

DIRECTORIO DE PROFESORES DEL CURSO  
ADMINISTRACION DEL TIEMPO  
DEL 14 DE AGOSTO AL 5 DE SEPTIEMBRE DE 1992

ING. MARIO BADILLO GONZALEZ  
GERENTE GENERAL  
ERGION, S.A.  
18 DE JULIO No. 5, LETRA Y TYBA  
1870, MEXICO, D.F.  
TEL. 515 49 63 y 516 17 78





**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.  
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

CURSOS ABIERTOS

**ADMINISTRACION DEL TIEMPO**

I N D I C E

INTRODUCCION

- I. DEFINICIONES
- II. CAUSAS DE PERDIDAS MAYORES DE TIEMPO
- III. CAUSAS DE PERDIDAS MENORES DE TIEMPO
- IV. EJERCICIOS
- V. SOLUCIONES
- VI. RECOMENDACIONES
- VII. CAMBIO DE ACTITUDES

AGOSTO 1992.

## INTRODUCCION

### NO TENGO TIEMPO

NO TENGO TIEMPO es la expresión que digo ante todo y ante todos,  
¿Qué hago con mi tiempo?, ¿VIVO REALMENTE?.

NO TENGO TIEMPO de atender a mis hijos.

NO TENGO TIEMPO de visitar a un enfermo.

NO TENGO TIEMPO de disfrutar de la compañía de mi familia.

NO TENGO TIEMPO de llamar por teléfono y hacer sentir a alguien  
mi cariño.

NO TENGO TIEMPO de consolar al triste.

NO TENGO TIEMPO de compartir alegrías de otros.

NO TENGO TIEMPO de escribir una carta que sé que haría mucho bien.

NO TENGO TIEMPO de leer ese libro, de escuchar esa música que dará  
alimento a mi espíritu.

NO TENGO TIEMPO de sonreír al hermano que cruza mi camino.

NO TENGO TIEMPO de contemplar el cielo, una nube, una flor, una estrella.

NO TENGO TIEMPO de escuchar a aquél que me necesita.

NO TENGO TIEMPO de brindar mi compañía al amigo.

NO TENGO TIEMPO de descansar.

NO TENGO TIEMPO..., no tengo tiempo de VIVIR..., pero sí voy a tener  
tiempo de morir.

Debo pensar que el minuto ESTE ya no volverá jamás, ¿cómo lo estoy  
empleando?, es MI TIEMPO, el tiempo que se me dio para  
DARME, para AMAR.

Como todo mundo sabe, un ejecutivo no tiene prácticamente nada que hacer, excepto:

Decidir qué debe hacerse;  
decir a alguien que lo haga;  
escuchar las razones por las cuales no debe hacerse, por las cuales debe ser realizado por otra persona, o por las cuales debe ser hecho en una forma diferente;  
vigilar si las cosas se han hecho.  
Descubrir que no se han hecho;  
investigar por qué no se han hecho;  
escuchar las excusas de la persona que debía haberlas hecho;  
vigilar nuevamente para ver si las cosas se han hecho, para descubrir que se han hecho incorrectamente;  
señalar cómo debían haberse hecho;  
concluir que, en la medida en que se han hecho, pueden igualmente quedarse donde están;  
preguntarse si es tiempo de librarse de una persona que no puede hacer una sola cosa bien;  
reflexionar que probablemente tiene esposa y una familia numerosa y que, seguramente, su sucesor puede ser tan malo o quizá peor;  
considerar que las cosas podrían haberse hecho de manera más simple y mejor si él las hubiera hecho, en primer término;  
reflexionar, con tristeza, que él las hubiera podido hacer en 20 minutos y, ahora, ha invertido dos días para descubrir por qué alguien se ha tardado tres semanas para hacerlas mal.

Tener poder es controlar el tiempo de los otros y el suyo propio, el tiempo del presente y el del futuro, el tiempo pasado y el de los mitos.

El tiempo del hombre es su vida misma. El fija su horizonte y rige su destino. El traza el cuadro de sus empresas y de sus ambiciones. Dinastía, fiesta, recolección, poderío, se representan en la decoración que él monta al ritmo que él mide.

## MITOS ACERCA DE LA ADMINISTRACION DE TIEMPO

1. ACTIVIDAD Los gerentes más activos... logran más.  
(Actividad = Resultados).
2. DECISIONES DEMORADAS Las decisiones demoradas mejoran en calidad.
3. NIVEL DE DECISION Mientras más alto el nivel... mejor la decisión.
4. DELEGACION La delegación ahorra preocupaciones, responsabilidad y tiempo.
5. EFICIENCIA El más eficiente... es el más efectivo.
6. TRABAJO DURO El que más trabaja, más logra.
7. OMNIPOTENCIA Sólo yo puedo hacerlo correctamente.
8. DEMASIADO TRABAJO La mayoría de los gerentes trabajan demasiado.
9. PUERTAS ABIERTAS La "puerta abierta" mejora la eficacia.
10. ADMINISTRACION DEL TIEMPO Es el tiempo el que debe ser administrado.

## CONCEPTOS ERRADOS ACERCA DEL TIEMPO

### CONCEPTOS ERRADOS

### CARACTERISTICAS

- |                                |   |
|--------------------------------|---|
| 1. VUELA                       | 1. TASA FIJA  |
| 2. AHORRA                      | 2. NO SE PUEDE ALMACENAR NI PEDIR PRESTADO.                     |
| 3. RECUPERARLO                 | 3. GASTADO NO SE RECUPERA, ES IRREMPLAZABLE.                    |
| 4. EL TIEMPO SE VA             | 4. NOSOTROS NOS VAMOS, EL TIEMPO SE QUEDA.                      |
| 5. ENEMIGO MORTAL              | 5. SOMOS NUESTRO PEOR ENEMIGO.                                  |
| 6. ESTA EN CONTRA DE NOSOTROS. | 6. ESTA DE NUESTRO LADO... EN EL MOMENTO EN QUE LO ORGANIZAMOS. |
| 7. NO HAY SUFICIENTE           | 7. TENEMOS <u>TODO</u> LO QUE HAY = DISTRIBUIDO POR IGUAL.      |

## OBJETIVOS:

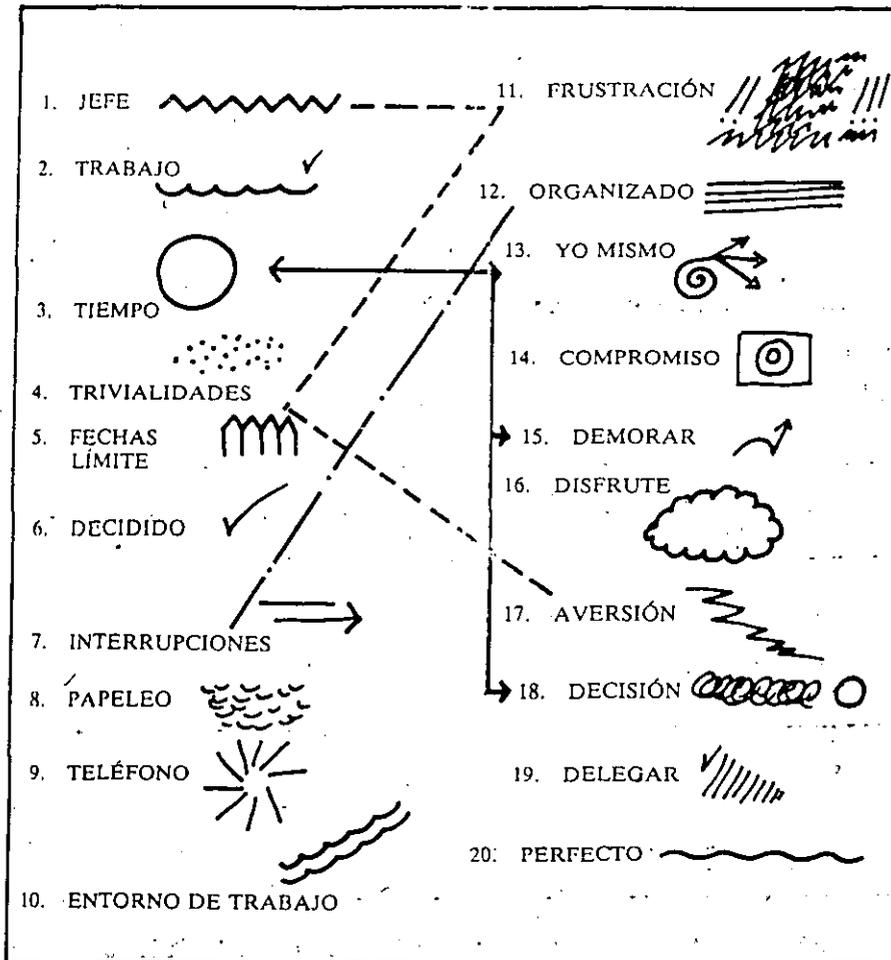
- Descubrir sus sentimientos subconscientes hacia el tiempo.
- Con qué grado de inteligencia administra el tiempo.

## DESCUBRA SUS SENTIMIENTOS SUBCONSCIENTES HACIA EL TIEMPO.

1. Busque un lugar tranquilo donde pueda trabajar durante diez minutos sin que lo molesten.
2. En la lista de veinte palabras, a la derecha de cada una de ellas, dibuje un símbolo abstracto que represente los sentimientos que la palabra evoca en usted. Use líneas, círculos, espirales, flechas, y signos similares. No use dibujos figurativos, tales como un rostro feliz para la palabra "disfrutar", un reloj para la palabra "tiempo", o una estrella para la palabra "perfecto".
- 2: Si titubea, con respecto a alguna palabra, indique con una señal a la izquierda de la palabra. Tómese unos momentos para pensar en un símbolo. Si no se le ocurre alguno, continúe:

- |                        |                  |
|------------------------|------------------|
| 1. JEFE                | 11. FRUSTRACIÓN. |
| 2. TRABAJO             | 12. ORGANIZADO   |
| 3. TIEMPO              | 13. YO MISMO     |
| 4. TRIVIALIDADES       | 14. COMPROMISO   |
| 5. FECHAS LÍMITE       | 15. DEMORAR      |
| 6. DECIDIDO            | 16. DISFRUTE     |
| 7. INTERRUPCIONES      | 17. AVERSIÓN     |
| 8. PAPELEO             | 18. DECISIÓN     |
| 9. TELÉFONO            | 19. DELEGAR      |
| 10. ENTORNO DE TRABAJO | 20. PERFECTO.    |

Cuando haya completado el test del tiempo, una los símbolos similares. Trace una línea diferente para cada grupo de dibujos. Por ejemplo, una todas las figuras redondas. Por ejemplo:



Repase ahora mentalmente los grupos de símbolos. Anote lo que vaya descubriendo, en los espacios correspondientes.

1. ¿Qué representa para usted cada grupo de símbolos?

---

2. ¿Qué relación guardan los símbolos entre sí?

---

3. ¿Significa algo el tamaño del símbolo? Por ejemplo, suponiendo que círculo grande represente un sentido amplio del tiempo, los círculos menores. ¿Indicarán sentimientos de limitación o de insignificancia?

---

---

---

4. La presión con la cual dibujó los símbolos, ¿indica la existencia de tensión o de una fuerte conmoción?

---

---

---

5. ¿Son las líneas fluidas, dentadas, angulosas, salientes o desconectadas? ¿Se relaciona esto, de alguna forma, con sus actitudes hacia cada palabra en particular?

---

---

---

6. ¿Tuvo usted dudas con alguna de las palabras, porque era incapaz de imaginar un símbolo para ella? ¿Cuáles palabras?

---

---

---

¿Significa esto un bloqueo mental respecto de estos conceptos?

7. ¿Cuáles son los rasgos esenciales del significado revelado por el "test" de símbolos del tiempo? No trate de encontrar un significado para cada dibujo. Busque las tendencias particulares.

---

---

---

Conserve, in mente, las anteriores consideraciones personales mientras completa el siguiente cuestionario, relativo al grado de inteligencia con que administra usted el tiempo.

ANALICE SUS RELACIONES CON EL TIEMPO

Analice con qué grado de inteligencia administra el tiempo

	<i>Frecuente- mente</i>	<i>A veces</i>	<i>Rara vez</i>
1. ¿Prepara todos los días una lista de cosas que hacer?	_____	_____	_____
2. ¿Marca prioridades dentro de la lista de cosas que hacer, en función del provecho que le reporten?	_____	_____	_____
3. ¿Realiza todos los asuntos de la lista?	_____	_____	_____
4. ¿Actualiza, por escrito, sus metas profesionales y personales?	_____	_____	_____
5. ¿Está limpia y ordenada su mesa?	_____	_____	_____
6. ¿Pone cada cosa en su sitio?	_____	_____	_____
7. ¿Resuelve eficazmente las interrupciones?	_____	_____	_____
8. ¿Le resulta fácil encontrar lo que busca en los archivos?	_____	_____	_____
9. ¿Actúa con decisión?	_____	_____	_____
10. ¿Se reserva algo de tiempo cada día, durante el cual poder trabajar tranquilo, sin que le molesten?	_____	_____	_____
11. ¿Trata adecuadamente a las personas que «se enrollan»?	_____	_____	_____
12. ¿Procura evitar los problemas antes de que surjan, en vez de tener que resolverlos después de aparecidos?	_____	_____	_____
13. ¿Hace el mejor uso posible del tiempo?	_____	_____	_____
14. ¿Cumple las fechas límite con tiempo sobrado?	_____	_____	_____
15. ¿Llega a tiempo al trabajo, a las reuniones y a los demás actos a que acude?	_____	_____	_____
16. ¿Delega bien?	_____	_____	_____
17. ¿Sus subordinados cooperan con entusiasmo en las tareas que les asigna?	_____	_____	_____
18. Tras haber sido interrumpido, ¿puede volver al trabajo sin perder el ritmo?	_____	_____	_____
19. ¿Hace cada día algo que le acerque a sus metas a largo plazo?	_____	_____	_____

CÓMO USAR EL TIEMPO CON EFICACIA Y PRODUCTIVIDAD

	<i>Frecuente- mente</i>	<i>A veces</i>	<i>Rara vez</i>
20. ¿Puede relajarse durante su tiempo libre, olvidándose del trabajo?	_____	_____	_____
21. ¿Sabe la gente cuál es el mejor momento para estar con usted?	_____	_____	_____
22. ¿Realiza el trabajo más importante durante las horas de máxima energía?	_____	_____	_____
23. ¿Pueden otros hacerse cargo de la mayoría de las responsabilidades de usted, si se encuentra ausente del trabajo?	_____	_____	_____
24. ¿Comienza y finaliza sus proyectos en las fechas previstas?	_____	_____	_____
25. ¿Despacha los papeles con sólo manejarlos una vez?	_____	_____	_____

**Puntuación**

Anótese 4 puntos por cada *frecuentemente* que haya marcado. Anótese 2 puntos por cada *a veces*. Anótese 0 puntos por cada *rara vez*. Sume el total de puntos de sus respuestas y compárelo con la siguiente escala:

81-100: Administra usted muy bien el tiempo y controla la mayoría de las situaciones.

61-80: Usted administra bien el tiempo, a veces. Debería aplicar mejor las estrategias de ahorro de tiempo que utiliza actualmente.

41-60: Está patinando. No deje que las circunstancias consuman lo mejor de usted. Aplique rápidamente las técnicas de este libro.

21-40: Está perdiendo el control. Probablemente está usted demasiado desorganizado para disfrutar de tiempo de calidad. ¡Ponga en marcha las ideas de este libro hoy mismo!

0-20: Está usted abrumado, descentrado, frustrado y probablemente bajo una gran tensión. Ponga en práctica inmediatamente las técnicas de este libro. Todas las semanas revise los capítulos que traten sobre aspectos relacionados con los conflictos que usted tenga, hasta que empiece a ver la luz.

**Su plan de acción**

A. Ahora que es usted más consciente de lo que supone una mejor administración del tiempo, haga una lista de las cuestiones conflictivas que desea resolver:

ANALICE SUS RELACIONES CON EL TIEMPO

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

B. No podemos administrar adecuadamente el tiempo hasta que hayamos aprendido a administrarnos a nosotros mismos. En parte, la mala administración del tiempo es el resultado de hábitos nocivos que hemos ido adquiriendo a través de los años. Lea ahora el siguiente capítulo y descubra cómo romper estos esquemas que van en contra de usted mismo.

**Citas para la reflexión**

«El tiempo es una medida del conocimiento de la eternidad.»

—E. Holmes

«¿Amas la vida? Entonces, no malgastes el tiempo, porque éste es el material del que la vida está hecha.»

—Benjamin Franklin

«Todo cuanto poseo: por un momento de tiempo.»

—Reina Isabel I  
(Últimas palabras)

## INTRODUCCION

Ha habido muchos cursos, conferencias y publicaciones sobre ADMINISTRACION DEL TIEMPO: desde el MANEJO DEL TIEMPO, de James T. McCay (1959) hasta la TRAMPA DEL TIEMPO, DE R. Alec Mackenzie (1972); se ha cobrado experiencia, que se ha vertido en THE WALL STREET JOURNAL. TEMAS GERENCIALES (1988), de donde transcribimos algunos conceptos en las siguientes páginas: MITOS SOBRE LA ADMINISTRACION DEL TIEMPO y UNA AMENAZA: EL JEFE ENVICIADO AL TRABAJO 18 HORAS AL DIA. Esto conduce a un replanteamiento del problema de la falta de tiempo.

En primer término "su administración es un asunto muy personal. Cada uno debe elegir entre docenas de sugerencias ofrecidas y adaptarlas a sus propias necesidades".

En segundo lugar pensemos sobre los conceptos de TIMING\*; cronometraje; "reglaje", regulación, coordinación, oportunidad, compás, ritmo, engranaje, precisión para lograr un objetivo. Esto es, el manejo del tiempo significa llegar a resultados, en el momento preciso.

Así nuestros Capítulos serán: DEFINICIONES, necesario para distinguir el trabajo y el "hobby". A continuación las CAUSAS DE PERDIDAS MAYORES DE TIEMPO, aquellos que implican meses y años; las CAUSAS DE PERDIDAS MENORES, que significa horas y días. En seguida, se proponen EJERCICIOS sobre más pérdidas y en el siguiente Capítulo se indican las soluciones a esos ejercicios. En otro Capítulo se proporcionan más RECOMENDACIONES. Finalmente en el último Capítulo se indican las estrategias para el CAMBIO DE ACTITUDES y establecer la FORMA PERSONAL DE ADMINISTRAR EL TIEMPO.

\* TIMING: act of determining or regulating the (order of) occurrence of an action, event, etc to achieve the desired results: a timing device; (theatre) speed of dialogue/cues, etc. Tomado del OXFORD ADVANCED LEARNER'S DICTIONARY OF CURRENT ENGLISH by A.S. HORNBY.

## MITOS SOBRE LA ADMINISTRACION DEL TIEMPO

Ya es el momento de que algunos de los mitos sobre la administración del tiempo se pongan en tela de juicio. Cumpliendo estrictamente los horarios, leyendo una vez cada papel, los planificadores del tiempo, forman parte del folklore de la Administración.

¿Qué sentido tiene llevar un registro del rendimiento del tiempo, si la persona para quien usted trabaja lo mantiene permanentemente presionado?. Cuando suena el teléfono hay que contestarlo. El ejecutivo no tiene a quién delegar y de una manera continua le agregan objetivos negociados.

Invierta una gran cantidad de tiempo al buscar, contratar y preocuparse por la mejor gente posible. Ese tiempo invertido da excelentes dividendos.

El trabajo no es llenar de actividades cada momento de vigilia, la tarea consiste en obtener resultados; y si usted es un gerente, eso significa.. a través de los esfuerzos de su personal.

Deben volver a plantear su estrategia los gerentes al afirmar, que llegar temprano y trabajar tarde es efectivo y productivo.

## UNA AMENAZA: EL JEFE ENVICIADO AL TRABAJO 18 HORAS AL DIA

El mayor problema, que implica el estrés en las empresas, es tratar de manejarlo, en lugar de eliminar a la persona causante de esa situación.

El gerente llamado "enviciado al trabajo", es una de las fuerzas más disociadoras que anda errante por los corredores del mundo industrializado. Cuando debe establecer prioridades, piensa que tiene que hacer todo.

Un buen gerente para poder multiplicar sus esfuerzos, debe esperar con paciencia hasta lograr la dedicación de sus empleados. El adicto tiene poca o ninguna paciencia con los demás y trabaja horas interminables para compensar la falta de dedicación. Fija límites arbitrarios y aplica una presión de seguimiento; la recompensa consiste en obediencia malevolente y de mala calidad.

El ejecutivo que es "una amenaza de 18 horas al día", crea tensión donde quiera que esté. Llega temprano y se va tarde. Casi nadie puede seguir sus normas, fomenta el resentimiento y el antagonismo.

El almuerzo en el escritorio y la programación para cada hora de trabajo adicional reduce la conversación, el compromiso y las contribuciones de los demás. Pensemos en las carreras por todo el aeropuerto, las dos reuniones que deben hacerse al mismo tiempo, las colas que esperan en la puerta de las oficinas de "ejecutivos", la tempestad de llamadas telefónicas que se producen alrededor de estos llamados gerentes.

Hay que reducir el nivel de tensión en las empresas hasta niveles operacionales razonables. Es preciso mantener a los adictos fuera de las funciones administrativas y entregarles proyectos escrupulosos para el "staff". Hay que orientar los altos niveles de energía a las tareas, no al manejo del personal. Hacer óptimamente las cosas más importantes y recompensar a la mejor gente con el liderazgo. Hay que llegar y salir a horas razonables. ¿Es usted un enviciado al trabajo en una posición administrativa? ¿Está leyendo esto a las cinco de la mañana o a media noche?.

Con lo expuesto, hemos demostrado que es necesario eliminar hábitos.

Sugerimos la siguiente secuela:

1. Anote el hábito que desea eliminar.

EJEMPLO: Trabajar en una mesa desordenada.

HABITO: \_\_\_\_\_

2. Anote la meta en forma de logro. Céntrese en los resultados, nunca en el proceso. Por ejemplo, márquese como meta "Una mesa limpia y ordenada" en lugar de "Limpiar la mesa". Imaginar el resultado final le mantendrá motivado. Muchas veces el proceso por el que hay que pasar no es del todo agradable. ¿No se siente mejor imaginándose sentado ante una mesa bien ordenada que si se imagina cómo la tendrá que limpiar? Tómese ahora unos momentos y escriba su meta en forma de logro.

EJEMPLO: Tenga limpia y ordenada la mesa.

META: \_\_\_\_\_

3. Haga medibles los resultados. ¿Cómo sabrá que la mesa está limpia y ordenada precisamente como usted desea? Anote cómo va a medir los resultados.

EJEMPLO: Sólo tengo una cosa sobre la mesa y un sitio para cada cosa.

HABRE ALCANZADO MI META CUANDO: \_\_\_\_\_

4. Relacione todos los problemas que creaba con su hábito.

EJEMPLO: Cuando la mesa está abarrotada, no centro la atención ni pienso con claridad.

PROBLEMA: \_\_\_\_\_

PROBLEMA: \_\_\_\_\_

5. Relacione todos los beneficios que se derivan de la eliminación del hábito.

EJEMPLO: Con la mesa limpia, me es más fácil concentrarme durante largos períodos de tiempo.

BENEFICIO: \_\_\_\_\_

BENEFICIO: \_\_\_\_\_

6. Exagere los resultados. Si antes era desorganizado, hágase superorganizado. Si acostumbraba a llegar tarde a las reuniones, llegue a ellas super temprano durante tres semanas. Si acostumbraba a dar largas a las cosas, térmelas bastante antes de la fecha límite. Ya que muchas personas tienden a quedarse cortos, si usted llega a ser un superadministrador del tiempo, saldrá adelante bastante bien.

7. No se permita retrocesos. Tan pronto como advierta que está conmutando la pena de muerte que había impuesto a alguno de sus viejos hábitos, interrumpa lo que está haciendo, respire profundamente, y empiece con el nuevo estilo que se ha propuesto. Por ejemplo, si su meta es "limpiar la mesa" y se da cuenta de que los papelotes vuelven a amontonarse, pare. Ponga en orden inmediatamente la zona de trabajo y comience de nuevo. Puede llevarle algunos minutos, pero ahorrará tiempo a la larga si se acostumbra a mantener la mesa bien ordenada.

8. Solicite el apoyo de los demás. La gente se va a dar cuenta enseguida de que usted actúa de una forma diferente. Las reacciones de los demás acaso le sorprendan. En principio usted es una especie de amenaza para ellos, puesto que está demostrando que se puede ser más organizado. Esto, al poner en tela de juicio los métodos que ellos utilizan, acaso les induzca a sabotear los esfuerzos de usted interrumpiéndole o tentándole para que abandone sus objetivos. Sea firme e inflexible. Demuéstreles cómo valora usted el tiempo y también ellos lo respetarán.

9. Use proposiciones afirmativas. Anote una de sus metas en una cartulina de 8 x 12 y póngala sobre la mesa. Por ejemplo, "Tengo la mesa limpia y ordenada" o "Completo todos mis asuntos" o "Soy una persona decidida y segura". Pare ahora un momento y anote una o dos proposiciones que pueda usar hoy.

PROPOSICION: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

PROPOSICION: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. Recompénsese a sí mismo. Las recompensas son mucho más efectivas que la crítica. Céntrese en lo que haya conseguido respecto a la meta y no en lo que haya fallado. Si tiene que preparar una charla, concédase una recompensa por haber empezado a escribirla y celebre haber terminado cada una de las partes principales. Invítese a una buena comida o cólmese de elogios y después de haber dado la conferencia, concédase una recompensa todavía mayor en premio a una labor bien hecha.

11. Visualice el nuevo comportamiento. Véase iniciando a tiempo nuevos proyectos, terminando el papeleo al final de cada día, tratando de forma competente los problemas según vayan surgiendo, llegando a tiempo a todos los sitios, trabajando en una mesa limpia y ordenada, y disfrutando de más tiempo libre del que tenía antes. Deténgase ahora, acomódese y tómese un par de minutos para imaginar los resultados.

