

MUESTRA GRATUITA

Tu empresa no puede depender de vos

Cómo delegar decisiones y construir un equipo que no tenga que consultarte todo



Una selección del contenido del ebook

Cr. Ignacio R. Manissero

BIBLIOTECA EMPRESARIAL

ANTES DE LEER

Una muestra para empezar a decidir

Doce páginas para probar el enfoque antes de adquirir el pack.

Si cada visita, propuesta o compra necesita tu respuesta, el problema no siempre es que falte iniciativa. Puede faltar información, autoridad, práctica o capacidad. Esta muestra te propone distinguir esas causas y empezar por una responsabilidad concreta.

Vas a conocer el caso ficticio Andén Servicios, diferenciar asignar de delegar, definir un resultado y reconocer niveles de autonomía. También vas a revisar una cuenta de capacidad y dos ejercicios resueltos. La ficha final puede completarse en un lector PDF compatible o imprimirse.

Son extractos del ebook completo, no un resumen de todos sus capítulos. El pack pago continúa con límites, aprendizaje, seguimiento, excepciones, reemplazos, seguridad de accesos, una prueba de ausencia y un plan de implementación.

Los casos, nombres, tiempos y resultados son ficticios. No hay promesas de autonomía total ni de ahorro. El material es educativo y no reemplaza requisitos laborales, jurídicos, profesionales o técnicos. Una autorización interna no otorga facultades que requieran otra formalidad.

Autor: Cr. Ignacio R. Manissero. Argentina. Revisión editorial: septiembre de 2026. Los enlaces numerados de los extractos conducen a las fuentes de los conceptos citados.

PRIMERA PREGUNTA

¿Qué decisión volvió a tu escritorio esta semana porque nadie sabía con precisión qué podía resolver?

APERTURA

El teléfono que no dejaba de sonar

Había un equipo trabajando. Casi todas las decisiones seguían esperando al dueño.

Martín dirige Andén Servicios, una pyme ficticia de mantenimiento y asistencia a empresas. Tiene catorce colaboradores y una agenda llena. A las ocho le preguntan quién hará una visita. A las nueve, si pueden enviar una cotización. A las diez, si aprueba una compra habitual. Al mediodía todavía no empezó la tarea que había reservado para él.

No faltan personas que sepan trabajar. Laura conoce las rutas y las agendas. Diego resuelve problemas técnicos. Eva prepara propuestas y Bruno controla documentos. Sin embargo, todos aprendieron que una decisión puede ser modificada si Martín no la vio antes. Consultar se volvió la forma más segura de avanzar.

El lunes anuncia que desde ahora cada uno debe hacerse cargo. El martes aparece un reclamo. Laura reprograma una visita y Martín la cambia delante del cliente. El miércoles Eva pide que vuelva a revisar todas las propuestas. El viernes el dueño concluye que todavía no puede delegar. La empresa volvió al punto de partida sin haber definido qué significaba hacerse cargo.

En una semana de observación, Martín registra 18 horas dedicadas a ocho grupos de decisiones recurrentes. No es toda su jornada. Es un conjunto acotado que puede medirse sin contar dos veces el mismo trabajo. La hipótesis es bajar su participación a 7,5 horas semanales, incluyendo revisiones. La prueba mostrará si esa meta es razonable.

El trabajo no consiste en repartir esas 18 horas entre los demás. Hay que eliminar preguntas innecesarias, definir qué puede decidir cada uno, reservar capacidad y comprobar la calidad. Si Laura recibe una responsabilidad nueva y conserva intactas todas las anteriores, sólo habremos cambiado el lugar del problema.

Vamos a seguir esa transformación sin inventar un final perfecto. Algunas decisiones se transferirán. Otras quedarán en manos de Martín. Una excepción bien consultada será una señal de criterio, no un fracaso.

PREGUNTA DE ARRANQUE

Si mañana no pudieras responder durante dos horas, ¿qué decisiones se detendrían y cuáles deberían detenerse por una razón válida?

01 • ENTENDER LA DEPENDENCIA

No todo pasa por vos por la misma razón

Identificá el motivo antes de intentar corregirlo.

