



## **Unidad didáctica 6**

# **Implementación de las decisiones**

## Índice

### Introducción

1. Planificación de acciones
  - 1.1. Cuestiones básicas
  - 1.2. Utilizando la planificación de acciones
  - 1.3. Aprendiendo de la planificación de acciones
2. Implementación
  - 2.1. Desarrollo de proyectos
  - 2.2. Cómo gestionarla
  - 2.3. Otros elementos a considerar
    - 2.3.1. Primero lo primero
    - 2.3.2. La toma creativa de decisiones
      - 2.3.2.1. Estimar las consecuencias
      - 2.3.2.2. Lo racional e intuitivo
    - 2.3.3. El equipo de trabajo
  - 2.4. Uso de la tecnología
3. Diagrama de Gantt
  - 3.1. Funcionalidad
  - 3.2. Actividades secuenciales y paralelas
  - 3.3. Dibujando un diagrama de Gantt

### Resumen

## **Introducción**

A lo largo del curso hemos ido avanzando en la toma de decisiones, desde la definición lo más precisa posible de la situación problemática, hasta la elección del curso de acción más acertado para hacerle frente.

En esta última unidad repasaremos las herramientas para, por fin, poner en marcha esas acciones que nos van a ayudar a solventar las situaciones discrepantes.

## **Objetivos**

- Priorizar entre diferentes acciones, aquella o aquellas más adecuadas para la resolución efectiva del problema.
- Realizar una primera estimación de los tiempos que les llevará aplicar las soluciones.
- Seguir el curso de las actividades mediante una herramienta de gestión simple de proyectos.

## 1. Planificación de acciones

### 1.1. Cuestiones básicas

Tomar una decisión tras analizar y resolver un problema realmente no supone una diferencia significativa, si al final del proceso no somos capaces de implementar las soluciones generadas.

Empezaremos con esta última parte del proceso tratando un tema transversal como es la planificación y la gestión del tiempo.

Planificar consiste en proyectar y preparar el futuro. En el momento en que queremos conseguir unos objetivos, para tener las mayores garantías de éxito, debemos planificar.

El primer paso es establecer exactamente **cuál es el resultado que deseamos obtener** para después responder a las siguientes **preguntas**:

#### **¿Qué haré?**

Consiste en detallar las acciones concretas vamos a llevar a cabo.

#### **¿Cómo lo haré?**

En muchas ocasiones, hay más de un camino para llegar al mismo sitio, así pues, tendremos que establecer cuál de los caminos disponibles vamos a usar.

#### **¿Cuándo lo haré?**

En este punto especificamos el momento concreto.

#### **¿Cuánto voy a tardar?**

Es tan importante como el resto de pasos, establecer cuánto tiempo vamos a implicar en la realización del trabajo.

Hay que detallar el tiempo que se va a emplear en la realización de cada a poder establecer si estamos cumpliendo con los plazos fijados.

Los proyectos pequeños o medianos suelen resultar engañosos a vista porque no pensamos en que requieran de una mínima planificación. Pero, en ocasiones, podemos pasar por alto un paso clave o caer en un error que puede hacer fracasar todos nuestros esfuerzos.

### Ejemplo

*¿Cómo podemos estar seguros de que lo hemos hecho todo?*

*¿Hay acciones que deben hacerse desde el principio para tener éxito?*

*¿Estamos seguros de cuándo debemos llevar a cabo las tareas clave, y en qué secuencia, para terminarlas a tiempo?*

## 1.2. Utilizando la planificación de acciones

Utilizaremos la planificación de acciones siempre que necesitemos planificar un proyecto pequeño. En nuestro caso, la implementación de una solución a un problema determinado.

Para llevar a cabo una planificación de acciones, simplemente listaremos las acciones que necesitamos llevar a cabo para conseguir nuestro objetivo, en el orden en que es necesario desarrollarlas para completarlo. Es muy simple, pero sigue siendo muy útil.

Seguiremos los siguientes tres pasos:

### Paso 1. Identificaremos las tareas.

Empezaremos realizando un Brainstorming para identificar todas las tareas que se necesitan para completar nuestro objetivo.

