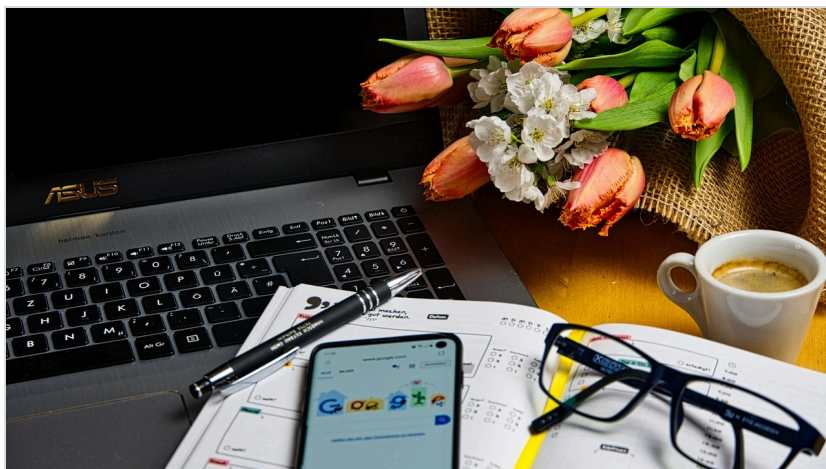


L U M B R E



Control de la jornada y gestión de prioridades

Materia: Dirección de tienda · Encargado de sucursal

31/10/2026

Antes de empezar

Tercera lección de la ruta del encargado. Convierte la priorización en una regla calculable y explicable, con un ejemplo trabajado de tres conflictos simultáneos. Desarrolla la supervisión de canales, la delegación verificable y el tablero diario, sin repetir el orden de atención del OA 28467 ni el relevo del OA 28473.

QUÉ APRENDERÁS

- Controlar una jornada de tienda con revisiones breves, aplicar una regla explícita de prioridad basada en urgencia, impacto y compromiso, coordinar mostrador, llamadas, WhatsApp y almacén, delegar con criterio y comprobar el cumplimiento con un tablero diario.

Control de la jornada y gestión de prioridades

Supuesto didáctico: martes, 10:40, tienda de la Tienda Centro. El profesional que recoge a las 12:00 llama porque su pedido tiene dos botes de 15 litros menos. En el mostrador, una clienta espera con una carta de color para ajustar un tono. Otra tienda escribe para pedir una transferencia de dos botes que están, precisamente, en el almacén de la Tienda Centro. Y un WhatsApp de otro profesional pregunta por stock sin haber fijado hora.

Los cuatro frentes caben en la misma pantalla y todos parecen urgentes. El encargado tiene que decidir qué se hace primero, quién lo hace y cómo comprueba que se cumple. La respuesta no es una lista de prioridades inventada: es una regla que se puede calcular, explicar y revisar cuando cambia un dato.

Qué vas a poder hacer al terminar

Controlar una jornada de tienda con revisiones breves, aplicar una regla explícita de prioridad basada en urgencia, impacto y compromiso, coordinar mostrador, llamadas, WhatsApp y almacén, delegar con criterio y comprobar el cumplimiento con un tablero diario.

- Buena práctica general: el método de dirección que sirve en cualquier tienda. No es, por sí solo, una norma de Pinturas Especializadas.
- Ejemplo hipotético: las situaciones, cifras e importes marcados como ficticios sirven para practicar; no son datos de la empresa.

- Política verificada de Pinturas Especializadas: solo aparece cuando consta en el material interno citado; si no consta, se dice expresamente.
- Parámetro pendiente de validación: los límites, importes, horarios y facultades que debe fijar dirección quedan como campos, nunca como normas inventadas.