Una consulta puede revelar falta de conocimientos, ausencia de autorización, información incompleta o un riesgo que merece una decisión superior. Tratar todas las consultas como falta de iniciativa impide distinguir qué necesita cada situación. También puede llevar a pedir autonomía donde todavía no existen condiciones para ejercerla.

Dependencia de información. Sólo vos conocés el precio pactado, la promesa al cliente o la prioridad de la semana. La respuesta no es pedir que adivinen. Es decidir dónde quedará registrado el dato y quién tendrá acceso. Una conversación privada puede requerir una síntesis operativa, no la divulgación de toda su información.

Dependencia de autoridad. La persona sabe qué haría, pero desconoce si puede hacerlo. Por ejemplo, reprogramar una visita sin costo frente a autorizar una compensación económica. Necesita un permiso concreto y límites, no una exhortación genérica a comprometerse.

Dependencia de capacidad o criterio. Falta práctica, tiempo disponible o preparación para una variante del trabajo. La solución puede incluir entrenamiento, reducción de otra carga o un nivel de delegación más acotado. Nombrar un responsable no crea capacidad por sí solo.

Dependencia creada por el dueño. Vos pedís que decidan, pero revisás todo, cambiás criterios sin avisar o respondés por otra vía. Antes de evaluar a la persona, observá si tu conducta respalda el acuerdo. La autonomía se prueba con decisiones concretas que aceptás respetar.

Durante cinco días, anotá cada consulta relevante con su motivo. No busques culpables ni registres conversaciones privadas: registrá el proceso, la información faltante y la consecuencia de esperar.

Motivo observado	Primera respuesta de diseño
Falta un dato	Definir fuente, acceso y actualización
No hay permiso claro	Escribir alcance y límite de decisión
Falta preparación o tiempo	Practicar o liberar capacidad
El dueño desautoriza	Acordar y sostener una regla común

01 • ENTENDER LA DEPENDENCIA

Asignar no es lo mismo que delegar

Transferir una tarea sin autoridad puede conservar toda la dependencia.

Pedir que alguien arme una propuesta y exigir tu aprobación para cada importe es una asignación de ejecución. Puede ser correcta durante el aprendizaje o ante una operación extraordinaria. No conviene presentarla como autonomía completa: la decisión final sigue estando en vos.

El Center for Creative Leadership distingue delegar de limitarse a indicar tareas: incluye otorgar autoridad junto con recursos, orientación y apoyo para obtener el resultado [1]. En este libro esa idea se convierte en un acuerdo operativo propio. El acuerdo no transfiere automáticamente facultades jurídicas ni responsabilidades que correspondan a un cargo.

Imaginá que Eva puede preparar cotizaciones, pero sólo Martín accede a la lista vigente y decide las fechas de entrega. Eva ejecuta pasos; no controla las condiciones de su resultado. La mejora puede ser habilitar una lista con versión y una agenda validada. Recién después tiene sentido autorizar propuestas estándar.

No confundas supervisión con aprobación previa. Supervisar una muestra luego de enviar presupuestos permitidos es distinto de exigir que cada uno espere tu respuesta. Ambas formas pueden ser útiles; generan dependencias y tiempos diferentes. Elegí cuál necesita cada decisión.

Tampoco confundas delegación con abandono. Retirarte de todas las conversaciones cuando la persona todavía está aprendiendo puede aumentar la incertidumbre. El objetivo es reducir la intervención innecesaria manteniendo el apoyo que sí aporta información, control o aprendizaje.

Completá esta frase para una responsabilidad: “Podés decidir esto, dentro de estas condiciones; lo que quede afuera se consulta por este canal antes de este plazo”. Si no podés completar sus partes, todavía hay trabajo de diseño.

PRUEBA RÁPIDA

Preguntale al responsable qué puede decidir sin pedir permiso. Compará su respuesta con la tuya antes de cambiar el nivel de autonomía.

03 · DISEÑAR RESPONSABILIDADES

Un resultado tiene que poder reconocerse

Definí qué se entrega, para quién y con qué evidencia.

