

---

# **Planificación de las tareas personales y de las tareas compartidas**

---

**unidad  
didáctica4**



## **1. Tareas personales**

---

### **1.1. Planificación temporal (método ALPEN)**

La planificación global de una actividad implica realizar su planificación temporal. Éste es el instrumento que va a permitir establecer cuándo empezar una actividad y cuánto tiempo va a ser necesario invertir para realizarla.

Al planificar el tiempo, debe usarse un esquema de actuación que guíe los pasos más importantes a realizar. A este respecto, el método ALPEN establece que los pasos fundamentales son:

1. Establecer metas elaborando una lista de todas las actividades a realizar.
2. Estimar el tiempo necesario para cada actividad.
3. Reservar tiempo para imprevistos.
4. Determinar la importancia de cada una de las actividades y establecer prioridades, evaluando el tiempo requerido y el tiempo disponible. Un procedimiento útil en este sentido es el análisis ABC que hemos visto con anterioridad en este monográfico.
5. Utilizar un instrumento de planificación, como la agenda.
6. Emplear sistemas de control para evaluar la trayectoria del trabajo, sobre todo en planificaciones a medio y largo plazo.

Para elaborar la planificación es evidente que debe tenerse muy en cuenta el factor tiempo, es decir, es necesario establecer los límites temporales de las ta-

## **Unidad Didáctica 4**

---

reas que se llevan a cabo. Según su duración, los planes pueden distinguirse en varios tipos.

| <b>TIPO DE PLAN</b>   | <b>PERIODO</b>          |
|-----------------------|-------------------------|
| Largo plazo           | Superior a 3 años       |
| Medio plazo           | De 1 a 3 años           |
| Corto plazo           | De 3 meses a 1 año      |
| Mensuales y semanales | De 1 semana a 3 meses   |
| Diarios               | De 1 jornada a 1 semana |

Al elaborar las planificaciones se debe tener en cuenta los planes específicos elaborados por la organización, cuya duración ha de tenerse también en cuenta a la hora de plantearse las planificaciones personales.

### **1.2. Consejos para la planificación**

Para planificar de forma efectiva y con garantías de éxito, es conviene tener en cuenta:

- No ser rígido a la hora de establecer posibilidades y plazos.
- Elaborar un calendario adecuado al límite temporal de la planificación: meses para los planes anuales, horas para los planes diarios.
- Hacer una planificación realista.
- Diferenciar entre importante y urgente.
- Distinguir entre actuar de manera eficiente y eficaz.
- Reservar espacios para imprevistos.

## **Planificación de las tareas personales y de las tareas compartidas**

- Establecer prioridades. Separar las tareas A-B-C del método ALPEN y escribirlas.
- Atender a las capacidades personales.
- Fijar plazos y fechas límite.
- Planificar las actividades rutinarias.
- Planificar por escrito, utilizando instrumentos de planificación como agendas, pizarras, listas de control.
- Para planificar a largo plazo, conviene hacer un cuadro donde se marquen los objetivos y se describan las actividades, señalando el tiempo estimado de realización, su prioridad, las personas responsables y la fecha de finalización de las mismas.
- Para planificar a corto plazo es suficiente con listar las actividades diarias y su tiempo estimado de realización, marcando todo ello en una agenda.
- Seguir la regla del 60:40, dedicando el 60% del tiempo a las actividades planificadas y el 40% a imprevistos.

### **1.3. Evitación del perfeccionismo**

Es mejor ser eficaz en el trabajo, cuando nos centramos en el resultado de la tarea que estamos realizando, que ser eficiente, cuando nos centramos en la manera de realizarla. El primer paso para controlar la actitud perfeccionista es darse cuenta de qué ideas la están produciendo.

Estas ideas o pensamientos aluden al modo de llevar a cabo nuestro trabajo, al método que utilizamos y que generalmente se cree que no es adecuado. Las ideas de este tipo pueden tener la siguiente forma: "Tengo que esforzarme más para hacerlo perfecto", "Si cometo algún error se invalidará todo el trabajo", "Voy a repasarlo una vez más para comprobar que está todo bien".

