

Cómo dejar de educar a tu equipo y empezar a dirigirlo

Módulo 0 - Bienvenida

Bienvenido a la masterclass cómo dejar de educar a tu equipo y empezar a dirigirlo.

Si ahora mismo sientes que todo el mundo te pregunta todo en tu equipo, no es porque tengas mal equipo, es porque la empresa está montada de forma que todo acaba pasando por ti. En menos de una hora vas a ver por qué ocurre y vas a salir con tres cosas que mañana dejarán de depender de ti.

Antes de empezar déjame decirte algo, si lo que estás buscando es una forma de que tu equipo te deje de preguntar cosas sin cambiar nada más, esta masterclass no te va a servir. Aquí no vas a encontrar frases para que te molesten menos, ni trucos para delegar rápido. Lo que vas a ver es por qué aunque tengas gente válida, todo acaba pasando por ti y que tienes que cambiar para que deje de pasar, por supuesto.

No es complicado pero tampoco es fácil porque en algún momento te vas a dar cuenta de que el problema no está donde tú te pensabas. Si ahora mismo sientes que todo depende de ti, que no puedes desconectar y que aunque el equipo trabaja hay una parte del negocio que no avanza sin que tú intervengas, sí que te va a encajar esta masterclass. En menos de una hora vas a ver tres cosas.

La primera, por qué tu equipo te pregunta todo aunque tenga experiencia y tenga aptitud. La segunda, qué tipo de decisiones estás asumiendo sin darte cuenta. Y la tercera, que puedes empezar a cambiar desde mañana para que algunas decisiones de las que tomas ahora dejen de pasar por ti.

Con esta masterclass no vas a salir con la empresa arreglada pero si vas a salir con algo muy útil. Claridad sobre dónde está el problema de verdad y qué tocar primero para empezar a soltar. Así que como te decía, bienvenido, espero que te sea útil y si te apetece espero que me des feedback una vez que lo hayas finalizado.

Y si con el tiempo me quieres contar todo lo que ha cambiado tu empresa después de haber hecho esta masterclass, estaré encantada de leerte. Nada más, vamos adelante con el módulo 1.

Módulo 1 - El problema

Bienvenido al módulo 1, donde vamos a ver el problema, es decir, por qué tu equipo pregunta todo aunque tenga experiencia. Imagínate un día cualquiera. Llegas por la mañana con tu lista de tareas en la cabeza.

Hoy sí que vas a avanzar y vas a hacer eso que llevas intentando hacer y nunca encuentras el hueco. Ese presupuesto que tienes que cerrar para un cliente grande, donde te juegas el margen de la compañía, o la decisión de si seguir con ese proveedor que está fallando pero cambiarlo te puede complicar la producción, o ese rato que por fin te vas a sentar a pensar cómo ordenar el equipo porque así no podéis seguir. Te sientas, abres el ordenador y empiezas.

Y a los pocos minutos alguien aparece en la puerta de tu despacho o te manda un mensaje, un Teams o un WhatsApp. Oye, una cosa, y no es nada grave, ¿vale? Es una decisión pequeña, de esas que se resuelven en dos frases. Y como incluso habrás aplicado la regla de los dos minutos de las decisiones, pues tú respondes casi sin pensar.

Sigues, te vuelves a centrar en lo que estabas haciendo. Un rato después, otro mensaje. Oye, cuando puedas dime si esto lo ves bien.

Lo miras, ajustas un detalle, contestas y sigues. A media mañana ya llevas unas cuantas así. Ninguna de las cosas que te preguntan es especialmente compleja, pero en todas necesitan que tú les digas algo.

Y cuando te quieres dar cuenta, pues se ha pasado el día. Al final has estado ocupado todo el tiempo, pero lo importante, lo que querías hacer, pues está ahí, sin avanzar, no has hecho nada. ¿Qué has hecho? Has apagado fuegos.

Esto, si pasa solo un día, no es grave, no pasa nada. Pero cuando se repite todos los días, sí que empieza a provocarnos problemas y empieza a pasarnos factura. Porque tienes la sensación de que no puedes desconectar del todo, que siempre hay algo pendiente, que aunque el equipo esté trabajando, hay una parte del negocio que no se mueve si tú no estás encima.

Así que una idea te empieza a rondar en tu cabeza y no te deja en paz y estás todo el rato dándole vueltas. Es que, joder, me piden permiso para todo, para todo, ¿por qué me preguntan tanto? Y al final, la respuesta que tú te acabas dando suele ser que es que el equipo no funciona bien, que no se implican, que no piensan, que no tienen iniciativa, que al final es la explicación evidente. A fin de cuentas, la persona que te ha preguntado no es nueva, ha gestionado situaciones parecidas antes, sabe cómo funciona su trabajo y aún así ha venido a preguntarte.

Pero tengo que decirte que la realidad es otra. Lo que pasa es que no nos damos cuenta porque vivimos en piloto automático y lo que suele pasar es que la persona no tiene claro si puede decidir sin consultarte porque no sabe si su decisión es buena o si hay algo que tú quieres revisar, como ha pasado en tantas otras ocasiones. Entonces, la persona que te va a preguntar o que tiene que tomar la decisión hace un cálculo inconsciente, toma una decisión inconsciente y piensa, si decido por mi cuenta y me equivoco, puede haber un problema; o peor aún, que gaste tiempo en hacerlo pero que tú corrijas esa decisión que siendo correcta, no te termina de gustar.

Así que si te pregunta pues lo que hace es asegurarse de que no se va a equivocar. En resumen, no tiene claridad sobre lo que puede o no puede hacer. Entonces tú dices esto no puede seguir así, me voy a sentar con el equipo.

Les sientas a todos y les explicas una vez más, con más detalle y más despacio y con más paciencia cómo quieres que se hagan las cosas. Les das contexto, además les respondes las dudas, porque les salen dudas y bueno, pues parece que durante unos días la cosa mejora. Hasta que de repente, vuelve a ocurrir otra vez lo mismo. Uno de ellos entra en piloto automático y te dice "oye, una cosa" y vuelta a empezar porque vuelven a empezar otra vez los "oye, una cosa".