Dependencia interna pendiente

Esta lección distingue el método general de las decisiones que corresponden a Pinturas Especializadas. Antes de aplicar un umbral, un importe o una facultad, confirma con dirección: Los niveles concretos de urgencia e impacto que debe usar la tienda y quién los valida. Los tiempos de respuesta comprometidos por canal y el orden oficial entre mostrador, teléfono, WhatsApp y correo. Qué tareas puede reasignar el encargado entre personas y cuáles requieren autorización de dirección. El formato, el soporte y la frecuencia oficial del tablero diario, y quién lo revisa además del encargado.

1 · Controlar es comparar lo previsto con lo que pasa

Controlar la jornada no es estar presente: es comparar lo previsto con lo que está pasando y actuar sobre la diferencia. En una tienda de pinturas el día se desvía por tres vías: un pedido que no está listo, un frente que se queda sin dueño y un compromiso que se descubre tarde. El control consiste en revisar esas tres cosas en momentos fijos y dejar por escrito qué cambia.

Propuesta de trabajo, pendiente de validar con dirección: tres revisiones -arranque, mitad de jornada y última hora-. No son reuniones: son diez minutos con el tablero delante. En cada una se responde qué compromisos vencen antes de la siguiente revisión, qué está bloqueado y quién necesita ayuda. Lo que no se revisa no se corrige; lo que se corrige sin registrar se vuelve a romper.

La apertura (OA2) fija el plan y el cierre (OA4) lo entrega. Esta lección cubre el tramo en que el plan se rompe y hay que decidir. La diferencia entre un encargado que apaga fuegos y uno que dirige es que el segundo decide el orden antes de que el fuego lo decida por él.

Las tres revisiones de la jornada



Tres revisiones de diez minutos valen más que una mañana entera mirando el mostrador.

Tres revisiones breves con el tablero delante. La frecuencia es una propuesta didáctica; lo que no se puede omitir es la comparación entre lo previsto y lo real.

Revisar no es perseguir

Una revisión comprueba resultados y desbloquea; no vigila a las personas. Si la revisión se convierte en interrogatorio, el equipo oculta los retrasos y el tablero deja de ser útil. La pregunta correcta es qué impide avanzar y quién lo desbloquea.

1. A media mañana compruebas que dos pedidos van tarde y que el teléfono lleva una hora sin dueño. ¿Qué haces primero?

- ☐ Atender el teléfono tú mismo para que no se acumulen mensajes.
- ☐ Asignar un dueño al teléfono y replanificar los pedidos con el tablero, dejando registro del cambio.
- ☐ Pedir explicaciones a quien debía cubrir el teléfono antes de tomar ninguna decisión.
- ☐ Esperar a la revisión de mediodía para no interrumpir el trabajo del equipo.

2 · La regla: urgencia x impacto x compromiso

La regla que se propone tiene tres factores y un resultado: **prioridad = urgencia x impacto x compromiso**. Cada factor se puntúa de 1 a 3; el producto va de 1 a 27. No es una fórmula exacta: es una forma de hacer explícito por qué se atiende antes una cosa que otra, y de poder explicarlo al cliente y al equipo.

Urgencia mide el coste de esperar. 3: el cliente está delante o el plazo vence en la próxima hora; 2: vence hoy; 1: puede esperar a mañana sin daño. **Impacto** mide a quién afecta. 3: compromiso con cliente profesional, seguridad o varias personas; 2: un cliente o una tarea que bloquea a otra; 1: molestia menor. **Compromiso** mide si hay una promesa explícita. 3: hora y persona concretas; 2: «hoy» o «esta semana»; 1: sin promesa.

Dos reglas corrigen la aritmética. La seguridad va siempre primero, aunque su producto sea bajo. Y una tarea que desbloquea un compromiso mayor hereda la prioridad de ese compromiso: si el pedido de las 12:00 depende de una transferencia, la transferencia se ejecuta como parte del pedido, no después.

