

CONTRACTOR SCALER HUB · KIT DEL CURSO

Deja de ser el cuello de botella

Las listas, hojas de trabajo y plantillas del curso en un solo archivo: 3 para imprimir o llenar en el teléfono, y 2 hojas de cálculo que llegan con él.

MotionOps

Cómo usar este kit

Un archivo por lección de **Deja de ser el cuello de botella**, 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 **Auditoría del cuello de botella**
Hoja de cálculo · auditoria-del-cuello-de-botella.xlsx

2 **Hoja de trabajo: conservar o delegar**
Trabaja sobre tu negocio, no dentro de él: qué debe conservar un contratista y qué debe delegar

3 **Matriz de delegación**
Matriz de delegación para contratistas: cómo delegar decisiones, no solo tareas

4 **Revisión semanal de trabajos**
Hoja de cálculo · revision-semanal-de-trabajos.xlsx

5 **Plan de delegación de 30 días**
Plan de delegación de 30 días: cómo entregar una responsabilidad sin que se caiga

LECCIÓN 1 · HOJA DE CÁLCULO · AUDITORIA-DEL-CUELLO-DE-BOTELLA.XLSX

Auditoría del cuello de botella

Hoja de cálculo auditoria-del-cuello-de-botella.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.

Una semana de interrupciones

Una semana normal de trabajo, no la semana de un día festivo ni de una emergencia grande. Anota cada solicitud, pregunta y decisión que te llegue, incluidos los mensajes de texto, las preguntas rápidas de pasillo y las llamadas de "nada más para confirmar", y el trabajo que hiciste y que otra persona pudo haber hecho (elige Yo en Quién preguntó). No arregles nada esta semana: contesta como lo harías normalmente y anótalo. Si no puedes registrar en el momento, ponte al día dos veces al día, a la hora del almuerzo y antes de irte a casa. El viernes, llena la causa de cada fila. Las primeras 7 filas son el ejemplo de la lección, inventado para mostrar el método: reemplázalas con las tuyas.

- El registro: una fila por solicitud, pregunta o decisión

El viernes: ordena el registro de tres formas

Esta pestaña lee la pestaña Registro de interrupciones: por causa, por repetición y por minutos. El grupo más grande es tu primer objetivo. Cada repetida es una pregunta que vas a volver a contestar la próxima semana, a menos que algo cambie.

- Qué revisar al final de la semana: solicitudes, repetidas y minutos por causa
- La semana en números
- Encierra en un círculo los tres elementos repetidos que más tiempo tomaron

LECCIÓN 2 · TRABAJA SOBRE TU NEGOCIO, NO DENTRO DE ÉL: QUÉ DEBE CONSERVAR UN CONTRATISTA Y QUÉ DEBE DELEGAR

Hoja de trabajo: conservar o delegar

Para la lección 2. Toma tu registro de interrupciones de la lección 1 (o el calendario, los mensajes y el historial de llamadas de la semana pasada) y pon cada punto en uno de cuatro grupos. Después escribe tres respuestas y prepara la única responsabilidad que vas a delegar primero.

1. Los cuatro grupos y sus pruebas

Grupo	Prueba	Ejemplos
Conservar: decisiones reales de dueño	¿Una mala decisión aquí dañaría el negocio durante meses, no días?	La política de precios, qué tipo de trabajo buscar, a quién contratas y a quién despides, una disputa seria con un cliente, tus decisiones con el banco y el seguro
Delegar: trabajo repetible con reglas	¿Podrías escribir cómo hacerlo en una página?	Confirmar las citas de mañana, poner trabajos en el calendario dentro de tus reglas, pedir materiales de una lista aprobada, enviar las facturas de los trabajos terminados
Escribirlo una vez: la respuesta existe, solo que no está escrita	¿Es la misma pregunta que la semana pasada?	Qué eligió el cliente, cuánto cobras por un trabajo estándar, el código del portón, cómo cierras un trabajo
Dejar de hacer: nadie debería hacerlo, o no a tu nivel	¿Qué pasaría de verdad si esto se dejara de hacer la próxima semana? Si la respuesta honesta es "casi nada", déjalo.	Manejar hasta el proveedor por algo que él entregaría, revisar dos veces cotizaciones pequeñas que nunca tienen errores, un informe semanal que nadie lee

2. Ordena el registro, línea por línea

Las filas sombreadas son el ejemplo de la lección, un contratista de remodelación con dos cuadrillas, inventado para mostrar el método.