¿Quieres que te diga por qué ha pasado? ¿Sabes por qué ha pasado? Pues porque la situación no ha cambiado, ¿vale? La situación sigue siendo la misma. No hay definido el criterio que le dice hasta dónde puede llegar cada uno. No hay criterios que les permitan decidir con seguridad sin validar antes las cosas contigo.

Y déjame que te diga que le pasa a mucha gente y tiene todo el sentido. O sea que es que aquí no es estamos haciendo mal las cosas, no. Tiene absolutamente todo el sentido.

¿Por qué? Porque durante años has sido tú quien decidía todo desde que erais cuatro gatos. Decidías los clientes, decidías los proveedores, decidías los precios, decidías las prioridades y la empresa ha crecido así. Y aunque ahora tengas equipo, la lógica que está operando sigue siendo la misma.

Es decir, la estructura por fuera ha cambiado. Puede que incluso hasta tengas responsables de departamentos y departamentos bien definidos. Pero por dentro no ha cambiado tanto.

Por tanto, te sigues convirtiendo, sin darte cuenta, en el punto por el que pasan todas las decisiones. No porque tú quieras que esto sea así, sino porque se ha ido dando. Es como se ha montado todo esto.

Y el coste que tiene es que no puedes centrarte en lo que de verdad hace que funcione el negocio. Es más, no puedes centrarte en lo que a ti se te da bien, que es por lo que montaste este negocio. Tú no montaste este negocio porque querías dirigir a un grupo de personas.

Lo montaste porque se te daba bien una cosa. Así que al final tu cabeza está llena de mierda, así, mal dicho. Y tu equipo, en vez de crecer, lo que se acostumbra es a depender de ti para todo.

Pero ojo, que esto de que el equipo se acostumbre a depender de ti tiene un lado oscuro, tiene algo que engancha. ¿Por qué? Porque te mantiene al mando, te mantiene al control de todo. Así sabes lo que está pasando.

Nada se mueve sin que tú lo apruebes y tienes la última palabra. Y aunque te agote, reconócelo, te da cierta tranquilidad. Por eso muchas veces intentas cambiarlo, pero sin dejar de soltar el control del todo.

Tú dejas decidir, pero bueno, algunas cosas las revisas. Y das margen, pero algunas cosas las corriges. Y les pides que sean autónomos, pero sigues estando disponible para todo lo que te preguntan.

Y eso el equipo se da cuenta. Son como los niños, que saben detectar perfectamente cómo empujar nuestros límites. Así que, ante la duda, ellos vuelven a lo seguro.

Te preguntan y así el ciclo sigue una, una, una y otra vez. Y ante la duda, pues eso, te preguntan. La empresa crece, pero ¿qué es lo que pasa? Que el sistema no cambia.

Y cada vez que crece, lo que hace es añadirte más decisiones a ti. A ti vuelven todas al mismo sitio. Y lo más fácil para todos es pensar que es que el problema son las personas.

Pero te das cuenta a la vez de la incongruencia que es esto, porque aunque cambies a las personas, todo sigue pasando por ti. Por lo tanto, puede ser que el problema esté en otro sitio. Te tengo que decir que tiene más que ver con cómo están definidas las decisiones que con quién las toma.

Y eso es lo que vamos a trabajar en este curso. Y lo vamos a empezar a trabajar en el siguiente módulo. Que no es ni motivación ni actitud, ¿vale? Esto no lo vamos a trabajar aquí.

Esto lo podríamos hacer en otros tres cursos diferentes. Vamos a trabajar en la delegación. Pero antes de pasar al siguiente módulo, te voy a pedir que hagas un ejercicio.

Así que coge lápiz y papel, coge esa libreta donde trabajas las cosas importantes, ¿vale? Y quiero que te pares un momento. Tampoco le tienes que dedicar mucho rato. Si es que te va a salir súper rápido.

Para un momento y piensa en hoy, o piensa en ayer, o piensa en la semana pasada. Y escribe, sin darle demasiadas vueltas, las últimas cinco o diez veces, cuantas más te salgan mejor, obviamente, que alguien del equipo te ha preguntado algo que tú piensas que podría haber resuelto sin ti. No necesito que sean grandes decisiones. De hecho, mejor si son pequeñas, si son cotidianas, porque ahí es donde más se repite el patrón. Cuando las tengas, las coges una a una, las lees con calma y, en lugar de pensar en la persona que te las ha hecho, quitas esa imagen de tu mente, piensa en la situación, ponte en la situación que se ha dado, ¿vale? Y te tienes que hacer tres preguntas.

Una, ¿qué es lo que le faltaba para poder decidir sin ti? Aquí es posible que descubras que es que no le faltaba nada. Pues vale, pues lo apuntas. No hay respuestas buenas ni respuestas malas, ¿vale? Solo hay respuestas.

La siguiente pregunta que te tienes que hacer es, ¿dónde estaba la duda que me ha planteado? ¿En qué tenía la duda? Y también escribes lo que te venga, sin pensarlo mucho, no le des vueltas. Y por último, párate a pensar si crees que puedes saber qué es lo que estaba evitando en ese momento, ¿vale? Tres preguntas, te las repito por si las quieres anotar. ¿Qué le faltaba para poder decidir sin ti? ¿Cuál era la duda exactamente? Y si había algún tipo de riesgo o de problema que estaba evitando.

Ya verás que si haces el ejercicio, si lo haces en serio, notarás algo curioso y te darás cuenta que no hay aleatoriedad en lo que ocurre, sino que hay un patrón que no tiene que ver con que el equipo sea mejor o sea peor. Tiene que ver con cómo está diseñado el sistema de decisiones, que eso es lo que vamos a ver en el siguiente módulo. Así que venga, antes de pasar a la siguiente lección, ponte al trabajo y si quieres, mándame el feedback, te doy feedback de lo que te haya salido o pregúntame las dudas que te hayan podido surgir.

Nos vemos en el siguiente módulo.

