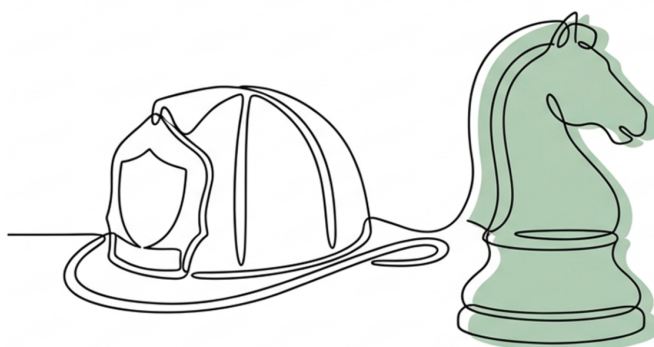


Presentación y Cuaderno de Trabajo



De Bombero a Director Estratégico

Pasar de la **urgencia operativa** a la **dirección estratégica** para escalar el negocio.



Taller Dueños PyME - Cámara Vicente López. | Facilitador: Ezequiel Corte, Consultor y Coach Organizacional.

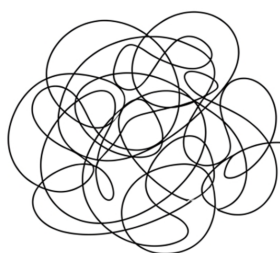
1. Introducción y Propósito del Cambio

La transición de la urgencia operativa a la dirección estratégica no es un ajuste de agenda; es la única salida para evitar que tu negocio termine asfixiándose. En el mundo de las PyMEs, la gratificación inmediata de "apagar un incendio" es una droga peligrosa que oculta un estancamiento profundo. Para escalar de manera sostenible, debés entender que tu rol ya no es ser el operario más eficiente, sino el arquitecto de un sistema que funcione sin tu intervención constante. Esta metamorfosis es el camino para dejar de ser un cuello de botella y convertirte en el motor de crecimiento que tu empresa necesita.

2. El Diagnóstico: La Trampa de la Operatividad

¿Por qué terminamos apagando incendios?

Si los responsables no ejecutan,
¿quién es el máximo responsable?



Todo cambio real empieza por transformar cómo vemos las cosas.

Liderazgo es hacer que las cosas
pasen y que la gente quiera.



Ser un "dueño bombero" no es una medalla de honor; es el síntoma principal de que tu sistema de liderazgo está quebrado. Cuando vos intervenís en tareas de ejecución básica, no estás "ayudando", estás confirmando que tu equipo no tiene la autonomía necesaria para operar. El liderazgo, en su forma más pura, es **hacer que las cosas pasen y que la gente quiera**. Si las cosas no pasan o la gente no se apropia de los resultados, el máximo responsable es quien lidera el sistema. Vos te convertiste en el cuello de botella de tu propio crecimiento.

¿Por qué terminamos apagando incendios?

La falta de autonomía de tu equipo es el reflejo de una gestión que delega tareas, pero retiene el poder de decisión.

Ejercicio: Mis Incendios Diarios

Listá los temas operativos que resolviste en la última semana (ej: aprobar un descuento menor, responder un reclamo que un gerente debería haber resuelto, decidir sobre insumos básicos):



- _____
- _____
- _____

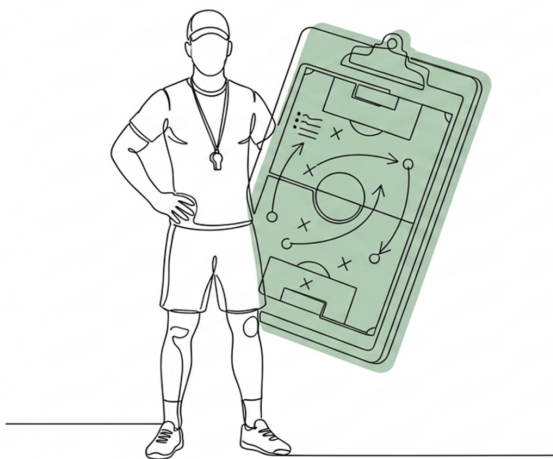
Cuantificación del Tiempo Perdido



- **Horas diarias dedicadas a apagar incendios:** _____ horas.
- **Objetivo:** Recuperar esas horas para visionar, planificar y expandir la empresa

3. Cambio de Mentalidad: De Salvador a Entrenador

Para que tu empresa escale, vos debés renunciar a la dopamina de ser el "Salvador". Cada vez que resolvés un problema que le corresponde a otro, estás entrenando a tu equipo para ser dependiente. El objetivo estratégico es romper este círculo de asfixia transformando tu rol: dejá de dar respuestas y empezá a hacer preguntas. Al actuar como un Entrenador, tu foco deja de ser la solución inmediata para convertirse en el desarrollo del criterio de tu gente. Invertí tiempo en que ellos piensen hoy, para que vos ganes libertad mañana.