Cómo se puntúa cada factor

Nivel	Urgencia	Impacto	Compromiso
3	Cliente delante o vence en la próxima hora	Profesional, seguridad o varias personas	Hora y persona concretas
2	Vence hoy	Un cliente o bloquea otra tarea	«Hoy» o «esta semana»
1	Puede esperar a mañana	Molestia menor	Sin promesa explícita

Producto de 1 a 27. La seguridad no se puntúa: se atiende primero. Niveles pendientes de validación.

Escala de puntuación de los tres factores. Los niveles son una propuesta didáctica: la tienda debe validar si estos criterios se ajustan a su operación.

2. Clasifica cada dato del ejemplo según el factor que puntúa: urgencia, impacto o compromiso.

Elementos:

- El cliente está en el mostrador esperando.
- El pedido es para un profesional que trabaja mañana.
- Prometí a Ferrer el pedido a las 12:00.
- Si no se prepara, se para la obra de dos personas.
- El camión carga a las 13:00.
- Quedé en llamar antes de comer.

Urgencia	. . .
Impacto	. . .
Compromiso	. . .

3 · Coordinar mostrador, llamadas, WhatsApp y almacén

Coordinar cuatro frentes no significa atenderlos todos: significa que cada uno tenga dueño, acuse de recibo y un momento de revisión. El mostrador tiene prioridad por presencia, pero no puede convertirse en la única pantalla del encargado. El teléfono y WhatsApp necesitan un responsable visible y un acuse en dos líneas; el almacén necesita un dueño que no sea «el que pase por allí».

El OA 28467 trabaja el orden de atención cuando los canales coinciden y el OA 28473 el seguimiento de conversaciones. Aquí se añade la capa de supervisión: quién cubre cada frente, qué señal indica que se está desbordando y cuándo se reasigna. Señales concretas: cola de más de tres clientes sin segundo punto, mensajes sin acuse de más de una hora, pedido con hora comprometida sin responsable o almacén con recepción y preparación a la vez.

Cuando aparece una señal, la decisión es reasignar, no acelerar. Se quita una tarea a quien está desbordado, se nombra un responsable y se comunica el cambio al cliente que espera. Reasignar sin decirlo produce dos personas en el mismo frente y un cliente sin respuesta.

El encargado no es el cuarto mostrador

Si el encargado pasa la mañana cobrando, nadie comprueba compromisos ni reasigna. Cubrir un frente es una decisión temporal con hora de salida, no un puesto de trabajo. La cobertura de urgencia se escribe y se revisa, igual que cualquier otra tarea.

3. Une cada señal de desbordamiento con la decisión de coordinación que le corresponde.

3.	Mostrador desbordado	-----
3.	WhatsApp sin acuse	-----
3.	Pedido con hora sin dueño	-----
3.	Almacén con dos tareas a la vez	-----
3.	Incidencia que supera la facultad	-----
3.	Llamada de profesional sin referencia	-----

Opciones: Abrir segundo punto o derivar una consulta sencilla · Asignar responsable y responder en dos líneas · Nombrar responsable y fijar punto de control · Priorizar recepción o preparación y comunicar el retraso · Escalar con hechos y alternativa · Registrar datos y hora antes de prometer

4 · Delegar y comprobar el cumplimiento

Delegar no es repartir lo que sobra: es transferir un resultado con criterio, plazo y punto de comprobación. Una delegación útil tiene cinco piezas: **resultado** (qué debe existir al final), **criterio** (cómo se considera correcto), **plazo** (hora), **facultad** (qué puede decidir sin consultar) y **punto de control** (cuándo y cómo se comprueba). Sin la última, el encargado no delega: abandona.

La comprobación no es vigilar cada paso. Se comprueba el resultado en el punto acordado y, si algo no cuadra, se pregunta por la causa antes de corregir. «¿Falta el 15 L porque no hay stock o porque no se buscó?» es una pregunta de control; «¿por qué no está?» a secas es una acusación.

El OA 28470 explica cómo repartir tareas y relevar. La diferencia aquí es la verificación: el encargado responde del cumplimiento aunque la tarea la haga otro. Delegar sin comprobar es trasladar la culpa; comprobar sin criterio es perseguir.