Es muy útil empezar este proceso justo al inicio de la puesta en marcha de la solución:

- ¿Cuál es la primera acción que necesitamos realizar?
- Una vez hecha esta tarea, ¿cuál será la siguiente?
- ¿Hay algún paso que se deba priorizar para cumplir con los plazos especificados, o en función de la disponibilidad de otras personas?

### Paso 2. Analizaremos y delegaremos tareas.

Ahora que podemos ver el conjunto de acciones completo, desde el principio hasta el final, estudiaremos cada tarea con más detalle.

- ¿Hay alguno de estos pasos que pueda ser eliminado, sin que el objetivo se vea perjudicado?
- ¿Cuáles de estas tareas pueden ser delegadas en otra persona?
- ¿Hay algún plazo límite para los diferentes pasos del proyecto?
- ¿Necesitaremos algún tipo de recurso especial?

### **Paso 3. Comprobaremos con la lista de comprobación SCHEMES (esquemas).**

La lista de comprobación SCHEMES es un inventario de elementos que pueden estar implicados en la realización de las tareas. Nos servirá para chequear que la planificación es completa.

SCHEMES es una palabra mnemotécnica que engloba los siguientes pasos:

- Space–Lugar. Las diferentes tareas relacionadas, ¿deben hacerse en algún lugar determinado? ¿Pueden hacerse en cualquier sitio?
- Cash–Dinero en efectivo. ¿Vamos a necesitar presupuesto para llevar a cabo alguno de los pasos?
- Helpers–Ayudantes/personas. ¿A quién podemos acudir para solicitar ayuda puntual o en diversas tareas?
- Equipment–Equipo. ¿Necesitaremos algún tipo de herramientas, como software especial, u otro tipo de utensilios?
- Materials–Materiales. ¿Qué material será necesario? ¿Archivos, informes, otros elementos o con papel y bolígrafo será suficiente?
- Expertise–Experiencia. ¿Se necesita algún tipo de conocimiento y experiencia específico para poner en marcha alguna de las acciones listadas?
- Systems–Sistemas. ¿Hay algún procedimiento o sistema previamente definido que deberemos tener en cuenta? Es posible que en nuestra empresa se hayan especificado procedimientos de actuación que puedan ser relevantes para nuestro caso.

Quizá no necesitaremos pasar por todos estos ítems para completar nuestro proyecto. Por ejemplo, para pequeños proyectos organizacionales internos, podemos simplificar y revisar sólo los niveles de “Ayudantes”, “Experiencia” y “Sistemas”.

Una vez hayamos realizado la planificación de acciones, llevaremos este documento con nosotros mientras estamos trabajando en la implementación de la solución, y lo iremos actualizando con información adicional, si es necesario.

#### **1.3. Aprendiendo de la planificación de acciones**

Si pensamos que tenemos que llevar a cabo proyectos similares de nuevo en un futuro, podemos revisar nuestra planificación de acciones antes de terminar el trabajo, para anotar cualquier cosa que podamos mejorar.

Por ejemplo, quizá podíamos haber evitado el pánico de última hora si hubiéramos avisado a un proveedor sobre el tamaño del pedido que se le iba a realizar. O tal vez no tuvimos el tiempo suficiente para realizar determinada tarea.

Este documento, una vez puesta en práctica la solución, lo mantendremos en algún tipo de archivo porque nos facilitará la resolución de problemas similares. Como mínimo, siempre nos resultará útil para poner en práctica actuaciones parecidas, a partir de la experiencia que hayamos adquirido en cada uno de los casos particulares.

### Recuerda

La planificación de acciones resultará una herramienta útil incluso cuando la solución a aplicar resulte simple a primera vista.

## 2. Implementación

### 2.1. Desarrollo de proyectos

Si la decisión que se tomó corresponde a un proyecto, entonces habrá que seguir los tres pasos generales del proyecto que serían: la planeación, la ejecución y la evaluación.

Se pueden abrir más las etapas quedando de la siguiente manera:

- **Diseño del proyecto:** una vez tomada la decisión diseñar el alcance del proyecto.
- **Selección del personal experto:** establecer el área o personas adecuadas para llevarlo a cabo.
- **Preparación de recursos:** contar con los recursos necesarios para llevarlo a cabo.
- **Ejecución del proyecto:** pasar a la acción, implementarlo en cada área o personas que corresponda.
- **Análisis de resultados y seguimiento:** ver que se haya aplicado y cuáles fueron los resultados obtenidos.
- **Diagnóstico:** definir si hay algún ajuste que realizar, hay que hacer las adecuaciones necesarias. Este proceso se repetirá las veces que sea necesario hasta que no se requiera realizar adecuaciones.