Punto del registro	Grupo	Por qué
Ejemplo "¿Qué azulejo eligió el cliente?"	Escribirlo una vez	La respuesta existe; la cuadrilla simplemente no la ve
Ejemplo "¿Cuánto cobramos por cambiar un mueble de baño?"	Escribirlo una vez	Un trabajo estándar necesita un precio escrito, no una llamada

Punto del registro	Grupo	Por qué
Ejemplo "¿Podemos mover el inicio del trabajo de Henderson al jueves?"	Delegar	Reprogramar se repite cada semana y puede seguir reglas
Ejemplo "¿Podemos agregarle un tomacorriente al cliente?"	Delegar	El jefe de cuadrilla puede aprobar órdenes de cambio pequeñas dentro de un límite
Ejemplo "¿Puede salir la factura antes de terminar la lista de pendientes?"	Escribirlo una vez	Es una regla de cierre que la oficina necesita una sola vez
Ejemplo Manejar hasta el proveedor el miércoles	Dejar de hacer	El proveedor entrega; el dueño estaba tapando un hueco en los pedidos
Ejemplo "¿Cotizamos el trabajo comercial?"	Conservar	Cambia lo que hace la empresa

Cuenta cada grupo. En el ejemplo, de siete puntos: uno en Conservar, tres en Escribirlo una vez, uno en Dejar de hacer y dos en Delegar.

CONSERVAR	DELEGAR	ESCRIBIRLO UNA VEZ	DEJAR DE HACER

3. Divide las tareas mixtas: el rumbo que conservas, la ejecución que delegas

Tarea	Rumbo que conservo	Ejecución que delego
Ejemplo Precios	Los márgenes objetivo y cómo ponemos precio a tipos de trabajo nuevos	Poner precio a los trabajos estándar con la lista de precios
Ejemplo Programación	Qué trabajos tienen prioridad y cuántas cuadrillas manejamos	Poner los trabajos en el calendario y moverlos dentro de las reglas
Ejemplo Atención al cliente	La política de garantía y reembolsos, y las quejas serias	Los avisos de rutina y las llamadas de seguimiento

Tarea	Rumbo que conservo	Ejecución que delego
Ejemplo Compras	Con qué proveedores trabajamos y las condiciones de nuestras cuentas	Hacer los pedidos para los trabajos agendados

EXCEPCIONES QUE ME SIGUEN LLEGANDO, ESCRITAS COMO REGLAS CLARAS. "TODO LO QUE PASE DE NUESTRO TAMAÑO NORMAL DE TRABAJO ME LLEGA A MÍ" ES UNA REGLA CLARA; "LLÁMAME SI ES ALGO RARO" NO LO ES.

4. Escribirlo una vez: las tres preguntas más comunes

Escribe cada respuesta donde la gente que la necesita pueda encontrarla. Nadie tiene que hacerse cargo de ellas, y casi siempre son la ganancia más rápida: escríbelas esta semana, junto con tu única entrega.

Pregunta que vuelve una y otra vez	La respuesta	Dónde queda escrita

5. Elige una responsabilidad para delegar

Una de tu grupo Delegar, no diez. Una buena primera:

- [ ] **Se repite cada semana,** así la persona practica rápido
- [ ] **Me cuesta tiempo de verdad,** así noto la diferencia
- [ ] **Se puede escribir como reglas,** así no depende de mi criterio
- [ ] **Tiene a alguien listo** para tomarla, con tiempo para hacerla
- [ ] **Se puede corregir cuando sale mal,** así un error cuesta una llamada, no un cliente

LA RESPONSABILIDAD (EJEMPLO: REPROGRAMAR DENTRO DE LAS REGLAS)

SE LA ENTREGO A (EJEMPLO: LA COORDINADORA DE OFICINA)

6. Qué necesita antes de hacerse cargo

Delegar falla cuando la tarea se mueve, pero lo que la hace posible se queda contigo. La fila de autoridad es donde más fallan las entregas: la lección 3 fija esos límites.