Aunque en otras ocasiones se trata de ideas que aluden al nivel de exigencia que se nos pide en el desempeño de nuestro trabajo, como por ejemplo: "Si el trabajo tiene algún fallo lo van a rechazar", "Solo puedo entregar el proyecto si no tiene fallos".

Una vez detectadas estas ideas, el segundo paso es contrastar la validez y la utilidad de este tipo de pensamientos, es decir, si tenemos razones que nos permitan confirmarlos y comprobar qué efecto tienen en nuestro comportamiento, como por ejemplo: "¿Qué pruebas tengo de lo que estoy pensando?", "¿Me ayuda esta idea a desempeñar mi trabajo?".

Por último, el tercer paso consistirá en cambiar estas ideas negativas, que se convierten en frenos de nuestro trabajo, por otros pensamientos más realistas y positivos, que nos permitan adoptar una actitud más positiva y práctica en el trabajo. Por ejemplo: "Es normal cometer algún fallo", "Me resulta más útil en mi trabajo atender al conjunto del trabajo que centrarme en que cada detalle esté perfecto".

### **1.4. Curva de la eficacia**

El rendimiento del organismo humano no es uniforme y existe una relación directa entre la capacidad de rendimiento y el momento del día en que se realiza la actividad.

Una vez que se ha analizado cómo fluctúa a lo largo del día nuestra capacidad operativa, tenemos que realizar una planificación de actividades en función de su dificultad y del momento en que nos encontremos. Para ello debemos:

- a. Programar las actividades que requieran un mayor nivel de concentración en los momentos altos de actividad. El biorritmo típico muestra estos momentos durante la mañana, por lo que planificaremos en este momento las actividades y gestiones más importantes.
- b. Prever pausas de trabajo que tienen que ver con nuestras fases de recuperación.

## Planificación de las tareas personales y de las tareas compartidas

- c. Programar actividades de tipo rutinario como leer el correo o hacer llamadas para los momentos más bajos de capacidad operativa.

Con respecto a la cuestión de la eficacia, queremos aclarar una confusión habitual, la diferencia entre la **eficiencia** y la **eficacia**:

- La **eficiencia** consiste en hacer bien lo que se hace, con los menores costes económicos y de tiempo posibles.
- La **eficacia** consiste en hacer las cosas teniendo presentes los objetivos que se pretenden alcanzar.

En resumen, la eficiencia se centra en cómo hacer las cosas, mientras que la eficacia se centra en el resultado. Lo que realmente interesa es hacer las cosas con eficiencia y eficacia, es decir, usando adecuadamente los recursos económicos y de tiempo, y teniendo presentes los objetivos.

### 1.5. Rechazar peticiones

Existen una serie de habilidades de comunicación que hacen más fácil la tarea de rechazar una petición. Todas se basan en crear una atmósfera positiva en la que transmitir el mensaje de rechazo a la otra persona.

#### 1. ¿En qué consiste decir no?

- Defender nuestro derecho a rechazar una petición.
- No decir "sí", cuando se quiere decir "no".

#### 2. ¿Qué se consigue diciendo no?

- Respetar nuestro plan de trabajo.
- No crear falsas expectativas a otras personas.

### 3. ¿Cómo se pone en práctica?

- Escuchando: es importante mostrar interés y comprensión por lo que dice la otra persona, sin interrumpirla.
- Diciendo "no" sin excusarse, aunque se puede dar una breve justificación para evitar la incompreensión de la otra persona.
- Utilizando la primera persona: "yo creo".
- Diciendo "no" con entonación normal de voz, de manera amable y sin ánimo agresivo.
- Sonreír cuando se diga no.
- Si es necesario, insistir en la postura de rechazo de manera clara y persistente, sin entrar en discusiones.
- Intentar ofrecer una alternativa. Para ello se pueden utilizar fórmulas del tipo: "Lo siento, ahora no puedo ocuparme de ello; ¿puedes venir más tarde?".