### 2.2. Cómo gestionarla

Gestionar el tiempo al implementar las acciones una vez que se ha tomado la decisión es muy importante, para ello hay que evitar los ladrones del tiempo (como visitas no agendadas, llamadas continuas, revisar o enviar emails todo el tiempo, utilizar indiscriminadamente las redes sociales, entre otras). Para evitarlos hay que destinarles un tiempo determinado incluso, agendar un tiempo para atender imprevistos del día y así enfocarse en realizar las acciones planificadas.

Cada implementación es **diferente**, depende de la planeación de acciones que se haya hecho en función de la importancia y el alcance de la decisión tomada, así como de las áreas que involucre.

Cuando hay que implementar una decisión que es muy grande, es más fácil si se dividen las tareas del proceso en subprocesos con tareas más pequeñas, de esta forma será más sencillo implementarlas y llevarlas a cabo y avanzar en el logro de pequeñas tareas hasta que se hayan realizado todas las tareas del proceso.

El **diagrama de Gantt**, que veremos en el apartado 3, facilita controlar el avance de todo el proceso y de los subprocesos. Para ello hay que considerar tanto el proceso como las áreas o personas que lo realizarán. También de esta forma es más fácil estimar el tiempo de cada pequeña tarea.

### Importante

Es importante recalcar que no es mejor implementar lo más rápido posible la decisión tomada, sino hacerlo de la mejor manera. Siempre puede requerirse algún ajuste, pero serán menos y el resultado puede ser mejor si se implementó de la mejor manera, es decir si cada persona hace los cambios que le corresponden. En ocasiones, cuando se le da prioridad al tiempo en la implantación puede ser que los cambios al hacerse apresuradamente generen problemas más grandes que después hay que resolver.

## 2.3. Otros elementos a considerar

### 2.3.1. Primero lo primero

Hay otros elementos que también hay que considerar como son:

- a) La forma de trabajar de cuadrante 2 de la matriz para distinguir lo importante de Steven Covey.
- b) La toma creativa de decisiones, en donde las decisiones se toman no solo de forma racional sino de forma creativa.
- c) El equipo de trabajo.

Estos elementos los iremos analizando a continuación.

En el módulo de Administración del tiempo se vio la matriz para identificar la importancia de las actividades y poder priorizar (cuatro cuadrantes: 1. Lo urgente e importante. 2. Lo importante pero no urgente. 3. Lo no importante pero urgente y el 4 ni urgentes ni importantes, actividades que quitan tiempo, aquí esta lo que se puede eliminar) de Steven Covey, que nos indica que el **cuadrante 2** es el más indicado para trabajar, en la práctica, en lo que se llega a atender únicamente las actividades del cuadrante 2, hay que lidiar con los otros cuadrantes el 1 y el 3, por lo que sugiere que, para lograr vincular los cuadrantes, se haga **de forma semanal**. De esta forma se puede planear atender lo urgente, así como las acciones importantes a largo plazo, las necesidades percibidas de momento como las necesidades fundamentales de la compañía, así

como las tareas y actividades diarias con la dirección de la empresa. La perspectiva de la semana suministra una solución sinérgica que vincula la visión a largo plazo con las actividades del día de forma equilibrada y realista.

### **Ejemplo**

#### **Relato de las piedras**

*Concurrí una vez a un seminario donde el instructor daba una conferencia sobre el tiempo. En un cierto momento dijo: "Muy bien, es tiempo de jugar a las preguntas y respuestas". Sacó de debajo del escritorio un frasco de unos cuatro litros y medio con boca ancha. Lo colocó sobre la mesa junto a una bandeja con piedras del tamaño de un puño y preguntó:*

*"¿Cuántas de estas piedras piensan que caben en el frasco?"*

*Una vez que todos expresaron sus conjeturas, dijo: "Muy bien. Vamos a averiguarlo". Introdujo una piedra... luego otra... luego otra. No recuerdo cuántas metió, pero llenó el frasco. Luego preguntó: "¿Está lleno?"*