12. Se positivo. No permita que los progresos de hoy se vean perturbados por el recuerdo de los fallos anteriores. Evite el uso de palabras tales como intentar, desear y esperar, que, en el fondo, llevan implícita una tendencia al compromiso. En lugar de decir que está tratando de iniciar a tiempo los nuevos proyectos, manifieste "Inicio a tiempo los nuevos proyectos". Evite el uso de términos absolutos tales como siempre o nunca. El prometerse que nunca jamás dejará que la mesa se le vuelva a llenar de papelotes, no deja lugar para imprevistos. Sea firme consigo mismo, pero sin dejar de ser razonable.

## CÓMO ELIMINAR LOS HÁBITOS AUTODESTRUCTIVOS

1. Anote el hábito que desea eliminar.
2. Anote la meta en forma de logro.
3. Haga medibles los resultados.
4. Relacione todos los problemas que creaba con su hábito.
5. Para motivarse al cambio, relacione todos los beneficios que se derivan de la eliminación del hábito.
6. Exagere los resultados; por ejemplo, si ha sido desorganizado anteriormente, conviértase en superorganizado durante tres semanas hasta que haya establecido el nuevo estilo.
7. No se permita retrocesos
8. Solicite el apoyo de los demás
9. Use proposiciones afirmativas.
10. Recompénsese a sí mismo.
11. Visualice el nuevo comportamiento; véase tal como desea ser.
12. Sea positivo; no permita que los progresos de hoy se vean perturbados por el recuerdo de los fallos anteriores.

### SU PLAN DE ACCIÓN:

- A. Elija uno de sus hábitos más problemáticos en la administración del tiempo y siga los doce pasos que indicamos para la eliminación de los hábitos perjudiciales.
- B. Examine el índice de esta carpeta: identifique el aspecto de la administración del tiempo en el que está más necesitado de ayuda. Vaya directamente a ese capítulo y léalo.

## I. DEFINICIONES

Podemos definir el tiempo como la dimensión en la cual las cosas cambian, el espacio sería la dimensión en donde existen las cosas. El tiempo se mide en una forma natural, por las estaciones; alguien ha dicho que es un invento del hombre; pero no es así, simplemente un humano observa que en cierta época reverdecen los árboles y florecen los capullos; que en otra, las hojas se caen y se decoloran y en otra, el árbol se manifiesta desnudo. Ese ciclo se repite una y otra vez, eso nos marca el transcurso del tiempo.

Otra referencia sería el día y la noche; se han hecho experimentos de alojar una persona en una caverna con una luz artificial, podía prender y apagar un foco para simular el día y la noche. El individuo tuvo la tendencia a prolongar sus días de 18 a 52 horas. El día y la noche constituye otro ciclo que nos proporciona una medida de tiempo.

El tiempo puede asimilarse a un puño; si está comprimido, cerrado, tenso no puede hacer nada; de igual manera si está relajado, laxo, suelto, tampoco puede hacer nada; pero si tiene una actitud intermedia es capaz de asir algo, de agarrar un objeto, de manejar, de acariciar, de soltar y de apretar. Así debe ser nuestro tiempo, ni sumamente presionado, ni totalmente suelto.

Otro símil, el tiempo es como el acero; cuando se tiene en bruto tiene poco valor; pero conforme se va trabajando, puliendo, desbastando, ese metal adquiere mas y mas valor. Si pensamos en que ese pedazo de fierro, se ha transformado en un espiral de un reloj, a través del trabajo de tantos operarios, comprendemos que el acero se cotice mucho más alto. Así es el tiempo, para unas personas significa 1,000 pesos/hora, para otras 100,000 pesos/hora. ¿Por qué sucede esto?, porque los primeros han adquirido técnicas, ciencia o arte estimados por otros.

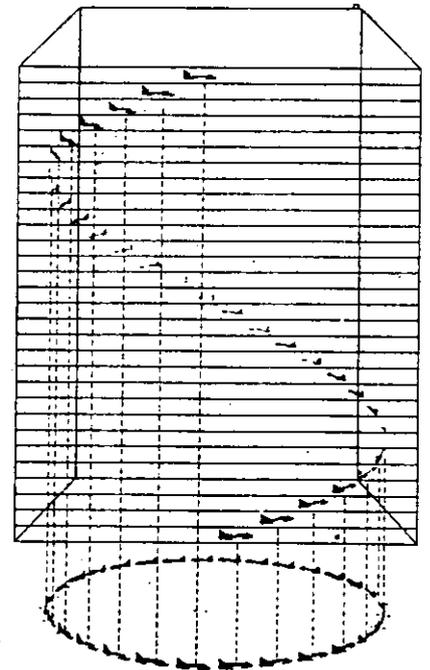
Cabe decir que la relatividad ha sido probada por cuánta demostración ha podido idearse . . . casi ninguna de ellas relacionada con el tiempo. La explosión de la primera bomba atómica, cuyo principio se basaba en la teoría de la relatividad, constituyó la prueba más fehaciente que pudiera imaginarse.

Como ha ocurrido con todas las teorías en el campo de la física, llegará el día en que nuevos descubrimientos modifiquen la de la relatividad de Einstein. Puede decirse que los físicos ahora la consideran como el principio de una teoría más amplia acerca del espacio, el tiempo y el movimiento. Sin embargo, una cosa es segura: las futuras teorías partirán del punto donde llegó la relatividad de Einstein: no pueden retornar al tiempo de lo absoluto de Newton.

#### Quando "antes" significa "después"

La relatividad del tiempo no sólo abarca la expansión (o contracción) del tiempo, sino su aspecto más básico, sus propiedades pretéritas y futuras: "antes" y "después". Mediante razonamientos extremadamente complicados puede demostrarse que para observadores que se mueven en distintas direcciones o a diferentes velocidades, no existen ni el pasado ni el futuro absolutos. Es decir, un observador puede hallar que el hecho A ocurrió antes que el suceso B; otro, que ocurrieron en el orden inverso; un tercero, que fueron simultáneos. Los tres estarán en lo cierto, desde sus respectivos puntos de vista.

El concepto tradicional del tiempo suele simbolizarse con las dos caras de Jano, la deidad romana, quien, estando en el presente, mira hacia el pasado y espera el futuro. En efecto, la relatividad del tiempo ha dado a Jano tres caras. Una mira hacia el "pasado absoluto": acontecimientos que cualquier observador, desde cualquier punto, situaría antes de su propio presente. Otra mira hacia el correspondiente "futuro absoluto". La tercera cara mira, con una especie de estrabismo, hacia la región del "tiempo indefinido", donde la relación de pasado, presente y futuro dependen de quien la define y de su propio movimiento. Ciertamente, la relatividad es un magnífico ejemplo de lo que J.B.S. Haldane, científico británico, quería decir cuando declaró que el universo "no sólo puede ser mucho más curioso de lo que suponemos, sino más curioso de lo que podemos suponer".



EL CONCEPTO DE EINSTEIN de que el tiempo es una cuarta dimensión, equivalente, en esencia, longitud, anchura y profundidad, se ilustra, de manera simplificada, en este diagrama. El trazo de un avión que vuela en círculo, fotografiado a intervalos de un minuto (*abajo*), tiene dimensiones de longitud y anchura. Pero si tomamos cada foto y la vamos arreglando en un orden ascendente (*arriba*), podremos percibir la dimensión tiempo. Se ha establecido una relación entre las fotos y el momento en que fueron tomadas. La espiral resultante muestra lo que los físicos llaman un continuo tridimensional, y representa el movimiento del avión en el tiempo y el espacio. En este ejemplo se ha omitido la dimensión profundidad.

Cuando se le pregunta a cualquier persona, ¿por qué no convives?, ¿por qué no duermes?, ¿por qué no haces ejercicio?, ¿por qué no estudias?, etc. Se escucha, como respuesta, el clamor: ¡porque no tengo tiempo!; la persona nunca se da tiempo, ni para trabajar, ni para descansar, menos para convivir; si es el ejecutivo, se olvida de su cuerpo, de su pensamiento y posiblemente de socializar; si es el ama de casa, tampoco atiende a su físico, también se le olvida pensar y quizás hable con alguien. En realidad no tienen la culpa ni los jefes, ni los subalternos; el único responsable es uno mismo; no sabemos aquilatar el tiempo, no hemos aprendido el hábito de no desperdiciarlo. Desde un príncipe hasta un mendigo tienen el mismo número de horas al día o de días al año, y en esa misma gama social, existen personas que viven la última gota de su tiempo, les rinde el día, trabajan, descansan, atienden su afición, enamoran, estudian, piensan, etc.

Pero ¿qué es el trabajo?, ¿cuál es la diferencia con el "hobby"?, éste último también significa utilizar energía y gastar horas-hombre; alguien ha dicho que el trabajo es aquello que uno hace por una remuneración; sin embargo Dorothy L. Sayers nos indica que el trabajo no es lo que uno hace para vivir, sino aquello que uno vive para hacer. De esta manera cobra importancia el descanso; que es una revitalización para continuar viviendo lo que se hace. Ese descanso será una siesta, un deporte, la cocina, la jardinería, los idiomas, la música, el baile, etc.

## II. CAUSAS DE PERDIDAS MAYORES DE TIEMPO

Todos coinciden en que los principales causantes de pérdida de tiempo son:

- .- El desconocimiento de la propia personalidad,
- .- La carencia de objetivos definidos,
- .- Falta de una escala de prioridades,
- .- Indisciplina personal,
- .- Tardanza injustificada en atacar los problemas
- .- Manejo ineficiente de la rutina diaria.
- .- Información insuficiente,
- .- Vida social exagerada y
- .- Trabajando con otros.
- .- Reuniones.

### III. CAUSAS DE PERDIDAS MENORES DE TIEMPO

Las causas más significativas para el derroche del tiempo son éstas:

- .- Oficinas inadecuadas y mal diseñadas.
- .- Escritorios congestionados innecesariamente.
- .- Exceso de material de lectura.
- .- Mala organización de la correspondencia.
- .- Indecisión.

#### IV. EJERCICIOS

1. Hemos indicado la causas de pérdidas mayores de tiempo y las de pérdidas menores. Las primeras significarían meses y años; las segundas, horas y días.

Señale usted cuáles son las que sufre y comente que ha hecho para que no se le escurra el tiempo.

En caso de que usted haya experimentado otros motivos diferentes a los indicados, concréte los y consulte.

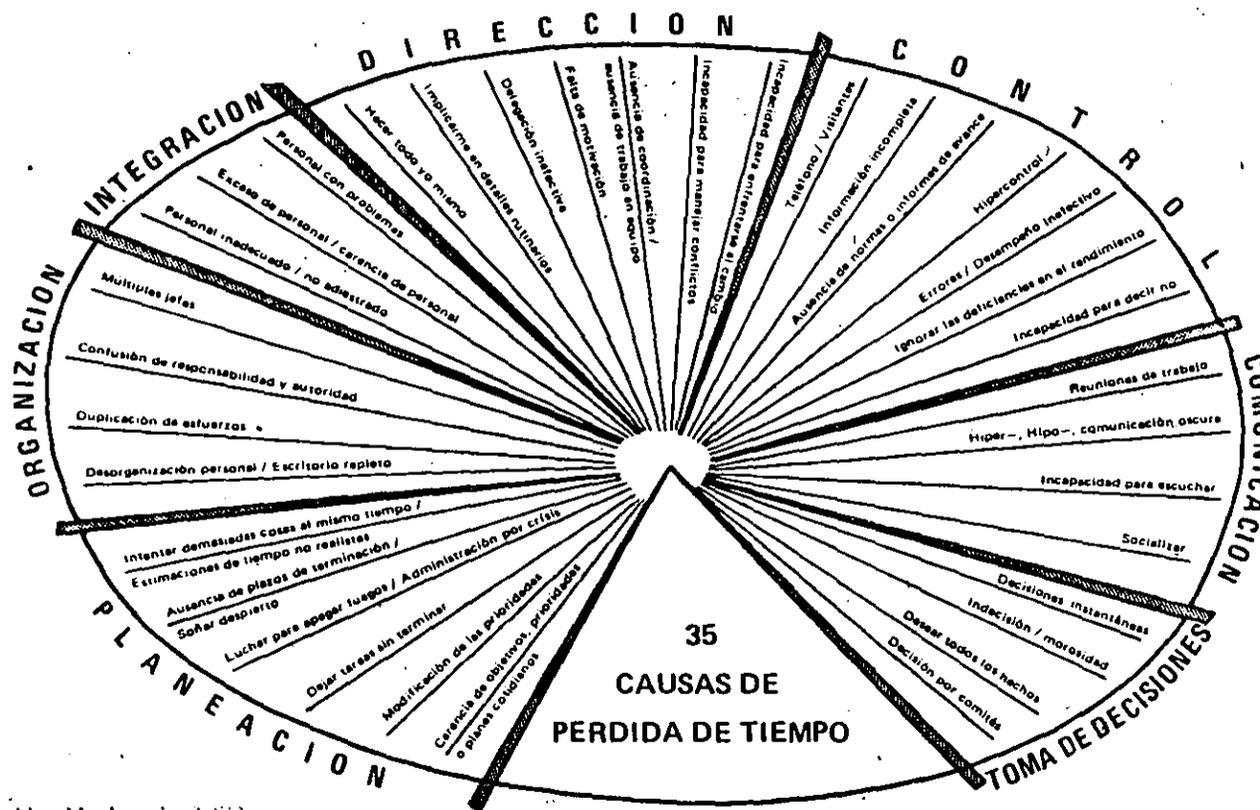
En el remoto caso de que usted, sea un administrador excepcional de su tiempo ¡FELICIDADES!. A usted le preguntaremos como resuelve los casos citados.

2. Alec Mackenzie elaboró la Gráfica que acompañamos, que señala 25 causas de pérdida de tiempo, relacionadas con las funciones administrativas.

a) Señala cuales suceden en tu organización: Aeropuerto, línea aérea, dependencia gubernamental, institución privada.

Realiza comentarios.

Cuadro 9. Causas de pérdida de tiempo relacionadas con las funciones administrativas



## V. SOLUCIONES

### SOLUCION A CAUSAS DE PERDIDAS MAYORES DE TIEMPO.

#### EL CONOCIMIENTO DE LA PROPIA PERSONALIDAD.

Si se clasifica usted en alguna de las siguientes personalidades, es tiempo de que se introvierta en usted y atienda a nuestras soluciones:

Persona super organizada. Está siempre haciendo listas, actualizándolas y perdiéndolas. Cuando se le dice que haga algo, tiende a considerar cada posibilidad, a planear cada detalle está seguro que todo fue cubierto; a menudo, no hace cosas que debía hacer; si no hace lo que planea para hoy, hace un mejor plan para mañana. No ve cambios, ni nuevas oportunidades, ni las necesidades de otros.

El super ocupado o el sobretabajador. Está tan ocupado haciendo cosas, que no tiene tiempo para ver los valores reales e importantes. Es difícil de abordar, incluso, con una idea de ahorrar tiempo. Generalmente está disgustado, porque dice a cada persona qué hacer, le falta espontaneidad y flexibilidad, es muy eficiente; cada minuto de su tiempo en el hogar y en el trabajo se llena con actividad, nunca se relaja.

El super preocupado (la nuez del tiempo). Está sobre fatigado; para no perder tiempo aplasta sus nervios y los de otros. Corre para cumplir un horario imposible. Si una junta comienza un minuto tarde, f

y resopla; tiene archivo, al mínimo detalle, de todo lo que hace cada día. Conoce como ahorrar segundos al tomar un cereal.

La persona totalmente desorganizada nunca hace, lo que dice que va a hacer. Nunca planea y en la vida, brinca de una crisis a otra.

El sistema de manejo de tiempo no es inflexible, automático, mecánico; el uso del tiempo es personal, individual. Cada ejecutivo, como le acomode, realizará las cosas importantes así sean pesadas, desagradables o imposibles. Tendrá tiempo para sí mismo, para su familia o amigos y cristalizará cualquier sueño. En resumen, como el "Ejecutivo Minuto", tendrá independencia, comunicabilidad, perspectiva y tono.

Veámos como se tienen más datos de uno mismo.

### CONOCETE A TI MISMO

Sócrates decía: "conócete a tí mismo". Alejandro el Magno fue advertido por el Oráculo de Delfos: "Conócete a tí mismo". Esto significa estar conscientes de nuestras destrezas y de nuestras limitaciones. Determinar nuestros gustos y nuestros vicios.

Hemos bosquejado al tiempo; definido al trabajo y al descanso; sabemos que si queremos vivir para hacer (trabajar), es necesario dedicarnos a una actividad que nos agrada; pero ¿cómo podemos conocer esa actividad?. Se ha observado que el 40% de los estudiantes cambian de carrera, que sólo 1/3 de personas que han triunfado, al salir de la primaria conocen su vocación.

El conocimiento de uno mismo debe comprender el conocimiento físico, el mental y el social. Así podrá hablarse de exámenes médicos, de pruebas de "tests", de I Q, de personalidad, talento, etc.

Si atendemos a nuestro estado mental, podemos recordar que existen lapsos en que estamos atentos, entusiastas, inteligentes. Esto no es cuestión de horóscopo, lo que sucede es que el día y la noche, las estaciones, los meses, influyen en nuestras facultades.

La cronobiología es una nueva ciencia que estudia los ritmos biológicos y nos enseña como trabajar con ellos y no contra ellos; ésto mejora nuestra perspectiva de la vida, así como nuestro rendimiento en el trabajo y en el deporte.

Los biorritmos son a cada 23, 28 y 33 días. El ciclo de 23 días posiblemente se origina en las células musculares o fibrosas, sus fluctuaciones afectan fuerza, resistencia y potencia físicas; la primera mitad o sea 11 y 1/2 días es un período de ascenso, los atletas generalmente actúan bien en ese lapso; los doctores de Europa seleccionan el segundo y el noveno día de este ciclo, como los más favorables para intervenir quirúrgicamente. La segunda mitad es el período de recarga, en estos 11 y 1/2 días la persona se cansa más fácilmente, se tiene menos potencia, energía o resistencia. Los médicos destinan estos lapsos a recuperación, porque los pacientes son mas dóciles. Estos días no significan que son aciagos; este período es ventajoso para el atleta para que no se sobreentrene. El día crítico es cuando comienza el ciclo o sea el primer día, y cuando pasa de positivo a negativo a los 11.5 días.

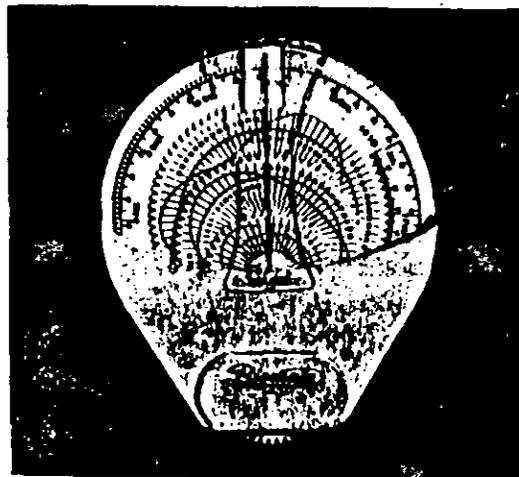
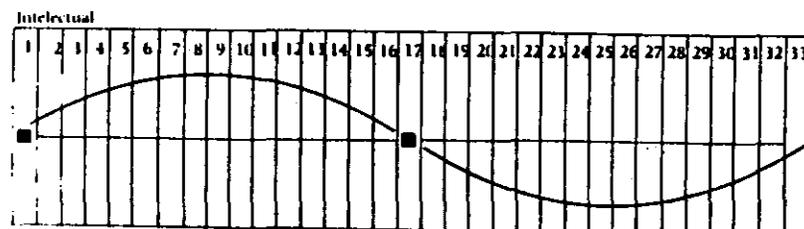
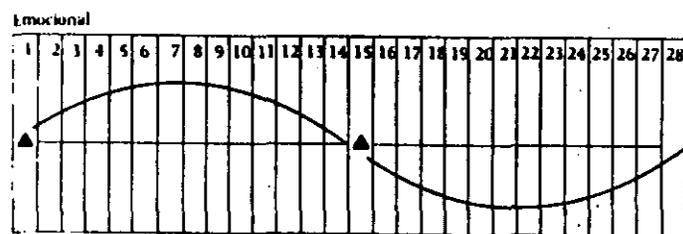
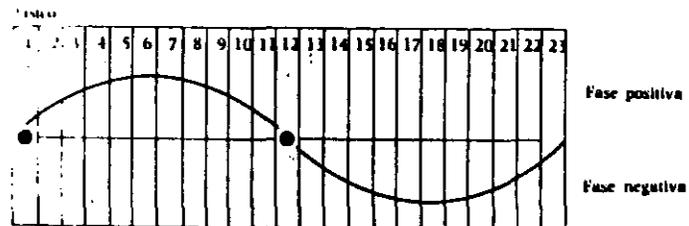
El ciclo de 28 días gobierna el sistema nervioso, influencia las células femeninas de hombre y mujer. Es de 28 días, en los primeros catorce la persona está mas inclinada al optimismo y favorece las empresas creativas, sentimientos, cooperación, amor y coordinación con el sistema nervioso. El segundo período del 15 al 28 día es recarga, la persona es irritable y negativa; ciertas personas irritables pueden identificar en este ritmo sus sentimientos emocionales.

Los días críticos son el primero y el décimoquinto, días en los cuales se debe estar a la expectativa, especialmente los doctores o personas cuya actividad depende de reacciones y juicios rápidos. Los accidentes suelen suceder en esos días críticos, máxime cuando coinciden con el día crítico físico, lo cual sucede seis veces al año.

El ciclo de 33 días aparentemente se origina en las células del cerebro, se asocia a un fenómeno de secreción de la glándula tiroides. Los primeros 16.5 días, los estudiantes son mas capaces de aprender nuevas materias; se piensa mejor, la memoria funciona bien y la respuesta mental es espontánea, es el tiempo de estudiar y crear; es interesante para estudiantes, escritores, científicos y artistas.

En la segunda mitad la capacidad de pensar se reduce, cuando se tiene dificultad para aprender posiblemente sea mejor revisar y corregir estudios anteriores. Es el mejor tiempo para practicar, almacenar conocimientos en el subconsciente y en la memoria. Los días críticos son el primero y el decimoséptimo, en ellos se debe estar alerta para la toma de decisiones o la firma de papeles importantes.

La teoría de los biorritmos comenzó en la década de 1890, cuando un profesor de psicología vienés, Hermann Swoboda, observó que la conducta de sus pacientes parecía manifestar un patrón rítmico. Esta observación le empujó a realizar un meticuloso estudio de sus notas médicas, tras el cual llegó a la conclusión de que la conducta atravesaba ciclos, con dos periodos diferenciados de 23 y 28 días. Poniendo en práctica sus conclusiones, Swoboda inventó una regla de cálculo mediante la cual sus pacientes pudiesen pronosticar sus días «críticos».



Los días positivos, negativos o potencialmente peligrosos pueden predecirse mediante una tabla de biorritmos como el Biomate, izquierda. La rueda dentada de la parte inferior del aparato hace girar los cuatro discos en los que aparecen la fecha y la interpretación de los tres biorritmos. Para averiguar los de un día concreto hay que girar el disco hasta que la fecha de nacimiento se halle alineada con la línea del eje vertical; entonces queda liberada la rueda. Los ajustes para los discos de los biorritmos se hallan en la tabla de cálculo que se entrega con el aparato, ajustándose cada uno a la edad del momento que ha de calcularse. Se gira el disco con el dedo hasta que se produce el alineamiento del dato en la tabla de cálculo con la línea del eje. En ese momento la rueda queda ajustada, y la tabla muestra los biorritmos de cualquier día del año. Este aparato está colocado de manera que los tres biorritmos se hallen en el punto crítico, lo que ocurre en raras ocasiones.

A partir del nacimiento, y durante toda la vida, nos vemos afectados por la influencia de tres ritmos básicos: uno físico de 23 días que regula la fuerza y la resistencia, otro de 28 días que regula la sensibilidad, el estado de ánimo y las relaciones y un ritmo intelectual de 33 días que domina la capacidad de juicio y pensamiento. Cada uno alterna regularmente de fase positiva a negativa. La fase del ritmo en un día concreto puede proporcionar información sobre uno mismo. Durante la fase positiva del ritmo físico, la fuerza y la resistencia se dan en grado máximo, por lo que puede emprenderse con confianza cualquier esfuerzo físico.



Cuando circulaba por una autopista cerca de Nueva Orleans, Jayne Mansfield, la actriz cinematográfica, se estrelló contra un camión encontrando la muerte. Sus biorritmos de aquel día, 29 de junio de 1967, demostraron que se hallaba en día crítico físico, que el día anterior lo había estado emocionalmente, y que al día siguiente lo habría estado intelectualmente. El hecho de que su muerte se produjera en aquel momento parece probar la teoría de los biorritmos. El atleta plusmarquista Sebastián Coe ganó la final de 1.500 metros en las Olimpiadas de Moscú, el 1 de agosto de 1980. Sus biorritmos demostraron que se hallaba en momento emocional crítico, físicamente bajo tres días después del punto crítico, e intelectualmente bajo aproximándose al día crítico. Según su estado no debería haber ganado una prueba tan dura, por lo que el hecho parece refutar la teoría. Existen muchos ejemplos que en unos casos mantienen y en otros refutan esta teoría.

### La era biorrítica

¡El hombre vuelve a empezar su vida a los 58 años!

Efectivamente, sin poder hablar de vejez, esta edad es con certeza la de la sabiduría, pero también la de la disminución de las facultades físicas y mentales. La fuerza está más limitada, la inteligencia menos viva, la memoria menos segura... y a pesar de todo el 21 252.º día después del nacimiento (es decir algo más de 58 años) es un día importante: el ciclo biorrítico completo vuelve a arrancar de su punto de partida.

Ya hemos visto que el ciclo biorrítico completo está compuesto de tres ciclos (23, 28 y 33); esos ciclos se encuentran regularmente dos a dos (son los días críticos por partida doble), pero, tan sólo una vez en la existencia esos ciclos se encuentran todos en fase positiva, como en el momento del nacimiento, y van a atravesar juntos la línea de base el día 21 252.º. Esta cifra corresponde a la multiplicación de los tres ciclos biorríticos ( $23 \times 28 \times 33$ ) y marca el comienzo de un ciclo idéntico.