## **1.6. Organización en el área de trabajo**

El área de trabajo puede ser un buen punto de partida y así mejorar el nivel de concentración. Mantener libre, o al menos con lo estrictamente necesario, el escritorio para dedicarse a un solo asunto. Un primer paso es clasificando y colocando los documentos, por ejemplo, según el orden de actuación: asuntos a resolver inmediatamente, a resolver en los próximos días, a resolver en las próximas semanas. También es muy útil organizar un sistema de expedientes con categorías para agrupar temas comunes, empleando un sistema de símbolos o colores adecuado.

Otras técnicas de interés son:

- Acabar unas tareas antes de iniciar otras nuevas.

## **Planificación de las tareas personales y de las tareas compartidas**

- Colocar cada cosa en su sitio una vez que se deja de utilizar.
- Eliminar estorbos y objetos poco útiles.
- Tener a mano aquello que se utiliza con frecuencia.
- Manejar el exceso de papeles:
  - Leer los documentos a ser posible una sola vez.
  - Contestar el correo todo junto y lo antes posible.
  - Trasladar el documento a la persona implicada en breve.
  - Rechazar rápidamente aquellos documentos que no sean relevantes.
  - Filtrar previamente, si es posible; por ejemplo, delegando en una secretaria o un secretario.

La organización del espacio y de los materiales puede resultar a veces muy complicada, tanto grandes como pequeñas organizaciones, tienen oficinas y despachos cargados de expedientes. No por ello ha de abandonarse la idea de que siempre es posible conseguir un poco más de orden y despejar de documentos al menos parte del espacio de trabajo.

## **2. Tareas compartidas**

---

Debemos hacer lo posible por disponer de un tiempo donde sólo permitamos interrupciones de emergencia. Es decir, no atenderemos directamente al teléfono, no programaremos reuniones, evitaremos contactos con otras personas y pospondremos cualquier tipo de actividad que no nos permita una concentración máxima.

Durante este período de tiempo nos dedicaremos a realizar y concluir, de un modo eficaz, una tarea importante. En esta hora pensamos, planificamos y organizamos aquellas tareas que requieran una especial atención y concentración para poder acabar en un tiempo razonable éstas tareas importantes.

Establecer este período de tiempo puede parecer a priori un tiempo difícil de asignar e incluso de extraer algo positivo, pero es recomendable "experimentar" y comprobarlo, aunque sea de modo privado y sin comunicarlos al resto del equipo y de forma individual.

### **2.1. Llamadas telefónicas**

#### **A) Realización de llamadas**

A la hora de utilizar al teléfono hay que determinar fundamentalmente:

1. Establecer qué llamadas se van a emitir.
2. Decidir cuándo se deben realizar.

## **Planificación de las tareas personales y de las tareas compartidas**

3. Decidir qué llamadas se van a atender inmediatamente y cuáles se contestarán más tarde.
4. Valorar el tiempo que se va a emplear en gestiones telefónicas.

Como recomendaciones para usar el teléfono de manera eficaz podemos establecer:

- Preparar la llamada:
  - Tener claro el motivo de la llamada y expresárselo a nuestro interlocutor.
  - Disponer de la documentación necesaria, no buscarla a la vez que se habla.
  - Preparar la conversación, anotando los asuntos a comentar y teniendo a la vista este guión mientras se habla.
- Agrupar llamadas, telefoneando por bloques.
- Ser breves: con preguntas y respuestas concretas, evitando divagar.
- Sopesar si el teléfono es el medio más idóneo: según los casos, elegir otros medios de comunicación como el fax o el correo electrónico.
- Anotar todos los datos que sean relevantes, como nombres, fechas y cantidades.

### **B) Recepción llamadas**

Las recomendaciones fundamentales para recibir llamadas son:

- Seleccionar los momentos para contestar.
- Usar el contestador para recibir llamadas.
- Responderlas cuando se estime oportuno.

## **Unidad Didáctica 4**

---

- Decidir qué llamadas se van a contestar.
- En el caso de que las llamadas no entren directamente sino a través de otra persona, establecer criterios claros de qué llamadas se atienden y cuáles se derivan.