Módulo 2 - Tipos de decisiones

Bienvenido a este módulo 2, donde vamos a hablar de tipos de decisiones. Si has hecho el ejercicio del módulo anterior, ahora mismo deberías tener una lista variada y bastante clara de decisiones que pasan por ti. Diez situaciones, diez momentos en los que alguien ha venido a preguntarte algo que en el fondo no tenía por qué haber pasado por ti.

Si las miras todas juntas, al principio parecen muy distintas. Un pedido por aquí, un cliente que tiene un problema por allá, un proveedor, una incidencia, un pago, una llamada más o menos importante... Pero si te fijas bien, tienen cosas entre sí que son

comunes, pero no terminan de ser iguales. ¿Por qué no terminan de ser iguales? Porque no todas las decisiones son del mismo tipo.

Y eso es algo que no todo el mundo tiene claro. Entonces, lo que quiero que te quedes con la idea es que en tu empresa no hay decisiones, hay tipos de decisiones. Lo repito, en tu empresa no hay decisiones, hay tipos de decisiones. Y cada tipo de decisión debería tener o debería jugar con reglas distintas.

¿Qué es lo que pasa cuando esto no está claro? Pues que todo se mezcla. Y al final, lo que es una decisión simple se acaba tratando como si fuese crítica. ¿Por qué? Porque como te asaltan, pues la resuelves de inmediato y estás dejando fuera, a lo mejor, otras decisiones que sí que pueden ser mucho más importantes. Y además, esas decisiones que son importantes, ese trabajo que tienes que hacer tú que es importante, acaba diluido o enterrado entre 100 cosas más.

A ver, te lo bajo a tierra.

Imagina tres situaciones distintas que pueden pasar en tu empresa esta semana. Primera situación, alguien de tu equipo tiene que lanzar un pedido de material que ya se compra todas las semanas o se compra todos los meses. Es algo que es habitual, se hace de manera rutinaria. Es un proveedor conocido, las condiciones de compra son conocidas y no tiene nada raro. Es estándar, o sea, en fin. Y aún así, te acercan al despacho o te mandan un WhatsApp o te mandan un Teams y te preguntan, ¿Lanzo ya el pedido?

Segunda situación, un cliente pide un cambio en una oferta que ya estaba bastante ajustada, porque es un cliente con el que queréis trabajar. Y hay que decidir si asumir ese cambio, si hay que negociar con el cliente o si mantenerse firme y mantener las condiciones. Aquí también vienen a ti.

Y la tercera situación, estás valorando si abrir una nueva línea de negocio o entrar en un mercado distinto. Es una decisión que implica inversión, riesgo y decisiones a medio plazo.

En los tres casos, en las tres situaciones, están implicadas decisiones, pero no tienen nada que ver entre sí. El problema que nos va a surgir es cuando no hay un marco claro. ¿Por qué? Porque las tres van a acabar pasando por el mismo sitio, que eres tú.

Así que lo que te voy a dar aquí es cómo poner orden con algo muy simple. Hay muchas maneras muy complicadas de ordenar esto, pero lo que yo te voy a contar es algo muy simple. Vamos a dividir los tipos de decisiones en tres capas o tres tipos de decisiones.

Primera capa, las llamadas decisiones operativas. Son aquellas decisiones que son del día a día, que son repetitivas, que tienen un impacto que es pequeño y que siguen un cierto patrón y se dan bajo las mismas condiciones de manera continua. Te pongo ejemplos. Lanzar un pedido habitual. Elegir entre dos proveedores ya aprobados. Resolver una incidencia menor de un cliente. Confirmar un plazo de pago o un plazo de cobro estándar. Estas decisiones no deberían escalar hasta ti. Nunca. Ni en la máquina de café. Si escalan, no es porque sean complejas. Es porque no está definido quién sí o sí tiene que tomar esas decisiones.

La segunda capa son lo que se conocen como decisiones tácticas. Aquí ya necesitamos un poco más de criterio. No son tan repetitivas. Pueden tener impacto en el margen del cliente o en el equipo. Y no siempre hay una única respuesta clara. Ejemplos que te pongo. Pues ajustar el precio de una oferta. Elegir un proveedor nuevo o buscar un proveedor nuevo para algo importante, para algo menor. Priorizar un proyecto sobre otro de nuestro pipeline, de nuestra lista de proyectos. Resolver un problema con un cliente importante. Aquí no se trata de que no participes. Se trata de que no tengas que decidir todo tú. Las decisiones tácticas, dependiendo del impacto que puedan

tener, las tienes que tomar tú. Tienes que intervenir un poquito o no tienes que intervenir nada. ¿Por qué? Porque para eso tienes un equipo que son responsables.

Y en la tercera y última capa están las decisiones estratégicas, que son las que realmente impulsan al negocio. Son pocas, tienen un impacto alto en beneficio, en equipo, en tareas y tienen consecuencias a medio o largo plazo. Como ejemplos, cambiar de modelo de negocio, abrir una nueva línea de negocio, hacer una inversión en maquinaria, una inversión productiva relevante o decidir entrar en un nuevo mercado o buscar nuevos mercados en los que entrar. Estas sí son tuyas y tiene absolutamente todo el sentido en el que tú estés para tomarlas, pero también para el proceso que lleva a la toma de decisión.

Y ahora viene lo mollar, como decía mi abuelo. Viene lo interesante. En muchas empresas como la tuya lo que pasa es esto. Las decisiones operativas no están definidas, así que llegan hasta ti. Las tácticas no tienen un marco de decisión, así que también te llegan. Y al final todo se acumula en tu cabeza y las estratégicas, ¿quién las gestiona? ¡Hello!

Y tú, pues eso, estás gestionando cosas que no deberías ni ver. No porque te guste, es porque nadie sabe en qué sitio se tienen que tomar esas decisiones, en qué capa tienen que estar esas decisiones.

Así que cuando entiendes esto, lo que pasa es que cambia el juego y dejas de pensar lo de qué pesados, mi equipo me pregunta todo. Y empiezas a pensar. No están definidas qué decisiones pertenecen a cada nivel, que es un cambio pequeño en apariencia, pero que te va a cambiar completamente la forma en la que enfocas el problema.

Porque el juego o la historia ya no va de que dejen de preguntarte, va de que no tenga sentido que te pregunten ciertas cosas. Y eso se consigue asignando las decisiones a su capa correspondiente, ni más ni menos.