El Nuevo Foco: De Respuestas a Preguntas

- **Frenar lo reactivo:** Detenga el impulso de actuar ante cada estímulo.
- **Cambiar la táctica:** Use la indagación socrática para que el equipo reflexione y cree.
- **El resultado:** Un equipo que decide bajo tus mismos parámetros de negocio sin que vos estés presente.

4. El Método: Los 7 Niveles de Delegación

Delegar no es un interruptor de "todo o nada". Es un "control de volumen" que permite ajustar la autoridad según la madurez del colaborador y la complejidad del tema. Basándonos en el **Modelo de Jurgen Appelo**, dividimos la autoridad en siete niveles claros:

I. Control del Manager

1. **Decir (Tell):** Vos decidís solo y comunicás; no hay espacio para debate.
2. **Vender (Sell):** Vos decidís, pero explicás tus motivos para "vender" la idea al equipo y que se sientan integrados.
3. **Consultar (Consult):** Vos pedís opiniones y sugerencias primero, las analizás y tomás la decisión final **respetando ese contexto**.

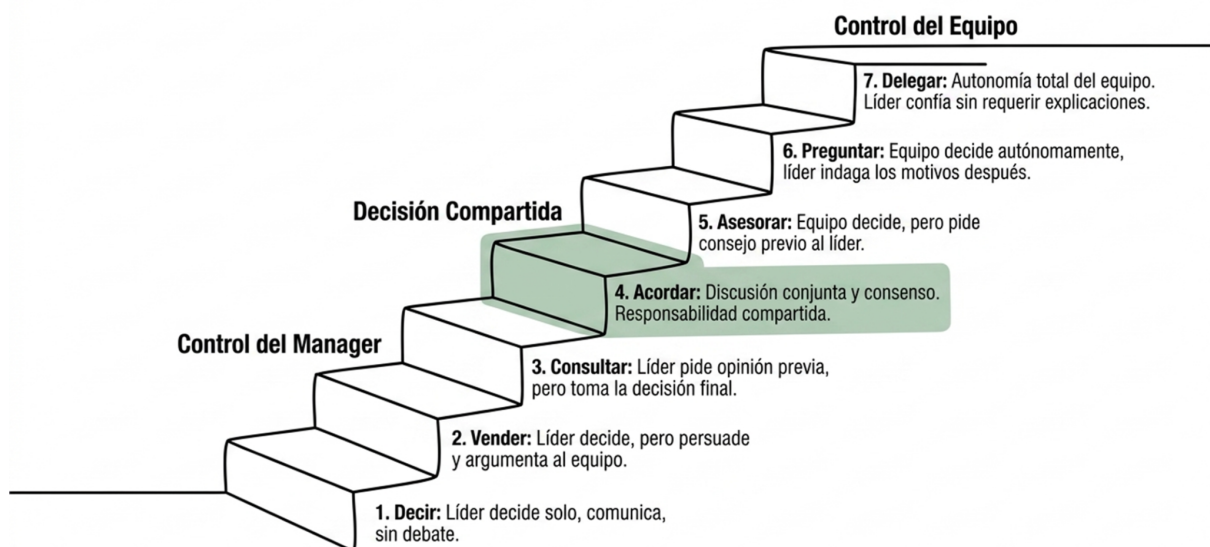
II. Decisión Compartida

4. **Acordar (Agree):** Se abre un espacio de discusión conjunta para alcanzar un consenso. La responsabilidad es compartida por igual.

III. Control del Equipo

5. **Asesorar (Advise):** El equipo analiza las opciones y toma la decisión, pero te **pide a vos una recomendación** o consejo antes de avanzar.
6. **Preguntar (Inquire):** El equipo decide de forma autónoma. Vos solo intervenís después para preguntar qué decidieron y entender los motivos.
7. **Delegar (Delegate):** Autonomía total. Vos confiás plenamente y no requerís explicaciones ni rendición de cuentas sobre el proceso.

