MotionOps

CONTRACTOR SCALER HUB · DEJA DE SER EL CUELLO DE BOTELLA

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
- [ ] Va con la experiencia de la persona
- [ ] Cubre los extras pequeños que salen más seguido
- [ ] 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