Durante esta era biorrítica, hay un poco más de 4 000 días, en el curso de los cuales se produce un cambio de dirección de la energía; y los llamamos «días críticos».

Se debería tener en cuenta los biorritmos para proponer una edad de jubilación que considerara algún fenómeno físico.

## Cálculo del biorritmo y trazado de las curvas

Los biorritmos pueden calcularse de diversas maneras. El método más sencillo consiste en utilizar una de esas pequeñas y asequibles calculadoras especialmente destinadas para este uso.

Otro método consiste en pedirle a algún amigo que tenga un microordenador, que le calcule a usted el biorritmo en su aparato, porque tenga el programa o porque se complazca en hacerlo (es relativamente fácil).

En el caso de que a usted no le apetezca comprar una calculadora o no conozca a nadie que tenga un microordenador, le queda una tercera posibilidad: utilizar las tablas que reproducimos a continuación.

### Utilización de las tablas

El primer y único problema consiste en determinar el número de días que ha vivido usted en una fecha determinada. Las curvas empiezan en el día de su nacimiento; es, por tanto, muy importante conocer el número de días que han transcurrido entre su nacimiento y el momento en el que usted quiera conocer su biorritmo (físico, psíquico o emocional).

Hay que señalar que no sólo es posible conocer su actual estado biorrítico, sino igualmente el del pasado o el del futuro. El conocimiento del futuro es, naturalmente, el objetivo principal de esta ciencia, pero al calcular sus biorritmos del pasado, puede verificar si los datos corresponden a la realidad, y de este modo confirmar (o invalidar) el valor de los resultados proporcionados por el análisis de sus biorritmos.

La única dificultad para conocer el número de días vividos reside en los años bisiestos. No hay que olvidar incluirlos en los cálculos si no quiere obtener unos resultados completamente falsos.

En las páginas siguientes encontrará dos tablas; la primera le da el número de días vividos en sus diferentes cumpleaños.

ños; la segunda le da los años bisiestos. Las dos tablas se completan con algunos ejemplos de cálculo que le permitirán familiarizarse con el método.

**Tabla I**

Esta tabla le da el número de días vividos entre su nacimiento y su aniversario:

Si tiene:	El n.º de días vividos es:		
1 año:	365	29 años:	10585
2 años:	730	30 años:	10950
3 años:	1095	31 años:	11315
4 años:	1460	32 años:	11680
5 años:	1825	33 años:	12045
6 años:	2190	34 años:	12410
7 años:	2555	35 años:	12775
8 años:	2920	36 años:	13140
9 años:	3285	37 años:	13505
10 años:	3650	38 años:	13870
11 años:	4015	39 años:	14235
12 años:	4380	40 años:	14600
13 años:	4745	41 años:	14965
14 años:	5110	42 años:	15330
15 años:	5475	43 años:	15695
16 años:	5840	44 años:	16060
17 años:	6205	45 años:	16425
18 años:	6570	46 años:	16790
19 años:	6935	47 años:	17155
20 años:	7300	48 años:	17520
21 años:	7665	49 años:	17885
22 años:	8030	50 años:	18250
23 años:	8395	51 años:	18615
24 años:	8760	52 años:	18980
25 años:	9125	53 años:	19345
26 años:	9490	54 años:	19710
27 años:	9855	55 años:	20075
28 años:	10220	56 años:	20440

57 años:	20805	73 años:	26645
58 años:	21170	74 años:	27010
59 años:	21535	75 años:	27375
60 años:	21900	76 años:	27740
61 años:	22254	77 años:	28105
62 años:	22630	78 años:	28470
63 años:	22995	79 años:	28835
64 años:	23360	80 años:	29200
65 años:	23725	81 años:	29565
66 años:	24090	82 años:	29930
67 años:	24455	83 años:	30295
68 años:	24820	84 años:	30660
69 años:	25185	85 años:	31025
70 años:	25550	86 años:	31390
71 años:	25915	87 años:	31755
72 años:	26280		

**Tabla II**

Esta tabla le da los años bisiestos desde 1900:

1904	1932	1960
1908	1936	1964
1912	1940	1968
1916	1944	1972
1920	1948	1976
1924	1952	1980
1928	1956	1984

**Ejemplo**

Vamos a calcular el biorritmo de un gran cómico francés nacido el 8 de mayo de 1903.

Calcularemos su biorritmo para el 26 de febrero de 1971, fecha de su muerte.

Hallemos primero el número de días vividos en su último aniversario: el 8 de mayo de 1970 nuestro actor tenía 67 años. Si vamos a la tabla I constataremos que había vivido 24 455 días más los años bisiestos.

Desde 1903 a 1970 hay 17 años bisiestos (véase la tabla II)

*Ciclo intelectual (33)*

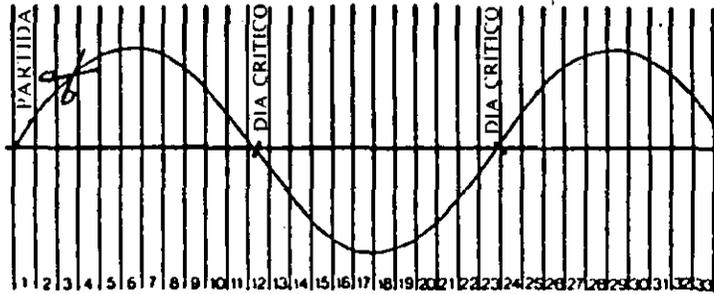
Número total de días vividos: ... : 33 = ...

Número de ciclos completos: ... = ...

Resto: ...

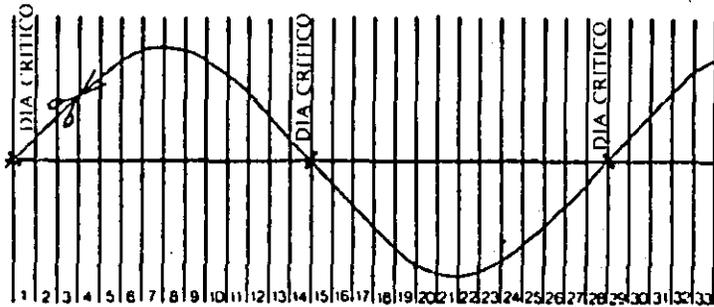
Se encuentra actualmente en el ...º día de su ciclo intelectual.

**Curva física de 23 días**

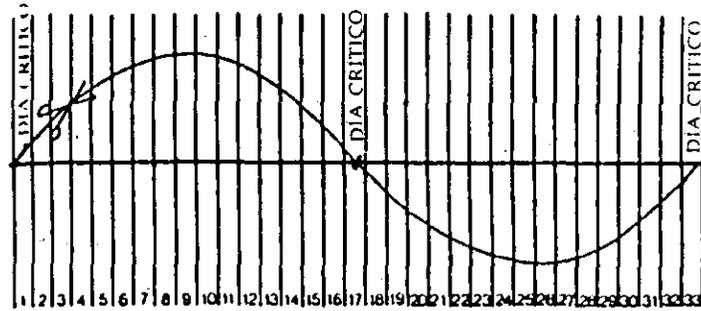


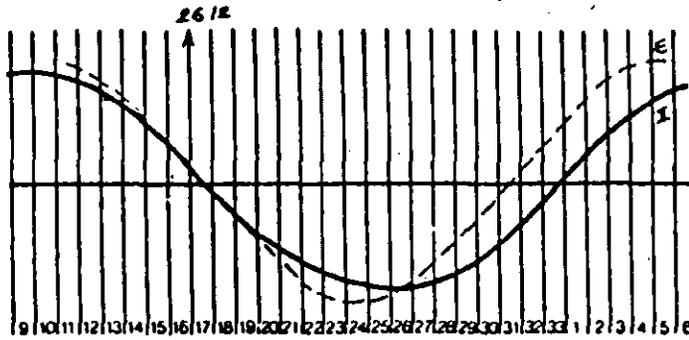
El lector puede recortar esta figura siguiendo la curva, y la puede utilizar como referencia en los diagramas biorrítimicos. Esta figura pegada en un cartón también le proporcionará un trazado de biorrítimos.

**Curva emocional de 28 días**



**Curva intelectual de 33 días**





Vemos, pues, que ese 26 de febrero (fecha de su muerte) constituía, para el cómico, un día crítico por partida doble. Además se encontraba en fase física negativa.

Quizá, los cálculos parezcan largos y fastidiosos... ¡no se desanime! Bien entrenado (y el entrenamiento es rápido) no necesitará más de 60 segundos para realizarlos.

Señalemos que las calculadoras pueden darle directamente el número de días vividos. Vuelva a leer con atención las instrucciones de uso de su calculadora..., ¡quizá pueda realizarlo!

#### Formato para el cálculo de los biorritmos

Como tendrá que trazar biorritmos para varias personas (para su pareja, por ejemplo), le aconsejamos anotar siempre el nombre y la fecha de nacimiento de la persona cuyo biorritmo va a calcular.

Nombre de la persona:  
Fecha de nacimiento: Mes/Día/Año

Le aconsejamos que lo anote así, porque la mayoría de los programas de biorritmos utilizan esta presentación... ¡y quién sabe si va usted a informatizarse!

Edad en el último cumpleaños: ...  
Multiplicado por 365 = ...  
Años bisiestos (total) = ...  
Número de días desde el cumpleaños = ...  
Número total de días vividos = ...

A partir de ese número total de días puede usted calcular los tres biorritmos:

#### Ciclo emocional (28)

Número total de días: ... : 28 = ...

Generalmente se obtiene una cifra con decimales; tome la cifra sin los decimales y multiplique por 28, así sabrá el número total de días en los ciclos completos. Reste ese número del número total de días; obtendrá su posición en la curva biorrítica.

#### Ciclo intelectual (33) y ciclo físico (28)

Se procede de la misma forma.

A continuación encontrará una ficha tipo que no tendrá más que reproducir tantas veces como quiera.

#### FICHA BIORRÍTMICA DE...

Nacido el: ...  
Edad en el último cumpleaños: ... × 365 = ...  
Años bisiestos (total): ...  
Número de días desde el cumpleaños: \_\_\_\_\_

#### NÚMERO TOTAL DE DÍAS VIVIDOS

#### Ciclo emocional (28)

Número total de días vividos: ... : 28 = ...  
Número de ciclos completos: ... = ...  
Resto: ...

Se encuentra actualmente en el ...º día de su ciclo emocional.

#### Ciclo físico (23)

Número total de días vividos: ... : 23 = ...  
Número de ciclos completos: ... = ...  
Resto: ...

Se encuentra actualmente en el ...º día de su ciclo físico.

que son: 1904, 1908, 1912, 1916, 1920, 1924, 1928, 1932, 1936, 1940, 1944, 1948, 1952, 1956, 1960, 1964 y 1968.

Debemos añadir 17 días a los 24 455, es decir, que tendremos un total de 24 472 días.

Como lo que nos interesa es su biorritmo del 26 de febrero y no el del 8 de mayo, nos falta añadir los días que separan a esas dos fechas.

Recordemos que los meses no tienen todos los mismos días:

Enero tiene 31 días  
 Febrero 28 días (el cálculo de los años bisiestos ya se ha realizado)  
 Marzo 31 días  
 Abril 30 días  
 Mayo 31 días  
 Junio 30 días  
 Julio 31 días  
 Agosto 31 días  
 Septiembre 30 días  
 Octubre 31 días  
 Noviembre 30 días  
 Diciembre 31 días

Entre el 8 de mayo y el 26 de febrero del año siguiente (no bisiesto) hay:

mayo (23 días), junio (30), julio (31), agosto (31), septiembre (30), octubre (31), noviembre (30), diciembre (31), enero (31), febrero (26); es decir, un total de 294 días que debemos añadir la cifra anterior (24 472) para obtener el número total de días vividos. Son 24 776 días entre el 8 de mayo de 1903 y el 26 de febrero de 1971.

No nos queda más que trazar los tres biorritmos correspondientes a esta fecha.

### El trazado de las curvas

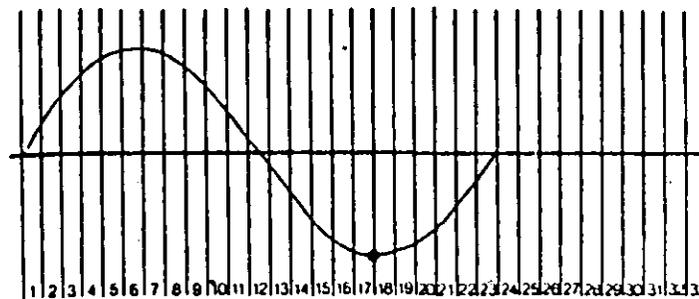
Vamos a calcular el biorritmo de alguien que haya vivido 24 766 días.

Calculemos primero el *ciclo físico* de 23 días; para ello basta dividir la cifra anterior entre 23. Si queda un resto,

indica que el ciclo está en curso y habrá que terminarlo. Así  $24\ 766 : 23 = 1076,7826$ ; se puede observar que ha habido ya más de 1 076 ciclos físicos y que actualmente hay un ciclo físico en marcha. Busquemos ese ciclo. Es sencillo, basta con multiplicar 1 076 por 23, lo que nos da 24 748, y restar a esta cifra el número total de días vividos ( $24\ 766 - 24\ 748$ ), el resultado obtenido nos indica el número de días del nuevo ciclo, es decir, 18 días.

Este ciclo se encuentra ya bastante avanzado (18 días sobre 23) situándose en fase negativa, puesto que ésta comienza a la mitad del ciclo.

Tracemos la curva:



Se procede de la misma forma para el ciclo emocional de 28 días y para el ciclo intelectual de 33 días:

*Ciclo emocional:*  $24\ 766 : 28 = 884,5$ ; es decir,  $884 \times 28 = 24\ 752$ . Restando esta cifra de 24 766 obtenemos 14. Por lo tanto el 26 de febrero es un día crítico (mitad del ciclo) desde el punto de vista emocional.

*Ciclo intelectual:*  $24\ 766 : 33 = 750,48$ ; es decir  $750 \times 33 = 24\ 750$ ;  $24\ 766 - 24\ 750 = 16$ . Hacia la mitad del día la curva volverá a atravesar la línea de base (mitad del ciclo). Día crítico igualmente desde el punto de vista intelectual.

*Biorritmo de Fernandel:*

Nacido el 8 de mayo de 1903

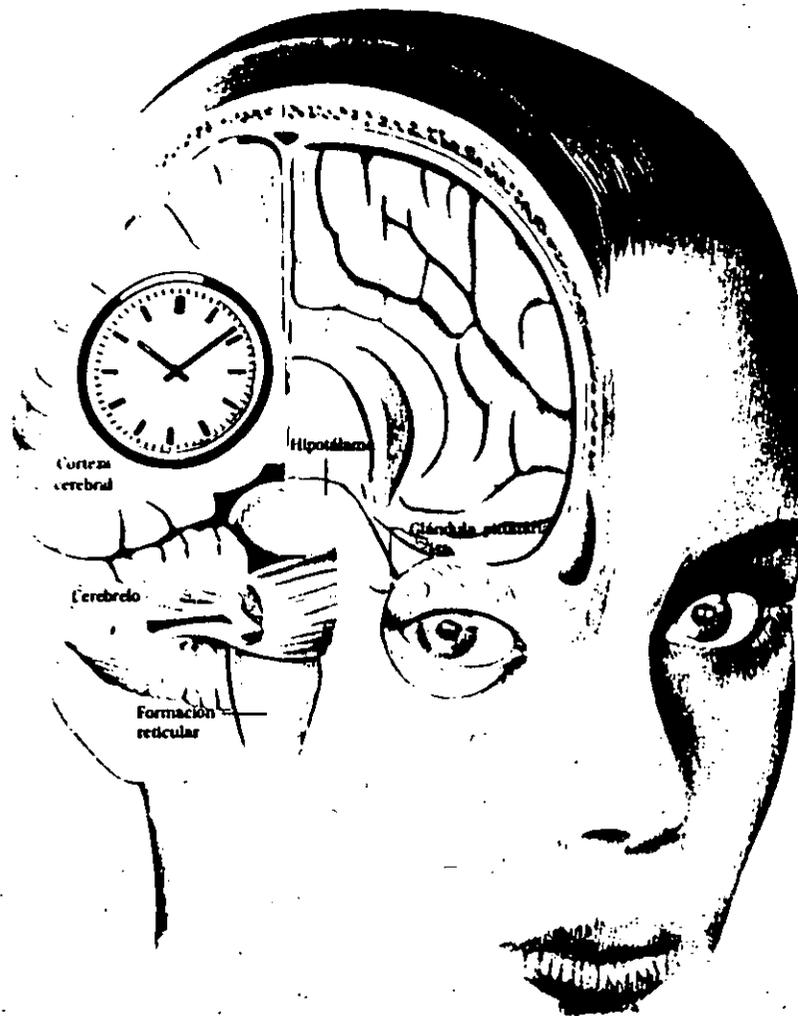
Fallecido el 26 de febrero de 1971, día crítico por partida doble.

También debemos atender a nuestros ciclos diarios. Existen personas que son "alondras" y otras son "buhos", las primeras son más eficientes a las 13:00 horas, luego declinan y vuelven a ascender en su inteligencia hasta las tres o cuatro de la tarde; sin alcanzar la plenitud de las 13:00 horas. Los "buhos" son brillantes en la noche.

La memoria de corto plazo es más brillante por la mañana. La tarde es la mejor hora para aprender material sujeto a la memoria de largo plazo. Los políticos y ejecutivos deben asimilar sus discursos en las tardes. Así mismo los estudiantes serán más eficientes en las tardes. También durante las horas vespertinas se atenera la destreza manual (carpintería, escribir a máquina o coser); así como la coordinación para los deportes y los sentidos (gusto, vista, oído, tacto y olfato) se agudizan durante las últimas horas de la tarde.

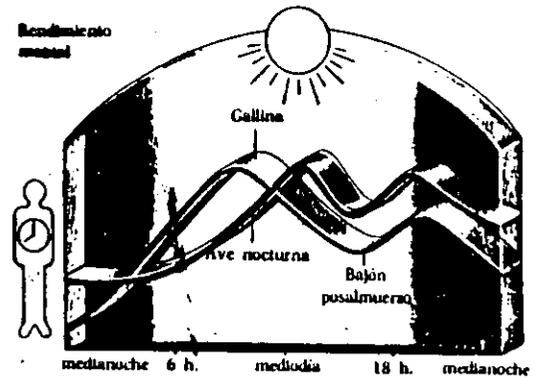
En contraste, se realizan mejor las tareas cognoscitivas (palabras o números mentalmente) durante las horas matutinas.

Usted deberá observarse para determinar sus ritmos biológicos.

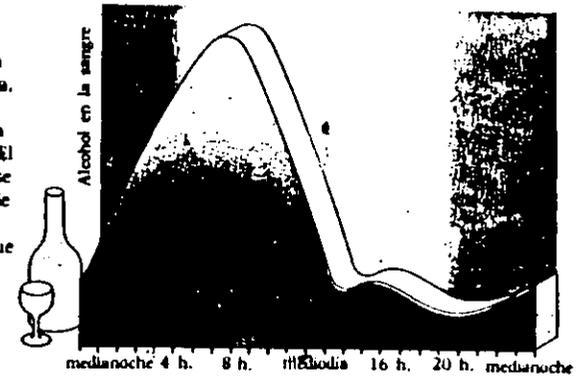


Muchas zonas del cerebro controlan los ritmos del cuerpo. La corteza cerebral facilita la adaptación del reloj biológico al medio ambiente. El hipotálamo controla la temperatura, con la que están asociados muchos ritmos mentales. La pituitaria controla los ritmos hormonales, y la formación reticular los ritmos del sueño y el despertar.

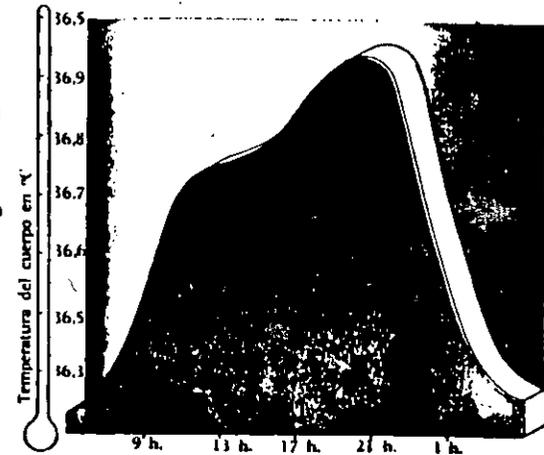
La capacidad de rendimiento experimenta variaciones en el curso del día. Los «gallinas» funcionan bien durante la mañana y se sienten cansados pronto por la noche. Los «aves nocturnas», sin embargo, tienen que hacer esfuerzos para entrar en acción por la mañana, animándose por la noche.

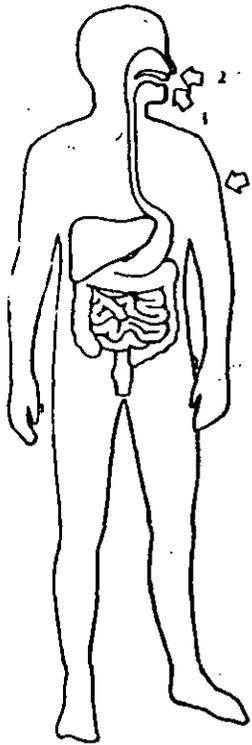


La medición del índice de alcohol en la sangre, tras un consumo regular de la misma cantidad cada hora, muestra un ritmo circadiano de desaparición del alcohol en la sangre. El metabolismo del alcohol se efectúa más lentamente de dos a siete de la madrugada, período en que más disminuye la capacidad mental.



Las fluctuaciones rítmicas de la temperatura corporal parecen estar relacionadas con la actividad mental. El gráfico muestra los resultados de un grupo de gente normal durante varios días. La temperatura más baja tiene lugar justo antes de despertarse, alcanza el máximo alrededor de las 9 de la noche, y luego desciende con rapidez. Los valores oscilan 0,5 °C como máximo.



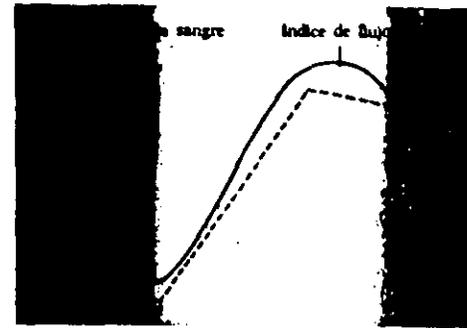
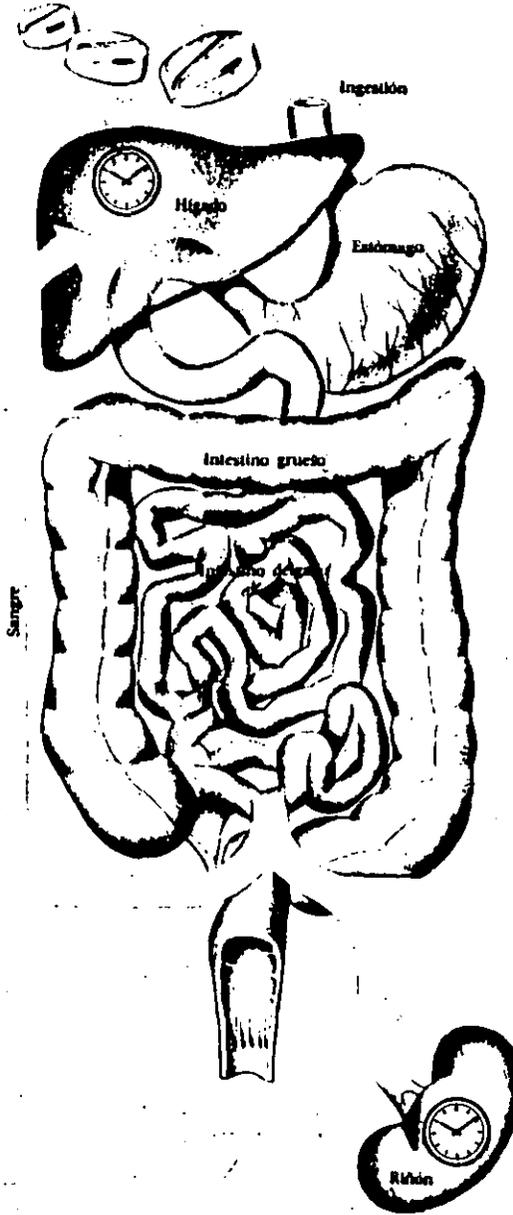


Varios relojes biológicos pueden actuar cuando el organismo se halla sometido a medicamentos. Independientemente de la vía de acceso, todos los medicamentos pasan al hígado a través de la sangre, donde muchos se convierten en compuestos inactivos, o a veces en otros más activos, mostrando las células del hígado un ritmo circadiano. Los productos resultantes son excretados por los riñones que presentan también ritmos circadianos. La dosis que escapa a la acción del hígado y los riñones puede actuar libremente en el órgano necesitado. Dicho órgano tiene un reloj que lo sensibiliza más a los medicamentos a determinadas horas del día.

Los medicamentos se administran por vía oral (1). Pero, así, tienen que resistir la destrucción efectuada por los ácidos del estómago, y absorberse con facilidad a través de la pared intestinal. Los pulmones tienen un abundante suministro de sangre, por lo que pueden ser inhalados los medicamentos (2). En casos de emergencia, o de destrucción del medicamento en el estómago, la inyección entra directamente en la sangre (3).

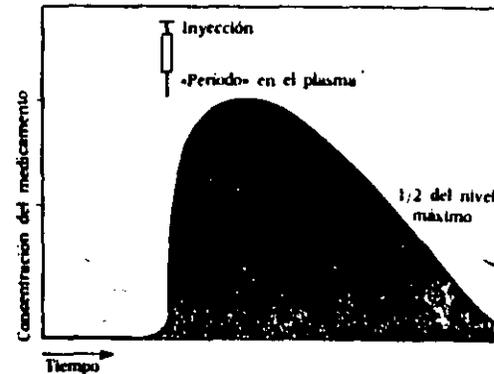


Órgano final



La actividad de un medicamento puede manifestar un ritmo circadiano. La teofilina administrada a un asmático para ensanchar las vías respiratorias y aumentar el flujo máximo, es eliminada de la sangre por los riñones más deprisa si se ha ingerido durante la noche, lo que significa que el «periodo» del medicamento, es decir el tiempo que tarda en alcanzar el nivel máximo, es más corto durante la noche, cuando el paciente lo necesita más para combatir los ataques de asma.

