



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO

Del 15 al 19 de Mayo de 2006

APUNTES GENERALES

CI - 067 - 172

Instructora: Lic. Karla Mata Torres
COFEPRIS
MAYO DE 2006

OBJETIVO GENERAL

Los participantes serán capaces de optimizar el tiempo y orientar los esfuerzos de su vida diaria, hacia el logro de sus objetivos planteados, con la finalidad de mejorar sus resultados tanto en la vida personal como en la laboral, y descubrir la claridad del propósito de cada una de las acciones para poder administrar sus actividades.

1. INTRODUCCIÓN

El tiempo es una medición que la humanidad ha establecido para calcular la duración de los días, para ello ha observado el lapso en el que aparece el sol, es decir, desde que amanece hasta que se oculta al caer la noche. Posteriormente ha ido utilizando determinados instrumentos de medición, como el reloj de arena hasta relojes que usamos como accesorios del atuendo de vestir, en el teléfono celular, en las computadoras, en diversos aparatos electrónicos, por lo que el reloj es y será un instrumento indispensable para el hombre contemporáneo, inclusive en los medios de comunicación constantemente mencionan el tiempo, es decir la hora. Desde que iniciamos el día, lo primero que hacemos es mirar el reloj para saber si es momento de levantarnos e iniciar el día, hay otras personas que esperan que suene la alarma del reloj despertador porque es momento comenzar con las actividades del día.

Cada actividad que realizamos es controlada por eso que los humanos han definido "tiempo", cada individuo tiene expectativas diferentes, pero siempre dirigiendo sus actividades bajo las circunstancias antes mencionadas.

Dicho lo anterior, el hombre se autoanaliza y se pregunta el por qué no le rinde el tiempo, cómo hacerle para poder realizar todas sus actividades; y para poder responder esto nos auxiliamos de una disciplina denominada Administración, entendiendo que nos ayudará a planear, organizar, ejecutar, controlar y dirigir nuestro gran recurso que es el tiempo.

El presente curso ha sido diseñado con el propósito de que se utilice en las óptimas condiciones ese gran recurso que es el tiempo en las actividades propuestas con resultados satisfactorios.

Este manual está dedicado a todas las personas que luchan día a día por ser triunfadoras y exitosas.

¡ A delante y buena suerte !

1.2 PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Objetivo específico.

Los participantes identificarán los principios para la administración del tiempo, con el fin de realizar con éxito las actividades que efectúan en la vida diaria.

La Administración entendida como la técnica que permite hacer óptimos los recursos materiales y humanos para el logro de objetivos institucionales, se ha generalizado y aplicado en diferentes ámbitos para referirse a lo que funciona en el uso de ciertos medios para conseguir determinados fines.

La Administración del tiempo se refiere a la utilización racional del tiempo, considerado éste como el recurso "más preciado entre los recursos disponibles para su organización". Sin embargo, el análisis de las definiciones del término tiempo demuestra que este es una medida meramente convencional que utiliza al ser humano para dar cuenta del constante devenir de cambios en los que se encuentra inmerso.

Se considera que el transcurso del tiempo, la secuencia de fenómenos o el cambio continuo de estos, es inexorable e irrecuperable para todos y cada uno de los seres humanos y que todos cuentan con la misma cantidad de tiempo disponible para realizar determinadas actividades, la diferencia radica en la forma en que utiliza cada persona su tiempo.

En la vida diaria se observa un sinnúmero de personas a las cuales no les rinde el tiempo o que lo tienen encima, muchas otras que no tienen tiempo para divertirse o compartir con su familia. Son diversas las formas en que se manifiesta la falta de control sobre el transcurso del tiempo; sin embargo, también existen personas a las que sí les rinde el tiempo, esto lleva a reflexionar en que el problema no es el tiempo en sí, sino la manera en que cada persona lleva a cabo la administración de sí misma en el tiempo. Se considera, entonces, a la administración del tiempo como "el arte de hacer que sirva para el beneficio de las personas y las sociedades".

El concepto de Administración del tiempo es el conjunto de técnicas y procedimientos que permiten planear y organizar de una forma eficaz las actividades, tomando en cuenta el tiempo que se dispone y buscando el logro de los objetivos propuestos.

El problema de la escasez del tiempo no es sino la falta de organización y planeación de las actividades del tiempo.

De ahí la importancia de conocer la forma de organizarse para lograr el óptimo aprovechamiento del tiempo; en todas las organizaciones su utilización tiene relevancia, ya que todas las actividades, ganancias y pérdidas se manejan a través del tiempo. Por tanto, la mala administración tiene graves consecuencias en cuanto al rendimiento y productividad de las organizaciones, es importante que cada trabajador administre su tiempo, o mejor se administre para realizar eficazmente su labor.

En la vida personal también tiene gran importancia la administración del tiempo, ya que el ser humano al organizarse y cumplir sus actividades obligatorias tiene la ventaja de contar con tiempo libre que pueda dedicar a actividades que contribuyan a su satisfacción personal.

En este esfuerzo por aprovechar de la mejor manera el tiempo de que se dispone para cumplir con las obligaciones y además disfrutar de actividades elegidas por mera satisfacción personal, se pueden utilizar diversas estrategias que requiere una serie de cambios donde se involucran hábitos; es decir, conductas repetidas brindan a la persona una recompensa para llevarlas a cabo en lugar de otras.

Entonces, si se busca un cambio que reditúe mayor capacidad de aprovechamiento del recurso tiempo es indispensable estar consciente de la situación personal y de las posibilidades para mejorar en la organización de las actividades pero, sobre todo, del precio que se tendrá que pagar.

1.3. AUTO-EVALUACIÓN DEL MANEJO DE MI TIEMPO

Selecciona la opción que considere correcta.

1. Al iniciar mi día de trabajo dedico unos minutos a planear mis actividades.

- a) Casi nunca
- b) A veces
- c) Frecuentemente
- d) Casi Siempre

2. Hago diariamente una lista de pendientes y los resuelvo en orden jerárquico.

- a) Casi nunca
- b) A veces
- c) Frecuentemente
- d) Casi siempre

3. Manejo una sola vez la papelería que recibo decidiendo de inmediato sobre ella.

- a) Casi nunca
- b) A veces
- c) Frecuentemente
- d) Casi siempre

4. Evito satisfactoriamente las interrupciones

- a) Casi nunca
- b) A veces
- c) Frecuentemente
- d) Casi siempre

5. Soy capaz de decir "no" cuando me solicitan para asuntos que interfieren con mi tiempo destinando a pendientes.

- a) Casi nunca
- b) A veces
- c) Frecuentemente
- d) Casi siempre

Califique cada renglón en una escala de cero (pésimo) a 5 (óptimo).