Entonces, ¿cómo aterrizamos esto? Pues igual te propongo otro ejercicio. Coge la lista que hiciste en el módulo anterior, la lista de decisiones o de situaciones que se dieron en el módulo anterior. Mínimo para hacer el ejercicio deberías tener 10, si tienes más muchísimo mejor. Siempre puedes volver sobre este ejercicio. Cuando te parezca una nueva decisión lo puedes apuntar y lo vuelves a hacer.

Entonces, coges las situaciones que tenías del ejercicio anterior, como te decía, y lo que vas a hacer es que al lado de cada una, en una columna, vas a escribir si son operativas, si son tácticas o si son estratégicas. Tampoco le tienes que dar muchas vueltas. Ante la duda, si crees que algo que es táctico pero no lo tienes claro, lo traduces como operativa. Y si en las operativas tienes dudas, las pones como operativas. ¿Por qué? Porque para escalar a la capa de arriba siempre tienes tiempo. Así que, ante la duda, lo pones en el escalón inferior.

Y no le des demasiadas vueltas. Verás, cuando tengas esto puesto en tu columna y lo mires así, con este filtro de operativa, táctica y estratégica, verás algo evidente. Vas a ver en el resultado. Te vas a fijar en: ¿Cuántas de las decisiones operativas han pasado por ti? Recuerda la regla, las operativas no deberían pasar por ti por regla general. ¿Cuántas de las decisiones tácticas te estás comiendo tú solo? Igual, habrá algunas que sí y otras que no deberían pasar por ti.

Y aquí es donde vas a ver de manera bastante clara que estás metido en todas las capas a la vez. Y eso no es sostenible ni aunque trabajes mucho, muchísimo, todas las horas del día. ¿Por qué? Porque el sistema está mal diseñado.

Y eso es lo que vamos a trabajar en el siguiente módulo. Vamos a dar el paso que te va a sacar de este atasco de decisiones. No solo se trata de entender qué tipo de decisiones hay, sino que lo que tenemos que hacer es definir qué criterios hay que aplicar para tomarlas para que no vuelvan a ti, como están volviendo ahora mismo.

Así que ahí lo que vamos a hacer en el siguiente módulo es hacer desaparecer el “oye, una cosa” sin tener que pelearlo, ni estar todo el día refunfuñando y poniendo los ojos en blanco.

Nos vemos en la siguiente lección y no te olvides de hacer el ejercicio porque es lo único que te va a ayudar a avanzar y te va a dar claridad para poder trabajar este problemón que tienes ahora encima.

Módulo 3 - Sistema de criterios

Bienvenido al módulo 3, donde vamos a crear un sistema de criterios, es decir, vamos a definir reglas claras para que el equipo pueda decidir sin escalar a ti las decisiones. En el módulo anterior has hecho algo que parece sencillo una vez que lo ves, pero que no es evidente y que te va a cambiar la forma en que ves a tu empresa. Lo que has hecho ha sido coger decisiones reales y las has clasificado en operativas, tácticas y estratégicas y probablemente te habrás dado cuenta de que hay muchas más decisiones operativas pasando por ti de las que pensabas y unas cuantas tácticas que también acabas absorbiendo, no teniendo que hacerlo.

Vale, pues una vez que hemos hecho eso no nos podemos quedar ahí porque tenemos claridad, pero no nos podemos limitar a verlo, a que nos moleste y que todo siga igual. Así que hasta ahora con ese cuadro, porque ya será un cuadro, has identificado qué decisiones no deberían llegar a ti, pero eso por sí solo, pues ya te lo he dicho, no hace que dejen de llegarte. Tu equipo no va a decir de repente, ah, esto es operativo, ya no le pregunto. Lo siento, van a seguir preguntando porque sigue faltando algo que es clave, los criterios que tienen que usar para decidir sin ti.

Así que vamos a hacer una cosa, vamos a volver a una de las situaciones de antes, ¿vale? Ese pedido que te preguntan si lanzar o no. Es un proveedor conocido, con las condiciones de compra habituales y que no tiene nada raro. En teoría eso es operativo y no debería pasar por ti, pero pasa. ¿Por qué? Pues porque aunque parezca una

decisión simple, la persona que la tiene delante no tiene claro qué tiene que mirar para decidir con seguridad. Es decir, no sabe si puede lanzar directamente siempre los pedidos, si hay algún límite de importe, porque puede haberlo, si hay situaciones en las que tiene que esperar o si hay algún criterio que tú usas y que él no conoce.

Ante esa duda siempre va a volver a ti. Y aquí es donde mucho CEO intenta solucionarlo con la frase, eso ya lo puedes decidir tú y les genera inseguridad. Y aquí lo que estás haciendo no es aplicar un criterio, es quitarte el problema de encima. Un criterio es algo que les va a permitir decidir sin tener que preguntarte, algo que va a sustituir a tu cabeza en ese momento.

Te lo explico de una manera más práctica, vamos a ver qué es un criterio de verdad. Un criterio no es una opinión, no es un "hazlo con sentido común", no es un "decide como creas mejor". Un criterio es una regla clara que dice en esta situación se decide así.

Volviendo al ejemplo del pedido, sin criterio pasa esto, "oye, lo lanzo ya" la pescadilla que se muerde la cola, la carrera de la rata, todo el rato dando vueltas en la misma rueda. Con criterio pasa esto, la persona va a mirar tres cosas. ¿Es un proveedor ya validado? ¿Está dentro del rango de precio habitual? ¿El plazo encaja con lo que necesitamos? Si las tres respuestas son sí, lanza el pedido. Si alguna es un no, tendrá que escalarlo a ti. Eso es un criterio.

También te tengo que decir, no elimina el riesgo al 100%, pero sí que elimina la duda suficiente como para que no tenga que preguntarte. Aquí que es importante, ¿vale? Que quiero que quede claro. Tú ya tienes criterios en la cabeza. Esto no es "madre mía qué complicado", no. Tú ya tienes criterios en la cabeza porque llevas años tomando decisiones. Sabes cuando algo encaja y cuando no, cuando algo está bien y cuando no. Por tanto, el problema no es que no existan, es que el problema es porque están en tu cabeza, no están fuera de tu sitio.