La descomposición de un medicamento en el organismo puede juzgarse a través de su permanencia en la sangre. Después de inyectar se toman repetidas muestras de sangre para medir la concentración del producto. Esta aumenta despacio a medida que el medicamento sale del estómago, y luego alcanza el punto máximo. El nivel desciende cuando es destruido por el hígado y/o excretado por los riñones. Cuanto más tarde el nivel en descender hasta la mitad de su máximo, más durarán los efectos del medicamento en el cuerpo.



**Ritmos circadianos humanos**

La actividad de muchas de nuestras funciones biológicas aumenta y disminuye cada 24 horas. Las regulaciones de estas subidas y bajadas tiene importantes implicaciones en nuestras vidas. El metabolismo del alcohol, por ejemplo, se efectúa con más facilidad durante la tarde que por la mañana. Los catarros se cogen con más frecuencia por la noche, cuando la inmunidad a la infección es más baja. (Ver páginas 130-141.)

	Máximo	Mínimo
Sueño	Noche	Día
Actividad	Día	Noche
Índice cardíaco	Día	Noche
Inmunidad a la enfermedad y a la infección	Día	Noche
Consumo de proteínas	Mañana	Tarde
Nivel de cortisona en la sangre	Media mañana	Tarde
Nivel de azúcar en la sangre	Mediodía	Noche
Temperatura corporal	Mediodía	Medianoche
Producción de orina	Mediodía	Noche
Actividad mental	Mediodía	Medianoche
Tensión arterial	Media tarde	Primera hora de la mañana
Nivel de aminoácidos en la sangre	Media tarde	Mañana
Índice de metabolismo del alcohol	Media tarde	Mañana
Velocidad de sedimentación de la sangre	Medianoche	Mediodía
Índice de división celular	Medianoche	Mediodía
Secreción de la hormona de crecimiento en los niños	Medianoche	Mediodía
Agudeza de los sentidos	Medianoche	Mediodía

**Ritmos de tensión arterial en el hombre**

La tensión arterial se mide en la arteria y en el brazo, y refleja el movimiento del corazón. Al contraerse los ventriculos y expulsar sangre por todo el cuerpo, aumenta la tensión. Se trata entonces de la presión sistólica. Cuando la presión desciende, manteniéndose en un punto de reposo, lo que ocurre cuando la aorta bombea sangre en los ventriculos, se trata de la presión diastólica. (Ver páginas 102-115 y 130-141.)

Tensión media (mm de mercurio)	Presión sistólica	Presión diastólica
Neonatos	80	46
6 meses/1 año	89	60
3 años	100	67
8 años	105	57
13 años	115	60
17 años hombre	121	74
mujer	116	72
20-24 años hombre	123	76
mujer	116	72
30-34 años hombre	126	79
mujer	120	75
45-49 años hombre	130	82
mujer	131	82
55-59 años hombre	138	84
mujer	139	84
70-74 años hombre	145	82
mujer	159	85

**Índice cardíaco en el hombre**

Las pulsaciones del corazón se producen más despacio con la edad. Como regla general, la mujer tiene un índice más alto que el hombre. Estas cifras han sido registradas en personas en reposo. (Ver páginas 102-115 y 130-141.)

Edad (años)	Índice cardíaco (pulsaciones/min.)	12 hombre	70
		mujer	71
		15 hombre	65
		mujer	67
Al nacer	140	20 hombre	64
1 hombre	116	mujer	69
mujer	122	30 hombre	59
2 hombre	104	mujer	65
mujer	103	40-60 hombre	57
3 hombre	92	mujer	70
mujer	86	60-70 hombre	66
6 hombre	87	mujer	71
mujer	80	70 hombre	65
9 hombre	81	mujer	71
mujer	85		

**Ciclos de división celular**

Muchos de los organismos unicelulares microscópicos causantes de enfermedades e infecciones se multiplican muy rápidamente. En la mayoría de los casos, la reproducción consiste en la simple división en dos de cada célula microbiana. Este ciclo de división celular se completa en cuestión de minutos o de horas a temperatura corporal (37°C). (Ver páginas 94-101.)

Organismo	Efecto/Medio	Duración del ciclo	Temperatura °C
<i>Amoeba proteus</i>	Vive en las charcas de agua dulce	5 horas	27
<i>Clostridium botulinum</i>	Causa botulismo	35 min	37
<i>Diplococcus pneumoniae</i>	Causa neumonía	24,5 min	37
<i>Entamoeba histolytica</i>	Causa disentería amebiana	5 horas	37
<i>Escherichia coli</i>	Vive en el intestino humano	16,5 min	37
Virus de la gripe A, PR-8	Causa gripe	7 horas	37
<i>Paramecium aurelia</i>	Se alimenta de bacterias y de levaduras	5 horas	27
<i>Rhizobium leguminosarum</i>	Fija el nitrógeno en los nódulos de las raíces de las plantas	130 min	25
<i>Salmonella typhimurium</i>	Causa disentería	29 min	37
<i>Staphylococcus aureus</i>	Causa furúnculos	27 min	37
<i>Trichomonas vaginalis</i>	Vive en la vagina de la mujer	5,5 horas	37
<i>Trypanosoma mega</i>	Causa protozoosis	19 horas	23

**Ciclos de las células y los tejidos humanos**

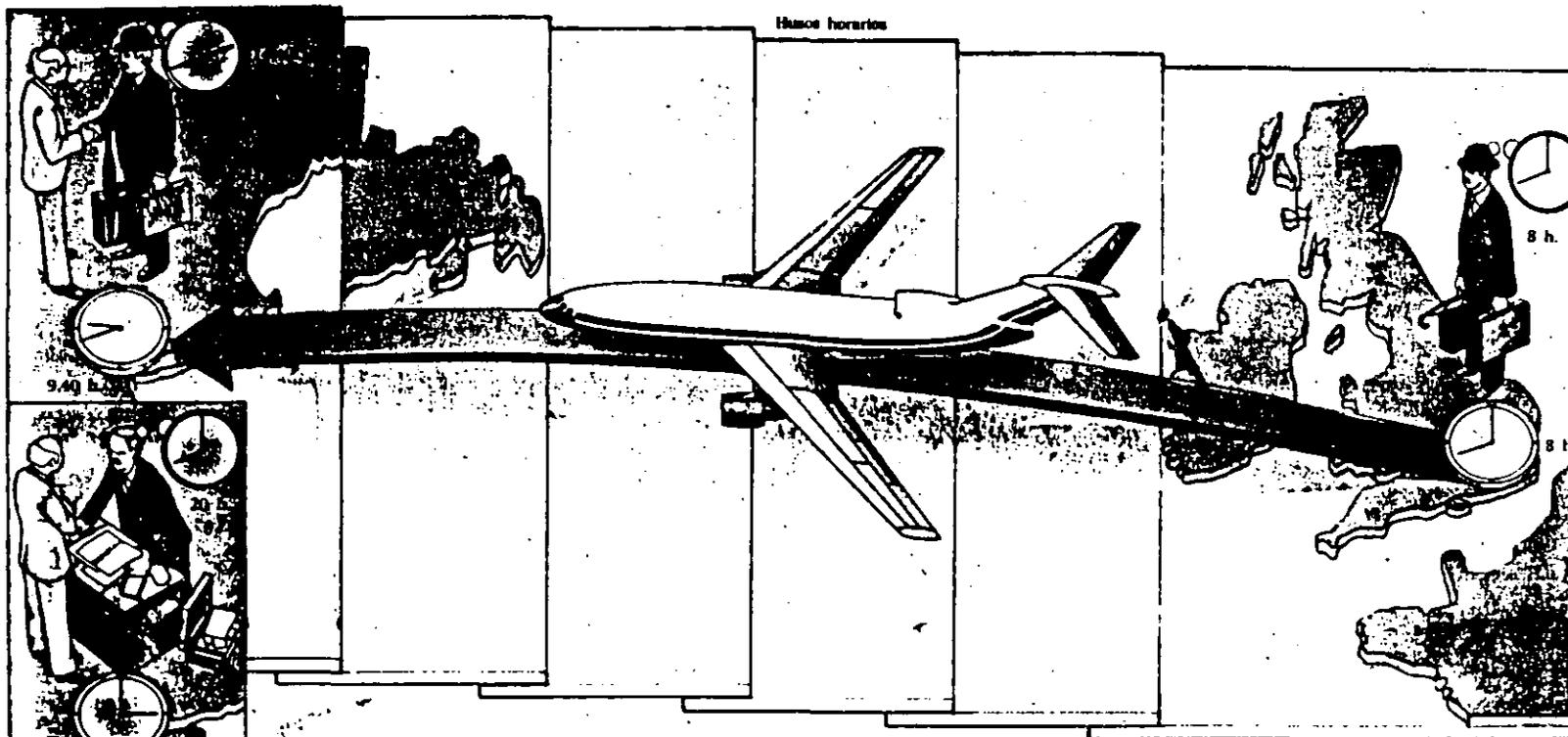
Muchas de las células del cuerpo humano se dividen continuamente, y a diferentes tipos de células corresponden velocidades diferentes. Las células del revestimiento estomacal se dividen cada dos días. Como resultado de estos ciclos celulares (C) se renuevan tejidos enteros (T): las encías se renuevan en un promedio de 94 días. (Ver páginas 94-101.)

	Duración del ciclo
Revestimiento de la boca	5 días (T)
Encías	94 días (T)
Esófago	6 días (T)
Estómago	2 días (C)
Duodeno	4 días (T)
Íleon (parte del intestino delgado)	2 días (C)
Colon (parte del intestino grueso)	4 días (T)/ 30 horas (C)
Recto	13 horas (C)
Células que generan glóbulos rojos	20 horas (C)
Glóbulos rojos	120 días (T)
Piel	308 horas (C)
Piel con psoriasis (enfermedad que causa manchas rojas escamosas)	37,5 horas (C)
Piel	26 días (T)
Ciclo del pelo (de brazos, pecho, orejas, cejas, manos y piernas)	5 1/2 meses (T)

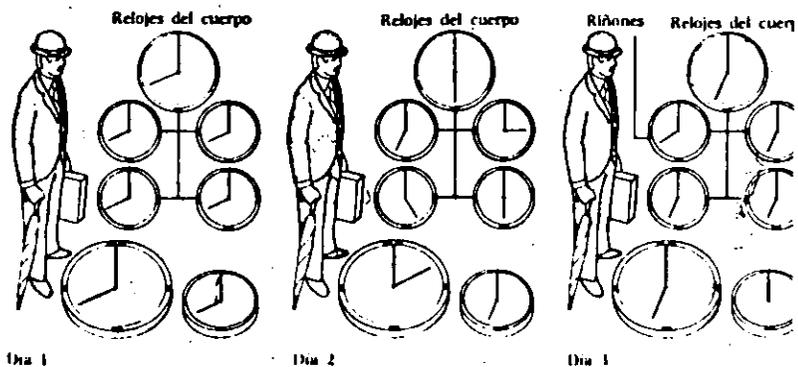
**Duración de los ciclos de sueño**

El sueño es un fenómeno cíclico. Cada 90 minutos atravesamos un ciclo completo de sueño de cuatro etapas, cada una de las cuales presenta un ritmo cerebral característico. Antes de comenzar el siguiente ciclo atravesamos una fase de sueño ligero con múltiples sueños, que se caracteriza por movimientos rápidos de los ojos. (Ver páginas 102-115.)

	Total de sueño (en 24 horas)	Duración del ciclo (minutos)	Porcentaje de sueño REM
Gato	14	26	28
Hamster	14	12	23
Hombre	8	90	23
Topo	8	10	25
Ratón	13	12	10
Oposum	19	23	29
Conejo	7	42	11
Rata	13	12	20
Perro	11	13	23



Un hombre de negocios inglés sale de Londres para Nueva York a las 8 de la mañana. Viaja 5.700 km. atravesando cinco husos horarios en 6 horas y 40 minutos y llega a las 9.40 de la mañana, hora de Nueva York, pero el reloj de su cuerpo registra las 2 de la tarde, hora de Londres. Llega a la oficina a la 1, a tiempo para una comida de trabajo, y el negocio importante se lleva a cabo a las 3 de la tarde, cuando sus colegas estadounidenses se hallan al final del «bajón posalmuerzo», mientras él está en pleno auge mental. A las 8 de la tarde, hora local, salen a celebrarlo. El inglés, cuyo «reloj» se halla en la 1 de la mañana, se da cuenta de que el vino se le sube, mientras que los estadounidenses están en el máximo de tolerancia de alcohol. Su cuerpo tarda por lo menos 3 días en reajustarse a la nueva hora local, *derecha*. El primer día, todos los relojes marcan la hora de Londres; el segundo, se hallan todos alterados. Hacia el tercer día son: faltan por adaptarse los riñones.



La Biometeorología

# Una Joven Ciencia

## *Poco a Poco se Libra de la Charlatanería*

No está ya muy distante el día en que la joven ciencia de la Biometeorología se coloque al lado de las especialidades médicas, porque ha luchado para emerger de entre la charlatanería pronosticaria, para manejar realidades comprobables.

Los cotejos Biometeorológicos muestran que los nacidos en junio y julio, son aquejados por la esquizofrenia; que los cancerosos mueren en abril, octubre y noviembre: los nacidos en diciembre, enero, febrero y marzo son los propensos al cáncer que los llegados a este mundo en los restantes meses y que los aquejados por la fiebre tifoidea, nacen en marzo, esto significa que puede ser una estupenda guía para la medicina preventiva.

En Bonn existe una filial de la Asociación Internacional de Biometeorólogos cuya sede principal está en Holanda y se muestra muy activa entre la comunidad médica y en general ante la opinión pública, a fin de abrirse paso poco a poco en medio de una proliferación de charlatanerías que a simple vista parecen asegurar lo mismo; sobre una base sólo astrológica y cabalística.

Los especialistas de la Organización Teutona, doctorados en Ciencias Médicas y en otras ramas del saber humano, sostienen que existe una interrelación entre la fecha de nacimiento de los individuos y su estado general de salud, así como su resistencia o propensión ante las enfermedades, inclusive al mismo SIDA, ya que han comprobado que son los nacidos en los meses (variable según el hemisferio, donde se nazca), los más vulnerables a esta pandemia.

Los Teutones miembros de esta organización científica no son, por lo demás, unos crédulos que aceptan sin más las posibilidades de las influencias astrológicas y zodiacales, sino que el estado embrionario sufre las consecuencias climáticas, estacionales y de las radiaciones que envían los astros, lo cual, según ellos, es algo totalmente científico porque es comprobable por varios métodos.

Gracias a la cibernética aplicada, se han podido estudiar muchos casos a través de análisis estadísticos, llegando a conclusiones como ésta: los nacidos en los meses invernales son propensos al SIDA, sí, pero antes de eso, a las enfermedades del aparato circulatorio. Esto no significa que los nacidos en los restantes meses estén libres de contagio, sino que son más

resistentes y por lo mismo el desarrollo, inclusive, tarda más para manifestarse con toda su gravedad del terrible mal del siglo, pero igualmente al afirmar que los nacidos en diciembre, enero, febrero y marzo sean más proclives al cáncer, no significa que los llegados a este planeta queden exentos del mal, no porque pueden adquirirlo por diversas causas, siendo las principales las aficiones, vicios y alimentación, pero se sabe que los nacidos en los meses de junio y julio son los menos propensos a las complicaciones cancerígenas.

Sobre 25 mil casos examinados una diferencia del once por ciento no modifica las conclusiones.

Las personas que suelen contraer la diabetes con mayor facilidad son las personas nacidas en el mes de marzo, la razón no se conoce con toda certeza, pero científicamente se deduce por las estadísticas.

Por otra parte, se sabe que en el hemisferio norte las personas que mueren como consecuencia del cáncer estomacal, del intestino y de los senos, les acaece en los meses de abril, octubre o noviembre, a causa del clima que disminuye la resistencia a tal enfermedad.

Se trata de observaciones realizadas por el entusiasta equipo alemán de biometeorólogos, aplicadas sólo al hemisferio norte y a la población teutona, pero que coinciden con las de los equipos belgas, ingleses, franceses, españoles y norteamericanos. Para otro hemisferio es preciso sacar su equivalencia, invirtiendo los meses y las estaciones antipódicas.

Igualmente es concluyente el hecho de que sobre casi cincuenta mil casos de esquizofrenia (contabilizados de las estadísticas hospitalarias de las dos últimas décadas), los nacidos en junio y julio corresponden al 84 por ciento.

Los meses de baja temperatura favorecen las complicaciones cardíacas, la capacidad muscular es más fuerte en agosto y la más débil en febrero, sin excluir otros factores regionales y hasta personales, por supuesto.

La biometeorología es una joven ciencia que reserva aún muchas sorpresas, los estudios de la misma esperan que un día todo mundo tenga su carta biometeorológica sobre la que trabajen los médicos así como para saber personalmente las precauciones que se deben tomar y saber con precisión las enfermedades que se pueden contraer, todo por el simple hecho de conocer la fecha de nacimiento.

Igualmente esta ciencia se aplica con bastante éxito para cuidar a los animales valiosos: los caballos de carreras, vacas lecheras, sementales, animales de los zoológicos, etc., lo cual ha dado un excelente resultado, porque la biometeorología se aplica para todo el reino animal y se extiende hasta el vegetal con bastante aceptación por los agrónomos, ya que les es de bastante ayuda para conocer el mejor momento de la siembra y de la plantación para mejorar las cosechas y la producción.



## EL DESCONOCIMIENTO DE LA PROPIA PERSONALIDAD.

### SU PLAN DE ACCIÓN:

- A. DECIDA Q QUÉ HORA LE GUSTARÍA DESPERTARSE MAÑANA. PONGA EN HORA SU DESPERTADOR MENTAL ESTA NOCHE.
  - B. USE LA TÉCNICA DEL SUEÑO RÁPIDO, A DIARIO, PARA REDUCIR LA TENSION, RELAJARSE Y DAR NUEVAS ENERGÍAS AL CUERPO Y A LA MENTE.
  - C. AHORA CIERRE ESTA CARPETA. DEJE QUE SU CUERPO ADOpte UNA POSICIÓN CONFORTABLE. EMPIECE A PRACTICAR LA TÉCNICA DEL SUEÑO RÁPIDO.
1. ESTABLEZCA EL COMPROMISO DE SER MÁS ATENTO. SI LAS DISTRACCIONES CONSTITUYEN UN PROBLEMA PARA USTED, PONGA EN PRÁCTICA LAS IDEAS DE ESTE DOCUMENTO.

### CÓMO RECORDAR LOS ACONTECIMIENTOS VENIDERS Y LAS FECHAS IMPORTANTES

- .- LLEVE UN ARCHIVO "RECORDATORIO".
- .- ORGANICE CUIDADOSAMENTE LA JORNADA.
- .- USE RECORDATORIOS "INFALIBLES".

### CÓMO RECORDAR DÓNDE DEJA LAS COSAS.

- .- TENGA DESTINADO UN SITIO A CADA COSA.
- .- HAGA ASOCIACIONES VISUALES.
- .- JUNTE COSAS PARA RECORDARLAS..

### CÓMO MANTENER LA MENTE CENTRADA EN LO QUE SE HACE.

- .- NO DEFIENDA EL SER DISTRAIDO.
- .- ESTABLEZCA UN COMPROMISO CONSCIENTE DE SER MÁS ATENTO.
- .- VIVA EL PRESENTE.
- .- HAGA LISTAS DE COMPROBACIÓN.
- .- REGISTRE LO QUE DESEE RECORDAR.
- .- HABLE CONSIGO MISMO.
- .- MOTÍVESE PARA RECORDAR.

## OBJETIVOS Y METAS

Alan Lakein se pregunta: ¿En este momento, cual es el mejor uso de mi tiempo?, Ante la gama de posibles actividades, cada quien se enfrenta a toda clase de decisiones: ¿Qué hacer ahora? ¿Qué hacer mañana?. Además muchas personas requieren nuestro tiempo y nosotros deseamos emplearlo en lo que nos agrada. La contestación a nuestras preguntas sólomente se realiza si establecemos objetivos a largo plazo y metas a corto plazo.

### TOMANDO DECISIONES

Nuestro tiempo es el resultado de cientos y miles de elecciones vastas y mínimas hechas cada año, cada mes, cada semana, cada día y cada hora, al decidir qué hacer y cómo hacerlo. Veamos algunas posibilidades de decidir:

1. Por hábito.
2. Por demandas de otros.
3. Por escapismo
4. Por presión, para resolver en el momento.
5. Por "default" (no presentarse).
6. Por decisión consciente.

El control comienza con la planeación.- Planear es traer el futuro al presente; es necesario establecer prioridades, hay que pensar y decidir. Según Alan Lakein, es mucho mejor concebir la planeación al escribir que dejarla al pensamiento, esto reduce la tendencia a soñar y ayuda a tomar mejores decisiones. Se decide qué y cuándo y si es necesario cómo.

En toda planeación de largo y medio o corto plazo escribiremos una lista y fijaremos prioridades. A continuación, consignamos el plan de acción y una serie de formatos que sirven para establecer objetivos, metas y prioridades.

LA CARENCIA DE OBJETIVOS DEFINIDOS

SU PLAN DE ACCIÓN:

- A. IDENTIFIQUE LOS ELEFANTES DE ALTO RENDIMIENTO EN SU VIDA PROFESIONAL. RELACIONE LAS ACTIVIDADES QUE DEBE DESARROLLAR PARA ALCANZAR ESAS METAS.  
USE LAS HOJAS DE TRABAJO QUE TIENE ESTE CAPÍTULO.
- B. IDENTIFIQUE LOS ELEFANTES DE ALTO RENDIMIENTO EN SU VIDA PRIVADA. RELACIONE LAS FASES DE ACCIÓN QUE HA DE EMPRENDER PARA ALCANZAR ESAS METAS.
- C. RELACIONE LOS ASUNTOS DE BAJO RENDIMIENTO QUE ATIENDE TANTO EN EL TRABAJO COMO EN EL HOGAR. BUSQUE FORMAS DE GASTAR MENOS TIEMPO EN ESTOS ASUNTOS.
- D. SITÚE ADECUADAMENTE LAS ACTIVIDADES DE ALTO O BAJO RENDIMIENTO EN EL GRÁFICO DE PRIORIDAD/RENDIMIENTO.
- E. PREPARE LISTAS DE COSAS QUE HACER PARA LA SEMANA ENTRANTE.

PRIORIDAD

A (Hacer ya)   B (Hacer Pronto)   C (Puede esperar)

R E N D I M I E N T O	1 Alto			
	2 Medio			
	3 Bajo			

# OBJETIVOS AL MES

DIA COMIENZO	MES
--------------	-----

**OBJETIVO:**

**AREA DE INTERES**

**BENEFICIOS/OBSTACULOS**

**PASOS**

**A-B-C**

**DIA**

**OBJETIVO:**

**AREA DE INTERES**

**BENEFICIOS/OBSTACULOS**

**PASOS**

**A-B-C**

**DIA**

**OBJETIVO:**

**AREA DE INTERES**

**BENEFICIOS/OBSTACULOS**

**PASOS**

**A-B-C**

**DIA**

# HOY

LUNES MART MIER JUEV VIE SAB DOM

DIA
-----

TPO.	PROGRAMA	RELACION	ACCIONES	ETC	✓
AM			PERSONAS A CONTACTAR		
9					
10					
11					
12			COSAS POR HACER		
1					
2					
3					
4					
5 PM			LUGARES QUE VISITAR		
6					

**RESULTADOS** DINERO, GASTOS

PROGRAMA VE A MAÑANA

Aquí están seis sugerencias fundamentales para mejorar la administración del tiempo:

1. Debes saber formular y clarificar tus objetivos, correctamente.
2. Decide qué actividades son las más importantes para el logro de estos objetivos.
3. Enumera tus actividades para cada día y clasificalas con un código de prioridad.
4. Forma el hábito de evaluar toda actividad aunque parezca urgente. ¿Es realmente urgente? ¿Es importante? ¿Te ayudará a lograr tus objetivos? ¿O puede esperar para más tarde? ¿Requiere de tu atención, o la puedes delegar? Desarrolla esta sensibilidad para evaluar las actividades. Es básico tenerla.
5. Cuando consideres necesario alterar tu plan original del día, pregúntate si las nuevas actividades que estás considerando son importantes para el logro de tus objetivos.
6. Desarrolla el hábito de manejar las actividades más valiosas primero. Deja que las cosas rápidas, fáciles, aparentemente atractivas, vengan después de que hayas logrado tus principales objetivos para ese día.

## Llevando a Cabo la Acción

Después de memorizar las sugerencias para mejorar la administración de nuestro tiempo y una vez formulados y escritos tus objetivos, decide qué ACTIVIDADES son las más importantes para el logro de los mismos y después escribe las actividades que seleccionarías como tus prioridades principales.

Objetivo I: \_\_\_\_\_

Actividades:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_

Objetivo II: \_\_\_\_\_

Actividades:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_

Objetivo III: \_\_\_\_\_

Actividades:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_

Objetivo IV: \_\_\_\_\_

Actividades:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_

Cuando formules un plan de acción para una meta realmente grande, siempre encontrarás que es necesario, así como útil y alentador, dividirla en submetas o metas más pequeñas, ya que las metas a largo plazo e importantes son generalmente complejas. Dividir estas grandes metas las hará más objetivas y realistas. También será más fácil para ti motivarte a dar el primer paso.

Puedes controlar tu tiempo y tu vida. Cuando tengas este control, lograrás más, obtendrás más satisfacción por lo que haces y tendrás más posibilidades de ser exitoso.

Al aumentar sus sentimientos de logro, satisfacción y capacidad, la calidad de tu vida continuará incrementándose. Metas más grandes y logros mayores se convertirán en oportunidades y tu vida será más emocionante que nunca.