Necesita	La pregunta que debes hacer	Ejemplo con la programación	Para mi entrega
Habilidades	¿Puede hacer el trabajo, o qué capacitación necesita?	La coordinadora ya usó el calendario, pero nunca ha planeado una semana completa	
Información	¿Dónde está todo lo que tú sabes sobre esto?	Qué cuadrilla hace qué trabajos, cuánto duran los trabajos típicos, quién está libre	
Autoridad	¿Qué puede decidir sola y cuándo te llama?	Puede mover un trabajo hasta tres días si el cliente está de acuerdo; cualquier cosa más larga te llega a ti	
Tiempo	¿Le cabe en la semana? ¿Qué sale de su lista?	Archivar los recibos de proveedores pasa a otra persona, así que el tiempo existe de verdad	

SI NADIE EN EL EQUIPO TIENE TIEMPO PARA LA PROGRAMACIÓN, LAS LLAMADAS DE CLIENTES Y EL PAPELEO DE TU REGISTRO, ANOTA EL HUECO: EL PUESTO QUE NECESITAS PUEDE SER UNA COORDINADORA DE OFICINA ANTES QUE OTRO INTEGRANTE DE CUADRILLA.

Qué revisar la próxima semana

Cuántas de las mismas tareas de ejecución te siguieron llegando, comparado con el registro de esta semana. El número debería empezar a bajar en cuanto las respuestas escritas estén en su lugar.

MISMAS TAREAS DE EJECUCIÓN QUE ME LLEGARON ESTA SEMANA

MISMAS TAREAS DE EJECUCIÓN QUE ME LLEGARON LA PRÓXIMA SEMANA

LECCIÓN 3 · MATRIZ DE DELEGACIÓN PARA CONTRATISTAS: CÓMO DELEGAR DECISIONES, NO SOLO TAREAS

Matriz de delegación

Para la lección 3. Siéntate con la persona que va a ser responsable de lo que elegiste en la lección 2. Escriban un acuerdo de decisión para cada decisión que viene con esa responsabilidad, pruébenlo con tres casos reales y después junten los acuerdos en tu matriz de delegación.

1. Las decisiones detrás de la tarea

Entregar una tarea no basta. Para sacarla de tu escritorio de una vez, entrega las decisiones que vienen con ella, con límites.

Una tarea	Una decisión que viene con ella
Ejemplo Anotar el trabajo en el calendario	Mover un trabajo cuando el cliente lo pide
Ejemplo Pedir los materiales de la próxima semana	Cambiar de proveedor cuando uno no tiene existencias
Ejemplo Redactar la orden de cambio	Aprobar el trabajo extra en la obra
Ejemplo Enviar la factura	Aceptar dividir el pago

2. Cinco niveles de autoridad

Nivel	Qué hace la persona	Ejemplo
1. Hace lo que se le pide	Tú decides, ella lo ejecuta	Tú eliges la nueva fecha, ella llama al cliente
2. Recomienda	Lo investiga y sugiere; tú decides	"El jueves le queda bien a la cuadrilla 2. ¿Lo agendo?"
3. Decide y consulta antes de actuar	Decide, te avisa y actúa salvo que te opongas	"Lo paso al jueves, a menos que me digas otra cosa"
4. Decide y actúa, te avisa después	Actúa y te informa	"Moví a Henderson al jueves, cuadrilla 2. El cliente confirmó."
5. Decide y actúa	Actúa; tú lo ves en tu revisión de siempre	No te llega nada. Aparece en la revisión semanal de trabajos

Empieza en el nivel 3 y pasa al nivel 4 después de algunas semanas de buenas decisiones. El nivel 5 es para decisiones rutinarias, de bajo riesgo y bien entendidas. Si alguien te sigue llamando por una decisión que creías haber entregado, revisa qué nivel le diste en realidad: muchas veces fue el nivel 2 sin que nadie lo dijera.

3. El acuerdo de decisión: uno por decisión

Llenen juntos las siete partes. La persona va a ver huecos que tú no ves desde la silla del dueño. Un acuerdo es una fila de tu matriz de delegación.