Los 7 Niveles de Delegación (Modelo de Jurgen Appelo)



5. Ejercicio de Aplicación: Matriz de Decisiones e Impacto

Para que vos te sientas seguro delegando y tu equipo se sienta seguro decidiendo, debés definir el "área de juegos" (guardrails). Estos límites construyen la seguridad psicológica necesaria para que la proactividad aparezca sin miedo al castigo. El **Nivel 4 (Acordar)** es tu mejor herramienta de calibración: sirve para alinear criterios antes de dar más autonomía.

Tablero de Delegación en Acción Acción (Ejemplo: Ventas y Atención al Cliente)

Decisiones / Áreas de impacto	Nivel 1: Decir	Nivel 2: Vender	Nivel 3: Consultar	Nivel 4: Acordar	Nivel 5: Asesorar	Nivel 6: Preguntar	Nivel 7: Delegar
1. Cambios en la lista de precios general							
2. Descuentos especiales a clientes corporativos (hasta 20%)							
3. Reintegros o devoluciones por fallas (hasta \$100)							
4. Contratación de un nuevo vendedor para el equipo							
5. Planificación de francos y vacaciones del equipo							
6. Selección de capacitaciones o cursos para el área							

Su Laboratorio Estratégico

1. ¿Cuál es esa decisión operativa que hoy pasa por vos y que más te genera fricción o pérdida de tiempo?
2. Si vos no estuvieras, ¿quién debería tomar esa decisión y qué criterios de negocio (rentabilidad, urgencia) debería aplicar?
3. ¿En qué nivel estás hoy (1-7) y a cuál te comprometés a moverla en 30 días para calibrar criterios? **Nivel Actual:** ____ **Nivel Meta:** ____

Matriz de Trabajo Personalizada

Repetí este ejercicio en aquellas áreas de decisión en las que necesites generar mayor nivel de autonomía programando pasos intermedios cuando el camino sea más largo.

Tablero de Delegación en Acción

Decisiones / Áreas de impacto	Nivel 1: Decir	Nivel 2: Vender	Nivel 3: Consultar	Nivel 4: Acordar	Nivel 5: Asesorar	Nivel 6: Preguntar	Nivel 7: Delegar

6. Preparando el Terreno y el Primer Paso

La autonomía no se decreta, se cultiva. Debés estar dispuesto a pagar el **"Costo de Aprendizaje"** : el margen de error inicial de tu equipo es una inversión directa en tu libertad futura. Sin seguridad psicológica (saber que un error fundamentado no terminará en castigo), tu equipo jamás dejará de preguntarte qué hacer. Para empezar, necesitarás apoyarte en 2 pilares fundamentales:



El Dueño

- Aceptar el "costo de aprendizaje".
- Cambiar respuestas por preguntas.
- Definir el "área de juegos" (los límites claros).

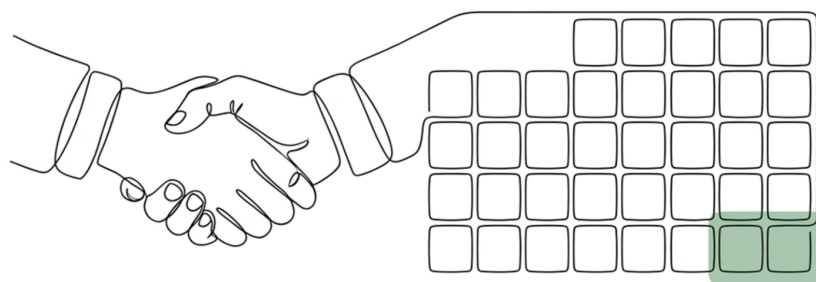


El Equipo

- Construir seguridad psicológica.
- Garantizar seguridad ante el error.
- Entrenar en criterio.
- Documentar procesos.

El Primer Paso: "Delegación en Espejo" (Próximos 30 días)

No intentes delegar todo a la vez. Seleccioná un proceso repetitivo y comprometete a llevarlo al **Nivel 4 (Acordar)** . En este nivel, el colaborador propone y vos validás en conjunto. Es la zona segura para entrenar el pensamiento del otro sin perder el control total.



Paso 1: Seleccionar:
Elegir un proceso operativo repetitivo (Ej. Aprobación de presupuestos).