## Llevando a Cabo la Acción

1. Durante las próximas dos semanas, lleva un registro de cómo utilizas tu tiempo personal. Adapta el formato de "Registro de Tiempo Diario" (que usaste en la Sesión 2) para este propósito. Comienza tu registro cuando te levantes por la mañana y terminalo hasta que te vayas a dormir. Ten un registro de las actividades, interrupciones, prioridades, etc. Dentro de dos semanas mira hacia atrás y evalúa cómo tu tiempo personal, puede servir mejor a tus objetivos integrales.

2. Después de que descubras cómo utilizas actualmente tu tiempo personal, vuelve a evaluar tus metas. ¿Cuáles objetivos son más importantes para ti?

En los espacios que siguen, escribe tus ideas sobre las metas posibles para cada área de tu vida. Tu vida y la vida de los que te rodean son lo suficientemente importantes para pensar en ellos y brindarles el tiempo que se merecen.

Escribe muchas ideas.

En el siguiente ejercicio escribe las metas que realmente quieres alcanzar:

### — Ideas para metas familiares

---

---

---

---

---

---

---

### — Ideas para metas de carrera

---

---

---

---

---

---

---

### — Ideas para metas de salud

---

---

---

---

---

---

---

### — Ideas para metas sociales

---

---

---

---

---

---

---

### — Ideas para metas financieras

---

---

---

---

---

---

---

— Ideas para metas espirituales

---

---

---

---

---

— Ideas para metas en tiempo libre

---

---

---

---

---

— Ideas para metas de desarrollo personal

---

---

---

---

---

---

3. Abajo escribe tres metas que quieras lograr en cada área de tu vida. Después que las hayas escrito en forma clara y definida, asigne a cada una un código de prioridad, "A", "B" o "C", siendo "A" la más importante y "C" la menos importante.

— Metas familiares Código Prioridad

---

---

---

---

---

— Metas de carrera

---

---

---

---

---

— Metas de salud

---

---

---

---

---

— Metas sociales

---

---

---

---

---

— Metas financieras

---

---

---

---

---

— Metas espirituales

---

---

---

---

---

— Metas para tiempo libre

---

---

---

---

---

— Metas de desarrollo personal

---

---

---

---

---

## FALTA DE UNA ESCALA DE PRIORIDADES.

Un asesor en administración de tiempo, recibió 25,000 dólares, por haber dado el consejo al Presidente de la Bethlehem Steele Company Co., de que el ejecutivo debe dar soluciones al trabajo de primera prioridad, y no pasar a otro trabajo sin haber concluido el primero.

1. Ponga dos hojas de papel sobre su escritorio.
2. Escriba la palabra "IMPERATIVO" en una de las hojas y la palabra "IMPORTANTE" en la otra. Como usted sabe, "imperativo" quiere decir "perentorio" o expresión de una orden impostergable.

"Importante" quiere decir "significativo" o "de consecuencias especiales".

3. Tome la lista de "Imperativos" y empiece a hacer todo lo que ha escrito en ella...y HAGALO AHORA...Hoy...sin falta.

FALTA DE UNA ESCALA DE PRIORIDADES

SU PLAN DE ACCIÓN:

1. REPASE EL PLAN ANTERIOR: CARENCIA DE OBJETIVOS DEFINIDOS.
  - A. DIBUJE UN DIAGRAMA PERT PARA SU TRABAJO. INCLUYA TODOS LOS ASUNTOS DE LOS QUE SEA RESPONSABLE. CUANDO LLEGUE EL MOMENTO DE PEDIR UN AUMENTO DE SUELDO, LLEVE EL DIAGRAMA PERT PARA QUE EL JEFE VEA LO OCUPADO QUE HA ESTADO USTED.
  - B. HAGA UN DIAGRAMA PERT PARA UN PROYECTO NUEVO. RELACIONE LAS TAREAS QUE SE HAN DE REALIZAR PARA COMPLETAR EL PROYECTO. EXPONGA ESOS HECHOS EN UNA SECUENCIA LÓGICA. CONÉCTELOS CON LÍNEAS PARA ILUSTRAR CÓMO UN HECHO CONDUCE A OTRO. SI HAY ACTIVIDADES QUE PUEDEN HACERSE AL MISMO TIEMPO (BIEN SEA POR COMPAÑEROS DE TRABAJO), INDIQUE ESTO EN UN CAMINO PARALELO

ESPACIO PROVISTO PARA DIBUJO:

DIAGRAMA PERT PARA SU TRABAJO

TRABAJO  
EMPEZADO

OBJETIVO  
CUMPLIDO

GRÁFICA DE TAREAS QUE COMPONEN EL OBJETIVO









**SOBRE DE GASTOS PARA AHORRAR TIEMPO**  
 (Perteneciente a la Sesión N° 4)

Forma N° 5

Fecha \_\_\_\_\_ Ciudad \_\_\_\_\_ Cliente \_\_\_\_\_  
 Fecha \_\_\_\_\_ Ciudad \_\_\_\_\_ Cliente \_\_\_\_\_  
 Fecha \_\_\_\_\_ Ciudad \_\_\_\_\_ Cliente \_\_\_\_\_

Personas que Viajan: \_\_\_\_\_

GASTOS DE:	Periodo CP	Periodo CP	Periodo CP	TOTALES	RESUMEN	EFFECTIVO	CREDITO
Avión					Avión		
Auto Prop.					Auto		
Auto Rent.					Taxis		
Taxis					Props.		
Propinas					Hotel		
Hotel(es)					Comidas		
Tel. L.D.					Estac.		
Alimentos					Compras		
— Des							
— Com.							
— Cena							
Estacionamiento							
Compras Varias:							
— Papelería							
— Casetes							
— Libros							
<b>TOTALES</b>							

Totales por \_\_\_\_\_  
 Código de Pago \_\_\_\_\_

Sobre de Gastos para ahorrar Tiempo, te proporciona una forma rápida y fácil de eliminar el trabajo de coleccionar y clasificar información acerca de los gastos de viaje.

## INDISCIPLINA PERSONAL

Atenderemos a los siguientes conceptos:

- .- Valore su tiempo. Divida sus ingresos actuales entre el tiempo que pasa en su trabajo, para saber cuanto vale cada hora y cada minuto de su tiempo. Así, podrá usted determinar si desperdicia tiempo y dinero al realizar, personalmente, trabajos que otras personas atenderán.
- .- Delegue. Divórciese de las tareas rutinarias y delegue las partes de su trabajo que ya ha dominado.
- .- Se selectivo. Reconozca las partes de su trabajo que son obsoletas: los métodos o procedimientos anticuados o fuera de uso; descártelos. No cometa el error de pasarlos a los subordinados.
- .- Sólo puede hacer una cosa a la vez, no trate de ser ambidextro física o mentalmente. Si trata de hacer un trabajo, mientras se está preocupando por otro..., ambos sufrirán y se atrasará doblemente en su programa.
- .- Elimine las preocupaciones. Existen dos clases de obsesiones la que se refiere a algo que es inevitable y que no podemos combatir; no gastemos inútilmente nuestras energías, inquietámonos por ello. Si la intranquilidad es por las cosas que sí podemos cambiar; procedamos a cambiarlas en lugar de alarmarnos por ellas. Domine su persona: permanezca alerta, concéntrese, sincronice sus pensamientos, sus palabras y sus acciones. Sea vigilante y ponga atención. Cada momento que desperdicie al desvelarse es un momento que roba a su capacidad de trabajo.

- .- Aprenda, cuándo debe detenerse y, saber que hacer enseguida. Esto sugiere una planeación cuidadosa y asignar un tiempo determinado para una tarea o un curso de acción; cuando haya pasado ese lapso deténgase y resuelva que hacer.
- .- Aprenda a decir no. No se deje comprometer a trabajos o proyectos por los que no sienta un verdadero interés.
- .- Cuide sus energías. Al hacer un ejercicio o practicar un deporte mantendrá su energía física.

Para conservar su energía mental delegue los trabajos rutinarios a los cerebros electrónicos (calculadora, bancos de memoria, computadoras y registradoras) y concédase más tiempo para ser creativo.

La energía nerviosa logra los trabajos de cada día y de cada hora; no la malgaste en actividades inútiles que no se hayan planeado.

Energía espiritual. Esta energía usada con buen sentido e inteligencia es la fuente que nos da confianza en nosotros mismos; aplíquela con buen sentido de inteligencia.

- .- Frustraciones. No usamos nuestras energías eficientemente porque surgen sentimientos como la frustración. Para evitarla, debemos comprender que damos una importancia exagerada a las cosas que nos molestan.

Veamos lo que nos dice Robert D. Reid en su artículo. "Cómo mejorar la agudeza mental", al referirse la libro de James T. Mc Cay.

## "¿COMO VENCER LA PRESION DEL TIEMPO?"

1. Podemos aumentar nuestro rendimiento, en la medida en que aumentamos nuestra capacidad para obtener impresiones claras, precisas y rápidas de cuanto ocurre en derredor.
2. Para mejorar nuestra capacidad de formar imágenes mentales, tenemos que aumentar nuestra autovigilancia, nuestra energía, así como el caudal de nuestros conocimientos y nuestras experiencias.
3. Para aumentar nuestra autovigilancia necesitamos vencer nuestra tendencia a la preocupación.
4. Podemos incrementar nuestra autovigilancia por un cambio de rutinas.
5. Conforme eliminamos el espíritu de censura y la actitud defensiva activamos nuestras fuentes de energía.
6. Para economizar energía, necesitamos conocer los canales de fuga.
7. Creamos un escudo de protección contra la pérdida de energía, cuando aumentamos el número de inspecciones de nuestras actividades en todos sus niveles.
8. Recordemos que, aun en el mejor de los casos, sólo captamos una fracción de la realidad circundante. Debemos contrastar, por lo tanto, nuestra información con la de otras personas.

9. Para aumentar el volumen y rapidez de nuestras imágenes mentales, adiestremos nuestro cerebro por medio de la exploración de nuevas ideas y experiencias.
10. Para mantener un buen control, sobre nuestros conocimientos y experiencias en expansión, atendamos al incremento de nuestra habilidad.
11. Usemos el poder creativo del sueño. Cuanto mayores demandas de actividad no imponamos, más horas de sueño necesitaremos.
12. La mayor parte de las oportunidades de crecimiento se hallan en la zona no familiar. Evitemos juicios precipitados sobre lo que es desconocido, y desarrollemos la observación.

## EL DESARROLLO DE NUESTRA HABILIDAD EN EL MANEJO DEL TIEMPO

### LA CIENCIA DE SABER DETENERSE

Cuando no encontremos respuesta a nuestro problema, detengámonos, y ahorremos tiempo replanteando la cuestión.

### NUESTRAS MEJORES HERRAMIENTAS: LAS PALABRAS

Esforcémonos por adquirir conocimiento, delicadeza y precisión en el uso de las palabras.

### SOSTENIMIENTO DEL CONTACTO

Aseguremos al hablar o al escuchar de que estamos en contacto con nuestro interlocutor, y así aumentaremos nuestro rendimiento y ahorraremos tiempo.

### LA SEGURIDAD DE NUESTRAS INVERSIONES DE TIEMPO

Demos participación a las otras personas en la elaboración de nuestros planes e ideas, para que aprendan a valorizarlos y a cuidar de ellos.

### D I A G R A M A S

Para llegar a un convenio rápido con los demás en la exposición de un asunto, recurramos a los diagramas.

### LAS COMPARACIONES COMO MEDIO DE AHORRAR TIEMPO

Recordemos que una analogía apropiada vale más que tres horas de discusiones.

### LA LECTURA COMO MEDIO DE DESARROLLO

Lo que más importa no es leer rápidamente, sino decidir que leer

Como EJERCICIO comente acerca de los enemigos de la paz en lo que se refiere a Causas de Pérdida de tiempo:

AVARICIA

AMBICION

ENVIDIA

IRA Y

ORGULLO

También, como EJERCICIO realice comentarios acerca de las estrategias contra las presiones nerviosas:

CONFIANZA EN UNO MISMO Y

SENSIBILIDAD ANTE LAS ACTITUDES DE HOSTILIDAD Y RECHAZO.

DEMASIADA IMPORTANCIA A LO QUE PIENSAN DE NOSOTROS.

SABER ESTAR SOLOS.

## INDISCIPLINA PERSONAL

### SU PLAN DE ACCIÓN:

- A. RELACIONE LAS FORMAS EN QUE USTED MISMO INTERRUMPE. ¿CÓMO SE PROPONE HACER QUE LAS COSAS CAMBIEN DE AHORA EN ADELANTE.
  - B. RELACIONE LAS FORMAS EN LAS QUE SE VE INTERRUMPIDO POR LOS DEMÁS. ¿CÓMO VA A TRATARLES DE AHORA EN ADELANTE?
  - C. ESTABLEZCA UNA HORA DIARIA DE TRANQUILIDAD PARA USTED, PARA EL DEPARTAMENTO O PARA LA EMPRESA. DECIDA CUÁNDO VA EMPEZAR, HASTA CUÁNDO VA A DURAR, Y QUÉ SEÑALES SE VAN A UTILIZAR PARA RECONOCER TAL PERÍODO.
  - D. PROGRAME UNA HORA ESPECÍFICA PARA VERSE CON LA GENTE. ESTIMULE A LOS DEMÁS, A QUE FIJEN LAS CITAS CON USTED EN ESA HORA.
  - E. DESHÁGASE DE ESA SILLA EXTRA QUE TIENE EN EL DESPACHO, O DEJE UN CUADERNO DE NOTAS SOBRE ELLA, DE MANERA QUE LOS VISITANTES SE QUEDEN, SÓLO SI USTED LOS INVITA A HACERLO.
  - F. LLEGUE MÁS TEMPRANO A LA OFICINA, QUÉDESE HASTA MÁS TARDE O TRABAJE DURANTE LA HORA DE DESCANSO, COMIENDO ANTES O DESPUÉS.
- 
1. IDENTIFIQUE AQUELLAS CUESTIONES EN LAS QUE USTED ES EXCESIVAMENTE PERFECCIONISTA.
  2. RELACIONE TAREAS QUE HACE USTED Y QUE OTROS PODRÍAN REALIZAR.
  3. TENGA CUIDADO DE NO EXTRALIMITARSE INNECESARIAMENTE HACIENDO LAS COSAS.
  4. LLAME A LOS ERRORES "ESCALONES" Y VEA LO QUE PUEDE APRENDER DE ELLOS.
- 
- A) PREPARE UNA LISTA DE COMPROBACIÓN PARA EL PRÓXIMO VIAJE QUE HAGA.
  - B) DECIDA QUÉ AGENCIA DE VIAJES USARÁ HABITUALMENTE.
  - C) CONSERVE EN LA CARTERA LOS NÚMEROS IMPORTANTES, DE MODO QUE LOS TENGA A MANO CUANDO ESTÉ DE VIAJE.
  - D) CREE UNA OFICINA EN EL PORTAFOLIOS.

## TARDANZA INJUSTIFICADA EN ATACAR LOS PROBLEMAS

Determine lo que es esencial. Para ello conteste estas dos preguntas: ¿Podría mejorar el procedimiento y conseguir el mismo resultado?, ¿Podría alterar el procedimiento y mejorar el resultado?

Morosidad. Esto es un verdadero ladrón del tiempo; no posponga la iniciación de su proyecto; el antídoto es la decisión y concentrarse en la entrega definitiva.

Excusas. Muchas personas encuentran excusas para no hacer alguna cosa. Explican a otras personas y a ellos mismos, porque es imposible, precipitado o poco práctico lo que tenían planeado hacer. No explique, tome una acción ejecutiva y termine.

Lamentos. No pierda el tiempo en lamentaciones inútiles. No se puede vivir en el pasado; una vez que ha vivido una experiencia; no vuelva atrás, ya pasó; busque otra.

Estos tres ladrones del tiempo: morosidad, excusas y lamentaciones suelen disfrazarse con los títulos de razonables, lógicas y de sentido común.

Veamos lo que nos indica Ross A. Webber, autor de "Time is Money", en su artículo:

## "EL ARTE DE POSPONER CONSTRUCTIVAMENTE"

Una de las claves para administrar el tiempo, con eficiencia, es saber cuándo hay que postergar.

Gypsy Rose Lee refiriéndose a otra situación: "Algo que merezca hacerse bien, merece hacerse despacio".

Con el fin de proteger al Jefe contra su propia insensatez, un subalterno tiene la obligación de postergar lo que el superior le exige.

Tal vez, lo más importante es saber qué tareas de menor importancia se pueden diferir, sin ningún peligro, y dejar tiempo libre para los asuntos realmente importantes.

Una forma de postergación forzosa es la llamada "horas de calma". Durante este período, todas las llamadas telefónicas que entran serán bloqueadas por un contestador, no se hará ninguna cita para visitantes, no se pasará ninguna llamada telefónica y las comunicaciones internas o las reuniones serán pospuestas. Estaremos en libertad de pensar acerca de las tareas ambiguas y creativas.

Nunca haga negocios durante el almuerzo si se pueden posponer para la tarde. Los almuerzos de negocios perjudican su tiempo libre.

Fijar la hora de comenzar. Determine en su calendario una fecha y hora.

Producir impulsos. Poner un reloj despertador para 30 minutos y suspender esas tareas y empezar las creativas.

Autorrecompensarse por el progreso.

Incluir a otra persona en la recompensa.

Fijar plazos más tempranos de lo necesario.

TARDANZA INJUSTIFICADA EN ATACAR LOS PROBLEMAS.

SU PLAN DE ACCIÓN:

- A. SELECCIONE UN ASUNTO AL QUE HAYA ESTADO DANDO LARGAS. RELACIONE LOS BENEFICIOS QUE OBTENDRÁ HACIÉNDOLO Y LAS CONSECUENCIAS DERIVADAS DE NO HACERLO. HAGA UN "SALCHICHÓN" DEL PROYECTO. CÓRTELO EN PEQUEÑAS REBANADAS Y ASIGNE UNA FECHA LÍMITE A CADA UNA.
  
- B. M.E.T.

MANEJO INEFICIENTE DE LA RUTINA DIARIA.

Una vez, habiendo determinado su meta u objetivo y conociendo lo que es realmente esencial, haga un horario para cada paso, concédase un límite razonable de tiempo para cada trabajo y cumpla con sus plazos. Vale la pena determinar como emplea usted su tiempo; determine su tiempo desperdiciado llenando durante una semana la forma que acompañamos. Elimine las causas del desperdicio de tiempo.

**ANALISIS DIARIO DEL EMPLEO DEL TIEMPO**

Fecha \_\_\_\_\_

	Cómo Gasté Mi Tiempo	Minutos Desperdiciados y Porqué
6:00 A.M.		
7:00 A.M.		
8:00 A.M.		
9:00 A.M.		
10:00 A.M.		
11:00 A.M.		
12:00 M.		
1:00 P.M.		
2:00 P.M.		
3:00 P.M.		
4:00 P.M.		
5:00 P.M.		
6:00 P.M.		
7:00 P.M.		
8:00 P.M.		
9:00 P.M.		
10:00 P.M.		
11:00 P.M.		

Total de Tiempo Desperdiciado \_\_\_\_\_

**REGISTRO DIARIO DE TIEMPO**  
(Correspondiente a la Sesión Nº 2)

Fecha: \_\_\_\_\_

ACTIVIDAD DESARROLLADA	PERSONAS INVOLUCRADAS	L U G A R	TIEMPO EMPLEADO
1			
2			
3			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28			
29			
30			

OBSERVACIONES:



# ORGANIZADOR DIARIO

FECHA \_\_\_\_\_

**PERSONAS** \_\_\_\_\_

---

**LUGARES DE TRABAJO** \_\_\_\_\_ **NOMBRE CALLE** \_\_\_\_\_

---

**TIEMPO** CONTABILIDAD HORARIA

DIA	HORAS	DIA	HORAS

---

**DINERO** PRESUPUESTOS GASTOS Y FACTURAS

---

**COSAS** LISTA MATERIALES Y EQUIPO ✓

---

**SUBTOTAL**  **TOTAL**

UNDA H NO. 013 215 S

**TELEFONEMAS POR HACER**

PERSONA	ASUNTO	P

**ASUNTOS POR DELEGAR-SECRETARIA**

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	Reconfirmo con su secretaria su programa del día siguiente

**CITAS / ASUNTOS POR REALIZAR**

8	
9	
10	
11	
12	
1	
2	
3	
4	
5	
6	

**ASUNTOS POR DELEGAR-OTROS EJECUTIVOS**

PERSONA	ASUNTO	P

**SEGUIMIENTO DE IMPREVISTOS**

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



Primero, discutiremos las llamadas telefónicas. Para ayudarte a ganar más control sobre tus llamadas, aquí están varias acciones que puedes tomar:

1. Desarrolla un plan para seleccionar, delegar o no responder llamadas.
2. Reduce la relación social.
3. Planea tus llamadas: quién, dónde, cuándo y cuánto.
4. Establece períodos del día durante los cuales aceptarás y harás llamadas.
5. Agrupa tus llamadas para obtener mayor eficiencia.
6. Informa a los que llaman y platican mucho, que tienes otra llamada (de larga distancia, es mejor), una cita, o una emergencia.
7. Deja de preocuparte por pensar en ofender a la gente y ocúpate de lograr tus objetivos.
8. Detecta todo lo que se salga del tema.
9. Determina un límite máximo de tiempo para conversaciones, por ejemplo: 3 minutos.
10. Piensa que estás en una caseta pública y cada tres minutos te costarían el doble progresivamente.

He aquí 10 pasos para establecer exitosamente un "tiempo en paz" en tu oficina:

1. Asegúrate de manejar correctamente el concepto de "tiempo en paz" y el compromiso involucrado en su aplicación y control.
2. Explica el concepto a los gerentes y supervisores, enfocándote en los beneficios.
3. Discute el concepto en las juntas de personal para desarrollar un compromiso general interdepartamental.
4. Determina qué períodos de tiempo son los más apropiados.
5. Establece directrices de ejecución.
6. Trata de llevar a cabo un proyecto piloto primero.
7. "Monitorea" los resultados y resuelve los problemas como vayan surgiendo.
8. Evalúa los resultados del proyecto piloto y modifica políticas si es necesario.
9. Implementa "tiempo de paz" para todo tu personal.
10. Que las interrupciones sean mínimas.



MANEJO INEFICIENTE DE LA RUTINA DIARIA.

SU PLAN DE ACCIÓN:

1. PRIMERA COSA PARA MAÑANA POR LA MAÑANA: EMPEZAR EL REGISTRO DE TIEMPOS.
  - A. DIBUJE UN DIAGRAMA PERT PARA SU TRABAJO. INCLUYA TODOS LOS ASUNTOS DE LOS QUE SEA RESPONSABLE. CUANDO LLEGUE EL MOMENTO DE PEDIR UN AUMENTO DE SUELDO, LLEVE EL DIAGRAMA PERT PARA QUE EL JEFE VEA LO OCUPADO QUE HA ESTADO USTED.
  - B. HAGA UN DIAGRAMA PERT PARA UN PROYECTO NUEVO. RELACIONE LAS TAREAS QUE SE HAN DE REALIZAR PARA COMPLETAR EL PROYECTO. EXPONGA ESOS HECHOS EN UNA SECUENCIA LÓGICA. CONÉCTELOS CON LÍNEAS PARA ILUSTRAR CÓMO UN HECHO CONDUCE A OTRO. SI HAY ACTIVIDADES QUE PUEDEN HACERSE AL MISMO TIEMPO (BIEN SEA POR COMPAÑEROS DE TRABAJO), INDIQUE ESTO EN UN CAMINO PARALELO.

ESPACIO PROVISTO PARA EL DIBUJO:

DIAGRAMA PERT PARA SU TRABAJO

TRABAJO  
EMPEZADO

OBJETIVO  
CUMPLIDO

GRÁFICA DE TAREAS QUE COMPONEN EL OBJETIVO.

## INFORMACION INSUFICIENTE

Actualmente la información se ha convertido en un gran problema, porque debe reunir las características de ser verídica, de actualidad y oportuna. Es por ello que cobra gran importancia el uso de la computadora o cualquier sistema de informática. Se deberá atender a los siguientes incisos:

- 1) Archivo. Establecimiento de un sistema de archivo, que no debe ser responsabilidad del ejecutivo individual; este debe delegar el trabajo a una persona capacitada y calificada para hacerlo. En las grandes corporaciones se tiene personal especializado; pero en otras esa persona sería la secretaria del ejecutivo. Un sistema de archivo deficiente representa un irritación constante para el personal y una monumental pérdida de tiempo en términos de recuperación de la información.
- 2) El diario de bolsillo o de escritorio. Un auxiliar necesario para el sistema de archivo es el diario de bolsillo o escritorio. Ahí se debe anotar las ideas o informaciones importantes, para no caer en la búsqueda de notas extraviadas, y en la pérdida segura de información valiosa.
- 3) Haga apuntes, tenga un cuaderno de apuntes en todos los sitios estratégicos de su casa y de su área de trabajo. Prepárese para apuntar lo que sea en cualquier momento del día o de la noche. Junto al cuaderno deje lápiz y papel.
- 4) Haga un registro diario de sus experiencias. Limite sus apuntes a los problemas de Relaciones Humanas; si surge alguno, anote la causa y qué solución se dió.

- 5) Para no perder tiempo, aprenda a escuchar cuidadosamente, al rectificar, si comprendió bien lo que escuchó. Pida todos los datos: quién, qué, cuándo, dónde y por qué.
- 6) Uso del teléfono y correo. Mucha información puede recabarse por teléfono y por correo.
- 7) Ideas. Acostúmbrese a anotar en tarjetas de 7 x 15 cm las ideas que se le ocurran sobre cualquier tema o artículo, que se hayan recortado de diarios y revistas y que serán fuente de información para consulta inmediata.
- 8) Lectura. Indicaremos las estrategias para obtener información a través de la lectura:

Delegar la tarea de lectura. Los beneficios de ésta práctica, incluyen:

- a) Asegurar que los materiales impresos sean turnados de inmediato a las personas interesadas.
- b) Mantener informado a su equipo de los nuevos avances, en forma oportuna.
- c) Exigir que los lectores anoten los asuntos importantes y sus posibles aplicaciones, proporcionándole a usted el beneficio de sus ideas sobre nuevos avances.
- d) Proporcionar a usted una medida de lo que es importante para sus colaboradores.
- e) Quitar de su espalda "el moco de la lectura", garantizando que las lecturas esenciales se realizarán, porque la responsabilidad ha sido asignada a los miembros de su equipo.