MI GRADO DE SATISFACCIÓN EN EL TIEMPO

Tiempo de trabajo						
Tiempo para asuntos personales y familiares						
Tiempo para la superación						
Tiempo libre diario						
Tiempo de fin de semana						
Tiempo de vacaciones						

1.4 EL DECÁLOGO DEL TIEMPO

1. Sin objetivos claramente definidos el ser humano está condenado al fracaso y a la infelicidad.
2. El éxito y la felicidad se alcanzan sólo con el logro de los objetivos personales.
3. El éxito requiere tener muy claro lo que se busca, establecer planes para alcanzarlo y concentrar los esfuerzos en su logro.
4. Las cosas no ocurren si alguien no hace que ocurran.
5. La diferencia entre el triunfador y el fracasado es que al primero no le importa hacer cosas que no le gustan, porque sabe que con ellas alcanzará sus objetivos.
6. El tiempo sólo adquiere importancia cuando hay objetivos por alcanzar; sólo está bien utilizado cuando se enfoca al logro de esos objetivos.
7. Los objetivos deben ser: propios, concretos y específicos; pocos y muy importantes; compatibles y alcanzables.
8. considere constantemente objetivos, prioridades y actividades programadas.
9. Asegúrese de asignar a cada actividad un tiempo suficiente, pero no excesivo.
10. Mantenga la suficiente flexibilidad para poder abordar los asuntos no previstos, pero que resulten de su interés.

1.5 SOCIO DE ÉXITO

Parece ser que una de las razones más frecuentes del fracaso y de la sensación de infelicidad del ser humano es la carencia de objetivos claramente definidos. Los psicólogos señalan que el éxito o la felicidad se alcanzan sólo con el logro de los objetivos personales, estos objetivos requieren, para ser alcanzados, la realización de determinadas actividades. Y cada una de estas actividades exige, a su vez tiempo. El éxito requiere tener muy claro lo que se busca, establecer planes para alcanzarlo y concentrar los esfuerzos en su logro.

Pero demasiadas veces nos conformamos con reaccionar a lo que ocurre, sin molestarnos en establecer previamente un plan. La consecuencia habitual es que no se logra el resultado deseado. Las cosas no suceden solas. Suceden porque alguien hace que sucedan.

Otra característica esencial es el compromiso con uno mismo en alcanzar los propios objetivos. Cuando la fuerza de ese compromiso es importante, la persona tiene mayor facilidad para hacer cosas que no le gustan, pero que resultan imprescindibles para el logro del fin propuesto. Cabría decir que una de las diferencias entre el triunfador y el fracaso es que al primero no le importa hacer cosas que no le gustan, porque tienen muy claro que sin ellas no alcanzaría los objetivos que se propone y que sí le gustan.

1.6 LOS TIEMPOS DE LA ADMINISTRACIÓN

El tiempo es un recurso absolutamente diferente de todos los que estamos habituados a manejar. Ni siquiera el dinero, recurso de difícil manejo, presenta tanta complejidad en su utilización. Hay algunas características esenciales del tiempo que deben ser tenidas muy en cuenta. Es por encima de todo un recurso:

***Atípico**

Ante todo, se hace preciso tomar conciencia de que el tiempo es un recurso absolutamente atípico. Imprescindible para cualquier acto humano, es absolutamente diferente de todos los otros recursos que el hombre conoce y está habituado, y en cierto modo entrenado a manejar.

***Equitativo**

Otra característica del tiempo es la de ser un recurso repartido de modo absolutamente equitativo: cada persona recibe exactamente las mismas veinticuatro horas en cada jornada. Y hablamos de veinticuatro horas porque no resulta operativo establecer o aceptar una separación arbitraria entre las teóricas horas de trabajo, y las de descanso y las que dedicamos a otras actividades. La frontera y el reparto entre todas ellas es tema de decisión personal y forma parte, asimismo, de su habilidad para manejar inteligentemente su tiempo en función de sus metas personales.

***Inelástico**

Contrariamente a otros recursos como el dinero no puede acumularse ni ahorrarse ni tomarse prestado.

***Indispensable**

No hay acción humana que pueda realizarse sin tiempo. En mayor o menor medida, resulta indispensable para todo cuando desee conseguir.

***Insustituible**

A diferencia de los demás recursos, no cabe sustituir el tiempo por ningún otro.

***Inexorable**

Todo lo que sabemos sobre el tiempo es que fluye, inexorablemente, en un solo sentido. No conocemos el modo de cambiar el sentido ni siquiera de velocidad de este flujo.

Todo lo que podemos hacer es utilizarlo, mejor o peor, a medida que nos va llegando.

Para administrar nos apoyamos en el proceso administrativo aplicable a cualquier recurso.

1. Previsión
2. Planeación
3. Organización
4. Dirección
5. Control

CONCLUSIONES

En el siguiente espacio anota tus conclusiones contestando las preguntas.

1. Para ser una persona exitosa, ¿que requiere hacer con el recurso "tiempo"?

2. A que me comprometo para que el tiempo me rinda.

2. PLANEACIÓN

Objetivo específico

Los participantes analizarán la importancia de establecer objetivos para el logro de metas diarias en óptimas condiciones y así obtener resultados en el menor tiempo.

La planificación es una de las técnicas que todo el mundo recomienda a los demás y pocas personas utilizan convenientemente. Probablemente porque se identifica con un sistema de cálculo y gráficos tan laborioso como enojoso.

Otra causa de rechazo, más o menos confesada, es la sensación de estarse sometiendo a restricciones que suponen pérdidas de libertad personal. Si no adquirimos el compromiso de hacer tal cosa, no estaremos expuestos a sentirnos culpables en el caso de no respetarlo.

Por supuesto, estas razones son perfectamente lógicas y válidas... pero solamente para aquel cuyo interés esté en la comodidad del momento más que en el deseo firme de alcanzar alguna meta.

Hay, por otra parte, un cierto prejuicio en relación a la planificación. "¿Para qué vamos a hacer previsiones, si luego no se cumplen porque siempre aparece algún imprevisto que lo fastidia todo?", se atreven a decir algunos (en privado, naturalmente).