*Todo el mundo miró las piedras y asintió.*

*Entonces él agregó: "Ahhh". Metió la mano bajo la mesa, sacó un balde de piedras pequeñas. Luego introdujo parte de él en el tarro y lo sacudió. Las piedritas penetraron por los pequeños espacios que dejaban las piedras grandes. El conferencista rió con ironía y repitió: "¿Está lleno?"*

*Esa vez nos acercamos y dudamos. "Tal vez no".*

*"¡Bien!", replicó. Y extrajo un balde de arena que había debajo de la mesa. Comenzó a volcar la arena en el frasco que se infiltraba por los pequeños espacios que dejaban las piedras y las piedritas. Otra vez nos miró e interrogó. "¿Está lleno?"*

*"¡No!", exclamamos todos.*

*"¡Bien!", comentó y tomó una jarra de agua y comenzó a verterla en el tarro. Había más de un litro de agua en la jarra. Entonces indagó, "¿Bueno, qué se demostró?"*

*Alguien respondió: "Bueno, existen vacíos, si reciben atención, es posible incorporar más elementos en la vida".*

*"No", contestó el conferencista. "Ese no es el caso. Se trata de lo siguiente: si ustedes no hubieran colocado las piedras grandes en primer lugar, ¿habrían podido introducirlas alguna vez?"*

*Según el paradigma de “cuanto más, mejor”, siempre intentamos agregar más actividades al tiempo con que contamos. Sin embargo, ¿qué importancia tiene la cantidad de tareas que se realizan, si no son las más importantes?*

*De acuerdo con el relato anterior, las metas del cuadrante 2 equivalen a las “piedras grandes”. Si colocamos en primer lugar otras actividades (el agua, la arena y las piedritas, a la inversa de cómo se pusieron en el relato) y luego intentamos introducir las piedras grandes, no solo no cabrán, sino que se hará un caos en el proceso. Imagina una persona que decide poner su empresa y destina todo el tiempo en estar elaborando reportes que va a utilizar, diseñar perfil de los futuros empleados y decorando la oficina, en lugar de conseguir clientes, seguro la empresa no podrá subsistir.*

*La clave reside en introducir primero las piedras grandes: las metas del cuadrante 2.*

*Por lo tanto, en la planeación semanal primero hay que agendar el tiempo correspondiente a las actividades del cuadrante 2 e ir llenando el resto con las demás actividades de los cuadrantes 1 y 3, actividades que reclaman la atención constantemente. De esta forma las actividades del cuadrante 2 serán atendidas y no pasarán al 1.*

## **2.3.2. La toma de decisiones**

### **2.3.2.1. Estimar las consecuencias**

La toma de decisiones la puede aplicar una persona para hacer cambios o para adaptarse a ellos; para predecir el futuro o prepararse para lo predicho. Puede decidir hacer una de dos o las dos opciones, pero si decide no hacer nada, terminará por preguntarse “¿qué pasó?”.

Para tomar más rápido la decisión y sobre todo con más certeza hay que: **estimar las consecuencias**.

Un error común al tomar decisiones es pasar por alto las posibles consecuencias que tendrá la aplicación de la decisión tomada o bien pasarse el tiempo dándole vueltas a qué decisión tomar. Para evitarlo, se puede elaborar una tabla considerando las cuatro opciones de consecuencias que puede haber es decir si son positivas o negativas y si afectan de forma individual o a los demás.

### Consecuencias y resultados esperados

	Positivas	Negativas
Para uno (individuo, área, empresa, etc.)		
Para los demás (cliente, colaboradores, áreas, etc.)		

Aquí cabría preguntarnos: **¿Alguna ventana está más llena que otra? ¿Fue más fácil pensar en las consecuencias positivas o en las negativas?:**

Tratar de calificar lo positivo y lo negativo en términos de conveniencia y también en términos de probabilidad. Si no es una decisión individual, se recomienda elaborar la tabla con el equipo de trabajo, así se podrán incluir consecuencias que uno no había considerado y decidir entre todos.

Una ventaja adicional de esta tabla es que al conocer cuáles son los efectos negativos que puede tener la decisión que se está tomando, permite adelantarse en considerar cómo minimizar los efectos negativos y por supuesto elimina el factor sorpresa.

