	
Decisiones y escalamiento	Decide los asuntos de rutina dentro de límites fijos (sección 3). Todo lo demás lo pasa hacia arriba rápido, con los hechos.	
La cuadrilla	Marca el tono, enseña sobre la marcha, atiende los retardos y los problemas de calidad el mismo día, capacita a los nuevos miembros según el plan de incorporación.	

La seguridad atraviesa todo. Tu oficio, tu estado y tu aseguradora definen la capacitación y las reglas; el jefe de cuadrilla se asegura de que se cumplan en la obra todos los días.

3. Límites de decisión

Límites de ejemplo de la lección. Escribe tus propios números en la última columna, junto con el jefe de cuadrilla.

Situación	El jefe de cuadrilla decide	Escala a la oficina o al dueño cuando	Nuestro límite
Orden de las tareas de hoy	Sí	Cambia lo que se termina esta semana	
Un faltante pequeño de material	Lo recoge o manda a alguien, hasta un límite de gasto que tú fijas, y lo registra	Pasa del límite, o es una sustitución de producto que el cliente notaría	Límite de gasto: $
El cliente pide un extra pequeño	Dice que sí solo si está en tu lista preaprobada de cortesías; si no, lo documenta y lo canaliza como solicitud de cambio	Cualquier cosa que sume costo o tiempo. El jefe nunca le pone precio	

Situación	El jefe de cuadrilla decide	Escala a la oficina o al dueño cuando	Nuestro límite
Un miembro de la cuadrilla llega tarde o se va temprano	Lo atiende ese día, avisa a la oficina para la hoja de horas	Es la tercera vez, o afecta el pago	
Condición de la obra distinta a lo esperado (daño oculto, acceso bloqueado)	Detiene esa parte del trabajo, la fotografía, llama	Siempre se escala; el trabajo del jefe es escalarlo rápido y bien	
El cliente discute qué está dentro del alcance	Se mantiene cortés, no discute, no cede	Siempre. El mismo día, con fotos y la página de la propuesta	
El clima o una ausencia cambian el día	Reorganiza la cuadrilla en la obra	Se afecta otra cuadrilla u otro trabajo	
Riesgo de seguridad	Detiene el trabajo. Sin límite, sin pedir permiso	Lo reporta el mismo día	

NUESTRA LISTA PREAPROBADA DE CORTESÍAS

ESCALA CON (NOMBRE)

CÓMO: LLAMADA, MENSAJE, CON QUÉ ADJUNTO

4. Un buen escalamiento tiene cuatro partes

QUÉ PASÓ

QUÉ AFECTA: TIEMPO, COSTO, CLIENTE

QUÉ YA HICE

QUÉ NECESITO QUE SE DECIDA

Ejemplo inventado: una jefa de cuadrilla de cocinas encuentra que faltan dos paneles de relleno: manda a un miembro de la cuadrilla al proveedor, registra el viaje y sigue, dentro de sus límites. A las diez, la dueña de la casa dice que la propuesta "obviamente incluía" mover las lámparas colgantes, y no las incluía. La jefa no discute y no las mueve: fotografía el techo, le manda un mensaje a la oficina con la página de la propuesta y le dice a la dueña que la oficina le llamará antes del mediodía. "Oye, hay un problema en casa de los Miller" no es un escalamiento.

5. Capacita al jefe de cuadrilla en cuatro etapas

Etapa	Qué hace la persona en capacitación	Qué haces tú	Pasa a la siguiente cuando	Fecha en que llegó
1. Observar (1 a 2 semanas)	Hace la revisión de preparación y la reunión breve de la mañana contigo mirando; tú tomas las decisiones y explicas cada una en voz alta	Narra: por qué esta tarea primero, por qué esto es una orden de cambio, por qué llamaste a la oficina	Puede predecir tus decisiones antes de que las tomes	
2. Llevarlo contigo en la obra (2 a 4 semanas)	Toma las decisiones de rutina; tú estás ahí, pero no intervienes a menos que la seguridad o el alcance estén en riesgo	Revisa cada decisión al final del día, 10 minutos	Pasa una semana sin una decisión que tú habrías tomado distinto dentro de los límites	
3. Llevarlo contigo de guardia (1 a 2 meses)	Lleva la cuadrilla solo; llama para los escalamientos	Contesta el teléfono rápido; revisa las decisiones y los escalamientos de la semana en una reunión individual semanal de 15 minutos	Los escalamientos son los correctos, y el estado diario llega sin recordatorios	
4. Se hace cargo de la cuadrilla	Responsabilidad completa dentro de los límites escritos	Reunión individual semanal; revisión mensual de los trabajos de la cuadrilla: cumplimiento del calendario, retrabajos, comentarios del cliente	Continuo	