Y mientras sigan en ella, sigan dentro de tu cabeza, el equipo no va a poder usarlo, así que te va a estar preguntando. Te lo bajo a tierra para que tengas algo que puedas aplicar desde ya mismo. Así que, ¿cómo definir criterios sin complicarte? Mira, no necesitas hacer un manual, no tienes que hacer un documento de 40 páginas. Sólo necesitas hacer esto con las decisiones que más se repiten para empezar. Lo suyo es tener un sistema de decisiones para todas las importantes. Eso es algo que trabajamos, por ejemplo, en la mentoría grupal. El cómo crear ese sistema de decisiones completo para la empresa.

Pero para empezar, para que puedas empezar a respirar, te voy a dar unas pautas muy sencillas. Uno, coge una de las decisiones operativas de la lista. Vamos a ir con la del pedido, ¿vale? Por seguir con el ejemplo.

Y responde a esto. ¿Qué miro yo en estos casos para decidirlo en 10 segundos? Por favor, no te pongas técnico y piensa cómo lo haces de verdad. Normalmente te van a salir cosas como si el proveedor es fiable, si el precio está dentro de lo normal, si el plazo no rompe mi calendario de proyectos y si no hay nada raro. Ese raro lo defines tú, que lo sabes, porque ya tienes muchas experiencias. Como se dice por ahí, tienes el culo pelado de decidir estas cosas.

Y ahora conviértelo en algo usable. Primero pensamos cómo lo tenemos en la cabeza y ahora para convertirlo en algo usable hacemos cosas como, por ejemplo, una lista de tres criterios. Si el proveedor está en la lista aprobada, ok. Si el precio está dentro de un más menos x por ciento del precio habitual, ok. Si el plazo cumple lo acordado, ok. Y añades el si no se cumple alguno, me lo escalas. Ya está. Acabas de sacar un criterio de tu cabeza. ¿Ves qué sencillo? No he dicho que sea fácil, he dicho que es sencillo.

Haz esto con tres decisiones más, ¿vale? Como mínimo. Si te da para hacer más, pues hazlo con todas. ¿Qué vas a empezar a notar? Pues que muchas de las cosas ya no te

las preguntan porque lo tienen claro. Y lo más importante, que no van a tener miedo a equivocarse o a perder el tiempo porque has dejado las cosas claras.

Eso sí, te tengo que hacer una advertencia rápida. Una advertencia sobre un error que es muy habitual, que es definir criterios y luego no usarlos. El equipo te vuelve a preguntar y tú por ir rápido respondes. Y aquí sí que vas a tener que hacer un ejercicio, un esfuerzo al principio, hasta que te acostumbres a no responder de manera reactiva. Así que en ese momento, si tú por ir rápido respondes, volvemos otra vez al punto inicial. No pasa nada, volvemos a recomenzar. Esto es prueba y error.

Si defines criterios, tienes que sostenerlo, aunque te sea incómodo al principio. Porque si no, el mensaje que reciben es, bueno, al final mejor pregunto y volvemos otra vez al, "oye, una cosa".

Así que el ejercicio que hacemos en este módulo es que vuelvas a tu lista, a tu cuadro donde tienes tus decisiones que te vuelven una y otra vez. Las tienes clasificadas y elige tres decisiones operativas. Aquí tienen que ser operativas, ¿vale? Porque son las que más te vienen y son las que tenemos que eliminar primero de nuestras interrupciones.

Entonces, para cada una de ellas, piensa y escribe qué tengo en cuenta yo para decidir esto y luego lo que haces es que lo conviertes en dos o tres reglas claras, como hemos hecho con el ejemplo del pedido. Y añades la condición de, se tienen que cumplir las dos o tres reglas que has establecido. Si no se cumple, entonces me lo escalas.

No busques perfección, busca progreso. Al momento en que no te cumplan cosas, pero si les vas educando, llegará un momento en que dejarán de preguntarte, ¿vale? Por tanto, no buscamos perfección, buscamos progreso. Buscamos que alguien pueda usar esto todos los días.

Y cuando tengas esto hecho, ya tendrás algo que casi nadie hace. Habrás sacado las decisiones de tu cabeza y las habrás puesto en un sistema, que es de lo que se trata en todo este asunto a la hora de gestionar una empresa.

Hasta aquí este módulo. ¿Qué vamos a hacer en el siguiente? Pues bueno, vamos a cerrar este círculo, porque una cosa es tener criterios de decisión y otra muy distinta es dejar de responder cuando te están preguntando igualmente. Y eso es lo que vamos a ver en el siguiente módulo.

Te veo allí.

Módulo 4 - Qué dejar de responder

Bienvenido al módulo 4 en el que vamos a ver qué dejar de responder. En el módulo anterior lo que hemos hecho ha sido algo que, si has hecho el ejercicio y lo has trabajado en serio, va a cambiar la forma en la que te enfrentas a tu día a día. Hemos cogido decisiones reales, no es teoría, no son ejemplos inventados, son cosas reales que pasan en tu empresa. Has puesto los criterios, los has escrito, están encima de la mesa y has visto que muchas de las cosas por las que te preguntan tienen lógica pero también has visto que podrían resolverlas sin ti si tuviesen criterios claros. O sea, hasta aquí ya hemos encajado las piezas. Tiene sentido e incluso puede que hayas pensado, jolín, esto es lo que me faltaba, era lo que necesitaba.

Pero hay que tener cuidado. Porque una cosa es entenderlo en frío, estando sentado, con tiempo y otra muy distinta es lo que va a pasar mañana cuando estás trabajando a mil cosas y alguien aparece con él "oye, una cosa".

Imagínate una escena. Estás otra vez con ese presupuesto que tienes que cerrar porque el margen va justo pero es un proyecto importante. No estamos hablando de

un documento cualquiera, sabes que ahí hay dinero de verdad. Estás concentrado, pensando, intentando cuadrar números, riesgos, condiciones.