Es importante considerar que siempre puede haber una consecuencia no esperada, ya sea positiva o negativa, la misma que requerirá atención en cuanto se presente.

#### 2.3.2.2. Lo racional e intuitivo

El futuro no existe, debe ser inventado y construido. Hay dos opciones, hacer que el futuro tenga lugar o contemplar cómo acontece. Se sugiere a quienes toman decisiones que desarrollen un **equilibrio entre hacer y observar**. Es un equilibrio entre aprender a planear (fijar metas, diseñar estrategias, predecir consecuencias) y planear cómo aprender (esperar cambios, visualizarlos y causarlos).

Cada persona es diferente, incluso en la forma de pensar, depende de qué lado del cerebro esté utilizando más. El cerebro humano está formado por dos hemisferios cerebrales, cada uno atiende diferentes áreas de actividad:

**Hemisferio izquierdo** (lógico, secuencial, verbal, lineal, analítico).

**Hemisferio derecho** (intuitivo, relacional, visual, espacial, creativo).

**Habilidades que involucra cada lado**

Veamos las habilidades que involucra cada lado:

**Habilidades para la toma de decisiones**

<b>Lado izquierdo – lo práctico.</b>	<b>Lado derecho – Lo Imaginativo</b>
Predecir - preparar para el futuro.	Imaginar - crear el futuro.
Reactivo- adaptar al cambio.	Proactivo – causar cambios.
Predecir – anticipar.	Diseñador – originar.
Fijar metas- enfocarse en los resultados.	Conceptuar – enfoque en los sueños.
Objetivos – especificar consecuencias.	Argumentos – proponer libretos.
Sistemático – estructura y enfoque.	Inventivo – fantasear con las posibilidades.
Lente de acercamiento – centrarse en el objetivo.	Lente de gran ángulo – captar una amplia vista.

Convertirse en alguien que toma decisiones con todo el cerebro, no significa tener que abandonar sus facultades para decidir racionalmente, o con el lado izquierdo del cerebro, sino involucrar y darle una credibilidad similar al lado derecho. Desde luego, algunas personas necesitarán equilibrarse incluyendo más del lado práctico.

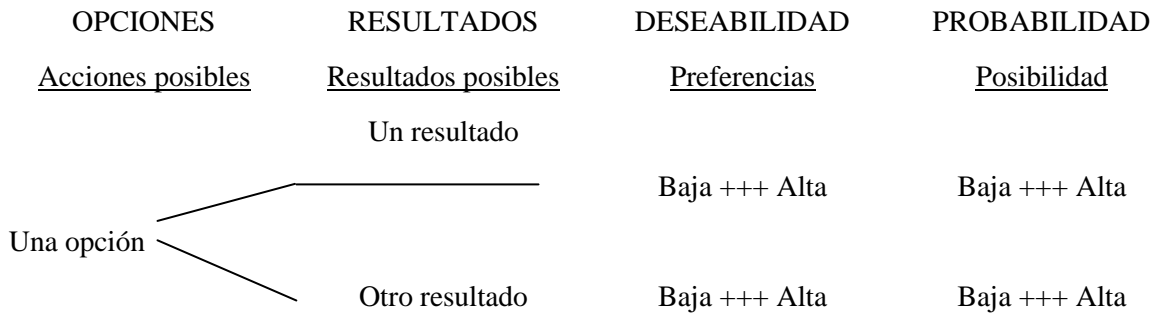
**Pero ¿cómo juntar lo práctico con lo imaginativo?**

Una forma de hacerlo es considerando:

- a. **Opciones o alternativas:** las acciones posibles que puedan tomarse. Lo que podría hacer.
- b. **Resultados o consecuencias:** los posibles resultados de las acciones. Lo que podría suceder.
- c. **Deseabilidad del resultado:** las preferencias personales. ¿Qué valor le doy a lo que suceda?
- d. **Probabilidad del resultado:** lo fortuito de las consecuencias. La posibilidad de los resultados.