“Ocupate de la agenda” describe un tema, no un resultado. “Confirmar las visitas del día siguiente, con técnico, duración, cliente informado y documentación disponible antes de las 16” describe algo que se puede revisar. La segunda formulación hace visibles las condiciones que la primera deja implícitas.

En su investigación sobre equipos propios, Google incluyó la claridad de expectativas, procesos y objetivos entre las dinámicas relacionadas con efectividad [2]. Ese hallazgo pertenece a su contexto; no prueba que una plantilla produzca el mismo resultado en cualquier pyme. Aquí usamos la claridad como criterio de diseño y comprobamos sus efectos en el piloto.

Para cada responsabilidad, completá cinco elementos: resultado, destinatario, fecha o frecuencia, evidencia y criterio de aceptación. Sumá qué información debe entregar otra área. Una agenda perfecta no sirve si el cliente nunca recibió la confirmación o el técnico desconoce un requisito de ingreso.

Evitá definir sólo actividad: cantidad de llamados, mensajes enviados o archivos cargados. Esos datos pueden mostrar esfuerzo, pero no reemplazan el resultado. También evitá un objetivo que la persona no controla, como garantizar que nunca se demore un proveedor.

Separá controlable de condicionado. Laura puede confirmar que la visita tiene autorización y técnico asignado; no puede garantizar que no se corte una ruta. Su responsabilidad incluye detectar la alteración, registrar el impacto y activar la regla de excepción. No consiste en impedir todo imprevisto.

Probá la definición con un tercero: ¿puede saber si el resultado está listo sin preguntarte qué quisiste decir? Si no puede, falta precisión o un ejemplo. Usá un caso correcto y otro incompleto para reducir interpretaciones.

Elemento	Agenda del día siguiente
Resultado	Visitas confirmadas y técnicamente viables
Evidencia	Agenda compartida y confirmación registrada
Corte	16:00 del día anterior, según piloto
Excepción	Urgencia o restricción técnica: consultar

03 · DISEÑAR RESPONSABILIDADES

Elegí el nivel de autonomía por decisión

La misma persona puede tener niveles distintos en tareas distintas.

No hay una etiqueta general de “persona autónoma”. Eva puede enviar una propuesta estándar sin aprobación y necesitar autorización para una condición financiera excepcional. Diego puede resolver una incidencia técnica dentro de su competencia y no tener permiso para modificar el contrato con el cliente.

Este libro propone cuatro niveles operativos propios. **N1: preparar y proponer.** La persona reúne información y recomienda; otra decide. **N2: decidir con aprobación previa.** Formula una decisión completa que requiere confirmación antes de ejecutarse. **N3: decidir dentro de límites e informar.** Ejecuta la opción permitida y deja registro. **N4: gestionar el resultado con revisión periódica.** Organiza las decisiones del alcance y responde por su seguimiento.

N4 no elimina límites ni excepciones. Tampoco convierte una facultad interna en representación formal. El nivel se acuerda para una responsabilidad, una versión de sus reglas y un período de prueba. Si cambia el riesgo, puede ajustarse sin presentarlo como una descalificación personal.

N1 y N2 no son errores: pueden ser adecuados para aprendizaje o exposición elevada. El problema aparece cuando se anuncian N3 o N4, pero todas las decisiones siguen esperando el visto bueno del dueño. Esa diferencia debe ser visible en el mapa.

Pedí que el responsable explique un caso que resolvería solo y otro que consultaría. Después acordé cuándo informar: al cierre del día, ante una condición específica o en la revisión. “Informame todo enseguida” puede recrear la misma interrupción con otro nombre.

No promociones niveles por antigüedad ni por cansancio del dueño. Usá evidencia de decisiones, respeto de límites y capacidad disponible. El Excel registra el nivel: no lo asigna automáticamente.

AUTONOMÍA CONCRETA

Responsable + decisión específica + nivel + límites + evidencia + fecha de revisión.

04 • PREPARAR A LAS PERSONAS

La capacidad no aparece porque cambie el cargo

Compró dónde entra el trabajo y cuándo se entrena.