De igual forma que se limita el tiempo de la llamada que uno mismo realiza, conviene acotar el tiempo de la llamada que se recibe, ciñendo la conversación al motivo de la llamada, respondiendo con brevedad y finalizándola de manera educada. También es importante preparar las llamadas que se van a recibir con la documentación necesaria. En el caso de llamadas inesperadas esto es más difícil, pero un gran porcentaje de llamadas, de las que se conoce con antelación el tema, podrían prepararse mucho mejor teniendo a mano la documentación requerida.

Por último, hay que seleccionar los períodos para tener conectado el móvil y establecer momentos en los que el móvil estará desconectado e informar a los interlocutores de los momentos más adecuados para localizarnos.

### **2.2. Visitas inesperadas**

Las medidas para disminuir las interrupciones que causan las visitas inesperadas son estas:

1. Evitar la visita inesperada en la medida de lo posible.
2. Si se produce la visita inesperada, intentar que no se acomode, que no se sienten.
3. Procurar que esta persona esté el menor tiempo posible. Para lograr esto debemos:
  - Concretar horas fijas para las visitas externas, fuera de las cuales no se atenderán visitas.
  - Establecer filtros a través de la persona de la recepción.

## **Planificación de las tareas personales y de las tareas compartidas**

- Dar instrucciones concretas a la secretaria o administrativa para que haga una asignación realista de la agenda.
- Delegar en otros.
- Proponer alternativas a la visita.
- Limitar el tiempo de la visita mediante fórmulas del tipo: "sólo dispongo de diez minutos".
- Controlar aspectos ambientales como no invitar a sentarse al visitante, no cerrar la puerta del despacho.
- Posponer la visita para otro momento más oportuno.

## **2.3. Reuniones**

### **A) Antes de una reunión**

Si eres tú quien organiza la reunión es muy importante seguir el siguiente esquema:

- Preparar la reunión con los asuntos a tratar (orden del día) y el tiempo que se debería invertir en cada uno de ellos.
- Recopilar toda la documentación necesaria.
- Definir el número de asistentes, teniendo en cuenta que cuanto mayor es el grupo, más difícil es establecer la dinámica del mismo, la participación de cada miembro disminuye y se necesita más tiempo y esfuerzo para crear ambiente de trabajo.
- Programar el momento adecuado (hora, día de la semana...).
- Establecer dónde y cuándo tendrá lugar la reunión.

## **Unidad Didáctica 4**

---

- Informar de los datos a preparar por los asistentes.
- Preparar los medios auxiliares que se necesiten, como cañón de vídeo o rotafolios.
- Establecer el tiempo máximo de duración de la reunión.

Para no malgastar el tiempo en reuniones, si eres convocado a una reunión es necesario, antes de asistir a la misma:

- Asegurarte de la necesidad de tu presencia.
- Llevarte preparados los temas a tratar.
- Elaborar la documentación que sea necesaria (informes, dossiers,...).

Y durante el transcurso de la propia reunión, para aprovechar el tiempo, es preciso:

- Colaborar con la persona que la dirige.
- Cumplir con el papel que se nos asigne.
- No entrar en discusiones que nos alejen del tema de la reunión.

Si la asistencia a una reunión supone que dejaremos una tarea importante y urgente sin realizar, es necesario sopesar la necesidad de no asistir a dicha reunión. Si nuestro superior nos ha convocado a la reunión, en esta situación hay que hacérselo saber para que sea él quien nos exima de asistir. En todo caso, se comunicará al resto de asistentes las causas de nuestra ausencia.

### **B) Durante una reunión**

- Empezar puntualmente y evitar interrupciones.
- Comenzar explicando los motivos de la reunión.

## **Planificación de las tareas personales y de las tareas compartidas**

- Confirmar el orden del día, incluyendo las prioridades y el tiempo estimado para cada tema.
- Poner de manifiesto cómo se va a organizar la reunión: quién expone cada tema, qué decisiones hay que tomar.
- Nombrar a alguien que haga de secretario y que se encargue de hacer constar todo lo expuesto en la reunión.
- Hacer un resumen de los aspectos acordados para comprobar que todos los asistentes se muestran de acuerdo.
- Poner fecha límite a la puesta en marcha de las decisiones tomadas.
- Crear un clima distendido. Se ha de fomentar la participación de todos los asistentes y evitar los enfrentamientos personales.