Sin embargo, la planificación nunca ha tratado de hacer imposibles. Se limita -y no es poco- a intentar disminuir, en lo posible, las incertidumbres que presenta el futuro. Cuanto mejor planifiquemos, tanto menos incierto será ese futuro.

Por ello, la planificación supuso un paso importante cuando se asumió, hace menos de medio siglo, como una de las funciones esenciales de la Dirección. Función consistente en establecer previsiones, de cara a alcanzar los objetivos deseados, en lugar de limitarse simplemente a reaccionar ante los sucesos o las circunstancias que se vayan presentando. Es el hombre el que debe dirigir su trabajo; y no dejarse arrastrar por él. Es obvio que este enfoque convierte la planificación en una función noble que permite anticiparse a los problemas y generar los resultados que se desean. Las cosas no suelen suceder solas; siempre es alguien el que hace que sucedan.

Por otra parte hay que destacar otro importante efecto de la planificación: el compromiso con la decisión tomada. Para aumentar este afecto es conveniente, en ocasiones, consultar la planificación con las personas implicadas en ella -secretaria, colaboradores - con objeto de inculcarlos, a su vez, en las decisiones tomadas.

La planificación supone, por otra parte, una nueva paradoja: no se planifica porque no se tiene tiempo; pero no se tendrá más tiempo si no se planifica. La realidad es que planificar, más que la aplicación de una técnica debe suponer un estilo de dirección tendente a evitar los problemas anticipándose a ellos, para no tener que dedicar mucho más tiempo y esfuerzo a resolverlos. Recuerde que cuando el problema estalla tiene ya la ventaja de haber llegado antes. Cuanto menos tiempo dedique a planificar (o, si lo prefiere, a prever) más tiempo le ocupará la resolución de los problemas que le llegarán.

2.1 ELABORACIÓN DE OBJETIVOS CON LA METODOLOGÍA SMART

Los objetivos bien definidos deben cumplir varios requisitos. Las características más importantes son:

- Propios. Nadie lucha por objetivos de otros. Un jefe no puede esperar que nadie de su equipo luche por objetivos que él no haya sabido venderle. Una persona no adelgaza o deja el tabaco porque su pareja se empeña en ello.
- Concretos y específicos. No es un objetivo querer ser rico. Sí lo es querer ganar X millones en diez años; o alcanzar la Dirección Comercial de la empresa en menos de 5 años.

- Pocos y muy importantes. De otro modo restan fuerza unos a otros. Intentar abarcar demasiado conduce al fracaso. Y plantearse objetivos de poca importancia no tiene sentido. Un número recomendable es el de 7 ± 2 ; permite abarcar todas las facetas importantes de la empresa o de la persona.
- Compatibles entre sí. No se puede pretender a la vez lanzar un producto revolucionario y no asumir riesgos. O perseguir, a la vez, crecimiento y consolidación.

Con demasiada frecuencia esta compatibilidad no existe, pero no se hace patente el problema, porque los objetivos no están claramente definidos.

- Alcanzables, pero con dificultad. Lo fácil no motiva. Lo demasiado difícil, tampoco. La motivación máxima se alcanza cuando la probabilidad de éxito está equilibrada con la de fracaso.
- Mensurables, cuantificables en lo posible. De otro modo se hace difícil su seguimiento. Sin comprobación periódica de resultados, es imposible tomar acciones correctoras cuando se precisa y disminuye la propia motivación.
- Tener plazos e, incluso, jalones intermedios que faciliten su seguimiento.
- Estar escritos y ser fácilmente consultables, con objetos de constituirse en brújula y reforzar periódicamente el compromiso personal.

¿Es capaz de escribir ahora mismo sus objetivos?. Exactamente, ¿qué quiere alcanzar el próximo mes? ¿y el próximo año?. Si de veras desea algo concreto, utilícelo como motor de su vida: escríbalo, concrete sus objetivos de tal manera que pueda saber exactamente el momento en que logra alcanzar cada uno de ellos. Póngalos en orden de importancia: tenga bien claro cuál es el primero, cuál el segundo... y no se proponga demasiados. Restarían fuerza a los primeros. Y tenga en cuenta que, según vaya evolucionando su situación, deben hacerlo también, sus objetivos. Según los vaya alcanzando, propóngase otros nuevos, adaptados a la nueva situación. Su propia evolución y desarrollo personal hacen variar la importancia de las cosas.

Sus objetivos deben reflejar los cambios que se vayan produciendo, no sólo en su entorno laboral, sino incluso en sus valores, experiencias y aspiraciones. Lo importante es tomar conciencia de que, si no establece sus propias metas, es muy probable que se encuentre impactado por todo tipo de presiones exteriores, en una u otra dirección.

La pregunta que debe responder es ¿cuál es el mejor uso de mi tiempo? en función de los resultados que intenta alcanzar. resultados que intenta alcanzar. Además los objetivos bien definidos deben cumplir varios requisitos.

2.2. ADMINISTRACIÓN POR PRIORIDADES

Tener definidos los objetivos supone la existencia de un norte en el trabajo. Y el uso eficaz del tiempo es cuestión, precisamente de brújula y no, como piensan muchos, de obsesionarse con el reloj.

Pero los objetivos no se alcanzan si no es a través de actividades. Y, recíprocamente, los objetivos nunca ocurren solos. Alguien ha de hacer que ocurran mediante la realización de las adecuadas actividades.

El problema es que las actividades son, inevitablemente, muchas y muy diversas. Y que no todas vienen originadas voluntariamente por nosotros. Parte de ellas se presentan de forma imprevista y un tanto aleatoria. Aparece lo que conocemos como la "trampa de la actividad": estamos tan ocupados en lo que hacemos que acabamos olvidando para qué lo estamos haciendo.

Establecer la prioridad de cada actividad es la única garantía posible de eficacia. Para alcanzar los objetivos, nada resultará tan útil como tener en cuenta si la actividad en cuestión tiene, o no, una relación directa con ellos.

2.3 JERARQUIZACIÓN DE ACTIVIDADES

El carácter de una persona tiene, también, notable importancia en su actitud ante el trabajo. Por razones muy simples, tenemos tendencia a anteponer ciertas actividades y dejar otras para después; un después que fácilmente se convierte en nunca.