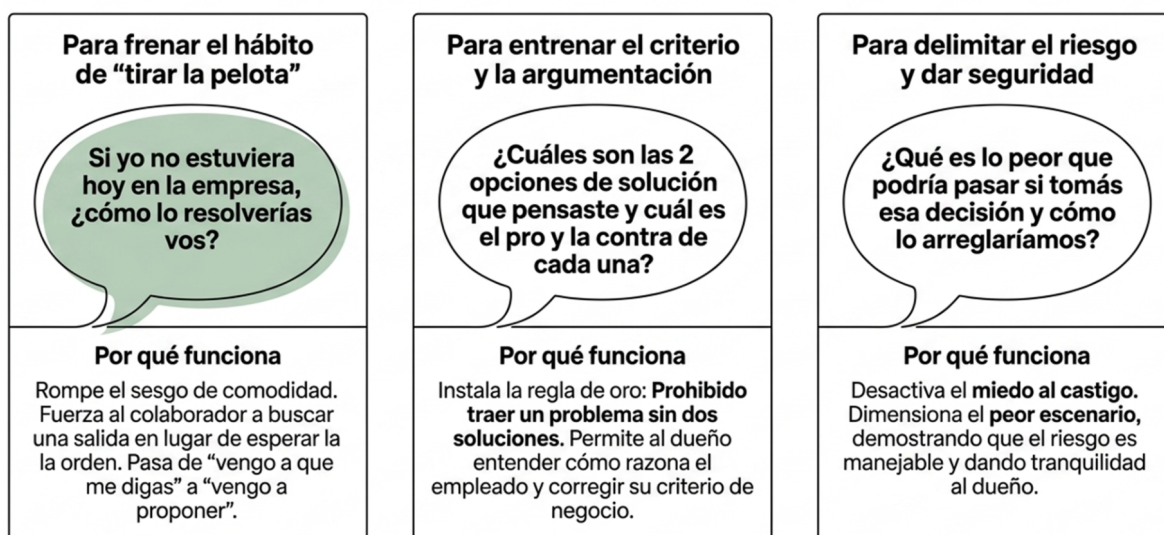
Paso 2: Diagnosticar:
Reconocer el nivel actual de delegación (Generalmente Nivel 1: Decir o Nivel 3: Consultar).

Paso 3: Comprometer:
Moverse al Nivel 4 (Acordar) durante los próximos 30 días.

7. Life Pack: El Kit de Supervivencia del Director

Para romper el hábito de tu equipo de "tirarte la pelota", vos debés dominar la indagación socrática. Este kit de preguntas es tu defensa contra la operatividad:

El "Life Pack" del Dueño: 3 Preguntas Clave



La Regla de Oro: "El Silencio Incómodo"

Tras lanzar una pregunta, **hacé silencio** . No rellenes el bache con la solución. Si el colaborador dice "no sé", decile: *"Pensalo 5 minutos en tu escritorio, armá las dos opciones y volvé que las validamos"* . El silencio es el espacio físico y mental donde tu equipo empieza, por fin, a pensar.

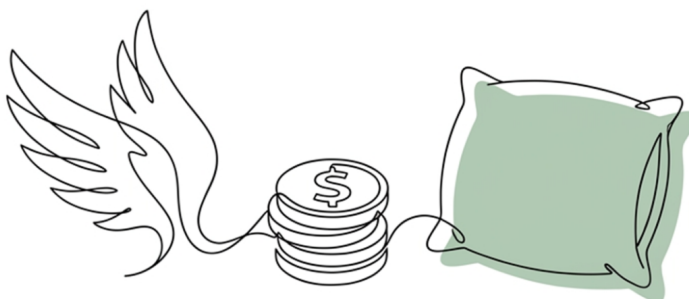


8. Cierre: Los Indicadores de Éxito

La calidad de tu liderazgo es directamente proporcional a la calidad de tus conversaciones. Al elevar el nivel de estas charlas —pasando del "qué hago" al "cómo decidimos"—, vos construís una organización sana y escalable. Recordá siempre: **Liderazgo es hacer que las cosas pasen y que la gente quiera**. El éxito de este proceso se mide en tres dimensiones:

Recuperando el Rol Estratégico

Elevar la calidad de las conversaciones para coordinar acciones y compromisos.



Los 3 indicadores de éxito:

Alas: Crecimiento y escalabilidad del negocio.

Bolsillo: Rentabilidad y eficiencia operativa.

Almohada: Paz mental y tiempo recuperado para el dueño.

¡Gracias!

ORGANIZÓ:



Cámara Empresaria de Vicente López

Av. Maipú 1536, Vicente López,

Buenos Aires, Argentina

+54 9 11 5655-6517

camaraempresariadevicentelopez@gmail.com

<https://cvl.org.ar>

FACILITÓ



Ezequiel Corte

Consultor & Coach Organizacional

Florida, Buenos Aires, Argentina

+54 9 11 3700-7125

ezequiel.corte@gmail.com

www.ezequielcorte.ar