Delegar puede reducir tus horas y aumentar las de otra persona. Eso no es necesariamente incorrecto: quizá antes concentrabas trabajo que debía estar distribuido. Pero la carga total debe ser visible. Transferir responsabilidades sin revisar capacidad puede producir retrasos, horas no previstas y conflictos de prioridades.

En el caso, Laura dispone de 36 horas semanales de capacidad planificable acordada y ya tiene 31 comprometidas. Programar visitas y coordinar la operación le suma 250 minutos semanales: 4,17 horas. El total recurrente pasa a 35,17 horas. Quedan 0,83 horas de margen bajo esos supuestos.

Durante la primera semana también necesita dos horas de práctica. La carga de transición llega a 37,17 horas, por encima de las 36 previstas. El problema no se arregla porque la tabla anual parezca equilibrada. Hay que mover trabajo, reducir el piloto o distribuir la formación.

La hoja Roles separa carga existente, nueva carga recurrente y formación de la semana. Las nuevas tareas son incrementales: no vuelvas a sumar un trabajo que la persona ya realizaba. Si cambia quién ejecuta una tarea, corregí tanto la carga anterior como la nueva.

Estas horas no equivalen a jornadas legales ni a disponibilidad personal ilimitada. Son un ejemplo de planificación interna. Las condiciones de trabajo y cualquier cambio de funciones requieren la revisión correspondiente.

Usá el análisis para priorizar, no para ocupar cada minuto. Una operación con variabilidad necesita espacio para incidencias y coordinación. Si la planilla muestra exceso, no lo ocultes subiendo la capacidad sin una razón verificable.

CUENTA DEL PILOTO

$31 + 250/60 + 2 = 37,17$ horas. Antes de empezar hay que resolver 1,17 horas de exceso sobre la capacidad de 36.

EJERCICIOS Y RESPUESTAS

Ejercicios 1 y 2 · Tiempo y alcance

Resolvé primero. Después compará la cuenta y el criterio.

Ejercicio 1. Programar visitas ocurre 25 veces por semana y hoy requiere 12 minutos del dueño por evento. Se propone bajar su intervención a dos minutos y agregar una revisión de cuarenta minutos semanales. ¿Cuántas horas representa la base, cuántas la hipótesis y cuál es la diferencia? ¿Esa diferencia es ahorro de caja?

Respuesta. Base: $25 \times 12 = 300$ minutos = 5 horas. Hipótesis: $25 \times 2 + 40 = 90$ minutos = 1,5 horas. Diferencia: 210 minutos = 3,5 horas recurrentes potenciales. La revisión se suma una sola vez por semana. No es ahorro de caja automático; la capacitación inicial y el tiempo nuevo de otras personas todavía deben considerarse.

Ejercicio 2. Eva prepara una cotización estándar que respeta la lista vigente, el alcance y la condición de cobro autorizada. Su acuerdo dice N3: decidir dentro de límites e informar. El cliente pide además un plazo excepcional que no figura en el acuerdo. ¿Puede enviarla completa sin consultar? ¿Debe dejar de preparar todo el trabajo?

Respuesta. No puede asumir que el permiso estándar cubre la excepción. Debe separar el pedido nuevo, reunir la información y consultar al autorizante antes de comprometer esa condición. Puede seguir preparando lo que no dependa de esa decisión, siempre que no genere un compromiso no autorizado. Consultar bien no significa abandonar la responsabilidad.

Para llevarlo a tu empresa. Elegí una decisión frecuente y completá las dos partes: cálculo del tiempo y límite de autoridad. Una cifra atractiva de horas liberadas no compensa una autorización ambigua. Una autorización clara tampoco demuestra que la carga entre en la semana.

ERROR FRECUENTE

Multiplicar la revisión semanal por cada evento exagera el tiempo posterior. Omitirla exagera la reducción potencial.

FICHA 1 · COMPLETABLE

Elegir y definir la responsabilidad

Completá los campos o imprimí la ficha. No realiza cálculos.