Y en ese momento alguien se acerca o te escribe. "Oye, ¿lanzo ya este pedido?"

Reconoces la situación al instante, es de las que has trabajado. Sabes que entra dentro de las decisiones operativas. Sabes que hay criterios y sabes que no deberías decidir tú. Aun así hay una parte de ti que piensa que le dices que sí en dos segundos y sigues con lo que estabas. Porque responder es rápido, no quieres cortar el ritmo y te parece más eficiente.

Y en ese momento es cuando tomas la decisión de si esto va a cambiar o no.

Si respondes, tu día va a salir igual. Has resuelto algo pequeño pero sin darte cuenta acabas de reforzar para que te lo vuelva a traer mañana. Le has enseñado una vez más que la decisión final tiene que pasar por ti.

Si no respondes de la misma manera, entonces sí que pasan cosas. No es de manera inmediata, no es algo que resulte cómodo, pero sí que es la forma de empezar a cambiar el patrón.

Es importante que te aclare algo, porque hay mucha gente que lo interpreta mal. Dejar de responder no es ignorar, no es hacerse el duro ni decir búscate la vida y desentenderte. Es algo un poquito más fino. Es devolver la decisión a quien le corresponde pero sin dejarle solo.

Vuelvo a la escena. "¿Lanzo ya este pedido?" La respuesta de siempre sería "sí, lánzalo", se acabó, rápido, limpio, eficiente a corto plazo. La nueva forma de trabajar no va por ahí. Te paras un segundo y le preguntas, con lo que hemos definido, ¿qué harías?

La otra persona se va a quedar un momento en silencio, probablemente descolocada.

Va a pensar, va a revisar mentalmente o incluso va a consultar el papel. Y va a ver que

el proveedor está aprobado, que el precio está dentro del rango, que el plazo es el correcto. Y entonces le preguntas, vale, ¿y tú qué harías? Y la respuesta lógica sería lanzar el pedido.

Es una diferencia pequeña, pero lo cambia todo. No has decidido por él, has hecho que utilice el criterio definido. Has hecho que pase por el proceso que antes solo ocurría en tu cabeza.

Esto repetido varias veces transforma la forma de trabajar de las personas. Al principio le va a resultar más lento, más incómodo, incluso puede que piense que está siendo poco práctico. Pero poco a poco interiorizará ese marco de decisión y empezará a ocurrir algo que al principio puede pasar desapercibido pero luego se nota. Y va a dejar de venir con preguntas tontas, va a empezar a venir con decisiones pensadas y muchas veces directamente no va a venir.

Ahora, tengo que advertirte de algo. No todo es bonito ni lineal. Hay una parte que nadie suele contar y es la que hace que mucha gente abandone. Se llama resistencia.

Te van a decir cosas como "ya, pero prefiero confirmarlo contigo" o "es solo un momento" o "no quiero meter la pata". Y tienen razón desde su punto de vista, porque hasta ahora el sistema les ha enseñado que preguntar es lo correcto. Así que si tú cambias de golpe, esto les va a descolocar.

Y en ese momento tú también vas a tener dudas, porque hay días en los que vas con prisa, días en los que no te apetece entrar en esto, días en los que simplemente quieres avanzar y quitarte cosas de encima. Y ahí aparece la tentación de volver a lo de siempre, a responder rápido, a decidir tú y a seguir.

No pasa nada si te ocurre alguna vez. De hecho al principio te ocurrirá varias veces. Pero el problema es que vuelvas sistemáticamente a eso, porque entonces el mensaje que recibe el equipo es muy claro, aunque no lo digas: al final mejor pregunto.

Y el ciclo sigue.

Por eso la idea clave que tienes que llevarte es que no se trata de dejar de responder todo. Se trata de elegir de forma consciente qué no vas a responder. Si no haces esa elección antes, en frío, lo vas a decidir en caliente. Y en caliente gana lo cómodo.

Por eso este módulo no va solo de entender, va de comprometerte.

Así que vuelve a las decisiones operativas que ya tienen criterio, a esas cosas que sabes que no deberían depender de ti, y define cuáles no vas a responder directamente. No digas "intentaré no hacerlo", no digas "a ver si puedo". O lo haces o no lo haces.

Para cada una deja preparada la frase que vas a usar cuando te lo pregunten, porque te lo van a preguntar. Puedes usar cosas simples, como "con lo que hemos definido, ¿tú qué harías?", o "¿qué dicen los criterios en este caso?", o "dime cómo lo ves".

No son frases mágicas. Lo importante es que te obligan a no ocupar el sitio que estabas ocupando antes y obligan a la otra persona a ocupar el suyo.

Esto repetido es lo que primero va a hacer que lo interioricen y lo que va a conseguir que tú liberes tu día. No porque trabajes menos, sino porque dejas de ser el paso obligatorio de todas las decisiones.

Lo vas a notar enseguida. Habrá menos interrupciones vacías, habrá más conversaciones con contenido y habrá más cosas que no necesitan pasar por ti.

En el siguiente módulo vamos a cerrar esto, porque todo esto, por mucho compromiso que tengas, si no lo comunicas bien al equipo puede generar confusión o bloqueos. Y lo que no queremos es que la gente se quede parada, queremos lo contrario, que puedan avanzar sin tener que estar mirándote constantemente.

Así que el ejercicio que tienes que hacer aquí es coger entre tres y cinco situaciones concretas en las que sueles responder en automático, escribirlas tal cual te las dicen y

al lado poner qué vas a responder a partir de ahora para devolver la decisión sin ocupar tú ese espacio.

Cuando las tengas, míralas y pregúntate si estás dispuesto a no responderlas directamente aunque te lleve un poco más de tiempo al principio.

Si la respuesta es no, no pasa nada. Pero entonces no esperes que cambie nada.

Si la respuesta es sí, aunque sea con dudas, ya has dado un paso que la mayoría no da.

Y ahí es donde lo vas a empezar a notar de verdad.

Módulo 5 - Cómo implementar sin liarla

Llegamos al último módulo, al módulo 5 de este minicurso de cómo sacar a la empresa de tu cabeza y en este módulo 5 vamos a ver cómo implementar lo que hemos visto sin liarla, es decir, cómo comunicar sin generar cabos, porque ya hemos montado lo que vamos a hacer, los criterios que van a tener que seguir las personas para poder tomar decisiones sin que tengan que venir a preguntarte todo el rato.