1. LA DECISIÓN, EN PALABRAS SENCILLAS ("MOVER UN TRABAJO PROGRAMADO A UNA NUEVA FECHA")

2. QUIÉN ES RESPONSABLE: UNA SOLA PERSONA, POR PUESTO, NO "LA OFICINA"

3. NIVEL (EMPIEZA EN EL 3)

4. LA INFORMACIÓN QUE USA PARA DECIDIR BIEN, Y DÓNDE ESTÁ

5. PUEDE DECIDIR SOLA CUANDO: LOS LÍMITES. SÉ ESPECÍFICO: DÍAS, MONTOS, TIPOS DE TRABAJO.

6. ME LLAMA CUANDO: CUALQUIER COSA FUERA DE LOS LÍMITES, MÁS LAS SITUACIONES QUE SON RIESGOSAS AUNQUE ESTÉN DENTRO

7. CÓMO SE REGISTRA Y SE COMPARTE: QUIÉN NECESITA SABERLO Y DÓNDE QUEDA ANOTADA LA DECISIÓN, PARA QUE LA OFICINA Y EL CAMPO VEAN LO MISMO

FECHA DE REVISIÓN, DE DOS A CUATRO SEMANAS DESPUÉS

LO ACORDAMOS LOS DOS EL

Dos acuerdos llenos

Una empresa de remodelación con dos cuadrillas. **Los límites son un ejemplo. Pon los tuyos.**

Parte	Ejemplo 1: reprogramación, entregada a la coordinadora de oficina	Ejemplo 2: órdenes de cambio pequeñas, entregadas al jefe de cuadrilla
Ejemplo Decisión	Mover un trabajo programado a una nueva fecha, o intercambiar trabajos entre cuadrillas	Aceptar trabajo extra que el cliente pide en la obra
Ejemplo Responsable	Coordinadora de oficina	Jefe de cuadrilla del trabajo
Ejemplo Nivel	3 durante las primeras dos semanas, después 4	3 durante las primeras cinco órdenes de cambio, después 4
Ejemplo Información	La agenda compartida, qué cuadrilla puede hacer qué trabajo, la duración típica de los trabajos, quién tiene el día libre	La lista de precios, el alcance aprobado, el proceso de órdenes de cambio
Ejemplo Puede decidir solo cuando	El cambio es de 3 días hábiles o menos; el cliente está de acuerdo; hay una cuadrilla libre con las habilidades necesarias; el precio no cambia	El extra está en la lista de precios; cuesta menos de $500 (el límite que eligió el dueño en este ejemplo); no mueve la agenda más de medio día
Ejemplo Llama al dueño cuando	El cambio es de más de 3 días hábiles; afecta una inspección o la fecha de un subcontratista; requiere horas extra; el cliente está molesto o habla de cancelar	Pasa de $500 o no está en la lista de precios; toca la estructura, permisos o inspecciones; el cliente discute el precio
Ejemplo Registro y comunicación	Se actualiza en la agenda el mismo día; se le avisa al jefe de cuadrilla antes de que termine el día; una nota en el trabajo con el motivo del cambio	Orden de cambio redactada, con precio y firmada por el cliente **antes** de empezar el trabajo; se le avisa a la oficina el mismo día para que se facture
Ejemplo Revisión	En dos semanas a partir de hoy	Después de las primeras cinco órdenes de cambio

4. Cómo elegir un límite como $500

No hay un número correcto para todos los negocios. Elige un monto que:

- ☐ Podría absorber si la decisión saliera mal
- ☐ Cubre los extras pequeños que salen más seguido
- ☐ Va con la experiencia de la persona
- ☐ Empieza más bajo; lo subo después de ver algunas semanas de buenas decisiones

EL LÍMITE CON EL QUE EMPEZAMOS

FECHA EN QUE VEMOS SI LO SUBIMOS

5. Repasen tres casos reales

Elige tres del último mes y pregunta: "¿Qué habrías hecho aquí?" Si sus respuestas coinciden con las tuyas, los límites están claros. Si no, corrige la redacción.

Caso real del último mes	Lo que habría hecho la persona	Lo que habría hecho yo	¿Coincide?

6. Tu matriz de delegación

Empieza con tres o cuatro decisiones, no con veinte, e incluye lo que **no** se delega, para que nadie tenga que adivinar. Las filas sombreadas son ejemplos, no recomendaciones para tu negocio.