ACTIVIDAD INTERACTIVA
DISPONIBLE EN LUMBRE

4. Ejemplo resuelto (caso ficticio): delegar un pedido con color



5. Ordena los pasos de una delegación que se puede comprobar.

Acordar cuándo y cómo se comprueba el resultado _____

Fijar el criterio de lo que se considera correcto _____

Comprobar el resultado y cerrar o corregir _____

Definir el resultado esperado con hora _____

Delimitar qué puede decidir la persona sin consultar _____

5 • El tablero diario de tareas

El tablero diario es una sola tabla visible para todos. No es un calendario ni una lista de deseos: es el estado de las tareas que se revisan hoy. Seis columnas bastan: tarea, dueño, compromiso, estado, siguiente control y bloqueo. La columna de compromiso es la que evita discusiones: dice qué se prometió y para cuándo; si está vacía, la tarea no tiene prioridad, solo existencia.

Se actualiza en las revisiones, no a cada minuto. Cambiar el estado cada vez que alguien toca una caja convierte el tablero en ruido. La regla: se actualiza cuando cambia el dueño, el plazo, el estado o el bloqueo, y siempre al cerrar la jornada. Lo que no está en el tablero se pierde; lo que está y nadie revisa, también.

Qué no va al tablero: ideas, tareas rutinarias sin compromiso y recordatorios personales. Un tablero con treinta líneas no se lee. Si hay más de las que se pueden revisar en diez minutos, se agrupan por frente o se priorizan las que vencen antes de la próxima revisión.

Qué debe responder el tablero

Tarea

Resultado concreto, no actividad: «pedido Ferrer montado», no «preparar».

Dueño

Un nombre. Si dice «el turno», nadie responde.

Compromiso

Qué se prometió, a quién y para cuándo. Sin esto no hay prioridad.

Siguiente control

Hora y qué se comprueba. Es lo que convierte el tablero en control.

Estado y bloqueo se añaden como columnas de lectura; el tablero completo se desarrolla en la herramienta de la lección.

El tablero no registra actividad: registra compromisos con dueño y hora. Las columnas de estado y bloqueo completan la lectura.

6. Completa la regla del tablero. Se actualiza cuando cambia el _____, el plazo, el _____ o el bloqueo. La columna de _____ dice qué se prometió y para cuándo. Lo que no tiene dueño no tiene _____.

6 · Ejemplo trabajado: tres conflictos a las 10:40

Supuesto didáctico: martes, 10:40. Coinciden tres conflictos y ninguno es falso. El pedido de Ferrer, profesional, debe estar a las 12:00 y faltan dos botes de 15 L. Un cliente espera en el mostrador para ajustar un color. Otra tienda pide una transferencia de dos botes que, precisamente, son los que le faltan a Ferrer. Al margen, un WhatsApp pregunta por stock sin hora prometida: no es un conflicto, es un acuse que se delega. La tentación es atender al que está delante; la decisión correcta es calcular, detectar la dependencia y asignar.

ACTIVIDAD INTERACTIVA
DISPONIBLE EN LUMBRE

7. Ejemplo resuelto (datos ficticios): decidir entre tres frentes



8. En el caso anterior, ¿por qué la transferencia se ejecuta antes que el color del cliente que está esperando?

- ☐ Porque su puntuación de prioridad es más alta que la del color.
- ☐ Porque desbloquea el compromiso de las 12:00 y hereda su prioridad.
- ☐ Porque las otras tiendas son clientes internos y tienen preferencia.
- ☐ Porque el cliente del color puede esperar sin que se le avise.

7 · La revisión de mitad de jornada

La revisión de mitad de jornada no sirve para repetir el plan de la mañana: sirve para corregirlo con datos nuevos. Tres preguntas: qué compromisos vencen antes de la próxima revisión y no tienen avance, qué tareas están bloqueadas y por quién, y qué promesas nuevas se hicieron desde la apertura. La tercera es la que más se olvida: cada «te llamo luego» crea un compromiso que no estaba en el tablero.