Entonces llega el momento en el que tenemos que decirle esto al equipo y, aunque parezca una tontería, mucha gente lo hace mal. No por lo que dice, sino por cómo lo dice.

Si lo planteas como "a partir de ahora quiero que decidáis más", no va a pasar nada. Ya lo han oído antes. Si lo planteas como "tenéis que ser más autónomos", tampoco. Suena a eslogan vacío.

Lo que sí funciona es decirlo de manera muy concreta, de manera que sea muy reconocible para ellos y que conecte con su día a día.

Te pongo un ejemplo. Imagínate la escena. Estáis en una reunión corta o incluso de pie, sin montar ahí un teatrillo, nada, algo bastante natural. Y lo que haces es empezar por algo que todos reconocen y les dices: "a ver, hay cosas que están pasando todo el rato y que nos están frenando más de lo que parece. Todos los días recibo preguntas del tipo qué hacer con este pedido, qué hacer con este proveedor, qué hacer con este cliente, cosas del día a día. Y al final muchas de esas decisiones acaban pasando por mí".

Con esto lo que estás haciendo no es dar teoría, estás describiendo la realidad que todos están viviendo.

Y continuas. "El problema no es que preguntéis, con eso no tengo ningún problema. El problema es que hay decisiones que no deberían depender de mí y están dependiendo ahora. Y eso hace que yo no pueda centrarme en lo importante y también hace que vosotros no podáis avanzar con la autonomía que deberíais".

Ahí ya les estás dando contexto y también les estás dando espacio.

Y entonces viene el cambio. "A partir de ahora vamos a cambiar esto. Hay decisiones que vais a tomar vosotros con criterios definidos. En esas situaciones yo no os voy a dar la respuesta directa. Si encajan con los criterios, tiráis para adelante. Si hay algo que se sale de ahí, entonces lo vemos".

Es corto, es claro y no pide permiso.

No necesitas convencerles. Necesitas que entiendan qué va a pasar, porque lo importante no es la reunión. Lo importante es lo que pasa después.

Te van a poner a prueba.

No de forma consciente, pero va a ocurrir.

Y aquí es donde mucha gente se cae, porque no está preparado para esas situaciones.

Te voy a contar algunas de las más habituales.

Te van a decir "ya, pero prefiero confirmarlo contigo".

No lo dicen por mala intención, lo dicen por miedo a equivocarse. Si en ese momento respondes y confirmas, ya has perdido. Así que devuelves sin confrontar. "Si lo que decides encaja con lo que hemos definido, no hace falta confirmarlo. ¿Encaja o hay algo raro?"

Y le obligas a pasar por el criterio.

Otra típica es "ya, pero es solo un momento".

Esa es peligrosa porque apela a tu prisa. Y ahí es donde más fácil es caer. Si entras, volvemos al patrón. Así que respondes algo como "justo por eso estamos cambiando esto, ¿cómo lo ves tú con los criterios?"

No discutes, rediriges.

Otra: "es un caso especial".

Todo el mundo cree que lo suyo es especial. No entras a debatir si lo es o no. Le dices "puede ser, ¿qué parte se sale de lo que tenemos definido?" Si realmente es especial, lo explicará. Si no, se desmonta solo.

Otra situación: se quedan bloqueados o te dicen "no lo tengo claro".

Aquí es donde más fácil es que vuelvas a decidir tú. En lugar de eso, les ayudas a pensar sin sustituirles. "Vale, ¿entre qué opciones estás dudando?"

Y otra que va a pasar sí o sí: deciden y no lo hacen como tú lo harías.

Eso va a pasar. Porque tú has definido criterios, pero cómo se llega a cumplirlos no tiene por qué ser como tú lo harías.

Si aquí reaccionas con "esto no es así, déjalo que ya lo hago yo", te has cargado el sistema.

Lo que haces es revisar. "Cuéntame cómo lo has decidido".

La tentación de hacerlo perfecto es muy grande, pero es mejor hecho que perfecto. Si se cumple el objetivo, la solución es válida, aunque no sea como tú la harías.

Esto no va de decisiones puntuales. Va de crear un sistema y ese sistema se sostiene con criterios y con coherencia por tu parte.

Para hacerlo bien necesitas prepararte.

Antes de hablar con el equipo no necesitas una frase bonita. Necesitas tener claro qué decisiones van a empezar a tomar ellos desde ya. No una. Varias.

Si eliges solo una, el mensaje es que lo demás sigue igual.

Elige decisiones operativas que se repiten y que te consumen tiempo: pedidos habituales, proveedores aprobados, respuestas estándar a clientes, incidencias conocidas.

Elige cinco.

Cuando lo comuniques, no hables en abstracto. Dales ejemplos concretos.

"A partir de ahora los pedidos dentro de condiciones normales no pasan por mí. Las decisiones sobre proveedores aprobados tampoco. Las respuestas estándar a clientes se gestionan directamente".

Y añade algo importante.

"No es blanco o negro. Vamos a empezar con varias decisiones del día a día y vamos a ir ampliando según veamos que funciona".

Con eso evitas bloqueos y te das margen a ti para ajustar.

Y con todo esto, te sientas y preparas cómo lo vas a decir. Puede ser en una reunión informal, puede ser más estructurado, depende de tu equipo.

Si tienes mandos intermedios, se lo explicas a ellos y ellos lo bajan.

Y con esto cerramos el círculo de cómo hacer que tu equipo deje de preguntarte todo el día.

Damos cierre a este módulo 5 y a esta formación.

Espero que te haya sido útil.

Módulo 6 - Cierre

Bueno, pues si has llegado hasta aquí, ya no estás viendo tu empresa como la veías al principio. Y eso, aunque no hayas hecho nada espectacular, lo cambia todo.

Al empezar, lo normal es pensar que el problema es que el equipo pregunta demasiado, que no tira, que no decide, que le falta autonomía, iniciativa, incluso compromiso. Es la explicación más fácil porque pone el foco fuera.