Decisión	Responsable	Nivel	Puede decidir solo cuando	Llama al dueño cuando	Dónde se registra	Revisión
Ejemplo Mover un trabajo programado	Coordinadora de oficina	3 → 4	≤ 3 días hábiles, el cliente está de acuerdo, hay cuadrilla libre	Cambio más largo, afecta una inspección o a un subcontratista, cliente inconforme	Agenda + nota en el trabajo	En 2 semanas
Ejemplo Aprobar una orden de cambio pequeña	Jefe de cuadrilla	3 → 4	Está en la lista de precios, debajo de tu límite	Pasa el límite, es estructural, hay disputa	Orden de cambio firmada	Después de 5 órdenes de cambio
Ejemplo Pedir materiales para un trabajo programado	Coordinadora de oficina	4	Proveedor aprobado, coincide con el presupuesto	Supera el presupuesto, el proveedor no tiene artículos clave	Orden de compra en el trabajo	Mensual
Ejemplo Aprobar un día de horas extra	Jefe de cuadrilla	3	El trabajo termina ese día, la fecha límite del cliente está en riesgo	Más de un día, o afecta a una segunda cuadrilla	Nota en la hoja de horas	Mensual
Ejemplo Enviar la factura de un trabajo terminado	Coordinadora de oficina	5	La lista de cierre está completa	Extras sin cobrar, partidas en disputa	Factura + registro del trabajo	Revisión semanal
Ejemplo Ofrecer un descuento para cerrar una venta	Estimador	2	Nunca solo: recomienda	Siempre	Nota en la propuesta	Trimestral

Decisión	Responsable	Nivel	Puede decidir solo cuando	Llama al dueño cuando	Dónde se registra	Revisión

7. Avísale a todos quién decide ahora

Avísale a la oficina, a las cuadrillas y a cualquiera que antes acudía a ti. Cuando alguien te llame de todos modos, mándalo con la persona en lugar de contestarle tú. Las primeras veces se siente más lento; así se forma el nuevo hábito.

> LE AVISÉ A LA OFICINA EL: _____ LES AVISÉ A LAS CUADRILLAS EL: _____
> [Mover trabajos] ahora le toca a [la coordinadora].

8. Cuando toman una decisión que tú no habrías tomado

- **Dentro de los límites:** déjala como está, aunque tú lo hubieras hecho distinto. Después pregúntate si hay que cambiar los límites, y cámbialos para la próxima. Revertirla cambia las reglas sin avisarle a nadie, y la persona va a volver a preguntarte todo.
- **Fuera de los límites:** háblalo en privado y repasen el acuerdo. ¿El límite no estaba claro, o lo ignoraron? Cada caso necesita una solución distinta.

Qué revisar en la fecha de revisión

Mira las excepciones, no cada decisión. Sube el nivel cuando las decisiones hayan sido buenas, y anota el nuevo nivel.

Cuenta	Qué te dice	Número
Decisiones tomadas dentro de los límites	Son las que ya no te llegaron	
Escalamientos que no te necesitaban	Si hay muchos, los límites son demasiado estrechos o poco claros	
Decisiones que debían llegarte y no llegaron	Los límites son demasiado amplios, o faltan motivos para escalar	

NUEVO NIVEL, ANOTADO

PRÓXIMA FECHA DE REVISIÓN

LECCIÓN 4 · HOJA DE CÁLCULO · REVISION-SEMANAL-DE-TRABAJOS.XLSX

Revisión semanal de trabajos

Hoja de cálculo revision-semanal-de-trabajos.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.

Trabajos activos: una sola lista para la oficina y el campo

Cada trabajo que ya está aprobado y todavía no está pagado va en esta única lista. Cada trabajo siempre tiene un responsable y una siguiente acción con fecha: un trabajo con la Siguiente acción vacía es un trabajo que nadie está moviendo. Primero escribe la fecha de la revisión de esta semana: la columna Excepciones revisa cada trabajo contra esa fecha. Las 6 filas de ejemplo son las de la lección, inventadas para mostrar el método; reemplázalas con tus trabajos.

- La revisión de esta semana
- La lista

La revisión semanal: solo las excepciones

Recorre la lista en este orden. Todo lo que sale de la revisión recibe un responsable y una fecha, escritos en la lista de Trabajos activos. Qué no hacer: repasar uno por uno los trabajos que van bien, resolver en el momento problemas que le tocan a otra persona o convertirla en una junta sobre todo. Es una revisión, no una junta de estado.

- Pasos 1 a 4: las excepciones de la lista esta semana
- Paso 5: los arranques de la próxima semana. ¿De verdad está listo cada trabajo?
- Próxima revisión
- Qué revisar cada semana: los dos números deberían bajar durante el primer mes

Cuándo se actualiza la lista

Una lista que se actualiza "cuando la gente se acuerda" ya está desactualizada para el martes. Imprime esta pestaña, repásala con el equipo y pon un nombre en cada momento. Si no está en el trabajo, no pasó.