Con esas respuestas se decide reasignar, adelantar, retrasar o escalar. Retrasar es una decisión legítima si se comunica al cliente y se registra; lo que no es legítimo es dejar que el plazo pase en silencio. Si un compromiso no se puede cumplir, se avisa en cuanto se sabe, no al final del turno.

Se escala cuando hace falta una facultad que el encargado no tiene, cuando el compromiso afecta a otra tienda o a un cliente clave, o cuando la solución exige un recurso que no está en la tienda. Se escala con hechos, alternativa y hora de respuesta, como en el OA1.

Ejemplo ficticio de puntuación y decisión. La seguridad no entra en la tabla: si hubiera un riesgo, iría antes que cualquier producto.

Conflicto	U	I	C	Producto	Decisión
Pedido Ferrer 12:00	3	3	3	27	Primero; depende de transferencia
Cliente esperando color	3	2	1	6	Segundo, con espera comunicada
Transferencia a otra tienda	2	2	2	8	Primero como parte del pedido Ferrer
WhatsApp de stock	1	2	1	2	Acuse y respuesta delegada

9. Supuesto didáctico: un conflicto puntúa 3 en urgencia, 3 en impacto y 3 en compromiso; otro puntúa 2, 2 y 2. ¿Cuántos puntos de prioridad separan al primero del segundo?

Respuesta: (puntos)

8 · Errores frecuentes y qué cuestan

Atender al que más insiste. El volumen de la queja sustituye al cálculo.

Consecuencia: el compromiso con hora se descubre tarde y el cliente que esperaba con paciencia aprende a gritar.

Anotar la tarea sin el compromiso. El tablero dice qué hay que hacer, pero no para cuándo ni para quién. Consecuencia: tareas que parecen urgentes porque nadie sabe cuál vence primero.

Delegar y desaparecer. Se asigna la tarea y no se comprueba hasta el cierre.

Consecuencia: el error se descubre cuando ya no hay margen para corregirlo.

No recalcular cuando cambia un dato. El plan de las 9:00 se mantiene a las 12:00 aunque el cliente haya cambiado la hora. Consecuencia: se protege un orden obsoleto y se rompe el compromiso real.

Actualizar el tablero «cuando me acuerde». El tablero se convierte en un adorno.

Consecuencia: cada persona trabaja con una versión distinta del día.

ACTIVIDAD
INTERACTIVA
DISPONIBLE EN
LUMBRE

10. Seis frases de un encargado durante la jornada. Marca las que describen un error de control.



Herramienta de trabajo: tablero diario de tareas

Un solo tablero visible, con seis columnas. Úsalo en las tres revisiones y actualízalo solo cuando cambie el dueño, el plazo, el estado o el bloqueo. Las filas de ejemplo son ficticias y sirven para ver el nivel de detalle necesario.

Ejemplo ficticio de tablero a las 10:40. No reproduce una pantalla ni un sistema real de Pinturas Especializadas.

Columna	Qué se escribe	Ejemplo ficticio (10:40)
Tarea	Resultado concreto, no actividad	Pedido Ferrer, 12 botes, 12:00
Dueño	Nombre, no «el turno»	Ana
Compromiso	Qué se prometió y a quién	12 botes a Ferrer a las 12:00
Estado	Abierta, en curso, bloqueada o cerrada	Bloqueada: faltan 2 botes
Siguiente control	Hora y qué se comprueba	11:10, transferencia en camino
Bloqueo	Qué impide avanzar y quién lo desbloquea	Stock en otra tienda; llamada hecha

Cómo usarla

Si una línea no tiene dueño, compromiso o siguiente control, no está lista para el tablero. El formato, el soporte y la frecuencia oficial son parámetros pendientes de validación con dirección.