### **C) Después de una reunión**

- Elaborar un acta donde queden reflejadas las decisiones más importantes que se han tomado.
- Informar de las decisiones tomadas y de las tareas que de ellas se deriven a las personas responsables.
- Evaluar la eficacia de la reunión:
  - Si se alcanzaron los objetivos previstos.
  - Si se dedicó suficiente tiempo a cada tema.
  - Cuál fue el grado de participación de cada uno de los convocados.
  - Qué aspectos deberían mejorarse para futuras reuniones.

## **2.4. Manejo de información**

Empezaremos siempre por llevar a cabo a la hora de recabar información o transmitirla a otras personas, elegir la herramienta más adecuada para cada caso. Entre las herramientas que podemos utilizar para transmitir información se encuentran las que:

- Permiten informar a todo el mundo a la vez.
- Sirven para asuntos personales.
- Sólo hay dirección de la información.
- Se espera una respuesta o comentarios.

| <b>HERRAMIENTA</b>  | <b>UTILIZAR</b>  |
|---------------------|--|
| Reunión             | Cuando se quiere dar una misma información bajo las mismas claves y se pretende obtener feedback de los asistentes.  |
| Entrevista personal | Para compartir información importante, en directo, de forma individualizada y reservada, o sobre aspectos confidenciales o comprometidos.  |
| Tablón de anuncios  | Para transmitir información que afecta a toda la plantilla, generalmente sobre normas o funcionamiento interno y cuya validez abarca un periodo de tiempo extenso. No se espera feedback del personal. |
| Circular            | Para información que afecta a toda la plantilla y cuando se quiere asegurar que cada persona la recibe y que todos la reciben en el mismo momento.   |
| Llamada de teléfono | Para mensajes cortos de los que se necesita feedback y no precisan de un contexto cercano como en la entrevista personal o cuando se necesita confirmación de algún tema.                              |
| Correo electrónico  | Para mensajes cortos de los que se espera respuesta inmediata o cuando se quiere transmitir un documento digitalizado.   |

Después de elegir la herramienta hay que describir con exactitud lo que se necesita y en algunos casos explicar la razón de esta necesidad. A continuación, se debe establecer un plazo de entrega, respuesta o confirmación, según los casos. Por último, hay que agradecer de antemano la colaboración de todos aquellos destinatarios de la información.

## **2.5. Flujo de información**

Entre otros, los siguientes aspectos pueden ayudar a favorecer el flujo de información:

- Garantizar que la información esté disponible.
- Mantener abiertos los canales de comunicación.
- Establecer criterios convenientes de utilidad.
- Conseguir fuentes de información alternativas.
- Explicar la importancia del flujo de información para conseguir los objetivos.

En las grandes organizaciones los flujos de información suelen atascarse. Algunos estudios realizados en universidades demuestran que cuando dos departamentos están en plantas distintas de un edificio las colaboraciones entre ambos son mucho menores que cuando coinciden en la misma planta. El mero hecho físico de la separación ya dificulta enormemente la comunicación.

Por eso, muchas organizaciones de gran tamaño precisan crear departamentos o servicios específicos de comunicación, tanto interna como externa. Los servicios de atención al cliente y de información pública, tanto con personal cara al público como a través del teléfono o de páginas web, no paran de crecer, para satisfacer esta necesidad de comunicarse con los destinatarios de la información.

## **2.6. Delegación de funciones**

Se entiende por delegación la encomendación de funciones, lo que no quiere decir que se llegue al extremo de la abdicación. Se delega cuando se encomiendan ciertas funciones, a otra persona que forma parte de un equipo, que estaba realizando una persona distinta del equipo. Es común que se confunda bajo el término de delegación la asignación de una tarea concreta o una función a un miembro del equipo, pero para que realmente se produzca una delegación, la persona que habitualmente desarrollaba dicha misión debe cesar en su función.