Con estos elementos hay que elaborar un árbol de decisiones:

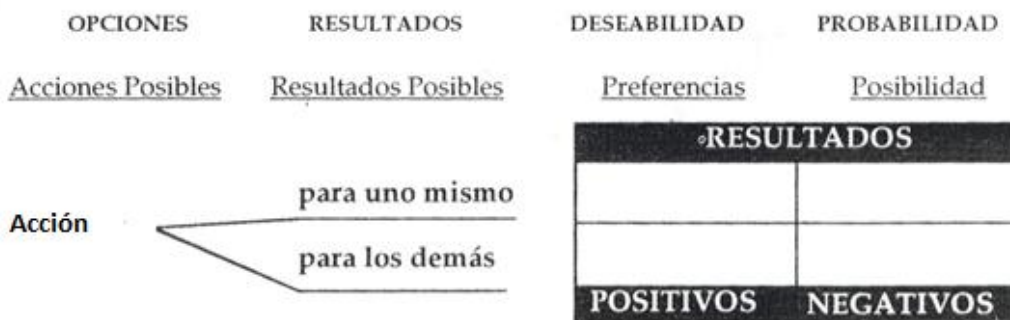
**El árbol imaginativo de decisiones**



Este árbol da un punto de partida, es una base para desarrollar el estilo propio de utilización de todo el cerebro. En un resultado se pondrá el estilo práctico y en otro el imaginativo.

Dependiendo de lo que se analice, pueden existir más de dos resultados posibles, por lo que hay que sobreponer la tabla de consecuencias o resultados que se mostró anteriormente, quedando de la siguiente manera:

**Árbol con tabla de resultados**



Si es una decisión individual se toma la decisión, si no, antes de tomar la decisión entre lo racional e intuitivo, hay que revisarlo con el equipo de trabajo anotar qué personas están de qué lado y, de esta forma, tomar la decisión en conjunto.

**2.3.3. El equipo de trabajo**

Ya hemos visto la importancia de la participación del equipo en la toma de decisiones, sin embargo, también es importante considerar que si la empresa favorece la creación de equipos con empoderamiento (*empowerment*), entonces la gente toma decisiones acerca de

**cómo alcanzar las metas y la mejor manera de hacer un trabajo**, aceptando la responsabilidad de las acciones.

Los gerentes con *empowerment* piden a las personas del área que ayuden a decidir cómo hacer las cosas, puede tomar más tiempo al principio, pero genera un completo acuerdo y un mayor compromiso para llevarlo a cabo y lograr mejores resultados, por lo que el tiempo que se invierte de más al principio será bien recompensado.

## 2.4. Uso de la tecnología

Hay que saber aprovechar la tecnología a nuestro favor, hay que saber utilizar los diferentes medios disponibles, smartphones, tabletas, redes sociales, etc., al utilizarlos de forma adecuada nos permiten, en algunos casos, ahorrar tiempo en el proceso de toma de decisiones o facilitar que un cliente tome una decisión. Si no tenemos cuidado del uso que hacemos de ellos pueden, por el contrario, convertirse en ladrones del tiempo.

### El acceso a la información

La información es esencial en el proceso de toma de decisiones. Cuando se tiene que tomar una decisión estando fuera de la oficina, se puede consultar información crítica que tiene uno en "la nube" así la decisión será la más adecuada.

### Con un prospecto

Si tenemos un posible cliente que se interesa de momento en los servicios, el poder hacerle una presentación utilizando la información de la página de Internet, así como un simulador de cotización, son ventajas que hay que saber aprovechar. Así esta persona puede tomar la decisión incluso en ese momento. También están las nuevas formas de cobro con tarjeta de crédito en el lugar donde se encuentra el cliente, habría que ver si la compañía permite o acepta este tipo de dispositivos o en su caso el pago del seguro a través del portal de la compañía.

### Con un cliente

Las redes sociales permiten estar en contacto con los clientes, por lo que es más fácil estar en contacto con ellos, ahorrando tiempo al solo visitarlos en momentos clave para la renovación de un servicio o ampliación del mismo, sabiendo que estamos presentes en la mente del cliente, ahorrando no solo nuestro tiempo, sino el del cliente también.

Es importante hacer un uso adecuado de la tecnología, si estamos trabajando hay que utilizarla solo con las actividades que sean del trabajo, especialmente si se trata WhatsApp, Instagram, Facebook, etc., para atraer clientes. De lo contrario, en lugar de ayudarnos a ahorrar tiempo tendremos el efecto contrario.