¿Qué tipo de cosas recibe más fácilmente nuestra atención?. Las que son o nos parecen:

- cortas
- fáciles
- agradables
- conocidas
- urgentes
- interesantes
- programadas

o las que nos llegan del jefe o de compañeros a los que apreciamos. Ninguno de esos criterios debiera prevalecer sobre el único defendible: priorizar en función de la importancia de las tareas

2.4. METAS DIARIAS

La base de la programación y el control del tiempo, una vez realizado un buen plan anual y mensual -o semanal- es el hábito de la programación diaria, realizada siempre antes de que se comience la jornada. Aquí aparece el programa diario.

Debe tenerse en cuenta que no menos del 50 por ciento de lo que ha de realizarse en una jornada normal suele aparecer en el transcurso de la misma. Una de las razones más importantes por las que fallan las agendas es nuestra tendencia a ocuparnos compulsivamente de asuntos no programados. Aprenda a controlar estos impulsos. Ante de alterar su programa para atender un imprevisto, pregúntese: "¿es lo que voy a hacer más importante que lo programado?". Si lo es, hágalo, porque utilizar bien su tiempo significa invertirlo de la mejor manera posible. Pero si la imprevisto es menos importante que lo programado, arrégleselas para no hacerlo. Acéptelo para más tarde, evítelo, aprenda a decir NO.

NORMAS PARA PROGRAMAR EL TIEMPO

La programación del tiempo es una actividad que debe acabar siendo habitual y diaria. Adquirir hábitos eficaces en su realización le ayudará a hacerla cada vez más fácil y más cómoda. He aquí algunas normas que le pueden ser útiles en es sentido:

1. Tenga siempre preparado su programa antes de iniciar su jornada. La forma más cómoda de hacerlo es dedicar a esta actividad los últimos minutos de la jornada precedente. Lo importante es iniciar el quehacer diario con actividades elegidas de modo deliberado, y no reaccionando meramente a lo que se nos va presentando.

Si usted es, por ejemplo, un vendedor técnico., debe tener decidido antes de salir de casa a quién va a visitar primero o con qué llamadas telefónicas va a iniciar su actividad.
2. Programe sus actividades en función de los objetivos que quiera alcanzar. Recuerde que no cuentan las actividades, sino los resultados obtenidos. No se trata de estar muy ocupado, sino de terminar lo que se hace.
3. Elabore su programa en torno a los temas esenciales. Respételos. Mímelos. Y límitese a rellenar el resto con actividades de menor importancia.
4. Trate de acompasar sus actividades, en la medida de lo posible, a sus ciclos corporales. No se puede ser eficaz todo el día. Programe lo más importante para sus horas de mayor eficacia.
5. Programe siempre su horario por escrito. No hay memoria capaz de retener todos los detalles necesarios. Tenerlos escritos aumenta, además, la implicación personal.
6. Agrupe acciones y asuntos relacionados entre sí siempre que le sea posible. Acortará el tiempo necesario para atenderlos y aumentará su concentración; y por tanto, su eficacia.
7. Mantenga a la vista su programa de actividades diarias. . Ver

reiteradamente objetivos, prioridades y actividades programadas le ayudará a mantenerse en la línea previamente elegida.

2.5 PRECAUCIONES PARA OPTIMIZAR EL TIEMPO

LO URGENTE CONTRA LO IMPORTANTE

Todas las actividades que desarrollamos tienen un cierto grado de importancia y otro -no necesariamente del mismo orden- de urgencia. Pero suelen ser las urgentes las que consiguen de nosotros atención prioritaria. Ejercen una fuerte compulsión, empujándonos a la acción. El argumento "es muy urgente" suele tener efectos inmediatos. Pero sabemos que sólo son realmente importantes las actividades que se relacionan con nuestros objetivos. Urgente sólo significa que una actividad debe tener lugar enseguida. No es forzoso, siquiera, que haya de ser realizada. Y, menos aún, que seamos realmente nosotros quienes debemos realizarla.

La variedad de opciones hace siempre más difícil una elección, pero debemos aceptar que nadie puede hacerlo todo. En realidad, cuando lo intentamos, hacemos menos cosas, las hacemos peor, y tenemos una clara sensación de ineficacia. Como colofón, logramos el estrés que supone la prisa continua ante la presión de lo urgente. Nos encontramos más insatisfechos. Y por supuesto, nos quejamos de que no hay tiempo suficiente.

La clasificación de sus actividades según el grado de importancia y de urgencia de cada una le puede ser de utilidad para cuestionarse sus propios hábitos en este terreno y decidir si son correctos o necesita replanteárselos. Trate de evaluar sus actividades de acuerdo con la matriz que señala la división entre lo importante y lo urgente.

DEJAR LAS COSAS PARA LUEGO

Parte de algunas tareas que hemos de resolver no nos resultan agradables. En algunos casos, tenemos miedo a una decisión que hay que tomar. Resulta muy humano, en tales casos, que la acción o la decisión se dejen para luego. Lo cual nos causa no pocos problemas.

La inercia y la falta de planificación son, también, dos grandes causas de este aplazamiento de tareas que deberían ser realizadas o resueltas.

Este hábito supone un serio problema, porque nos priva o nos limita la satisfacción del trabajo terminado, del logro de lo que queríamos conseguir. Nos dificulta la resolución de problemas. Y contribuye, más que cualquier otra cosa, a que nos sintamos agobiados. En la mayoría de nosotros, dejar las cosas para luego conlleva, también, un sentimiento negativo de culpabilidad. O por lo menos, una cierta pérdida de nuestro propio respeto.

Hay siempre un límite, un plazo, pasado el cual no debe prolongarse la deliberación. En ocasiones se oye decir a alguien: "yo nunca tomo una decisión sin tener la información necesaria". Cuando las cosas tienen un plazo y se dejan para el último minuto, cada paso puede suponer un problema. Las cosas más simples se acaban complicando. Y la sensación culpable de haber complicado innecesariamente algo sencillo no es, precisamente, una ayuda para resolver las dificultades.

Por otra parte, actuar así hace más duro el trabajo. El intento de eludir las dificultades retrasando la decisión añade, paradójicamente, dificultades innecesarias. Y acaba exigiendo un mayor consumo de energía del que inicialmente hubiera resultado preciso.