- Momentos de actualización del campo y de la oficina
- Las etapas: las mismas para todos los trabajos, así la lista se puede ordenar

LECCIÓN 5 · PLAN DE DELEGACIÓN DE 30 DÍAS: CÓMO ENTREGAR UNA RESPONSABILIDAD SIN QUE SE CAIGA

Plan de delegación de 30 días

Para la lección 5. Un plan por responsabilidad. Llena las cinco decisiones antes del día 1, pon las cuatro fechas de los puntos de control en tu calendario y en el de la persona, y empieza la semana 1 esta misma semana. Treinta días es un marco para planear, no una promesa.

1. Antes del día 1: cinco decisiones

1. LA RESPONSABILIDAD: UNA SOLA, DE TU GRUPO DELEGAR DE LA LECCIÓN 2, ALGO QUE SE REPITA CADA SEMANA

2. EL RESULTADO DESPUÉS DE 30 DÍAS, ESCRITO COMO ALGO QUE PUEDAS COMPROBAR

3. PUNTO DE PARTIDA SEGÚN TU REGISTRO: VECES A LA SEMANA QUE TE LLEGA

MINUTOS CADA VEZ

PROBLEMAS QUE CAUSÓ EL MES PASADO

4. LA PERSONA QUE LA TOMA

QUÉ SE LE QUITA DE ENCIMA PARA HACERLE ESPACIO

5. LOS LÍMITES: EL ACUERDO DE DECISIÓN DE LA LECCIÓN 3 (QUÉ DECIDE POR SU CUENTA, CUÁNDO TE LLAMA)

El ejemplo de la lección, inventado para mostrar el método:
Responsabilidad: cada día hábil, revisar que los trabajos de mañana de la cuadrilla 1 estén listos para empezar.
Resultado después de 30 días: la preparación se revisa antes de las 3 p. m. cada día hábil; al dueño solo le llegan los trabajos que no están listos.
Punto de partida: el dueño revisaba la preparación cinco noches a la semana, unos 40 minutos cada vez; el mes pasado, dos trabajos empezaron tarde por falta de materiales.

2. Los puntos de control, en los dos calendarios

Punto de control	Fecha	Qué tiene que ser cierto	Mi calendario	El suyo
Fin de la semana 1: preparada				

Punto de control	Fecha	Qué tiene que ser cierto	Mi calendario	El suyo
Fin de la semana 2: hecha en conjunto				
Fin de la semana 3: excepciones revisadas				
Día 30: transferida, extender, ajustar o pausar				

Las cuatro semanas del ejemplo:

Semana	Qué pasa	Punto de control
Ejemplo 1	El dueño y el jefe de cuadrilla escriben la lista de verificación de preparación: materiales entregados o confirmados, alcance y selecciones claros, acceso coordinado, permisos o inspecciones en orden, cuadrilla y equipo asignados, cliente confirmado. El jefe de cuadrilla ve al dueño hacerlo tres noches.	Viernes: lista acordada; el jefe de cuadrilla tiene acceso a la programación y a los contactos de proveedores
Ejemplo 2	El jefe de cuadrilla hace la revisión todos los días antes de las 3 p. m. y le avisa al dueño antes de actuar sobre cualquier cosa que no esté lista. Las preguntas se guardan para el horario de las 4 p. m.	Horario diario de las 4 p. m.; viernes: la lista de preguntas se agrega a la lista de verificación
Ejemplo 3	El jefe de cuadrilla actúa solo dentro de los límites: vuelve a pedir los materiales que faltan a proveedores aprobados y le pide a la coordinadora mover un trabajo cuando algo no puede estar listo a tiempo. El dueño revisa las excepciones el martes y el viernes.	Revisiones de excepciones del martes y el viernes
Ejemplo 4	El dueño compara con el punto de partida: noches recuperadas, menos inicios tarde, cualquier cosa que se haya pasado por alto.	Día 30: transferida, extender, ajustar o pausar

3. Semana 1: prepara

Meta: todo lo que la persona necesita existe antes de que empiece.

- [ ] Los pasos escritos en una sola página, en el orden en que de verdad los hago
- [ ] Acuerdo de decisión escrito juntos; tres casos reales recientes repasados
- [ ] Información reunida: listas, plantillas, teléfonos y dónde se guardan las cosas
- [ ] Me vio hacerlo dos o tres veces, y le expliqué el porqué, no solo el qué
- [ ] Nos pusimos de acuerdo en cómo va a registrar su trabajo, para que yo pueda verlo sin preguntar (la lista de trabajos activos de la lección 4)

4. Semana 2: háganlo en conjunto

Meta: la persona hace el trabajo y tú estás cerca.