Convertí una consulta recurrente en un alcance que pueda entender otra persona. Identificá qué falta antes de transferirlo.

Empresa, responsabilidad, fecha y titular actual**Resultado esperado, destinatario y criterio de aceptación****Frecuencia y tiempo del dueño: qué incluye y qué excluye****Motivo de dependencia; qué se elimina o simplifica****Persona propuesta, capacidad y recursos pendientes****Riesgos, decisiones reservadas y condición de inicio**

CONTINUÁ CON EL PACK COMPLETO

De una consulta repetida a un sistema

El libro se acompaña de herramientas para una decisión propia.

Ebook de 52 páginas. Doce capítulos, caso Andén Servicios desarrollado, índice navegable, ocho ejercicios con respuestas, glosario, fuentes enlazadas y plan de 7, 30, 60 y 90 días.

Mapa de delegación y equipo en Excel. Diez hojas para treinta decisiones, doce receptores, acuerdos, aprendizaje, incidencias, trece semanas, respaldos, acciones y tablero. Incluye fórmulas y el mismo caso numérico del libro.

Cuaderno de trabajo. Tres fichas con dieciocho campos completables para elegir una responsabilidad, acordar autoridad y aprendizaje, y revisar resultados y continuidad.

Seis modelos editables en Word. Acuerdo de delegación, definición de rol, procedimiento breve, registro de práctica, revisión y escalación, y prueba de ausencia.

El recorrido no termina al asignar un nombre. Te ayuda a revisar si el trabajo entra en la semana, si la persona tiene información y permiso y si el resultado se puede controlar sin recuperar cada decisión.

La descarga es digital. No incluye ejemplar impreso, consultoría individual ni implementación. Las herramientas son manuales, sin macros, notificaciones o conexión a sistemas. No evalúan personas ni conceden autorizaciones formales.

UN CASO SIN RESULTADOS INVENTADOS COMO REALES

Andén parte de 18 h semanales del dueño. Su hipótesis es de 7,5 h; la cuarta semana ficticia muestra 8,25 h. El libro explica las diferencias y lo que falta revisar.

TU PRÓXIMA DECISIÓN

Que tu equipo sepa qué puede resolver

Empezá por una responsabilidad, no por delegar toda la empresa.

Completá la ficha de esta muestra con una decisión real. Revisá qué resultado esperás, qué parte está reservada y qué información o capacidad falta. Si todavía no podés definir esos puntos, ése es el primer trabajo.

El pack completo te permite continuar con el método y usar el mapa de delegación, las fichas y los modelos editables para documentar el piloto. No promete que dejes de recibir consultas; ayuda a distinguir cuáles deberían resolverse y cuáles deben llegar a la persona autorizada.

Encontrá el ebook en la tienda de Estudio Manissero. Buscá el título “Tu empresa no puede depender de vos”. El botón lleva a la tienda general; el catálogo, precio y condiciones de compra se consultan allí.

Producto digital en español. Los ejemplos son ficticios y las herramientas requieren adaptación. No incluye asesoramiento individual, certificación, evaluación laboral automática ni habilitaciones profesionales.

Cr. Ignacio R. Manissero · Biblioteca empresarial.

ANTES DE LA PRÓXIMA INTERRUPCIÓN

Acordá qué puede decidir el responsable, qué debe consultar y cuál será la próxima evidencia de que el proceso funcionó.

VER EL EBOOK EN LA TIENDA

Tu empresa no puede depender de vos

Cr. Ignacio R. Manissero

Nota sobre elaboración y responsabilidad:

Esta publicación fue desarrollada con asistencia de herramientas de inteligencia artificial en distintas etapas de investigación, estructuración y redacción. La selección temática, el enfoque, la revisión y la versión final del contenido se encuentran bajo responsabilidad del autor.

El contenido tiene fines exclusivamente informativos y educativos. No constituye asesoramiento contable, impositivo, legal, financiero ni profesional aplicable a situaciones particulares. La normativa, criterios y circunstancias pueden modificarse, por lo que se recomienda verificar su vigencia y obtener asesoramiento profesional antes de adoptar decisiones basadas en este material.