Dejar las cosas para luego no perjudica sólo al individuo; se acaba convirtiendo en un fastidio para quienes lo rodean. Todo el que trata con el indeciso acaba padeciendo, de un modo u otro, las consecuencias de su estilo de hacer las cosas. Todo el mundo acaba teniendo que hacer un esfuerzo para compensar su insuficiencia o sus retrasos.

Lo peor de dejar las cosas para después es, posiblemente, el costo de las oportunidades perdidas. Suele decirse que la oportunidad pasa sólo una vez. Es preciso estar bien alerta para aprovecharla. Pero esto no ocurrirá si estamos demasiado angustiados por las cosas atrasadas que están reclamando nuestra atención.

Estos atrasos suponen, con frecuencia, añadir dificultades importantes a las tareas propuestas. El trabajo que hubiera resultado relativamente sencillo de resolver en las horas normales y con las ayudas habituales se puede complicar seriamente si lo hemos de realizar a deshora. Lo cierto es que las cosas que más habitualmente posponemos son las que nos resultan más desagradables o más peligrosas. Abordarlas, porque nos llevan a lograr nuestras metas, es una de las características de los triunfadores.

2.6. MANEJO DE INTERUPCIONES

Así, ante cada interrupción, ante cada alteración de la situación que se vive, aparecerá una pregunta que se debe acabar haciendo automática: ¿Es esta nueva actividad posible más importante que la prevista?. Es decir, ¿cuál de las dos debe ser prioritaria?

La prioridad se convierte así en el factor esencial de decisión ante cada disyuntiva. Estas disyuntivas, por otra parte, no son tan complejas como pudiera parecer a primera vista, porque se plantean siempre entre dos opciones solamente: la prevista y la imprevista que aparece. Las consecuencias de las interrupciones han sido ya tratadas. Las más temidas tienen por causa las siguientes:

- Visitas inoportunas; casi siempre de colegas de la misma empresa o de subordinados.
- Teléfono: especialmente en lo que se refiere a las llamadas que se reciben de la calle o de la propia empresa; porque las llamadas que se hacen son deliberadas.
- Reuniones; previstas o improvisadas; convocadas por uno mismo, o a las que se es convocado.
- Crisis, "incendios", urgencias; la tiranía de lo imprevisto, que destroza las previsiones y nos habitúa a lo repentino o al azar.
- Dejar las cosas para luego; especialmente las más importantes, las más largas, las que no sabemos cómo abordar, las que implican una toma de decisión arriesgada o poco grata.

Las interrupciones, son, probablemente el ladrón de tiempo más importante. Un directivo medio suele tener entre 60 y 80 interrupciones en un jornada. Esto supone que, por término medio, le aparece una nueva cada 6 u 8 minutos.

Esas interrupciones le suponen un doble perjuicio. De un lado, le absorben un tiempo importante. La cuantificación de este tiempo vendrá condicionada por supuesto, por la permisividad del directivo o por su habilidad en resolver en el menor tiempo posible la interrupción sufrida. Una media optimista, de un par de minutos por interrupción, supone ya más de dos horas diarias dedicadas a responder a estas interrupciones.

Pero hay un segundo perjuicio del que no se suele ser consciente. Superada la interrupción, no sólo se ha perdido el tiempo invertido en ella, sino que hay una pérdida adicional en lo que supone retomar de nuevo el hilo de los pensamientos o de la acción en curso.

Supongamos una actividad bastante mecánica, como es la lectura. Después de atender la llamada telefónica que nos la interrumpe, la vista no vuelve automáticamente a la palabra en que se interrumpió la lectura. Es preciso reencontrar la línea -y quizá la página- en que se interrumpió la lectura releendo quizá un párrafo para volver a enlazar las ideas. Es evidente que en una actividad más compleja será preciso un mayor esfuerzo para retomar ¿Cómo tratar las interrupciones?. Hay dos técnicas distintas complementarias a utilizar contra ellas:

- evitarlas, en lo posible
- limitar al mínimo el tiempo que nos ocupa.

Ante todo, es preciso aceptar que las interrupciones son una parte de nuestro trabajo. No las podemos eliminar todas. Tampoco interesaría hacerlo aunque nos fuera posible. Pero podemos empezar a manejarlas mejor. Aprenda a controlar lo controlable y a aceptar lo incontrolable, reduciéndolo en lo posible en sus aspectos negativos. Intente evitar la frustración que origina ese cúmulo de interrupciones y que suele deberse, sobre todo, a la actitud adoptada ante ellas. Combata las que pueda. Y acepte las demás.

2.7 ESCRITORIO SIN PAPELES

El trabajo en un escritorio debería tender a respetar, si se persigue una utilización idónea del tiempo, dos reglas fundamentales:

- Manejar cada papel sólo una vez; el óptimo uso del tiempo se consigue manejando cada papel sólo una vez. No siempre es posible; pero lo ideal, ante cada papel, es tomar una decisión -o retener la información que suministra- y desembarazarse de él. Si no es aún momento para ello, mejor no tocarlo, por corto que sea.

La única excepción admisible es mantener un papel a mano para una llamada o una visita que se espera.

- Utilizar el escritorio para procesar los papeles, no para almacenarlos; recuerde que sólo se puede trabajar en un asunto

a la vez. Cualquier otra cosa que tenga a la vista servirá más que de estorbo o de distracción.

. Es bueno tener a mano "las herramientas" que puede utilizar a diario: lápices, goma, agenda... Lo más probable es que le convenga disponer de su ordenador En cuanto a los cajones, cuidado con ellos. Deben servir para tener a mano aquello que utilice con frecuencia, no para amontonar y esconder cosas. Elimine de sus cajones todo aquello que no utilice realmente con frecuencia. La norma es que: la distancia sea inversamente proporcional a la frecuencia de uso.

CONCLUSIONES

Anota tus conclusiones auxiliándote con las siguientes afirmaciones.

*Para la adecuada administración del tiempo se requiere establecer objetivos concretos y específicos.

*Establecer la prioridad de cada actividad es la única garantía del uso eficaz del tiempo.

*Las metas diarias nos sirven para el control efectivo del tiempo.

3.1 COMUNICACIÓN EFECTIVA

Objetivo específico

Los participantes desarrollaran las habilidades de comunicación con la administración eficiente del tiempo.

Según los estudios realizados, quien desempeña un puesto de jefatura dedica a comunicarse con los demás de algún modo, más del 80% de su tiempo. Tiene según las estimaciones realizadas, entre cuatrocientas y quinientas transacciones de comunicación diarias con otras personas.