Todos tenemos que atender asuntos personales, pero hay que atenderlos fuera de horas de trabajo, destinarles unos minutos antes de la hora de entrada o a la hora de la comida y si no se puede será hasta la noche. Esto además tiene el beneficio de que al estar enfocados en el trabajo nos permiten terminar antes las actividades en lugar de tener que trabajar horas extra.

### **3. Diagrama de Gantt**

#### **3.1. Funcionalidad**

El diagrama de Gantt es una técnica muy útil para planificar tareas que dependen unas de otras, o proyectos simples. Sus beneficios se concretan en los siguientes puntos:

- Nos ayuda a planificar las tareas que tienen que realizarse.
- Nos da las bases para temporalizar las tareas que hay que llevar a cabo.
- Nos permite planificar la asignación de los recursos necesarios para completar el proyecto.
- Nos ayuda a elaborar las temporalizaciones críticas del proyecto que tienen que ser completadas en determinadas fechas.

Cuando el proyecto está en marcha, el diagrama de Gantt nos ayuda a controlar si se están cumpliendo los plazos. Si no es así, nos permitirá identificar las acciones necesarias para volver a los tiempos programados.

#### **3.2. Actividades secuenciales y paralelas**

Un concepto esencial en la planificación de proyectos es que algunas tareas dependen de que otras actividades se hayan terminado previamente. Un ejemplo sencillo es que no suele ser una buena idea empezar a construir un puente antes de haberlo diseñado...

Estas actividades que dependen de otras, deben realizarse secuencialmente. Cada etapa necesita estar más o menos terminada antes de que podamos empezar la siguiente actividad. Podemos denominar a estas actividades "secuenciales" o "lineales".

Hay actividades que no dependen de que otras tareas se hayan completado previamente. Estas se pueden hacer en cualquier momento, antes o después de otras etapas. Son las tareas "paralelas" o no dependientes.

#### **3.3. Dibujando un diagrama de Gantt**

Estos son los pasos que hay que seguir para realizar un diagrama de Gantt:

## 1. Listar todas las actividades que componen el plan

Listaremos todas las actividades necesarias para llevar a cabo el proyecto. A cada una de ellas le asignaremos una fecha de inicio y de fin, con lo cual estimaremos el tiempo que tomará ejecutarla, y si es paralela o secuencial. Si las tareas son secuenciales, mostraremos de qué otras actividades dependen.

Un ejemplo es la siguiente lista de tareas, correspondiente a una selección de personal:

Tarea	Fecha inicio	Duración	Tipo	Depende de...
<b>A. Definir el puesto a cubrir</b>	Semana 0	1 semana	Secuencial	
<b>B. Publicar el anuncio</b>	Semana 1	2 semanas	Secuencial	<b>A</b>
<b>C. Criba de CV</b>	Semana 2	1 semana	Paralela	
<b>D. Decidir pruebas para la selección</b>	Semana 2	3 días	Paralela	
<b>E. Entrevistas iniciales</b>	Semana 3	1 semana	Secuencial	<b>D</b>
<b>F. Pasación de pruebas</b>	Semana 4	1 semana	Secuencial	<b>E</b>
<b>G. Entrevistas finales</b>	Semana 5	1 semana	Secuencial	<b>F</b>
<b>H. Decisión</b>	Semana 6	1 semana	Secuencial	<b>G</b>
<b>I. Contratación</b>	Semana 7	1 día	Secuencial	<b>H</b>
<b>J. Formación de acogida</b>	Semana 7	2 semanas	Secuencial	<b>I</b>

## 2. Configurar el diagrama de Gantt

Realizaremos una tabla, en cuyas columnas aparecerá el periodo de tiempo (días, semanas o meses), y en las filas colocaremos las tareas a realizar.

	S. 0	S. 1	S. 2	S. 3	S. 4	S. 5	S. 6	S. 7	S. 8
A. Definir el puesto									
B. Publicar el anuncio									
C. Criba de CV									
D. Decidir pruebas selección									
E. Entrevistas iniciales									
F. Pasación de pruebas									
G. Entrevistas finales									
H. Decisión									
I. Contratación									
J. Formación de acogida									

### 3. Parcelar las tareas en la tabla

A continuación elaboraremos el diagrama de Gantt. Parcelaremos cada tarea en la tabla, a partir de la primera fecha posible. Dibujaremos una barra, cuya longitud representará la duración de la tarea, y por encima de las barras, marcaremos el tiempo necesario para su realización.