- [ ] Lo hace todos los días. Yo no.
- [ ] Decide y me avisa antes de actuar (nivel 3)
- [ ] Un horario al día para preguntas: _____ (por ejemplo 15 minutos a las 4 p. m.). Lo urgente me sigue llegando; todo lo demás espera a ese horario.
- [ ] Cada pregunta va a la lista de preguntas, y su respuesta va a la página de pasos, no solo a la conversación

Día	Pregunta que hizo	La respuesta	Agregada a los pasos

5. Semana 3: revisa las excepciones

Meta: la persona actúa por su cuenta; tú revisas solo lo que salió distinto. La mayoría de las correcciones son un límite más claro o un dato que faltaba.

- [ ] Pasamos al nivel 4: decide, actúa y me avisa después
- [ ] Dejé de revisar cada caso
- [ ] Dos revisiones de excepciones esta semana, el _____ y el _____
- [ ] Reglas corregidas donde una excepción mostró un hueco

Día	Excepción: lo que se escaló, un error o algo fuera de los límites	Hueco que muestra	Corrección a las reglas

6. Semana 4: evalúa y ajusta

Compara la última semana con tu punto de partida y con el resultado que escribiste.

	Punto de partida	Última semana
Veces a la semana que me llegó		
Minutos cada vez		
Problemas que causó (inicios tarde, cosas que se pasaron por alto)		
¿Se cumplió el resultado de la sección 1?		

Decisión del día 30: marca una.

- [ ] **Transferida:** solo me llega por las excepciones acordadas. Nivel final anotado: _____. Pasa a mi revisión semanal.
- [ ] **Extender:** funciona, pero todavía no está asentada. Dos semanas más con los mismos puntos de control, hasta el _____
- [ ] **Ajustar:** una parte funciona. Alcance reducido o límites cambiados: _____. Otras dos semanas.
- [ ] **Pausar:** no está funcionando. La retomo hasta el _____ mientras corrijo la causa: capacitación, información, carga de trabajo o la persona equivocada para esta tarea.

POR QUÉ

7. Ajustar si: cuándo intervenir y cómo

- [ ] **El mismo error dos veces:** a los pasos o a la información les falta algo
- [ ] **Una decisión fuera de los límites:** repasen juntos el acuerdo de decisión
- [ ] **Un problema con un cliente causado por la entrega:** resuélvelo primero con el cliente y después busca la causa
- [ ] **A la persona se le acaba el tiempo:** hay que quitarle otra cosa de encima

Corrige la causa, no solo el resultado. Si retomas la responsabilidad, di por cuánto tiempo y qué tiene que cambiar. Retomarla para siempre y en silencio le enseña a todo el equipo que nada de lo que delegas se queda delegado de verdad.

SI LA RETOMO: HASTA EL

QUÉ TIENE QUE CAMBIAR ANTES DE QUE VUELVA A SUS MANOS

Qué revisar

- [ ] Cada punto de control se hizo en su fecha
- [ ] El día 30: la responsabilidad solo me llega por las excepciones acordadas

Después de los primeros 30 días

LO QUE SIGUE EN MI GRUPO DELEGAR

SU PLAN DE 30 DÍAS EMPIEZA EL

Vuelve a tu registro de interrupciones. Lo que queda te dice dónde trabajar ahora (marca lo que aplique):

- [ ] **Sobre todo entregas entre oficina y campo, programación y cierre de trabajos:** un flujo de trabajo claro desde la solicitud hasta el pago
- [ ] **Sobre todo precios, costos de trabajos y efectivo:** las ganancias y el flujo de efectivo
- [ ] **Sobre todo preguntas de ventas y presupuestos:** un proceso de ventas que el equipo pueda seguir
- [ ] **Sobre todo temas de personas, roles y contratación:** tu organigrama y el puesto que necesitas

CONTRACTOR SCALER HUB · KIT DEL CURSO

Vuelve al curso

Cada archivo de este kit sigue una lección de **Deja de ser el cuello de botella** 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

- **Auditoría del cuello de botella**: auditoria-del-cuello-de-botella.xlsx
- **Revisión semanal de trabajos**: revision-semanal-de-trabajos.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**