Lectura rápida. El ejecutivo debe aprender a leer de una manera rápida, lo cual significa:

- a) Dejar de mover la cabeza de lado a lado al leer cada línea.
- b) Dejar de vocalizar moviendo los labios o pronunciando las palabras.
- c) Dejar de releer.
- d) Aumentar el tramo de lectura; tratar de leer grupos de palabras y no palabras individuales en cada visualización.
- e) Comenzar a leer la segunda o tercera palabra de cada línea para evitar el desperdicio de la mirada periférica sobre los márgenes.
- f) Captura la oración principal de cada párrafo.

Lectura selectiva. Siga, usted, estas reglas:

- a) Revise el índice para tener una idea general del libro o revista antes de leerlos.
  - b) Revise rápidamente un libro -digamos en una hora más o menos- para familiarizarse con el autor y su forma de escribir. No se puede comprender lo que un hombre dice hasta que se le ha escuchado por un rato.
  - c) Lea cuidadosamente las secciones que parecen contener información que le interesa.
- 
- 9) Aprenda mientras espera. Todos pasamos demasiado tiempo en esperas inevitables: al acudir a una cita, en el autobús, en el taxi, una llamada telefónica, la llegada de alguna idea o de una inspiración. Convierta ese tiempo de espera en tiempo de lectura.
  - 10) Dictado en la grabadora. Después de cada junta dicte un resumen en su grabadora del tema principal de reunión y de las decisiones que se tomaron. Así tendrá un registro exacto de los detalles y contará con una referencia para evitar conflictos.

Al respecto Andrew S. Grove en su libro High Out Put Managment nos dice:

"SU RECURSO MAS PRECIOSO: EL TIEMPO "

El recurso individual más importante es nuestro propio tiempo. La forma de manejar el tiempo es el aspecto personal más importante de un líder y de un modelo ejecutivo.

Mi día transcurre adquiriendo información. Leo los informes y memorandos. Hablo con la gente dentro y fuera de la compañía, con gerentes de otras empresas, con analistas financieros y periodistas. Las quejas de los clientes y clientes internos.

El tipo de información más útil para todos los ejecutivos, mutuas conversaciones rápidas y esporádicas, en buen número telefónicas, estas le llegan al gerente mucho más rápido que cualquier escrito. Y mientras más oportuna sea la información, más valiosa resulta.

¿Por qué son necesarios del todo los informes escritos? Para formar un archivo de datos y ratificar elementos de entrada, el autor se ve obligado a ser más preciso. Los informes son más un medio de autodisciplina que una forma de transmitir información. Escribir el informe es importante; leerlo, con frecuencia no lo es.

Recoger información, visitar un determinado lugar de la compañía y ver que está pasando.

La calidad de una decisión depende de la realidad y los problemas del negocio. En la vida de un gerente es tan importante recopilar información, transmitirla y tomar decisiones. El ejecutivo modelo se rige por la base de información que se tenga, la recopilación de información es la base de todo el resto.

Mientras nos movemos por todas partes, somos modelos de ejecutivos. Los valores y normas conductuales: se comunican con gran eficacia actuando en forma visible.

Día normal de trabajo: 25 actividades, casi todas relacionadas con el acopio de información y con la transmisión de información, toma de decisiones y las llamadas de atención y reuniones de diferentes clases: ¿Cuál de estas actividades —recoger información, dar información, tomar decisiones, llamar la atención y ser un modelo de ejecutivo— se podría tomar fuera de una reunión?

Mi día termina siempre cuando estoy cansado, no cuando he acabado. El trabajo de un gerente nunca queda terminado: siempre hay algo más para hacer, algo que se debe hacer, siempre hay algo más que se puede hacer.

## INFORMACIÓN INSUFICIENTE

### SU PLAN DE ACCIÓN:

- A. INFORME DESDE AHORA A TODOS LOS QUE LE SUELEN LLAMAR DE LA MEJOR HORA PARA LOCALIZARLE. PROCURE QUE SEA TODOS LOS DÍAS A LA MISMA HORA PARA PODER DESPACHAR EN GRUPO LAS INTERRUPTIONES POR ATENDER AL TELÉFONO.
  - B. COLOQUE UN CRONÓMETRO O AVISADOR JUNTO AL TELÉFONO Y TRATE DE LIMITAR LA DURACIÓN DE CADA LLAMADA A NO MÁS DE TRES MINUTOS.
  - C. PREPARE UNA LISTA NEGRA PARA SU SECRETARIA. SI PREFIERE, PÓN-GALA EN CLAVE PARA QUE OTROS NO PUEDAN ENTERARSE DEL CONTENIDO.
  - D. EMPIECE A LLEVAR UN REGISTRO DE LLAMADAS TELEFÓNICAS.
  - E. ORGANICE UN SISTEMA DE DEVOLUCIÓN DE LLAMADAS.
  - F. HAGA GRABACIONES DE SU VOZ. PRACTIQUE LAS DIFERENTES FORMAS DE HACERLA AUTORITARIA E INTERESANTE.
- 
1. ESCRIBA CINCO RECADOS "EN PRIMERA PERSONA" RESPECTO A COSAS QUE HAYA ESTADO DESEANDO COMUNICAR A ALGUIEN.
  2. HABLE HOY CON CUATRO PERSONAS E IMITE DISCRETAMENTE EL LENGUAJE CORPORAL Y EL NIVEL DE ENERGÍA DE CADA UNO; OBSERVE LOS RESULTADOS.
  3. LA PRÓXIMA VEZ QUE DÉ INSTRUCCIONES A ALGUIEN, PÍDALE SU OPINIÓN RESPECTO A LO DICHO.
  4. MANTENGA UN PROLONGADO CONTACTO VISUAL LA PRÓXIMA VEZ QUE CONVERSE CON ALGUIEN; MANTENGA EL CONTACTO VISUAL POR LO MENOS DURANTE DOS MINUTOS.

## VIDA SOCIAL EXAGERADA

Programe, usted, sus compromisos sociales de tal manera que pueda descansar al día siguiente.

Si se ve obligado a beber, procure comer previamente; pero lo mas recomendable es convencer a sus amistades que usted no toma.

Una buena recomendación con respecto a los "tragos" es no menos de uno ni más de dos.

Si va a un restaurante, ordene primero la comida, no una copa. Si insiste en beber, tendrá tiempo para sólo una copa antes de que le sirvan la comida. Programe sus citas de negocios durante el desayuno. Evite las bebidas, o beberlas a tragos gordos. Recuerde que la presión para beber, lo mismo de un cliente o de un jefe, puede ser efecto sólo de la imaginación. Está cada vez más de moda y es cada vez más admirable decir: "No, gracias, me estoy medicinando", o "Estoy a dieta alcohólica" o "Fíjese usted que ayer bebí demasiado" o cualquier otra excusa.

Martin H. Bauman, Presidente de una firma en New York, nos comenta:  
"CUIDADO CON LOS ALMUERZOS DE TRABAJO"

Ahora pensemos en el costo de los almuerzos. Incluyendo el transporte, un almuerzo generalmente consume dos a dos horas y media de un día de trabajo normal de 10 horas para un ejecutivo. Eso es más o menos un 25%. Dos funcionarios de alto nivel, calculados, dijéramos a \$ 200 dólares por hora, gastan \$ 1,000 dólares en un almuerzo. Y esto no incluye el precio de lo que casi siempre es una comida costosa.

Algunas empresas dependen de conexiones humanas. "En publicidad -dice el presidente de una importante agencia-, la química personal con el cliente es muy importante. La simpatía y el establecimiento de una buena relación son la clave.

El almuerzo como tiempo de trabajo. El almuerzo es el único sitio para lograr que se hagan las cosas.

Tiene que haber una agenda. "¿Cuál sería el mejor resultado posible de este almuerzo?. Desperdicio inconsciente del tiempo.

El almuerzo tiene indiscutibles ventajas, es una reunión en un terreno neutral de primera clase.

El principal objeto de un almuerzo de negocios es el negocio.

## TRABAJANDO CON OTROS

1. ¿Existe alguna dificultad para resolver la prioridad de los asuntos entre los miembros de tu organización? ¿Existe discordancia acerca de qué es lo más importante y cuándo hacerlo? Si es así, establece un método para abrir un flujo de diálogo continuo entre superiores, colegas y subordinados y haz lo que sea necesario para asegurarte de que todos saben cuáles son los objetivos, prioridades, resultados deseados y métodos apropiados.
2. La administración del tiempo requiere de todo un equipo efectivo de trabajo. Todos nosotros debemos usar correctamente nuestro tiempo y debemos ayudar a otros a que usen su tiempo en forma efectiva, también. Pero frecuentemente gastamos el tiempo unos con otros y muchas veces sin darnos cuenta. Invierte algo de tu tiempo para analizar tus relaciones de tiempo, con otros. Discute los resultados que les interese y busca soluciones que beneficien a todos.
3. Antes de sugerir alguna idea sobre administración del tiempo a otros, asegúrate que la has aplicado exitosamente tu mismo. Marca un ejemplo para los demás al administrar en forma efectiva.
4. ¿Puede tu secretaria ser un miembro importante de tu equipo? ¿Recuerdas incluirla en las juntas cuando su presencia es necesaria? ¿Se le ofrecen a ella las mismas oportunidades de capacitación y desarrollo de aptitudes que también tienen los otros miembros clave de tu personal? ¿Tienes informada a tu secretaria sobre cuáles son tus objetivos, prioridades, planes, etc? Si todavía no lo has hecho, establece una forma rutinaria para hacerlo y comuníquense libremente.

## SECRETARIAS DESORGANIZADAS.

Dado que la secretaria es tan importante para la eficiencia de un ejecutivo, es sorprendente descubrir que existen muy pocas descripciones de puesto para esta posición.

### Relación de responsabilidades:

- .- Correspondencia. Elaborar borradores de respuesta a las cartas de rutina. Disponer en orden de importancia la correspondencia. Revisarla y turnarla a otras personas.
- .- Teléfono. Atender con rapidez, consideración y cortesía las llamadas telefónicas. Registrarlas y turnarlas con diplomacia.
- .- Citas y reuniones. Ejercer su criterio al acordar citas y reuniones. obtener información adelantada. Organizar el material para reuniones.
- .- Visitantes. Se preocupará por la comodidad y el confort de todos los visitantes.
- .- Relaciones humanas. La secretaria cooperará con los subordinados y con aquellos que ocupan posiciones elevadas. Deberá mantener una atmósfera sobria, pero amistosa en la oficina.
- .- Rutinas de oficina. Deberá mantener un procedimiento sistemático de supervisión, para que todos los documentos sean turnados oportunamente. Deberá mantener actualizado directorios de teléfonos. Ordenará las provisiones para la oficina. Mantendrá una relación de "Asuntos para ser tratados con", por cada persona que mantenga un contacto regular.
- .- Asuntos confidenciales. Deberá ser discreta y evitar comentarios.
- .- Preparativos de viaje. Obtendrá itinerarios. Confirmar reservaciones. Disponer documentos necesarios para el viaje.
- .- Archivo. Desarrollar un sistema y elaborar un plan de registros.

Las recomendaciones más comunes de las secretarias para los jefes, son las siguientes:

1. Manténganos informadas (comunicación). Díganos qué esperan de nosotras, qué hay detrás de cada memorándum, a dónde se dirigen y cuándo estarán de regreso.
2. Permítanos tomar algunas decisiones (confianza).
3. Cuando nos dicten, estén preparados (consideración).
4. Cuando hagan una cita cumplan con ella (consideración).
5. Cuando otros les soliciten información o decisiones, atiéndalos con rapidez (consideración).
6. Mantengan el flujo de nuestro trabajo (consideración). Aunque este último punto parezca fundamental, a una secretaria competente le desagrada tener su tiempo ocioso.

De la relación de un jefe y su secretaria, tres factores importantes son: consideración, confianza y comunicación.

## DELEGACION EFECTIVA

Generalmente, hay seis alternativas o niveles de autoridad, a los cuales podemos recurrir; éstos son:

- NIVEL 1. Reúnan y dirijan toda la información a mí; yo decidiré lo que hay que hacer
- NIVEL 2. Informen sobre las acciones alternas, incluyan pros y contras de cada una y recomienden sólo una, para mi aprobación.
- NIVEL 3. Informen sobre lo que intentan hacer; y no hagan nada, hasta que yo apruebe.
- NIVEL 4. Informen sobre lo que intentan hacer y háganlo, a menos que yo diga otra cosa.
- NIVEL 5. Informen sobre lo que hicieron.
- NIVEL 6. Háganlo, no se requiere mi intervención.

A continuación, toma en cuenta lo siguiente para mejorar tus futuras delegaciones:

1. Analiza tu trabajo.
2. Decide qué delegar
3. Planea la forma de delegar
4. Selecciona a la persona idónea
5. Delega en forma efectiva
6. Seguimiento.

## REUNIONES EXITOSAS

"¿Es necesaria esta reunión?. Las reuniones tienen su mejor utilización para ratificar y ejecutar acciones basadas en decisiones ya tomadas, y no para martillar sobre políticas en un ambiente de grupo que anda a tientas. Las reuniones efectivas requieren que todos los participantes posean de antemano, información detallada sobre lo que implican sus funciones y sobre lo que se piensa hacer.

La razón para que la gente asista a una reunión es que preste su colaboración personal. Si no es así, mejor que no acuda.

Tómense en cuenta las siguientes observaciones:

- Colocar a la gente en un salón oscuro y hacer funcionar 20 proyectores de acetatos a la vez, puede crear cierto espectáculo; pero los vendedores, que son los que producen las cifras altas en los estados de ingresos mensuales, merecen mucho más.
- Las películas de títeres de fútbol y montañismo, se han exagerado. A pocas organizaciones de ventas se les pide que escalen montañas o ganen partidos de fútbol.
- El día de ocho horas puede ser perfecto para su fábrica; pero unas actividades, orientadas hacia un auditorio, no funcionan bien cuando pasan de dos o tres horas. Sesiones bien hechas, que se muevan rápido y breves, son las reglas recomendadas.

. Hacer sesiones pasivas, de una sola dirección por más de 30 minutos, lo único que garantizan son resultados pobres. Todo el mundo debe participar constantemente.

. Sesiones de pocos ejercicios y por salir del paso resultan superficiales en el mejor de los casos. No pueden reemplazar una actividad bien planeada; para la cual, se pueden preparar todos los participantes con anterioridad.

Cada período de la reunión será como un lapso de ventas de medio día. ¿Por qué escucha esto? ¿Qué hay para mí, si lo hago? Y ¿Qué hacer como resultado de todo?

Con sesiones generales de medio día y promoviendo reuniones informales, mientras se utilizan las instalaciones del lugar, se obtienen mucho mejores resultados que las reuniones maratónicas tradicionales.

La gente debe saber con anticipación y en detalle qué se espera de ella. Cada asistente contará con una serie de objetivos, escritos aprobados por su gerente de línea, antes de salir para la reunión.

Si el presidente de la junta directiva asiste a la reunión, no olvide proporcionarle una serie de objetivos. Si desea pronunciar un discurso, debe imprimirse con anticipación y enviar copias a todo el mundo. ¿Qué mejor inversión del tiempo de la alta gerencia, que las reuniones (formales e informales) con el personal de ventas?.

**PROGRAMADOR DE JUNTAS PARA AHORRAR TIEMPO.**  
(Pertenece a la Sesión N° 8)

**NATURALEZA:** Objetivos, propósitos o logros deseados de la junta.

**EXPECTATIVAS:** ¿Quién debe asistir? ¿Cuál es su contribución esperada?

**ORDEN DEL DIA:** ¿Cuál es la mejor forma de lograr resultados deseados?

**PROGRAMACION:** Fecha, lugar, duración, apoyos visuales.

*Esta forma te ayudará a planear tus juntas.*

<b>QUIEN</b> Persona que recibe una tarea asignada	<b>QUE</b> Naturaleza de la tarea asignada	<b>CUANDO</b> Fecha límite de la terminación de la tarea asignada

Este formato se puede completar durante una junta al asignar las tareas. Al final de la junta, o copia a cada una de las personas que recibieron tareas.

## REUNIONES

SU PLAN DE ACCIÓN:

- A. PRACTIQUE LA "TORMENTA DE IDEAS" PARA BUSCAR FORMAS DE MEJORAR LAS FUTURAS REUNIONES.
- B. INVENTE ESTRATEGIAS CREATIVAS PARA EMPEZAR Y TERMINAR LAS REUNIONES, PUNTUALMENTE.
- C. ENCUENTRE SOLUCIONES ALTERNATIVAS A LA CELEBRACIÓN DE REUNIONES.

## SOLUCION A CAUSAS DE PERDIDAS MENORES.

Oficinas inadecuadas. Un alto ejecutivo vivía angustiado con la cantidad de tiempo perdido diariamente. La empresa había promulgado política de "puertas abiertas" y su oficina vivía invadida de amigos y conocidos.

Escritorio repleto. El 95% de los ejecutivos sufre ese mal. "Son muchas las cosas que no queremos olvidar. Las vamos acumulando, ya que no son urgentes, en una esquina visible del escritorio. Doble tiempo perdido: localizando lo olvidado y examinando lo que 'no queríamos olvidar'".

Exceso de material de lectura. La mayoría de los ejecutivos dedica una tercera parte de su tiempo a la lectura.

Correspondencia desorganizada. El ejecutivo promedio gasta entre dos y tres horas diarias en la lectura del 'correo'.

Indecisión. Entorpece el ritmo del trabajo y causa angustia. La angustia y la excesiva preocupación son muy nocivas. Muchos creen que la espera madura y favorece las decisiones. La indecisión se justifica con la excusa de que faltan informaciones y datos. La razón es otra y más profunda: el gerente es incapaz de tomar determinaciones.

## OFICINAS INADECUADAS Y MAL DISEÑADAS

### SU PLAN DE ACCIÓN:

- A. LIMPIE Y ORGANICE LA MESA CONFORME A LAS INDICACIONES QUE SE DAN EN ESTE CAPÍTULO.
  - B. PONGA EN FUNCIONAMIENTO UN CAJÓN VERTEDERO.
  - C. ORGANICE UN SISTEMA DE DEPÓSITO DE TODO LO QUE ENTRE EN SU DESPACHO
  - D. REDUZCA EL VOLUMEN DEL ARCHIVO.
  - E. PARA TENER A LA VISTA SUS COMPROMISOS, CÓMPRESE UN CALENDARIO CON UNA GRAN HOJA PARA CADA MES EN LA QUE PUEDA HACER LAS ANOTACIONES NECESARIAS Y EVITE TENER QUE ANDAR REVOLVIENDO ENTRE LAS HOJAS DIARIAS DE LOS TACOS DE SOBREMESA.
1. SI NO LA TUVIERA YA, CÓMPRESE UNA GRABADORA Y EMPIECE A USARLA
  2. ENTÉRESE DE LOS ACCESORIOS TELEFÓNICOS QUE EXISTEN Y DE LA POSIBILIDAD DE USARLOS PARA EL TRABAJO.

ESCRITORIOS CONGESTIONADOS INNECESARIAMENTE.

SU PLAN DE ACCIÓN:

- A) LIMPIE Y ORGANICE LA MESA CONFORME A LAS INDICACIONES QUE SE DAN EN ESTE CAPÍTULO.
- B) PONGA EN FUNCIONAMIENTO UN CAJÓN VERTEDERO.
- C). ORGANICE UN SISTEMA DE DEPÓSITO DE TODO LO QUE ENTRE EN SU DESPACHO.
- D) REDUZCA EL VOLUMEN DEL ARCHIVO.
- E) PARA TENER A LA VISTA SUS COMPROMISOS, CÓMPRESE UN CALENDARI CON UNA GRAN HOJA PARA CADA MES EN LA QUE PUEDA HACER LAS ANOTACIONES NECESARIAS Y EVITE TENER QUE ANDAR REVOLVIENDO ENTRE LAS HOJAS DIARIAS DE LOS TACOS DE SOBREMESA.

EXCESO DE MATERIAL DE LECTURA.

SU PLAN DE ACCIÓN:

- A. DE AHORA EN ADELANTE, DÉ UN VISTAZO PREVIO A LOS TEXTOS QUE VAYA A LEER CON UN BARRIDO VERTICAL. LUEGO HAGA UN BARRIDO HORIZONTAL.
- B. DURANTE LA PRÓXIMA SEMANA, APLIQUE POR LO MENOS CUATRO DE LAS ESTRATEGIAS PARA LEER MEJOR EXPUESTAS EN ESTE CAPÍTULO.
- C. VUELVA AL ÍNDICE DEL LIBRO. SELECCIONE EL CAPÍTULO QUE SEA MAS IMPORTANTE PARA USTED. ECHE UN VISTAZO PREVIO AL CAPÍTULO CON UN BARRIDO VERTICAL. LÉALO LUEGO USANDO LA TÉCNICA DEL BARRIDO HORIZONTAL.

## MALA ORGANIZACIÓN EN LA CORRESPONDENCIA

### SU PLAN DE ACCIÓN:

- A. ESCRIBA CINCO RECADOS "EN PRIMERA PERSONA" RESPECTO A COSAS QUE HAYA ESTADO DESEANDO COMUNICAR A ALGUIEN.
- B. HABLE HOY CON CUATRO PERSONAS E IMITE DISCRETAMENTE EL LENGUAJE CORPORAL Y EL NIVEL DE ENERGÍA DE CADA UNO; OBSERVE LOS RESULTADOS.
- C. LA PRÓXIMA VEZ QUE DÉ INSTRUCCIONES A ALGUIEN, PÍDALE SU OPINIÓN RESPECTO A LO DICHO.
- D. MANTENGA UN PROLONGADO CONTACTO VISUAL LA PRÓXIMA VEZ QUE CONVERSE CON ALGUIEN; MANTENGA EL CONTACTO VISUAL POR LO MENOS DURANTE DOS MINUTOS.
  1. SI NO LA TUVIERA YA, CÓMPRESE UNA GRABADORA Y EMPIECE A USARLA
  2. ENTÉRESE DE LOS ACCESORIOS TELEFÓNICOS QUE EXISTEN Y DE LA POSIBILIDAD DE USARLOS PARA EL TRABAJO.

## REDUCIENDO EL PAPELEO

1. Cuando debas responder correspondencia urgente, experimenta con estas técnicas para ver cuáles funcionan mejor:
  - a) Maneja tu correspondencia en una hora programada todos los días y dicta o escribe a mano las respuestas inmediatamente.
  - b) Para algunas de tus cartas, utiliza párrafos machotes.
  - c) Para alguna correspondencia no personalizada, usa cartas machote.
  - d) Usa un dictáfono para dar a tu secretaria y a ti mayor flexibilidad y mejor coordinación de esfuerzos.
  - e) Determina si tu secretaria o alguien más pueden manejar algunas de tus cartas.
  - f) Cuando puedas, usa el teléfono en lugar de la escritura.
  
2. ¿Qué reportes necesitas elaborar en tu trabajo? ¿Puedes usar menos palabras para expresar tus pensamientos? ¿Te ayudaría preparar primero un bosquejo para organizar tus ideas y ahorrar tiempo? ¿Te ayudaría dictar un reporte y hacer que te escriban un borrador, para su redacción final?

Piensa cómo las sugerencias de esta sesión pueden aplicarse a tus tareas de escritura. Piensa en cómo pueden mejorar tus reportes en calidad, costo y tiempo.

3. Invierte entre dos o tres horas organizando tu escritorio o tu área de trabajo. Programa el mejor momento para hacer esto, ¡ahora!
  
4. ¿Y qué hay de tus archiveros? ¿Están superllenos con papeles viejos e inútiles? ¿Está todo claramente etiquetado y es fácil de encontrar?

Siguiendo las sugerencias de esta sesión, registra por varios meses lo que usas de esos archivos, después programa un día para limpiar todo el desorden y establece normas para archivar en el futuro, lo que realmente vale la pena.

## I N D E C I S I O N

### SU PLAN DE ACCIÓN:

1. USE LA ESTRATEGIA DE BENJAMIN FRANKLIN LA PRÓXIMA VEZ QUE DEBA TOMAR UNA DECISIÓN.

PARA EVITAR DAR VUELTAS A LAS IDEAS, ANOTE TODAS LAS RAZONES EN-PRO Y TODAS LAS RAZONES EN CONTRA DE UNA PARTICULAR DECISIÓN; COMPARE LOS PROS Y LOS CONTRAS Y TOME LA DECISIÓN.

PARA PONER UN POCO AL DÍA LA ESTRATEGIA DE BENJAMIN FRANKLIN, ASIGNE UN PESO A CADA PRO Y A CADA CONTRA, VALORÁNDOLOS DE 1 A 10. LUEGO HAGA UNA LISTA CON FORMAS ALTERNATIVAS DE RESOLVER EL PROBLEMA.

## VI. RECOMENDACIONES

Independientemente de las sugerencias y recomendaciones de las páginas anteriores; debemos indicar las siguientes, que también hacen posible el ahorro del tiempo.

1. Para no perder el tiempo en el transporte, procure vivir cerca del trabajo.
2. Constantemente haga la pregunta de Alan Lakein: "Para no perder el tiempo ¿qué debo hacer en este momento?".
3. Aplique la mencionada Ley de Pareto (80 - 20). Por ejemplo:  
  
El 80% de las ventas proviene del 20% de los clientes.  
  
El 80% de reportes por enfermedad proviene del 20% de empleados.  
  
El 80% de lavado de ropa proviene del 20% del guardarropa.
4. Tenga en cuenta que las labores que nos disgusta realizar, son susceptibles de lograrse al aplicar la Regla del Queso Gruyère: dar "mordiscos" ocasionales al problema hasta que se haya despachado.
5. Si a pesar de todo no siente deseos de trabajar; pues efectivamente no haga nada... ¡RELAJESE!. Estará acumulando energía para la actividad posterior.