Pero a medida que has ido avanzando, te has dado cuenta de que no te preguntaban porque no supieran, te preguntaban porque no tenían cómo decidir sin ti, sin tu referencia. Es decir, no tenían un marco claro, no tenían criterios y no sabían hasta dónde podían llegar sin jugársela.

Y en ese contexto, lo más lógico era ir a preguntarte. No es falta de capacidad, es lógica, es falta de lógica dentro de un sistema mal definido.

Entonces, lo que ha ocurrido es que has empezado a hacer algo distinto. No has cambiado a las personas, no has metido herramientas nuevas, no has hecho una reorganización completa. Has bajado al terreno real de tu empresa y has mirado decisiones concretas de tu día a día, de esas que se repiten y que te consumen sin que te des cuenta.

Las has separado, las has organizado, has visto que no todas juegan en el mismo nivel, que no tienen la misma importancia, has identificado cuáles no deberían pasar por ti y has puesto encima de la mesa los criterios que antes solo vivían en tu cabeza.

Luego has dado un paso que es donde la mayor parte de los CEOs, de los dueños de negocio, se quedan atascados y has decidido que ya no vas a seguir reaccionando igual, que en lugar de absorber esas decisiones se las vas a devolver al equipo para que las tomen ellos. Pero no lo vas a hacer a lo loco, no dejando a la gente sola, sino apoyándote en esos criterios que has definido.

Y por último has hecho la pieza clave que, aunque parece menor, cambia cómo se percibe todo este sistema. Se lo has explicado, les has puesto contexto, has dejado claro qué está cambiando y por qué para que el equipo no tenga que adivinarlo.

Ya sé que visto desde fuera no parece gran cosa, pero sostenido en el tiempo y sostenido por ti va a cambiar la forma en la que funciona la empresa, porque rompe esa relación de dependencia.

A partir de aquí no necesitas más ideas. Necesitas sostener lo que has empezado.

Habrán días en los que te salga solo y otros en los que, por la prisa, por costumbre o por reacción, vuelvas a decidir tú. Va a pasar. No tiene sentido que te diga lo contrario. La diferencia no está en hacerlo perfecto, está en lo que haces la mayoría de las veces.

Si cada vez que aparece el "oye, una cosa" actúas de forma distinta, aunque no sea siempre, el sistema empieza a moverse. Y el equipo también.

También vas a notar que no todo estaba tan claro como parecía. Habrá criterios que necesiten ajuste, decisiones que pensabas que eran simples y no lo son tanto, situaciones que se salen de lo previsto.

Y eso no es un problema. Es señal de que estás sacando a la superficie algo que estaba difuso. Es señal de que el sistema está vivo.

Así que aquí, en lugar de volver atrás, lo que haces es ajustar y seguir.

Y poco a poco empiezan a pasar cosas. Hay menos interrupciones con tonterías. Cuando alguien viene ya no viene solo con la duda, viene con una propuesta. Y hay decisiones que directamente dejan de pasar por ti.

Ese es el cambio.

No que no te pregunten nunca más, porque eso no va a ocurrir, sino que deja de tener sentido que te pregunten muchas de las cosas que antes sí pasaban por ti.

Y además el equipo se siente más autónomo.

Porque esto no va de delegar mejor ni de confiar más. Va de diseñar el sistema de decisiones en la empresa.

En el momento en que haces eso, tu papel cambia sin necesidad de forzarlo. Dejas de ser quien resuelve todo y pasas a ser quien define cómo se resuelven las cosas.

Y aunque suene abstracto, es potente y es escalable.

Cuando mires atrás y compares con cómo estabas antes, reconocerás esa sensación de estar en medio de todo, de no poder soltar, de tener la cabeza llena de temas abiertos, de ser el primero que llega y el último que se va.

Todas esas sensaciones no desaparecen de un día para otro, pero empiezas a notar alivio cuando dejas de ser ese servicio de atención al cliente de tu equipo.

Y ahí aparece algo que nadie suele mencionar: no es sólo tiempo, es espacio.

Espacio mental para pensar, para decidir bien, para dirigir de verdad, para dedicarte a lo que te gusta.

Y eso no viene de trabajar menos.

Viene de dejar de ser el sistema sobre el que se apoya todo y convertir a la empresa en el sistema que te apoya a ti.

Y eso es lo que has empezado a cambiar aquí.

Ahora, también tengo que ser honesta.

Con esto no has terminado nada. Has empezado.

Has abierto un melón.

Esto es suficiente para notar cambios, pero se queda corto si quieres que la empresa deje de depender de ti de forma estructural.

Porque cuando empieces a tirar del hilo van a salir más cosas. Roles poco claros, decisiones que se solapan, áreas que han crecido sin orden, gente que necesita más acompañamiento.

Y eso no se resuelve en una hora.

Y ahí es donde tiene sentido dar el siguiente paso si quieres hacerlo en serio.

Tengo una mentoría grupal donde trabajamos esto aplicado a empresas como la tuya, viendo casos reales, aterrizando decisiones, definiendo criterios y ajustando sobre la marcha con otras personas que están en la misma situación que tú.

Y además tengo una mentoría VIP donde lo hacemos contigo y con tu empresa en exclusiva, bajando a tu estructura, a tus decisiones, a tu equipo y diseñando el sistema completo para que deje de depender de ti.

Es otro nivel de profundidad.

Aquí no te llevas ideas, te llevas el sistema montado.

En fin, que esta masterclass es el principio.

El principio de un cambio que puede devolverte la ilusión con la que creaste tu empresa.

Si quieres que esto no se quede en "he mejorado algunas cosas" y pase a "mi empresa funciona de otra manera", tienes el siguiente paso ahí.

Nada más.

Te deseo lo mejor.

Y si nos vemos, estaré encantada de acompañarte.

Si estás listo para que tu empresa funcione como un tiro y tú puedas dedicarte a lo que eres excelente y que fue por lo que la montaste, rellena el formulario que te dejo en el siguiente enlace y vemos si podemos trabajar juntos:

[Formulario SUELTA](https://angelicatorres.es)