Repaso activo

ACTIVIDAD INTERACTIVA
DISPONIBLE EN LUMBRE

11. Memoria: conceptos del control

Empareja cada concepto
con su función en la
jornada.



ACTIVIDAD INTERACTIVA DISPONIBLE EN
LUMBRE

12. Tarjetas de repaso rápido



ACTIVIDAD INTERACTIVA
DISPONIBLE EN LUMBRE

13. Chequeo: ¿sabes priorizar y comprobar?



Para dominar este tema

Controlar la jornada es hacer visible el orden antes de que lo imponga la urgencia. La regla de urgencia, impacto y compromiso no elimina la presión del mostrador: la convierte en una decisión que se puede explicar, revisar y corregir cuando cambia un dato. Y la dependencia es la parte que más se olvida: la tarea que desbloquea un compromiso mayor no compite con él, forma parte de él.

Si mañana tienes tres frentes a la vez, escribe los hechos, puntúa, detecta qué depende de qué y comprueba lo que delegas en el punto acordado. El tablero no sirve para demostrar que se trabaja: sirve para saber qué se prometió y quién responde.

- Fuente interna: «Apertura y preparación de la tienda» (M1·O2), para el plan que esta lección controla.

- Relacionado en el portal: «Priorizar mostrador y canales a distancia» (28467) y «Seguimiento y relevo de conversaciones» (28473), para el orden de canales y el seguimiento.
- Relacionado en el portal: «Repartir tareas: mostrador, teléfono y taller» (28470), para el reparto y el relevo que aquí se supervisan.
- Contexto público: el escenario (cuatro tiendas, canales y atención a profesionales).
- Los nombres, horas, puntuaciones e importes marcados como ficticios son supuestos didácticos; no son datos de la empresa.

Para mirarlo de otra manera

El control de tráfico no atiende al que más grita

Un controlador aéreo no decide qué avión aterriza primero por el volumen de la radio: aplica separación, combustible y riesgo. La tienda no tiene aviones, pero sí compromisos con hora y tareas que dependen unas de otras. La regla de prioridad es la versión de mostrador de esa torre: hace explícito el orden para que no lo imponga la urgencia de quien llama más fuerte.

Explica el orden

Si un cliente pregunta por qué se atiende antes otra cosa, la respuesta debe caber en una frase: «su pedido depende de esta transferencia y tenía hora a las 12:00». Si no cabe, la prioridad no estaba calculada.

Revisión de diez minutos

1. Lee el tablero y marca los compromisos que vencen antes de la próxima revisión.
2. Comprueba el avance real de cada uno, no la actividad de la persona.
3. Detecta tareas bloqueadas y decide quién las desbloquea.
4. Reasigna si un frente está desbordado y comunica el cambio.
5. Actualiza el tablero y fija la hora de la siguiente revisión.

Si la revisión dura más de diez minutos, se está resolviendo el trabajo en la reunión en lugar de asignarlo. La revisión sirve para decidir, no para hacer.

Otro caso: el pedido que se descubre a las 11:50

Supuesto didáctico: a las 11:50 el encargado descubre que un pedido prometido para las 12:00 no tiene preparado el color. La puntuación ya no importa: el compromiso está a diez minutos y no se puede cumplir. La decisión correcta es avisar al cliente antes de las 12:00, ofrecer una hora realista y registrar quién termina el trabajo. Lo que no se hace es esperar a que el cliente llegue para explicarle que «ha habido un problema». El control no evita todos los fallos; evita que el cliente los descubra antes que el encargado.

Referencia curricular

Materia:	Dirección de tienda · Encargado de sucursal
-----------------	---

Versión interactiva completa (con actividades, videos y autoevaluación):



<https://pinturasespecializadas.lumbre.lat/object/control-de-la-jornada-y-gestion-de-prioridades>

Material educativo generado desde Lumbre · lumbre.lat