DATE TIEMPO PARA REIR:

Es la música del alma

DATE TIEMPO PARA PENSAR:

Es la fuente del poder

DATE TIEMPO PARA TRABAJAR:

Es el precio del Triunfo

DATE TIEMPO PARA MIRAR ALREDEDOR:

El día es muy corto para ser egoista

DATE TIEMPO PARA AMAR Y SER AMADO:

Es el privilegio de los dioses

DATE TIEMPO PARA LEER:

Es el fundamento de la sabiduría

DATE TIEMPO PARA SER AMIGO:

Es el camino de la felicidad

DATE TIEMPO PARA JUGAR:

Es el secreto de la eterna juventud

DATE TIEMPO PARA SOÑAR:

Es atar tu carreta a una estrella.

## VII. CAMBIO DE ACTITUDES

Ari Kiev en su libro, "Strategy for daily living" nos indica que el éxito en la vida no depende del azar; sino que es la suma de modestos triunfos diarios, los cuales son logrados si atendemos a los siguientes puntos:

1. Toda persona debe alcanzar su meta propia. Quienes vencen la adversidad son los que se han propuesto determinando objetivo, y lo han perseguido con todas sus fuerzas hasta conseguirlo.
2. El hombre, que sobresale entre sus semejantes, es aquel que, desde muy pronto, ve con claridad su objetivo en la vida, y encauza habitualmente hacia esa meta todas sus facultades.
3. La clave del éxito en la vida estriba en la elección de una finalidad y da el paso más importante, para conquistar una meta, quien, antes que nada, concreta su objetivo.
4. Dedicuemos 30 min/día durante un mes para hacer una lista de posibles objetivos
5. Escójase la que parezca más importante y méditese diariamente en su propósito. Que no nos atormente el fracaso.
6. Descubriremos las aptitudes y facultades; al someternos a pruebas psicológicas, incluso con interpretación de deseos en los sueños y, también, al analizar artículos de periódicos que nos interesen, durante 30 días. Descubra si reflejan alguna tendencia, indicio de gustos o inclinaciones naturales.

Conviene mantenerse alerta para descubrir la menor señal de destreza y de talento.

Al hallar alguna disposición o talento pensemos cinco maneras de aumentar ese potencial.

7. Enfoquemos la atención, cada vez a una sólo finalidad.  
El cerebro ajustado para alcanzar determinado objetivo pondrá en juego los mecanismos mentales que harán fructificar los propios esfuerzos. Entonces, nuestros actos armonizarán con nuestros deseos y surgirá la realización.
8. Programemos de reserva, una segunda meta. La satisfacción máxima estriba en perseguir objetivos. No seamos impacientes.
9. Enemigos de la paz. El gran compositor no se pone a trabajar porque se sienta inspirado; se siente inspirado, porque está trabajando. Eliminemos las situaciones negativas:
  - Avaricia. Surge cuando creemos necesitar ciertas cosas, que probablemente no nos hacen falta y, cuando tememos perder algo que precisamos para vivir.
  - Ambición. Procede de la insatisfacción con nosotros mismos y con nuestras actividades. No pongamos metas inasequibles. Persegamos nuestro objetivo con un paso acorde con nuestro temperamento y concentremos todo nuestro esfuerzo para lograr la meta.
  - Envidia. Nace de la irracional comparación entre lo que otros han logrado y lo que hemos alcanzado nosotros. La causa de nuestra frustración no está en lo que poseen los demás; sino en haber cultivado mal nuestras facultades.

Ira. Puede hacer presa de nosotros y destruir los alicientes. Cuando alguien se encolerice, conviene analizar la causa de ese sentimiento; alguien lo ha censurado o menospreciado. Dependemos de la opinión ajena; la persona ha permitido que prevalezca, lo que alguien espera de él; o que otro le dicte lo que debe hacer.

Orgullo. Deriva del afán de impresionarnos a nosotros mismos o a los demás con cualidades de las que en realidad carecemos. La persona madura reconoce sus limitaciones, es humilde y tolera la discrepancia de sus semejantes. El desasosiego desaparece si se reconoce la propia fallibilidad.

#### 10. Estrategia contra tensiones nerviosas:

Confianza en uno mismo: orientación positiva hacia metas definidas y la atenuación de ciertas formas de dependencia innecesarias o inhibitorias; tratar de satisfacer a los demás para tener aceptación nos hace depender de otros

Sensibilidad a las actitudes de hostilidad o rechazo. No cometa desaires, no devuelva sarcamos o indirectas; cada quien tiene derecho de pensar como le plazca.

Dar demasiada importancia a lo que piensan de nosotros. Provistos de perfección tememos la crítica. Hagamos balance de nuestras cualidades y defectos, marquemos objetivos más acordes con nuestros intereses necesidades y aptitudes.

Saber estar solos. La soledad aumenta nuestra confianza y da energía para soportar incertidumbres y frustraciones. Escuchemos nuestro pensamiento, conozcamos nuestro verdadero "yo" e identifiquemos los auténticos objetivos. Pasemos un rato cada día con nosotros mismos.

11. El premio de quien sirve al prójimo. Quien desee el bien de los demás habrá asegurado el propio bienestar. Si deseamos que nos respeten necesitamos respetar a los demás; tratemos al semejante como si fuera la persona más importante; todos necesitamos sentir que somos importantes para alguien. Busquemos donde podemos ayudar en algo y a quién podemos servir.

12. Avivemos el fuego de nuestro entusiasmo. Uno de los rasgos más característicos del genio es avivar su propio entusiasmo. Aunque se acusa a los hombres de no conocer sus propias flaquezas; también es cierto que pocos conocen su fuerza propia. Persigamos nuestras propias metas sin temor al fracaso o a las críticas.

Como ejercicio califíquese de acuerdo con los estilos de liderazgo en relación con el tiempo que aparecen en el libro LA TRAMPA DEL TIEMPO y determine SU CAMBIO DE ACTITUD.

## ESTILOS DE LIDERAZGO EN RELACION CON EL TIEMPO

Robert Pearce ha estudiado el efecto de los estilos individuales de liderazgo sobre algunas habilidades ejecutivas tales como la planeación, la delegación y la toma de decisiones. En particular, ha evaluado un gran número de perfiles Kostick y ha desarrollado los siguientes estilos típicos relacionados con patrones de utilización del tiempo:

1.- *Orientación hacia la tarea y el logro.* El ejecutivo que tiene una fuerte necesidad de terminar personalmente las tareas, tiene típicamente dificultades para delegar. La compulsión interna a terminar las cosas le hace sentir que es valioso hacerlo. Combinado con el papel de trabajador dedicado, asiduo, este estilo lo lleva a invertir grandes cantidades de tiempo y energía en hacer las cosas y no en administrarlas.

2.- *Orientación hacia el liderazgo, el dominio y la decisión.* Los ejecutivos que poseen intensos impulsos a jugar el papel de líder exitoso, disfrutan con dominar y controlar a sus subordinados y se enorgullecen de su rapidez para tomar decisiones. El suyo es un papel consistente en "hacerse cargo" y tienen dificultad para delegar.

3.- *Orientación impulsiva y físicamente enérgica.* Estos son individuos de rápidos movimientos, enérgicos, orientados a la acción, que conciben el trabajo de un ejecutivo como el de un "energetizador e inductor". Con frecuencia son frenéticamente activos, toman decisiones impulsivas, y se mueven arriba y abajo, de la oficina a la planta, con una enorme energía física.

4.- *Orientación socialmente cálida, colorida y personal.* Los ejecutivos que obtienen puntuaciones elevadas en la necesidad de ser advertidos, disfrutan de la interacción social, les agrada tener una proximidad emocional en sus estilos interpersonales y tienden a invertir la mayor parte de su tiempo en relaciones de este tipo. Su estilo contrasta con el del tipo orientado hacia la tarea y el logro. Tienen éxito en puestos que exigen relaciones políticas, estrecho contacto con los clientes, etc.

5.- *Orientación hacia la teoría, el detalle y la estructura.* El ejecutivo dotado de una mente teórica es propenso a invertir la mayor parte de su tiempo en el análisis cuidadoso de abstracciones y conceptos. Es importante en las empresas tecnológicas. Puede ignorar la parte práctica o la implementación de su trabajo. Dada su elevada necesidad de atender personalmente los detalles, puede convertirse en un caza-errores, si no tiene cuidado. Retarda las cosas con sus preocupaciones por los detalles y tiende a invertir su tiempo en la

definición de sistemas y de rígidos patrones de organización dentro de los cuales se siente más cómodo. Puede tener dificultades emocionales para moverse con libertad en situaciones no estructuradas.

6.- *Orientación hacia el cambio, las nuevas experiencias y la expresión de los sentimientos.* El ejecutivo orientado hacia el cambio se aburre con la rutina. Busca nuevas experiencias y resiente todo trabajo que exija la utilización del tiempo de manera repetitiva. El ejecutivo emocionalmente tranquilo tiende a emplear su tiempo en forma tal, que lo aisle de las emergencias.

7.- *Orientación hacia el seguimiento y hacia la agresión defensiva.* El ejecutivo que necesita apelar a la autoridad, invierte mucho tiempo buscando agradar a su jefe. Es a menudo considerado como "de confianza". Si no lleva su subordinación al extremo, puede resultar emocionalmente tranquilizante para sus superiores, pero tiene dificultad para administrar su propio tiempo en las asignaciones independientes, en aquellas en que no puede verificar con su jefe para estar seguro de hacer lo que más le place a aquél. El ejecutivo orientado hacia los reglamentos y la supervisión tiene dificultad para estructurar su propio tiempo, a menos que haya definido cuidadosamente normas y reglamentos que lo guíen. Se encuentra más cómodo en las organizaciones burocráticas, en donde puede realizar sus tareas rigiéndose por un libro. El ejecutivo defensivo-agresivo lleva una pesada carga sobre sus hombros e invierte su tiempo discutiendo con los demás. Puede creer que los demás están prestos para atacarlo. Disfruta de una buena pelea y, así, ataca y contraataca en sus relaciones de negocios, en los grupos o en los comités.

Pearse recomienda adiestrar a los ejecutivos en el arte de utilizar el tiempo a fin de mejorar su manejo del papeleo, la delegación, la supervisión y la planeación. El conocimiento del estilo personal puede ser útil para el ejecutivo que obtiene elevadas puntuaciones en atención personal a los detalles, una orientación personal que puede ser modificada mediante una práctica inteligente. El individuo impulsivo, físicamente activo y enérgico jefe de rueda, puede aprender a analizar de manera objetiva la pérdida de movimiento que acompaña habitualmente a su rápido estilo de "energetizador e inductor".<sup>3</sup>

Entre otros muchos autores de la actualidad que han escrito sobre los estilos de liderazgo, Glen Bassett hace una comparación

muy interesante entre estilos de administración del tiempo a corto y a largo plazo:

El tiempo es, con frecuencia, un recurso ignorado. Es ignorado frecuentemente porque las dos polaridades fundamentales de los estilos de administración tienden a encajonar a las personas en una u otra de dos orientaciones del tiempo: el estilo de administración realista destaca el corto plazo, lo inmediato, el aquí y el ahora, y minusvalora el futuro como un recurso de solución de problemas. El estilo idealista, por otra parte, tiende a tratar el tiempo en forma semejante a como trata otros recursos. Es algo que se invierte y se utiliza para los propios propósitos personales. La forma en que se utiliza el recurso tiempo se relaciona y se ve típicamente limitada por la existencia de tendencias hacia un estilo de administración ya sea realista o idealista. Con demasiada frecuencia no se logra una plena utilización del recurso tiempo debido a una orientación realista, o, inversamente, el idealista deja de reconocer las limitaciones de tiempo que, si no se superan, pueden destruir la efectividad de todos los demás esfuerzos.<sup>4</sup>

## EXAMENES

### AUTOEXAMEN

- I. DEL SIGUIENTE IDEARIO (POR LO MENOS HOY) SUBRAYE TODAS AQUELLAS ACTIVIDADES QUE CORRESPONDAN A LA ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO. SON 19 PUNTOS; COMPLETA OTRO U OTROS, QUE SE REFIERAN A TU PROPIA PERSONALIDAD Y QUE SIGNIFIQUE CAMBIO DE ACTITUD HACIA TUS LABORES.

## IDEARIO

### POR LO MENOS HOY

1. CUIDARE MI ORGANISMO, lo ejercitaré, lo alimentaré, atenderé, no abusaré de él, no lo abandonaré, será una perfecta máquina para mis requerimientos. Además, no buscaré una enfermedad en él y lo revitalizaré. Me daré tiempo para jugar es el secreto de la eterna juventud. Me cuidaré de las preocupaciones y de los preocupados, de las distracciones y de los distraídos, de los desaprensivos, de los que están por encima de las cosas, de los que desean gustar a los demás, de los que se sienten absolutamente seguros y de los que desean ser los mejores. Manejaré a la defensiva y si tomo no manejaré.
2. VIVIRE UNICAMENTE ESTE DIA, para este día y nada más que este día, sin abordar a la vez todos los problemas de mi vida. Liberaré a ésta de los fantasmas del pasado. Existen cosas que no podría soportar hacerlas toda la vida; pero si puedo dedicarles este día. Enfrentaré mis problemas con decisión y atacaré uno sólo, concentraré mis esfuerzos dentro de mi área de competencia.
3. SERE FELIZ; la mayoría de las personas son tan felices como deciden serlo. La felicidad es algo interior, no es asunto de afuera, disfrutaré mi pasatiempo; tendré para todo entusiasmo y buen humor, diré cosas alegres y jocosas. Me daré tiempo para reír es la música del alma. Consultaré mi lista de actividades más satisfactorias, resistiré la tentación de ascenso por ascenso. Fingiré que soy incompetente y no tomaré en serio a los de arriba.
4. FORTALECERE MI MENTE, y mis facultades. Aprenderé algo útil. Me daré tiempo para pensar. Es la fuente del poder; no seré un haragán mental. leeré algo que requiera esfuerzo, meditación y concentración. Me prepararé adecuadamente para las juntas de ejecutivos y pensaré mis informes. Además, investigaré.

5. ME ADAPTARE A LAS COSAS, A LAS PERSONAS O AL CAMBIO y no me empeñaré en pretender que: cosas, personas o cambios se adapten a mis deseos. Me daré tiempo para mirar alrededor, el día es muy corto para ser egoísta. Aceptaré mi familia, mis negocios y mi suerte como son y procuraré encajar en todo ello; estaré satisfecho, aceptaré la adversidad. Esto no quiere decir que sea un conformista, sino que examinaré las gratificaciones que tendré al mantener un comportamiento y liberarme de influencias que no sean relevantes. Probablemente oculte mi habilidad ya sea por utilizar palabras que oscurezcan, o por dramatizar una presentación.
  
6. EJERCITARE MI ESPIRITU DE TRES MANERAS: Haré bien a alguien sin que nadie lo sepa; para fortalecer mi fuerza de voluntad; realizaré por lo menos dos cosas que no sean de mi agrado; si alguien me ofende o lastima no me daré por enterado, ni lo comentaré. Además, lograré cosas para otros, le daré a mi cliente más de lo que espera. Ocultaré mi vanidad y seré tolerante a las faltas que pueda encontrar en la raza, color, modales, educación o idiosincrasia de mis semejantes. Pondré fin a un pleito. Me daré tiempo para ser amigo es el camino de la felicidad. Buscaré a un amigo olvidado, expresaré mi gratitud.
  
7. SERE AGRADABLE, NO CRITICARE A NADIE, seré accesible y flexible, simpatizaré con la gente, presentaré el mejor aspecto que pueda, vestiré adecuadamente, hablaré en tono moderado y depuraré mi vocabulario, me portaré cortesmente y con excepción de la mía no trataré de mejorar ni regular la conducta de nadie, no encontraré defectos en nada, ni enmendaré la plana del prójimo. Haré que los ejecutivos importantes viajen en primera clase y me olvidaré de ganar el argumento y perder la venta. Escucharé con el tercer oído, comunicaré aprobación por actos concretos de competencia y estableceré contacto con los subordinados competentes en todas las categorías. Controlaré mi temperamento, abdicaré al derecho de la cólera, no haré burla de nadie. Dejaré que los demás se extroviertan. Le diré al alguien que lo amo, lo diré de nuevo, y de nuevo, y de nuevo. Me daré tiempo para amar y ser amado. Es el privilegio de los dioses.

8. TENDRE UN PROGRAMA.- Consignaré por escrito lo que pienso hacer cada hora. Posiblemente no lo siga exactamente, pero lo tendré. Evitaré dos males comunes: la precipitación y la indecisión. Preveré las consecuencias. No tendré juntas después de una comida de relaciones públicas y me aseguraré que mi secretaria pueda manejar situaciones de emergencia. Seré puntual. Me daré tiempo para lo que me propongo en otros puntos.
9. ME RELAJARE Y ESTARE 1/2 HORA SOLO; durante esa media hora pensaré a veces en lograr una perspectiva mejor de mi vida. Me daré tiempo para soñar es atar mi carreta a una estrella.
10. NO TENDRE MIEDO; especialmente, no temeré de disfrutar lo que es bello, tampoco sentiré temor de amar y de creer que los que amo, me aman y que tanto como yo le dé al mundo, me dará él a mi. Elegiré mis placeres duraderos; lograré el equilibrio entre miedo e impaciencia y tendré el valor de actuar. Tendré cuidado de no sobreestimar la importancia de una bella recepcionista y conoceré los puntos débiles de la competencia. Substituiré una sospecha por confianza, venceré algún viejo temor.
11. ME RETROALIMENTARE, tanto física como mentalmente. Para adquirir experiencia, meditaré los errores y aciertos que haya cometido durante el día. Seré mi propio héroe, me premiaré por lo que haga; dirigido hacia adelante, reafirmaré mi confianza en mi mismo; mantendré contacto conmigo mismo, exploraré mi historia personal; probaré antes de comprar; aplicaré la técnica del test oculto y simularé los detalles de la realidad futura. Probaré ascensos temporales y utilizaré el ascenso como recompensa sólo cuando el ascendido haya demostrado aptitud para el nuevo puesto.
12. ENSEÑARE SIN PEDANTERIA, a mis hijos, amigos, empleados, alumnos, algo que haya aprendido. Me daré tiempo para leer, es el fundamento de la Sabiduría. Dejaré que otros intervengan en el proceso de establecer objetivos provisionales, yo enseñare con un propósito definido; enseñaré a aprender. Formaré al nuevo ascendido y programaré entrenamientos para ejecutivos jóvenes.

Reforzaré toda incidencia de comportamiento humanista del niño. Acompañaré un reforzador efectivo, a la característica que deseo desarrollar, al proporcionar oportunidades a la iniciativa individual. Compensaré la actuación competente. Alentaré a alguien que haya perdido la confianza.

13. CREARE Y DISFRUTARE MI TRABAJO. Me daré tiempo para trabajar es el precio del triunfo. Para no caer en el ascenso por el ascenso, identificaré las recompensas que me aguardan en los niveles jerárquicos superiores. controlaré mi trabajo y permitiré que me controlen (iniciar, modificar o terminar) (máquinas, cosas o personas). Precisaré mi nivel de competencia y probaré otra ocupación. Me expresaré claro, conciso y preciso.

Con respecto a los demás, definiré con claridad el trabajo, antes de que sea elegido o ascendido un candidato. El sueldo será obtenido por una buena realización del trabajo. Aumentaré sistemáticamente el rango del lugar en que laboren mis empleados; recibirán recompensas por su actuación; estableceré diferencias perceptibles entre recompensas dadas por buena y mala actuación. Compartiré los beneficios, y haré que estos deparen seguridad y prestigio. Cada empleado seleccionará los beneficios de compensación, los motivaré y los reforzaré; les comunicaré exactamente que es lo que deben alcanzar o indicaré el grado en que están llegando a su objetivo; recompensaré la actuación en grupo y reconoceré espontánea y públicamente el mérito de los demás. Apreciaré el valor del trabajador manual. Recordaré que un gerente o un jefe no necesita supervisión, aún cuando no esté en las oficinas; concibe, comunica y aplica el reglamento de su área. Mi reputación es menos importante que la de mi grupo, verificaré que alguien responda por todas las tareas en todo momento y que todo el personal preste atención al servicio. Proporcionaré ocasiones para demostrar responsabilidad.

14. NO DESPERDICIARE RECURSOS, el principal recurso es el tiempo, lo cuidaré y lo administraré. Delegaré; pero no abdicaré. Los recursos humanos serán defendidos y cuidados. Tanto el equipo como el mobiliario serán conservados. No compraré cosas inútiles.

15. PENSARE EN UN OBJETIVO: A LARGO, A CORTO PLAZO Y ALTERNNO. Con criterio de realización fructífera, identificaré mis objetivos. Los haré compatibles con los del grupo. Los pensaré en relación a las necesidades a que sirven y no a la forma que adoptan. Mi objetivo será algo que pueda lograrse.

Comunicaré con palabras y obras mis metas y en términos concretos, observables o mensurables y me conformaré al detenerme. Como proceso racional: pensaré donde estoy, donde quiero estar, como sé que estoy llegando ahí. Desarrollaré una idea de la persona que me gustaría ser y estaré dispuesto a hacer la polka de Peter, o sea, hacerme a un lado hacia el éxito. Observaré una promesa.

16. TOMARE DECISIONES: Mediante procedimientos racionales de adopción (donde estoy, donde quiero estar, como sé que estoy llegando ahí). Serán a tiempo para la acción adecuada e inspiradas en la solución. Además separaré ésta, de los problemas que plantea la gente. Estaré preparado para la decisión que nadie me pida y tendré en cuenta que el método científico, en su verdadero don de profecía, sólo me muestra la forma aproximada de las cosas futuras. Me dejaré guiar por mi conciencia. Analizaré por encima de la inspiración o de la intuición.

17. SERE SINCERO, INTEGRO, DISCRETO Y MODESTO.- Seré sincero porque con esto ahorraré tiempo, motivaré confianza, tendré paz interior, es signo de buena crianza y así evitaré subterfugios innecesarios.

También seré íntegro porque equivale a poner lo mejor de mi persona, tener elevado sentido del honor, conciencia, valor de obrar según mis convicciones y obedecer dictados a los que nadie me obliga. Esto me dará valentía, tenacidad y serenidad. Recordaré que la mentira opera como "boomerang". Lucharé por mis convicciones.

18. DEFENDERE MIS BUENOS HABITOS.- Todos mis buenos hábitos, innatos o adquiridos, tales como: hacer ejercicio, escribir todo, no tomar, no fumar, no haraganear serán defendidos aún en contra de familiares, amigos o allegados; es más, procuraré que ellos los adquieran.

19. NO FORMARE MULAS: No premiare por una buena acción, logro o desarrollo; ni castigaré por una mala acción, fracaso o retroceso. No daré zanahorias o latigazos. Esto puede acontecer con mis hijos, amigos o empleados No regalaré cosas materiales sino enseñare a adquirirlas.

## CONFERENCIA

II. SUPONIENDO QUE USTED VA A IMPARTIR UNA CONFERENCIA, REFERENTE A LA ADMINISTRACION DEL TIEMPO DE UNA AMA DE CASA. ¿QUÉ RECOMENDACIONES DARÍA USTED?; DEBEN SER CONCISAS Y PRECISAS.

## APENDICE I

### EL SUEÑO

La necesidad de dormir es irresistible; en promedio alrededor de 7 u 8 horas son necesarias. Napoleón requería sólomente cuatro horas de sueño; en cambio Alberto Einstein dedicaba 10 horas de la noche a dormir.

Privados del sueño unas cuantas horas, nos sentimos torpes; si fueran varios días, enloqueceríamos. Desconocemos cual es el propósito de dormir; su periodicidad circadiana parece haber sido diseñada para protección, para restaurar las componentes del cuerpo; pero decrece la temperatura del propio cuerpo y también el índice de proteína. No obstante, el sueño es un proceso activo; el cerebro que duerme está ocupado y animado. Dormimos en la noche porque: la glándula pineal que sigue un ritmo circadiano secreta una hormona, la melatonina con una rapidez mayor en la noche, que durante el día.

Aserinski descubrió, en un electrooculograma (EOG), movimientos del ojo durante el sueño; a esta etapa se le llamo movimiento rápido del ojo o sueño REM. Años antes se conocían cuatro fases del sueño (1, 2, 3, 4) cada una con sus características peculiares. Ambas secuencias alternas de REM y NO REM forman cuatro o cinco ciclos con duración aproximada de hora y media, que llenan la rutina de una noche de sueño.

El electroencefalograma (EEG) es un autografo del sueño.

Cuando nos quedamos dormidos, la temperatura del cuerpo y la presión de la sangre bajan. El ritmo respiratorio y las pulsaciones disminuyen tan pronto como el cerebro hace ajustes para su jornada. Al principio las agujas que marcan el EEG vibran hacia arriba y hacia abajo en períodos cortos. Se llaman los ritmos ALFA y muestran que el cerebro está relajado pero alerta, los ojos se mueven de manera irregular y los músculos están tensos.

Tres minutos más tarde el estado de alerta desaparece; se cae en el sueño. El EEG del ritmo ALFA bruscamente cambia; se convierte en una tímida aunque rápida trayectoria irregular. Los músculos del cuerpo se relajan; los ojos rotan lentamente hacia adelante y hacia atrás en sus cuencas. Es la FASE 1; que perdura únicamente de uno a tres minutos.

Cuando acaba esta fase descendemos a la segunda etapa del sueño. Las trayectorias temerosas, del EEG de la primera etapa, se transforman en unas vibraciones más grandes que se traslapan con repentinas y ocasionales ilusiones de ondas de actividad conocidas como PIVOTES DEL SUEÑO. Algunas veces, la trayectoria se interrumpe por la aparición de grandes ondas barreras llamadas complejos K. Mientras tanto los músculos del cuerpo están ligeramente menos tensos que cuando están despiertos. Los ojos permanecen sin movimiento.