Una comunicación tiene siempre un objetivo que cumplir: de ordinario se trata de conseguir que alguien haga algo, que alguien realice una acción que nos interesa: que nos firme un pedido; que imparta una orden; que nos facilite una información; o, en último caso, que forme, por ejemplo, una buena opinión sobre nosotros, sobre la eficacia de nuestro equipo o la calidad de nuestro producto.

Las formas que puede revestir esta comunicación son, por supuesto, muy variadas. Van desde las entrevistas, o las reuniones, a las llamadas telefónicas, el correo o los viajes. Cabe reducirlas a unas pocas categorías: verbal o escrita; y de ida o de vuelta. En otras palabras: se puede hablar, escuchar, escribir o leer. Cada forma de comunicarse tiene ventajas e inconvenientes.

La comunicación verbal tiene dos características (consecuencia la segunda de la primera) que la marcan profundamente. Es:

- Inmediata, lo que la hace enormemente eficaz.
- De doble sentido (de ida y vuelta), lo que permite el diálogo sin esperas.

Por otra parte, su espontaneidad le resta muchas veces reflexión y, por tanto, calidad. La comunicación escrita, a su vez, está marcada por una característica peculiar., resulta:

- Permanente, lo que facilita el que sea soporte de informaciones que exijan precisión y/o que deban ser conservadas.
- De un solo sentido y más lenta que la verbal.

Como consecuencia de esas características, el tipo de comunicaciones habitual en el mundo del trabajo se centra en tres modalidades:

- El diálogo, en persona (con una o con varias) o por teléfono.
- La escritura y la lectura, que afectan a documentos de tipo muy diverso y que se están ampliando velozmente con la telemática.

Los avances en Internet están posibilitando, en teoría, el diálogo escrito en los chats. Pero no se puede decir que se practique de modo habitual en el mundo del trabajo. mundo del trabajo.

.FALLOS EN LA COMUNICACIÓN

En cualquiera de esos modos de comunicación, la eficacia habitual resulta bastante baja. Pero lo más destacable es que no se tiene conciencia de ello; no se percibe la dificultad que implica. Una comunicación perfecta sería pesada, cara y aburrida.

Los frecuentes problemas que suscita la mala comunicación se achacan, habitualmente, a fallos puntuales de carácter humano. Fallos que siempre son del otro.

Inevitablemente, cada fallo de comunicación implica una pérdida en cuanto a resultados alcanzados. Y exige una nueva inversión de tiempo para repetir lo mal realizado... cuando el asunto tiene algún tipo de arreglo, que no siempre lo tiene.

Por TANTO LA COMUNICACIÓN efectiva, consiste en la transmisión de una información. No es nunca gratuita. No tiene como objetivo, por ejemplo, aumentar los conocimientos del otro (salvo el caso de la formación). Su fin es cambiar una conducta; mover a otra persona a hacer algo que no hubiera hecho espontáneamente sin esta comunicación.

Para alcanzar este objetivo de cambiar una conducta, el mensaje que se comunica debe ser percibido, comprendido y aceptado. De otro modo, el tiempo y el esfuerzo dedicados a la comunicación habrán sido inútiles. Es preciso, por tanto, dar la suficiente calidad a estos pasos como para conseguir la eficacia que se persigue.

El problema mayor que aparece en la comunicación es el de no llegar a ser comprendido; o ser comprendido defectuosamente. En uno u otro caso no se consigue alcanzar el resultado que se pretendía.

3.2.ESCUCHA ACTIVA

Para conseguir una comunicación eficaz es preciso realizar correctamente los pasos que implica el proceso, en lo que al emisor se refiere:

-
- Codificación. Lo que supone dar la forma más adecuada a la información a transmitir. Esta codificación tiene que hacerse en el "lenguaje" del otro.
 - Transmisión. Deben contemplarse todas las dificultades inherentes a la transmisión de un mensaje. Las posibilidades de interferencia. O de no recepción. En el caso del diálogo, por ejemplo, es preciso garantizar la escucha activa. De nada sirve intentar convencer a un cliente o a un colega cuando están visiblemente distraídos o preocupados por otro asunto.
 - Realimentación (feedback). Es decir, hacerse devolver por el receptor el mensaje de tal modo que se pueda garantizar que ha sido recibido y comprendido perfectamente. Y que no hay, en principio, rechazo hacia él.

En cuanto al receptor, una comunicación eficaz requiere una correcta ejecución de la:

- Decodificación. Lo que supone interpretar conceptualmente la información recibida. Interpretación que debe tener muy en cuenta los criterios que se le suponen al emisor.

Es el modo de comunicación más usual, por ser rápido, sencillo y de doble sentido. Pero esta misma naturaleza implica un riesgo. Aunque no solemos tener conciencia de ello, es frecuente, en cualquier idioma, confundir términos de fonética similar, lo que puede dar lugar a equívocos.

La mejor solución es, cuando lo aconseje la importancia del asunto, practicar la escucha activa y utilizar adecuadamente el "feedback" o retroalimentación.

Pero la eficacia en el diálogo es, sobre todo, una cuestión de respeto por el interlocutor, y de sentido común.

3.3. NORMAS DE LA DELEGACIÓN EFICAZ

Para lograr una delegación eficaz es preciso comenzar por un análisis de los objetivos que se tienen que alcanzar. El jefe debe decidir qué funciones ha de realizar personalmente y qué otras puede desempeñar alguien en su lugar, bien con carácter inmediato, bien a plazo más largo.

Para poder delegar es preciso establecer las bases de la nueva relación de delegación, lo que le supone:

- 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.

Y por encima de todo:

- Conceder el derecho al error. Este es, probablemente, el punto crucial de la delegación y la causa más frecuente de fracaso.

3.4. LA COMUNICACIÓN EN LAS JUNTAS PRODUCTIVAS

Es el modo de comunicación más usual, por ser rápido, sencillo y de doble sentido. Pero esta misma naturaleza implica un riesgo. Aunque no solemos tener conciencia de ello, es frecuente, en cualquier idioma, confundir términos de fonética similar, lo que puede dar lugar a equívocos.

La mejor solución es, cuando lo aconseje la importancia del asunto, practicar la escucha activa y utilizar adecuadamente el "feedback" o retroalimentación. Pero la eficacia en el diálogo es, sobre todo, una cuestión de respeto por el interlocutor, y de sentido común.