Listaremos las tareas de tal manera que las acciones secuenciales se mostrarán en la secuencia requerida para su realización. También nos aseguraremos de que las actividades dependientes no se inicien hasta que las tareas de las que dependen se hayan completado.

Esto producirá un diagrama como el siguiente:

	S. 0	S. 1	S. 2	S. 3	S. 4	S. 5	S. 6	S. 7	S. 8
A. Definir el puesto	XXXXX								
B. Publicar el anuncio		XXXXX	XXXXX						
C. Criba de CV			XXXXX						
D. Decidir pruebas selección			XX						
E. Entrevistas iniciales				XXXXX					
F. Pasación de pruebas					XXXXX				
G. Entrevistas finales						XXXXX			
H. Decisión							XXXXX		
I. Contratación								X	
J. Formación de acogida								XXXXX	XXXXX

#### 4. Presentar el análisis

En esta etapa también se puede comprobar si tenemos los recursos para las distintas actividades. Mientras realizamos la programación, asegúrenos de que haremos el mejor uso de los recursos disponibles.

También es posible indicar el nombre de la persona responsable de cada una de las tareas, así como señalar diferentes acontecimientos que tengan lugar a lo largo del proyecto.

Los acontecimientos son eventos importantes que no se corresponden con las actividades señaladas en el diagrama. Son tareas de duración cero, representadas por símbolos específicos, como un triángulo invertido o un diamante. Se corresponderían con la elaboración de un informe o una reunión, por ejemplo.

Y, por último, dibujaremos una línea vertical que nos marcará en qué momento del proyecto nos encontramos, para poder ir comprobando qué tareas están dentro del plazo establecido y si nos estamos retrasando en algún punto.

Estas son algunas de las variables que se pueden añadir a un diagrama de este tipo. A efectos de planificación de proyectos no muy grandes, con estas puede ser suficiente. En otros casos, es posible que necesitemos la ayuda de algún programa informático específico para controlar la planificación.

En nuestro ejemplo, el análisis del diagrama de Gantt quedaría así:

	S. 0	S. 1	S. 2	S. 3	S. 4	S. 5	S. 6	S. 7	S. 8
A. Definir el puesto	xxxxx								
B. Publicar el anuncio		xxxxx	xxxxx						
C. Criba de CV			xxxxx						
D. Decidir pruebas selección			xx						
E. Entrevistas iniciales				xxxxx					
F. Pasación de pruebas					xxxxx				
Reunión decisión finalistas									
G. Entrevistas finales						xxxxx			
Informe de selección									
H. Decisión							xxxxx		
I. Contratación								x	
J. Formación de acogida								xxxxx	xxxxx

**Recuerda**

Los pasos básicos para la realización de un diagrama de Gantt son el listado de tareas, su definición como secuenciales o paralelas y su inclusión en un gráfico temporal.

**Resumen**

Analizar un problema y tomar las decisiones oportunas para resolverlo no es el final del proceso. Para terminar exitosamente, debemos adquirir algunas herramientas adicionales que nos permitan incorporar las tareas en nuestra planificación diaria.

En este último módulo hemos aprendido a planificar las tareas, decidiendo cuáles son secuenciales porque su ejecución depende de la realización previa de otras, y cuáles de ellas son paralelas porque podemos llevarlas a cabo junto con otras.

También hemos visto cómo controlar el proceso, a través del diagrama de Gantt, que nos facilita una visión rápida y precisa de los tiempos asignados a cada tarea, y su nivel de ejecución.

**Diagrama de Gantt**

Herramientas de planificación de actividades que permiten ver el desarrollo de una secuencia de acciones a lo largo del tiempo, a través de una representación gráfica, mediante barras horizontales, de un plan de trabajo o de un calendario de actividades.

ACTIVIDAD	RESP.	DIAS												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Actividad A	J. Hdez.	■												
Actividad B	A. Pérez.			■										
Actividad C	B. Diaz						■							
Actividad D	L. Hdez.									■				
Actividad E	R. Luis											■		