Delegar es útil para conseguir realizar más tareas, dejando a un lado otras. La delegación cobra especial importancia cuando se pretende aumentar la eficacia mejorando el uso del tiempo: El jefe más inteligente será aquel que permanentemente busque funciones para traspasar a alguien de su equipo, y así liberar parte de su tiempo para poder dedicarse a otras tareas de mayor interés, de mayor relevancia en relación a sus objetivos.

Habitualmente, las personas capacitadas para delegar muestran ciertas reticencias debido a la existencia de precedentes negativos al respecto, es decir, que se haya delegado en ocasiones anteriores con un mal resultado. Pero existe una razón más común pero menos reconocida por la persona que puede delegar, y es el miedo a que el subordinado lo haga igual o mejor que él. Esto provoca que, en numerosas ocasiones, tanto las personas individualmente como en equipo no evolucionen adecuadamente, debido a las reticencias de los directivos a delegar algunas de sus funciones.

Sin embargo, es preciso tener en cuenta que la delegación tiene un doble efecto sobre el tiempo. Por un lado, es evidente que la delegación terminará por producir una reducción del tiempo de dedicación del jefe a una función. Pero esta liberación de tiempo tendrá lugar a largo plazo ya que, inicialmente, la delegación exige un tiempo extra para la formación del subordinado y para la preparación, el lanzamiento y el control del nuevo proceso.

## **A. ¿Qué debemos delegar?**

Las funciones más indicadas para delegar son aquellas que:

- No estamos especialmente capacitados para desarrollar y que un subordinado puede desempeñar igual o mejor que nosotros.
- No nos gustan y no es necesario que hagamos personalmente.
- Nos ocupan mucho tiempo.

## **B. ¿Qué no debemos delegar?**

No todas las funciones pueden ser delegadas. Especialmente, no debe delegarse nunca nada que afecte a:

- La definición de políticas.
- El establecimiento de objetivos.
- El liderazgo del grupo.
- La asignación de funciones.
- El control.
- Aspectos motivacionales y disciplinarios (premiar, felicitar, reprender, sancionar).
- El clima laboral del equipo.
- El grado de información que sólo se logra mediante el contacto con la realidad circundante (Por ejemplo, atención al menos esporádica, a los clientes importantes).

### **C. Normas de la delegación eficaz**

Para lograr una delegación eficaz es preciso comenzar por el análisis de los objetivos que se quieren alcanzar y decidir, entonces, qué funciones ha de realizar personalmente y qué otras puede desempeñar alguien en su lugar.

Por tanto, para delegar, de una forma eficaz, es preciso establecer las bases de la nueva relación de delegación, es decir:

- Definir con precisión las atribuciones, la autoridad y la responsabilidad que delega.
- Comunicar estas atribuciones y esta responsabilidad a las personas, del equipo o de fuera de él, que puedan verse afectadas por ello.
- Asistir a su colaborador y facilitarle la formación necesaria; sobre todo, en la fase inicial, en la que la novedad le acarrearán, inevitablemente, problemas.
- Establecer controles que aseguren el necesario seguimiento, con frecuencia decreciente.

Pero, además, hay que tener muy presente la posibilidad del error.

### **D. Causas de fracaso de la delegación**

Las causas más comunes de fracaso en un intento de delegación suelen ser las siguientes:

- No concesión del derecho al error.
- Temor a que el subordinado lo haga mejor.
- Desconfianza en la capacidad del subordinado.
- Miedo a los riesgos y a las críticas.

## **Planificación de las tareas personales y de las tareas compartidas**

- Creencia errónea de que ya se ha delegado.
- Desacuerdo en las peculiaridades de la delegación.
- Delegación de actividades a realizar más que propuesta de resultados a obtener.
- Indefinición de estándares de rendimiento.
- Inadecuación de las atribuciones a la responsabilidad.
- Falta de la formación y el entrenamiento necesarios.
- Cortocircuitos o interferencias superiores.
- Perfeccionismo.
- Excesivo afán de complacer al subordinado.
- Inadecuación de los métodos de seguimiento y control.

### **E. La autoridad y la responsabilidad**

La delegación implica la cesión de autoridad, pero existe resistencia por parte del directivo a la cesión paralela de autoridad que implica la delegación.