El problema esencial del diálogo es que, por su propia simplicidad, suele recibir mucho más tiempo del que realmente requeriría. A la vez, no se concede la atención que merece a la escucha activa, como fuente eficaz de evitación de errores.

4. CONTROL

Objetivo específico

Los participantes reconocerán la utilidad del control del tiempo empleando formatos de apoyo para verificar actividades a realizar, jerarquizando por prioridades.

4.1 CONTROL DE OBJETIVOS

Establezca su AGENDA DE OBJETIVOS. Debiendo recoger en ella:

- lo que necesita alcanzar,
- lo que le haya sido encargado,
- las nuevas oportunidades que desee tantear.

Esta lista, le recordará permanentemente lo que se ha propuesto alcanzar. Para cada uno de los temas que escriba en esa AGENDA DE OBJETIVOS asegúrese de tener definida:

4.2 ADMINISTRACIÓN POR PRIORIDADES

- La prioridad relativa, manteniendo agrupados a los de prioridad A, B y C.
- La fecha asignada, que es la que usted ha fijado; bien para realizar un control intermedio, bien para controlar el final del trabajo, establecido con cierto margen de seguridad sobre la fecha obligada.
- La fecha obligada, si es distinta de la anterior, para no olvidar cuándo deben estar terminadas las cosas que implican compromisos más o menos formales (ya sea con el exterior o con unidades de la propia empresa).
- El tiempo que requiere la ejecución de cada asunto; este tiempo puede referirse al plazo, en días; o a un tiempo de trabajo en horas (lo que le permite calcular su carga de trabajos programados); cuando la tarea no se realiza personalmente, no es preciso anotar el tiempo de ejecución, sino el de control.

Y tenga cuidado con este cálculo: cualquier imprevisto que le ocurra, tendrá siempre como consecuencia un retraso.

- El responsable del asunto si lo ha asignado, delegado o subcontratado a otra persona.

Si el tipo de trabajo que se ha de realizar es flexible en cuanto a su ejecución en el tiempo -es decir, si da lo mismo hacerlo un día u otro- no es necesario utilizar un planning convencional y cabe establecer el plan sobre la agenda de objetivos. Basta con marcar los objetivos a alcanzar en el mes o la semana en cuestión con un marcador fluorescente (en la columna "fecha asignada" del impreso).

El Plan Mensual -o Semanal- tiene una clara utilidad para establecer objetivos o resultados a alcanzar en ese plazo y fijar en el tiempo determinadas actividades. Mientras mayor sea el horizonte contemplado en el programa, mayor debe ser la flexibilidad con que se establezcan los compromisos de tiempo, porque aumenta la probabilidad de que aparezcan actividades o sucesos importantes que no habían sido previstos. Pero sí debe quedar fijada la fecha en que deben estar finalizadas determinadas tareas. Esta será la base de la programación diaria.

Lo que sí debe garantizar este plan es que sea tenida en cuenta cualquier actividad o cualquier proyecto que se haya decidido llevar a cabo. Y que se fijen sus fechas de inicio y de terminación.

4.3 PROGRAMA DIARIO

El programa diario para su realización, es preciso ir trasladando al programa diario el inicio de las actividades o tareas recogidas en el Plan Mensual, comenzando por las prioritarias. Debe hacerse a diario, al final de cada jornada.

La lista debe ser modificada siempre que sea preciso para incluir todas las modificaciones que vayan surgiendo a lo largo de la semana. Es fundamental cerciorarse de que, para cada actividad, se anota su prioridad y la estimación del tiempo que requiere llevarla a cabo.

Anote, ante todo, sus citas y compromisos (por ejemplo: reuniones, comidas, hora de salida para el aeropuerto...). Anote, asimismo, las actividades de carácter auxiliar que vayan apareciendo, en especial las comunicaciones a establecer, ya sean verbales (llamadas telefónicas, visitas a colegas del mismo edificio,...) o escritas (notas internas, cartas, correo electrónico,...). Anote, también, los temas a resolver en su despacho. Una vez realizadas, puntee las actividades; o mejor, destáquelas con un rotulador fluorescente.

Cinco ó diez minutos diarios deben ser suficientes para programar la jornada próxima; y no se precisa mucho más para establecer las previsiones del próximo mes, si se elige este período.

4.4 DELEGACIÓN EFECTIVA

Según el tipo de trabajo, el tiempo que ocupan los imprevistos puede variar de modo importante. Hay quien necesita sólo un 30% de su tiempo, mientras que otras personas pueden requerir hasta un 80%. Por regla general, la mayoría de nosotros necesitamos por lo menos del 50% al 75% de nuestra jornada. Esto requiere programar sólo entre el 25% y el 50% de nuestro tiempo, dejando disponible el resto para lo que, sin duda, nos acabará por llegar.

Prográmese primero las cosas más importantes para los períodos en que se sienta más eficaz y tenga menos probabilidad de ser interrumpido (evite por tanto hacerlas en las horas inmediatas a la pausa de mediodía. Reserve largos períodos de tiempo sin interrupciones para tareas realmente importantes. Las terminará en menos tiempo y con mejores resultados. Establezca una "hora tranquila" para bloquear estos períodos de tiempo. Si es necesario, váyase de la oficina para poderlos encontrar. Trabaje allí donde encuentre facilidades para ser eficaz.

LA DELEGACIÓN

Dirigir es una función que definimos habitualmente como lograr objetivos a través de otros. El directivo tiene que alcanzar determinados resultados mediante los recursos puestos a su disposición. De estos recursos, el más importante suele ser su equipo y su propia capacidad de trabajo.

Las metas a alcanzar lo han de ser a través del desarrollo de funciones y de la ejecución de tareas más o menos difíciles y complejas. Todo ello ha de ser realizado por el equipo. Y es evidente que aquello que hagan otras personas no tendrá que ser realizado por el jefe. Sólo podrá verse libre de una tarea medianamente importante cuando la asuma alguien. Sólo podrá crecer profesionalmente cuando delegue.

La fuerza de los hechos obliga siempre a un cierto reparto de las funciones entre el jefe y el equipo. Pero pocos conceptos son peor comprendidos y más incorrectamente que el de la delegación.