Permanecemos en la etapa 2 de diez a quince minutos y, lentamente nos sumergimos en la tercera, los ritmos de EEG del cerebro se llaman ahora ondas DELTA. Grandes, lentas y flojas indican que el cuerpo ha entrado en un sueño profundo. En esta etapa, la glándula pituitaria surte grandes dosis de la hormona del crecimiento, una molécula que coordina el desarrollo del cuerpo. En esta fase, durante la pubertad, se secreta en la sangre la mayor parte de la hormona masculina testosterona o ILH (un compuesto químico requerido en la mujer) para la ovulación mensual. En esta etapa solamente se permanece de cinco a quince minutos.

Pasamos a la siguiente etapa más profunda, la número 4, donde permanecemos por 30 minutos con los músculos y los ojos relativamente quietos. A continuación pasamos a la etapa 3, únicamente 10 minutos y subimos a la etapa 2 por otros 10 minutos.

Por cerca de una hora y 20 minutos nuestra mente es una botella que cabalga sobre las suaves ondas del sueño. De repente una puerta se abre las visiones son caóticas, las escenas bizarras, brillantes y llenas de color; estamos en sueño REM y estamos soñando.

Las agujas indican que los músculos de los ojos se mueven rápidamente, la trayectoria del EEG se parece a la etapa nerviosa número 1, característica del estado de alerta mental; aunque los músculos del resto del cuerpo están tranquilos y no se usan. No obstante, la respiración y el pulso se aceleran y la presión sanguínea se eleva.

Como el sueño mismo, el SUEÑO REM no es uniforme; alterna otras actividades menores llamadas REM-M y REM-Q; la M significa movimiento de los ojos y la Q, quietud. En la primera, nuestros ojos siguen la actividad de la etapa del sueño como si los actores que hemos creado se movieran y nuestros ojos los siguieran; aunque los músculos de nuestras piernas no sigan esas imágenes; excepto por unas pocas contracciones musculares el cerebro ha inhibido su movimiento. Tan pronto como el sueño termina, entramos a REM-Q, una especie de intermedio místico entre las escenas. Los ojos permanecen quietos, pero el cuerpo tiende a moverse. Si nos despertáramos ahora, diríamos que nuestro sueño ha terminado y probablemente lo recordáramos en la mañana siguiente. Si permanece ininterrumpido regresamos a REM-M, otra vez.

Ahora son 90 minutos después de que caímos dormidos y un nuevo ciclo comienza. De nuestros sueños regresamos a la ETAPA 2, a permanecer por un período más largo, alrededor de 20 o 30 minutos. Volvemos a la etapa 3 (de cinco a diez minutos) y todavía más profundo a la etapa cuatro. Visitamos esta isla por diez minutos. Otra vez hacia la etapa 3 (cinco minutos) y la etapa 2 (cinco minutos) y volvemos al océano del sueño REM 15 minutos.

Este segundo ciclo ha durado como el primero, una hora y media; sin embargo algo interesante sucede, las etapas de sueño profundo, tres y cuatro, comienzan a desaparecer. En realidad para el tercer ciclo de 90 minutos únicamente REM y la etapa 2 permanecen entre nosotros para nuestra jornada nocturna, hasta que despertamos.

La razón del sueño REM un estado que visitamos por cerca de dos horas en la noche y que es la madre de las alucinaciones, parece ser una forma primitiva de sueño que llena un programa genético determinado por instinto y desarrollo sexual; también se relaciona con la suerte y el archivo de los sucesos del día.

Los niños duermen más durante el día; las trayectorias EEG de su sueño REM son similares a las trayectorias de cuando están despiertos.

Los ancianos tienden a dormir más durante el día que en la noche. Cuando se duermen se despiertan repentinamente y tienden a dormir menos el sueño profundo que como lo hacen los adultos. El porcentaje del sueño REM en ambos, viejos y jóvenes, permanece relativamente constante.

No obstante el sueño es un esclavo de los ritmos circadianos y su reloj maestro ha sido encontrado. Curt Richter, en 1920 descubrió una prominencia minúscula de células nerviosas ubicadas en el área del nervio óptico (quiasma óptico) atrás de la parte posterior de los ojos y en la base del cerebro; formando parte del hipotálamo, se llamó el núcleo supraquiasmático o SCN y tiene su propio enlace neural con la retina, independiente del nervio óptico. Presenta una conexión permanente con el sol. Sus células tienen su propio ritmo circadiano, activas durante el día e inactivas en la noche. Los japoneses Shin-ichi Inouye and Hiroshi Kawamura demostraron que el SCN no recibía instrucciones de otras regiones del cerebro, sino que dirigían los ritmos de estas áreas por su propia acción.

La posesión de un reloj, para coordinar las actividades circadianas del cuerpo humano, es tan vital para nuestra supervivencia: que podría tener un sentido evolucionario, que debe relacionarse con el sol desde que nacemos.

Investigaciones mucho más recientes, se refieren a los ritmos propios de cada ser viviente y a la duración de sus ciclos biológicos y psicológicos.

Alain Reinberg y Franz Halberg, que estudiaron en 1968 las variaciones a los doce meses de las muertes por lesiones vasculares en el cerebro (en Francia, 1962 a 1967); un ciclo anual muy regular: máximo se sitúa alrededor del 20 de febrero (entre el 9 de febrero y el 2 de marzo).

Investigaciones acerca de los ritmos propios de los organismos se ha desarrollado inmediatamente con los vuelos orbitales.

Ritmo propio de cada ser viviente, que hace latir al primer reloj de todos los tiempos, que es el hombre mismo. Ritmo de muchas de sus funciones vitales en general es paralelo a la duración del día: del hambre del sueño, de la temperatura del cuerpo, de la emisión de testosterona, del comportamiento sexual. Determinados sistemas químicos del cuerpo tienen ritmos más largos: es el caso de los componentes de la orina, que aparecen con ritmos de 24 horas, 7 días y un año a la vez.

El hecho de dormir tiene también un ritmo propio: se sueña a intervalos regulares en el curso de la noche, en el momento de lo que se llama dormir paradójico, que se caracteriza por movimientos oculares y, en las personas de sexo masculino, por una erección. En el ser humano llega a intervalos de noventa minutos y dura entre quince y veinte minutos. La cualidad recuperadora del sueño parece ligada directamente a la cantidad del sueño paradójico, y no a la cantidad total del tiempo que se duerme.

Ritmos biológicos, más adquiridos que innatos, dependen del medio. Así la periodicidad del sueño y de la vigilia aparece hacia la segunda semana de vida. Todas las funciones de un mismo órgano no se desenvuelven simultáneamente en una periodicidad de 24 horas. Por ejemplo, en el riñón aparece más bien por la excreción del potasio y del sodio que por la de los

fosfatos y de la creatinina. La periodicidad del pulso no puede descubrirse sino entre la 6ª y la 8ª semana de vida. Parece que ése es el caso del conjunto de funciones fisiológicas del hombre, cuyo ritmo se establece gradualmente a lo largo de la infancia.

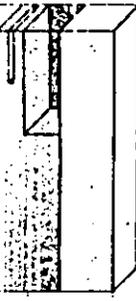
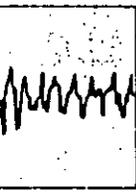
Parece que esto se explica por el funcionamiento de la glándula pineal, que es como un tercer ojo en el cerebro: este "ojo" recibe la luz y secreta melamina, la cual influye sobre los ritmos nerviosos y da una dimensión biológica al aprendizaje del comportamiento.

...las salas.  
del sueño es  
o re relevan  
El hemisferio  
pero cuando  
de la cabina  
ismos movi-  
idad de esta  
de sueño en  
sueño REM.

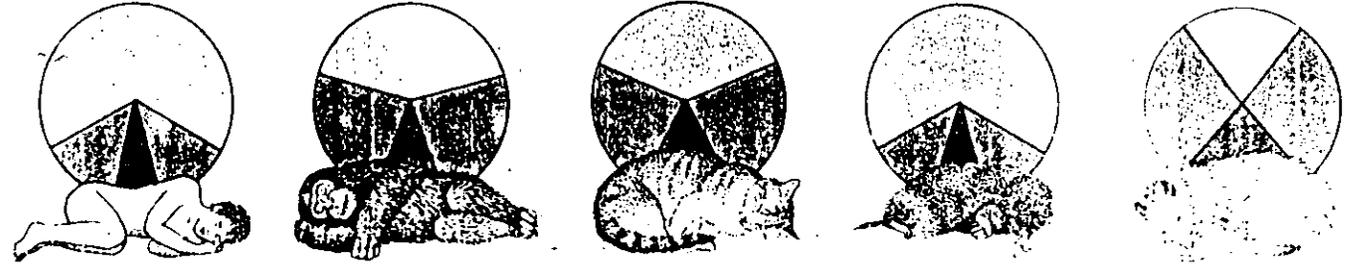
una persona aparece inquietada por un examen, en otros pájaros, sin involucrar para nada las interpretaciones freudianas o de cualquier otro tipo que pudieran aplicarse al contenido de nuestros sueños. Estos presentan un tipo de dualismo que se adecúa a la suposición que nuestro sueño está controlado alternativamente por los lados izquierdo y derecho de nuestro cerebro. Todos los vertebrados se nos parecen en lo de tener un cerebro dividido en dos mitades simétricas por una línea que iría desde la nariz a la cúspide de la espina dorsal; habiéndose demostrado que muchos otros mamíferos aparte del hombre poseen ciclos de REM/NREM.

Recientemente, los científicos conductistas han apuntado otra fascinante dimensión del ciclo REM/NREM; en concreto, que es posible que

...ción muy interesantes, pues se descubrieron las variaciones significativas de 90 hasta 100 minutos en la eficacia con que se realizaban ambos tipos de tareas. Y lo que es aún más interesante, que mientras se trabajaba la actuación de uno de los tipos, la otra disminuía. Parece haber un sentido común más hacer una pequeña pausa cuando uno siente que su ejecución decae, o pasar un problema para retomarlos uno o dos horas después: puede ocurrir que para entonces el cerebro se encuentre de nuevo en la fase correcta para dar con la solución rápidamente. Resulta así que somos más rítmicos de lo que suponemos, pues cada vez parece más seguro que las dos mitades de nuestro cerebro se pueden relevar rítmicamente en una parte importante del control mental total, tanto en las horas de sueño como en las de vigilia.



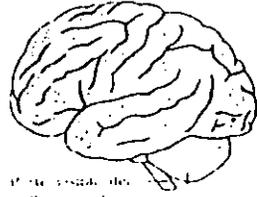
El campeón de sueño mundial parece ser el oposum que duerme 19 h. al día, de las cuales 5.7 h. corresponden a sueño REM. Las tortugas no presentan sueño REM, y este representa sólo un 1% del sueño de los pájaros. En algunos mamíferos como el topo, el gato, el chimpancé y el hombre, el sueño REM representa el 25% del total, mientras que en las ovejas corresponde sólo a un 3%. Los humanos, no obstante, duermen menos que la mayoría de los animales.



Los electroencefalogramas (EEG), derecha, registran las frecuencias eléctricas de diferentes partes del cerebro. Se utilizan para seguir el desarrollo de algunos de los ritmos internos de sueño. Al identificar las etapas individuales ha sido posible discernir los efectos de la carencia, y por tanto la función de cada una de las fases de sueño. Una acusada falta de sueño REM puede evocar trastornos emocionales e incluso alucinaciones, lo que sugiere que éste contribuye a mantener un equilibrio psicológico. La falta de sueño, sin embargo, se suele compensar durante la noche siguiente.

(visual), durante el que no se producen esos desordenados movimientos del ojo. Así pues, un adulto normal atraviesa por un ciclo completo de REM seguido de otro de NREM cada 80 a 120 minutos, lo cual implica que durante una noche de sueño normal, de unas ocho o nueve horas, atravesamos al menos cuatro de tales ciclos.

Aunque la presencia o ausencia de movimientos oculares es la manifestación más obvia de las dos fases del sueño, no es la única diferencia entre el sueño REM y el NREM; también varían, de forma regular entre uno y otro tipo, el patrón de actividad eléctrica del corazón medido con un electrocardiograma (ECG), la frecuencia de los latidos, la de la respiración y el tono, o tensión muscular. Parece pues que algo absolutamente básico se altera en el cuerpo cuando pasamos de un

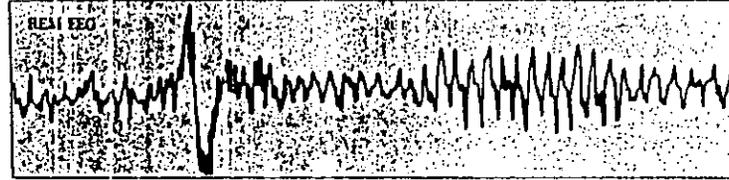


Los datos sugieren que el sueño puede ser inducido por hormonas que transmiten mensajes a un área del bulbo raquídeo conocida como formación reticular que funciona como tablero de mandos del cerebro y controla los niveles de conciencia.

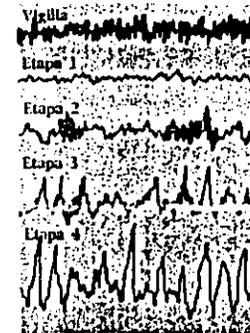
El sueño de movimiento rápido de los ojos (REM) que se asocia con un tipo de sueños se caracteriza por una profusión de ondas cerebrales puntiagudas. La respiración y el pulso son irregulares, el movimiento aumenta y, también, la temperatura corporal.

de una persona activa se desmorona en un lenguaje hablado, y de todo lo que es analítico y lógico en nuestras vidas.

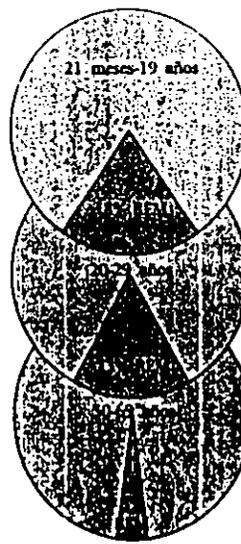
La idea básica de esta nueva hipótesis sobre las fases del sueño es que, durante las horas de sueño, las dos mitades del cerebro se relevan para controlar los procesos mentales. Mientras domina el hemisferio derecho del cerebro, atravesamos una fase de sueño REM, pero cuando el piloto automático nocturno se sienta en el lado izquierdo de la cabina cerebral, atravesamos un período de sueño NREM. Los mismos movimientos oculares constituyen pistas importantes de la veracidad de esta teoría. Obviamente, los ojos son más activos durante la fase de sueño en que los aspectos visuales son más favorecidos, es decir el sueño REM, controlado por el lado derecho.



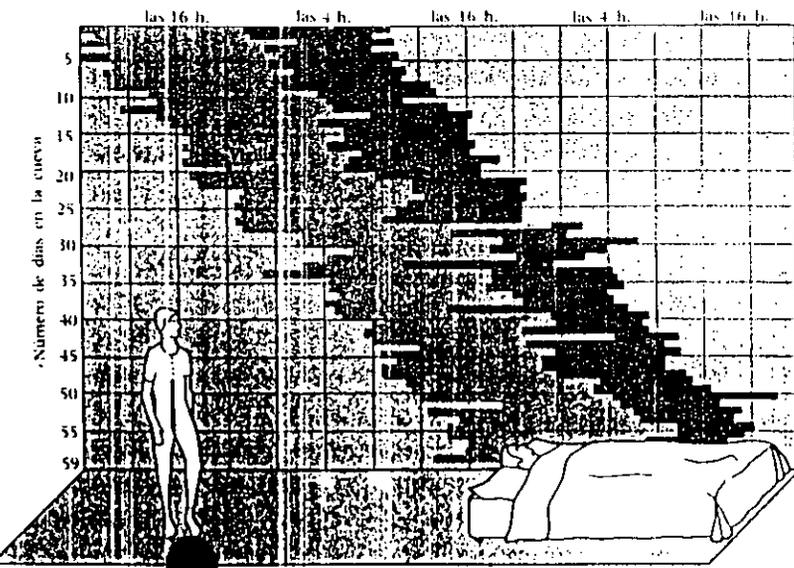
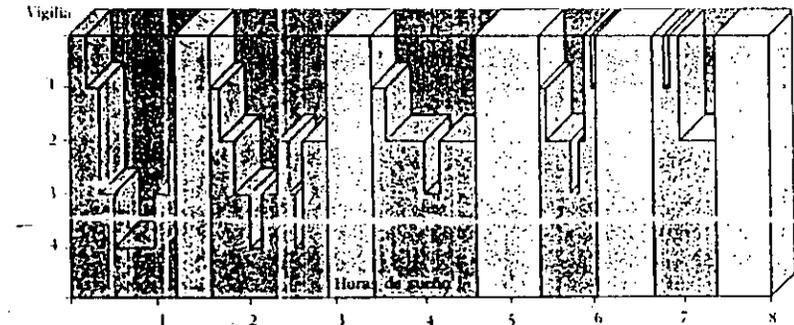
El sueño humano se divide en cuatro etapas que fluctúan en la cantidad de actividad eléctrica en el cerebro. El ciclo completo dura unos 90 minutos y una noche incluye 5 a 6 ciclos completos. El primer ciclo comienza con el sueño ligero produce poca actividad eléctrica en las ondas cerebrales. Seguir el sueño se profundiza con un estado de sueño más profundo, las ondas se agrandan y ocurren irregularmente entre ellas que en la etapa 4, los ojos desahoran por completo. La calidad del sueño cambia a lo largo de la noche y por la mañana es más ligera y poblada de imágenes en correspondencia con el aumento de temperatura y con la actividad de ciertas hormonas relacionadas con la adquisición de plena conciencia.



La duración del sueño nocturno y sus ritmos internos varían según la edad. El cambio más llamativo se da en la cuarta etapa de sueño que en los niños representa un 18% del sueño nocturno, y en los adultos un 3%. El sueño de la etapa 4 cumple funciones como la del estímulo para la producción de la hormona del crecimiento. Por ello los niños en desarrollo tienen mayor necesidad de sueño profundo. Se ha demostrado que los niños con carencia de sueño no crecen deprisa y pueden atrofiarse.



Los experimentos realizados con voluntarios revelan que nuestro ciclo regular de 24 h. de sueño y vigilia está muy asociado a claves de luz. En ausencia de señales externas hay tendencia natural a que el patrón de sueño se retrase algo cada día, hasta dar una vuelta completa al reloj. La mayoría de las personas presentan un ciclo innato de unas 25 h. que se ajusta al ritmo de 24 h. de la Tierra. La temperatura corporal posee un ritmo independiente, y al independizarse descendiendo al mínimo al inicio del sueño, no al final.



una persona antes involucrar para na tipo que pudieran presentar un tipo nuestro sueño esta y derecho de neces de tener un cerebro que iría desde la demostrado que 1. ciclos de REM NRI Recientemente mente dimensión :

Vigilia  
 NREM  
 REM

El campeón de sueño mundial parece ser el oposum que duerme 13 al día, de las cuales corresponden a sueño REM. Los tortugas no presentan sueño REM, y este representa solo un 1% del sueño de los pájaros y algunos mamíferos. En el topo, el gato, el elefante y el hombre, el sueño representa el 25% de las 24 horas, mientras que en las ratas y marmosetos se eleva a 40%. Los humanos, por lo común, duermen en menos que la mayoría de los animales.

Los electroencefalogramas (EEG) cerebral, registro de las frecuencias eléctricas de diferentes partes del cerebro. Se utilizan para seguir el desarrollo de algunos de los ritmos internos de sueño. Al identificar las etapas individuales ha sido posible discernir los efectos de la conciencia, y por tanto función, de cada una de las fases de sueño. Una acusada falta de sueño REM puede provocar trastornos emocionales, incluso alucinaciones, sugiere que este con a mantener un equilibrio psicológico. La falta de sueño, sin embargo, puede compensarse durante el día siguiente.

## B I B L I O G R A F I A

1. HISTORIA DEL TIEMPO.- Stephen W. Hawking.- Grupo Editorial Grijalbo:-  
Editorial Crítica. - 1988.
2. HISTORIAS DEL TIEMPO.- Jacques Attali.- Fondo de Cultura Económica.- 1985.
3. THE WALL STREET JOURNAL. TEMAS GERENCIALES.- David Asman, Adam Meyerson.-  
Fondo Editorial, Serie Editorial.- 1988.
4. THE NEW TIME MANAGEMENT.- Dr. Merrill Douglass & Dr. Larry Baker.-Nightingale-  
Conant Corporation.- 1983.
5. LOS BIORRITMOS Y SU COMPORTAMIENTO.- Vincent Mallardi.- Editorial EDAF.-  
Madrid, España, 1977.
6. LOS RITMOS DE LA VIDA.- Edward S. Ayensu, Philip Whitfield.- Editorial The  
Smithsonian Institution. Editorial Debate.- 1983.
7. EL TIEMPO.- Colección Científica de TIME LIFE.- 1976.
8. LA ASTROLOGIA Y LOS BIORRITMOS.- c. Cyrus.- Editorial Everest, S.A.- 1988.
9. COMO DOMINAR LA FORMA DE ORGANIZAR EL TIEMPO.- Paul J. Meyer.- Editorial  
Programa de Motivación y Capacitación en Ventas. 1976.
10. COMO RESOLVER EL PROBLEMA DE LA FALTA DE TIEMPO.- Folleto Revista Visión.
11. HOW TO STUDY?.- Pan Books, Harry Maidox.- Pan Books C+d London and Sydney.-  
1963 - 1975.
12. IS THIS YOUR DAY?.- George S. Thommen.- Crown Publishers, Inc. New York  
1973.
13. COMO ORGANIZAR SU TIEMPO.- Michael Gore.- Nelson Double Day, Inc. Garden  
City, New York.- 1959.
14. EL EJECUTIVO EFICAZ.- Peter F. Drucker. 1969.- Quinta Edición.- Editorial  
Sudamericana. Buenos Aires.- 1969.

15. HOW TO GET CONTROL ON YOUR TIME AND YOUR LIFE.- Alan Lakein.- A Signet book  
New American Library, Inc., N.Y.- 1967-1975.
16. MANAGING YOUR TIME.- Ted W. Engstroms and R. Acu Mackenzie.- Zandervan Publishing House.- 1967 - 1975.
17. LA TRAMPA DEL TIEMPO.- The Time Trap.- R. Acu Mackenzie.- 1972.
18. EL MANEJO DEL TIEMPO.- James T. McGay.- Prentice Hall, Inc. Editorial Herrero  
Hermanos.- 1959.
19. COMO HACER MAS EN MENOS TIEMPO.- Joseph D. Cooper.- Editorial Azteca.- México.  
1964.
20. UNA GUIA PARA LA ADMINISTRACION DEL TIEMPO.- Ross A. Weber. Editorial Norma, S.A.  
1985.
21. TIEMPO PARA EL EXITO.- Alec Mackenzie.- Mc Graw-Hill.- 1990.
22. THE BODY IN TIME.- Kenneth Jon Rose.- John Wiley and Sons, Inc.- 1989.
23. COMO APROVECHAR EL TIEMPO.- Edwin B. Feldman, P.E.- Editorial Diana.-  
1991.
24. COMO USAR EL TIEMPO.- Peter Turla, Kathleen Hawkins.- Ediciones Deusto, S.A.  
1992.

DIRECTORIO DE ALUMNOS DEL CURSO  
ADMINISTRACION DEL TIEMPO  
DEL 14 DE AGOSTO AL 5 DE SEPTIEMBRE DE 1992.

- 1.- BRITO RUBI VICTOR M.
- 2.- DIAZ CHILIAN JOSE JAVIER  
GERENTE DE SISTEMAS DE MANUFACTURA  
COMPAÑIA HULERA GOODYEAR OXD  
KM. 14.5 CARR. MEXICO-CUAUTITLAN, LECHERIA TULTITLAN  
C.P. 54900, TEL. 872 50 00 DFNA.
- 3.- GABILONDO ROJAS JAIME  
GERENTE GENERAL  
MC PLASTICOS DE MEXICO  
GOMA 190, GRANJAS MEXICO, IZTACALCO  
TEL. 657 02 92 DFNA.
- 4.- GARCIA BEJAR MA. GUADALUPE  
JEFE DE DEPARTAMENTO  
FACULTAD DE INGENIERIA  
CIUDAD UNIVERSITARIA, D.F.  
TEL. 579 60 48 DOM.
- 5.- GARCIA RUIZ AARON FERNANDO
- 6.- GONZALEZ ORTIZ FERNANDO  
ANALISTA PARTES Y COMPONENTES DE LOCOMOTORA  
FNM  
AV. JESUS GARCIA 140, COL. GUERRERO, DELEG. CUAUHTEMOC  
TEL. 547 50 60 DFNA.
- 7.- HARD RODRIGUEZ JULIO
- 8.- MARTINEZ TELLEZ MARIA DEL CARMEN  
SECRETARIA GERENTE ING. IND.  
FERROCARRILES NACIONALES DE MEXICO  
AV. JESUS GARCIA 140-6to. PISO ALA "N", BUENAVISTA,  
DELEG. CUAUHTEMOC, C.P. 06358, TEL. 547 68 08 DFNA.
- 9.- MUCINO CAMACHO ALBERTO  
LIDER DE PROYECTO  
CIA. HULERA GOODYEAR OXD  
CARR. PTE. DE VIGAS-CUAUTITLAN KM 14.5, TULTITLAN, MEX.  
C.P. 54900, TEL. 872 50 00 DFNA.
- 10.- OLIVARES BARRERA JAVIER
- 11.- ORTIZ REYES RENE  
SECURITY ADMINISTRATOR  
GOODYEAR OXD  
KM. 14.5, CARR. PTE DE VIGAS, TULTITLAN, EDD. MEX.  
TEL. 3 10 99 07 DFNA.
- 12.- PACHECO ORTIZ GUSTAVO  
PROF. INDEPENDIENTE  
RIO AMAZONAS No. 37-503, COL. CUAUHTEMOC, DELEG.  
CUAUHTEMOC, C.P. 06500, TEL. 566 77 08 DOM.
- 13.- SANCHEZ HERNANDEZ SAUL  
COORDINADOR DE SEGURIDAD DE SISTEMAS  
CIA. HULERA GOODYEAR OXD, S.A. DE C.V.  
PTE. DE VIGAS A CUAUTITLAN KM. 14.5, LECHERIA, TULTITLAN  
EDD. DE MEXICO, TEL. 872 500 00
- 14.- VAZQUEZ ALANIS GILBERTO M.