A continuación pueden observarse los sucesivos niveles de autoridad que van desde el estilo autoritario habitual a la política más liberal. Podemos definir estos modelos del modo siguiente:

*Nivel 1:* Facilitar información disponible y el jefe toma la decisión.

*Nivel 2:* Presentar alternativas, señalando ventajas e inconvenientes; y proponer la más factible para que el jefe la abruene.

*Nivel 3:* Decir cuál es el plan, pero no actuar sin la aprobación previa del jefe.

## **Unidad Didáctica 4**

---

*Nivel 4:* Decir cuál es el plan, y actuar si no se pronuncia de forma contraria.

*Nivel 5:* Actuar y mantener informado al jefe.

*Nivel 6:* Actuar totalmente libre.

Normalmente, estos niveles de autoridad suelen establecerse en función del perfil de liderazgo del jefe y del estilo de mando imperante en la empresa, aunque es interesante que la utilización de uno u otro nivel se decida en función de otros criterios como la importancia del asunto delegado y el riesgo inherente a un posible error.

Por otra parte, la delegación de responsabilidad no va aparejada a la delegación de la autoridad, aunque la responsabilidad puede delegarse de modo total, pero habiéndola delegado, se conserva totalmente por el jefe. La delegación no libera de ninguna responsabilidad, sino que se conserva íntegra y se ejerce mediante el seguimiento y control necesarios.

A la hora de delegar es necesario plantearse una serie de preguntas: ¿Qué es lo que hay que hacer? ¿Quién lo puede hacer? ¿Por qué es necesario delegar? ¿Cómo se debe llevar a cabo la tarea? ¿Cuándo hay que realizarlo?. En base a estas cuestiones las condiciones para una delegación eficaz son:

- Precisar los objetivos y pasos a realizar por la otra persona.
- Determinar la persona más adecuada para realizar la tarea teniendo en cuenta las exigencias del trabajo que deba realizarse.
- Dar instrucciones claras y precisas para asegurarse de que son entendidas por la otra persona.
- Definir el alcance de la responsabilidad que asume el delegado.
- Facilitar los procedimientos, los medios auxiliares y la información para llevar a cabo la tarea.

## Planificación de las tareas personales y de las tareas compartidas

- Establecer los controles necesarios para evitar desviaciones del objetivo marcado. Tareas Personales
- Tener en cuenta la posibilidad de error del delegado.

## 2.7. Control de crisis

El primer paso para controlar una situación crítica es intentar evitarla, anticipándose a los posibles fallos que puedan aparecer. No obstante, es necesario detectar las situaciones puntuales que, de no resolverse, se convertirían en auténticos problemas.

| <b>HABILIDADES PARA AFRONTAR LAS CRISIS</b>              | <b>CONSISTE</b>   |
|--|---|
| Toma de decisiones sobre la prioridad de las actividades | - Ajustar la planificación de las nuevas necesidades<br>- Introducir cambios en la organización del trabajo |
| Manejo del estrés  | - Aplicar alguna técnica de relajación<br>- Controlar los pensamientos negativos                            |

Si se repiten las crisis, es conveniente analizar qué factor las está produciendo para solucionarlo lo antes posible. Aunque, no siempre se pueden evitar las crisis, cuando se producen, lo importante es afrontarlas de una forma ordenada y metódica.

Los errores más frecuentes que se suelen cometer cuando se intenta controlar una crisis son los siguientes:

- Dejarse arrastrar por lo que es urgente y no atender a lo importante.
- No ser capaz de relajarse y de tomar el tiempo necesario para resolver los imprevistos.

## **Unidad Didáctica 4**

---

- No ahorrar tiempo en otras etapas del proceso.
- Ser rígido con el diseño del proyecto y no adaptarlo a las nuevas necesidades.
- Evitar volver a negociar los plazos de entrega del trabajo.
- No aumentar los recursos personales y materiales que deben utilizarse.
- Utilizar siempre las mismas pautas para afrontar las situaciones, sin atender a ideas más creativas o novedosas.