Los límites se amplían con el tiempo. Escribe cuándo y por qué:

Límite	Primera semana	Sexto mes
Límite de gasto		
Lista de cortesías		
Margen para mover el calendario		

6. La reunión individual semanal: 15 minutos, primero su agenda

QUÉ FRENÓ A LA CUADRILLA

QUÉ DECISIÓN NO TUVO CLARA

QUÉ NECESITA

TU PUNTO DE ENSEÑANZA (UNO, NO UNA LISTA)

7. Haz que sea un puesto real

- [ ] La lista de responsabilidades, adaptada a tu oficio, por escrito
- [ ] Los límites de decisión, por escrito
- [ ] El escalón de pago que viene con ellos, por escrito
- [ ] Las tres cosas revisadas a los 90 días y una vez al año
- [ ] Lo que vas a aportar, acordado: los estándares, tu disponibilidad de guardia, la reunión individual semanal

Qué revisar cada mes

- [ ] Decisiones de rutina que el jefe de cuadrilla manejó solo, y cuántas te llegaron a ti sin que debieran
- [ ] Escalamientos: ¿fueron los correctos, y llegaron con las cuatro partes?
- [ ] Los trabajos de la cuadrilla: terminados a tiempo, retrabajos, comentarios del cliente, estado diario completo

LECCIÓN 5 · HOJA DE CÁLCULO · AGENDA-DE-REUNION-SEMANAL-Y-REGISTRO-DE-ACCIONES.XLSX

Agenda de reunión semanal y registro de acciones

Hoja de cálculo agenda-de-reunion-semanal-y-registro-de-acciones.xlsx llegó con este kit. Ábrelo en Excel, Numbers o Google Sheets (Archivo > Importar). Las celdas amarillas son para ti; las grises calculan. Esta página dice qué contiene.

La agenda de 30 minutos

Treinta minutos, el mismo día, a la misma hora, cada semana. Asisten todos los que son responsables de algo: el dueño, la oficina, el estimador, el responsable de operaciones y los jefes de cuadrilla.

- Tu reunión
- La agenda
- Reglas que la mantienen en 30 minutos

El registro de acciones

Se escribe durante la reunión, en una pantalla que todos ven. La parte 1 de la siguiente reunión lee esta lista: cada punto hecho, o una fecha nueva con un motivo. Usa una pestaña por mes: al empezar el mes, duplica esta pestaña y pasa las acciones abiertas.

- Acciones
- Revisión, en la reunión mensual de números
- Decisiones

¿Qué frenó a tu cuadrilla la semana pasada?

Se le pregunta a cada jefe por turno, en la parte 4, cada semana. Una oración cada uno. Anota todas las respuestas, hasta las pequeñas.

- Respuestas
- Revisión, cada mes

Una línea por reunión

Para la revisión mensual: duración de la reunión, trabajos que se discutieron y que iban según el plan, y cuántas acciones nuevas caen en el dueño.

- Reuniones

CONTRACTOR SCALER HUB · KIT DEL CURSO

Vuelve al curso

Cada archivo de este kit sigue una lección de **Contrata, incorpora y forma jefes de cuadrilla** en el Contractor Scaler Hub: cuando cambia el ejemplo de una lección, cambia su archivo. Relee la lección cuando un archivo te pida un número que aún no tienes.

Los seis cursos: **motionops.com/scaler-hub**

Hojas de cálculo de este kit

- **Agenda de reunión semanal y registro de acciones**: agenda-de-reunion-semanal-y-registro-de-acciones.xlsx

Ve cada trabajo en un solo sistema

Agenda una demo. Un especialista de MotionOps te muestra cómo tu oficina y tus cuadrillas llevan cada trabajo en un solo lugar, desde la primera solicitud hasta el pago final. **motionops.com/demo**