LA DELEGACIÓN EN LA PRÁCTICA

Cabe encontrar una larga serie de situaciones más o menos inadecuadas que van desde quien entiende por delegación lo que es, simplemente, asignación de funciones hasta quien la confunde con lo que no cabe denominar sino abdicación. Delegar no es abdicar-

El directivo tiene que utilizar, por tanto, el tiempo de su equipo y el suyo propio. Son, ambos, recursos limitados y escasos. Buena parte de las funciones precisas pueden ser realizadas por el equipo. Unas pocas deben serlo por el jefe. Esencialmente, las que sólo él pueda desarrollar. Pero hay una frontera amplia y difusa en la que cabe situar algunas susceptibles de ser realizadas por el uno o por los otros.

Llamamos delegar al hecho de encomendar a un subordinado funciones que está realizando uno mismo. La definición es mucho menos precisa de lo que pudiera parecer, porque no permite establecer una separación nítida entre la delegación y la asignación de funciones. Muchos directivos están llamando delegación a lo que no es sino asignar una tarea concreta o una función a un miembro del equipo. Pero la delegación, por el contrario, implica la cesión a un subordinado de una función habitual del jefe y que viene siendo realizada por él.

Existe la idea de que el contenido de un puesto de trabajo es algo fijo e inmutable a lo largo de períodos de tiempo relativamente largos. Este concepto resulta contrario a toda lógica y es factor de esclerosis en cualquier estructura organizacional. Porque el desempeño normal de una persona en un puesto implica normalmente un avance sistemático en la capacidad, en la experiencia y, consiguientemente, en la pericia para resolver las situaciones habituales.

4.5. MATRICES

FORTALEZAS	DEBILIDADES
ORTUNIDADES	aMENAZAS

5. JUNTAS PRODUCTIVAS

Objetivo específico

Los participantes pondrán en práctica de manera creativa el logro de objetivos mediante los principios de la administración del tiempo.

5.1 UTILIDAD DE CONVOCAR A REUNIÓN

¿Para qué sirve una reunión?. Puede tener los siguientes objetivos:

- Definir objetivos de grupo (empresa, división...).
- Intercambiar información.
- Analizar o resolver problemas.
- "Vender" una idea, un programa, una decisión.
- Motivar a un grupo.

Pero, por su naturaleza, pueden ser utilizadas -indebidamente- como excusa para no actuar de modo individual, para no asumir la responsabilidad que nos corresponde, diluyéndola en el grupo.el grupo.

5.2 SUGERENCIAS PARA UNA JUNTA PRODUCTIVA

Si decide convocar una reunión:

- Fíjese objetivos.
- Decida cuidadosamente a quién convoca (los menos posibles). La asistencia a las reuniones está determinada, demasiadas veces, por razones de rango, más que de eficacia. Convoque sólo a aquellos cuya presencia es necesaria.
- Establezca un orden del día. Recoja en él:
 - * La relación de convocados y su eventual aportación (documentación, información, ideas...). Insista en que cada uno acuda a la reunión debidamente preparado. Y si es conveniente, haga que la información necesaria se difunda con la suficiente antelación como para que cada asistente la pueda estudiar previamente. Pedir que un documento se analice sobre la marcha es aceptable sólo como el viejo truco para conseguir

DURANTE LA REUNIÓN

- Comience a la hora prevista. Si hay alguna costumbre absurda es la de conceder unos "minutos de cortesía" para los que llegan tarde. En todo caso, la cortesía la merecen los que han acudido a la hora fijada. Esperar a los retrasados para empezar es tirar piedras a su propio tejado. ¿Para qué va a venir nadie a tiempo la próxima vez?
- Lleve preparada la reunión. Evite interrupciones. No debe haber teléfono, por supuesto, ni otro tipo de distracción. No tolere avisos o llamadas, salvo emergencias justificadas. No permita entradas y salidas de aquellos cuya participación es necesaria.
- Mantenga su rumbo de acuerdo con el orden del día.
- Permita que un participante se marche una vez terminada su aportación. No se justifica tener a alguien sentado toda una reunión si sólo son para él realmente significativos unos minutos de ella.
- Termine a la hora prevista. Advertirá con sorpresa que puede lograr lo mismo que antes en mucho menos tiempo. Saber que se dispone de tiempo limitado es el mejor antídoto contra las divagaciones y las pérdidas de tiempo.

BALANCE DE VIDA

1. Manejar bien el tiempo es cuestión, sobre todo, de trabajar deprisa.
No. Manejar bien un recurso escaso es cuestión de rentabilizarlo empleándolo en aquello que pueda producirnos más recursos.
2. La mayoría de las personas pueden resolver sus problemas de tiempo trabajando más horas.
No. No es cosa de trabajar más tiempo, sino de trabajar más inteligentemente. De nada sirve dedicar más tiempo si no es aumentando los resultados.
3. Los que se concentran en trabajar eficientemente son los más eficaces.
No. Es cuestión de hacer las cosas adecuadas, no simplemente de hacer algo adecuadamente.
4. Manejar mejor el tiempo es cosa, sobre todo, de reducir el tiempo empleado en diversas actividades.
No. No se trata tanto de reducir el tiempo en determinadas cosas como de invertirlo en las que, por su repercusión sobre los objetivos, interesa realizar.
5. Hacer varias cosas a la vez garantiza un uso óptimo del tiempo.
No. No se pueden hacer eficazmente, en general, varias cosas a la vez. Resulta más eficaz concentrar tiempo y esfuerzo en una sola, terminarla y abordar otra con igual concentración.
6. Mi trabajo implica trato con gente y, como todo el mundo es importante, no puedo establecer prioridades.
No. Una cosa es tratar bien a todo el mundo y otra distinta dar, en lo que a tiempo se refiere, el mismo trato a un cliente importante que a otro menor.
7. La mayoría de las personas tienen exceso de trabajo por las propias exigencias de su puesto.
No. La realidad es que el tiempo nunca es suficiente para realizar todo cuanto se desearía hacer; y es preciso elegir.
8. La mayoría de las actividades diarias no necesitan ser planificadas; y, en todo caso, la mayoría de la gente no podría hacerlo.
No. La planificación es sólo una forma mejorada de previsión. La elección está entre prever o dejarse llevar. Y obviamente, siempre cabe establecer una previsión. Lo que no quiere decir que esa previsión deba ser respetada ciegamente si más tarde surge una actividad alternativa de mayor interés.