

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

**A LOS ASISTENTES A LOS CURSOS DE LA DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

*Las autoridades de la Facultad de Ingeniería, por conducto del Jefe de la División de Educación Continua, otorgan una constancia de asistencia a quienes cumplan con los requisitos establecidos para cada curso.*

*El control de asistencia se llevará a cabo a través de la persona que le entregó las notas. Las inasistencias serán computadas por las autoridades de la División, con el fin de entregarle constancia solamente a los alumnos que tengan un mínimo del 80% de asistencias.*

*Pedimos a los asistentes recoger su constancia el día de la clausura. Estas se retendrán por el período de un año, pasado este tiempo la DECFI no se hará responsable de este documento.*

*e recomienda a los asistentes participar activamente con sus ideas y experiencias, pues los cursos que ofrece la División están planeados para que los profesores expongan una tesis, pero sobre todo, para que coordinen las opiniones de todos los interesados, constituyendo verdaderos seminarios.*

*Es muy importante que todos los asistentes llenen y entreguen su hoja de inscripción al inicio del curso, información que servirá para integrar un directorio de asistentes, que se entregará oportunamente.*

*Con el objeto de mejorar los servicios que la División de Educación Continua ofrece, al final del curso deberán entregar la evaluación a través de un cuestionario diseñado para emitir juicios anónimos.*

*Se recomienda llenar dicha evaluación conforme los profesores impartan sus clases, a efecto de no llenar en la última sesión las evaluaciones y con esto sean más fehacientes sus apreciaciones.*

**¡ GRACIAS !**

UNO DE LOS PROYECTOS QUE ACTUALMENTE ESTÁ LLEVANDO A CABO LA DECFI, ES LA ORGANIZACIÓN DE CURSOS DE ACTUALIZACIÓN EN TEMAS DE INGENIERÍA, DENTRO DE LOS CUALES SE INCLUYEN - PROGRAMAS DE COMPUTADORA RELACIONADOS CON EL TEMA DEL CURSO, LOS CUALES SE DISTRIBUIRÁN EN SUS VERSIONES FUENTE.

CON EL OBJETO DE CONOCER LOS TEMAS DE MAYOR INTERÉS PARA ESTE TIPO DE CURSOS, ASÍ COMO PARA DEFINIR LOS REQUISITOS TÉCNICOS QUE DEBEN REUNIR LOS PROGRAMAS A DISTRIBUIR, MUCHO AGRADECEREMOS A USTED SE SIRVA LLENAR EL SIGUIENTE CUESTIONARIO, EL CUAL SERÁ DE UNA GRAN AYUDA PARA LA DECFI.

1.- CALIFIQUE CON ESCALA DE CERO A DIEZ LOS SIGUIENTES CURSOS UTILIZANDO LAS LÍNEAS EN BLANCO PARA AQUELLOS QUE USTED PROPONGA (0=NO INTERESA, 10=INTERESA MUCHO)

ANÁLISIS ESTRUCTURAL ( )	ESTADÍSTICA ( )	CONTROL DE PERSONAL ( )
CONTROL DE OBRAS ( )	DISEÑO MECÁNICO ( )	ALMACENES ( )
RUTA CRÍTICA ( )	PROGRAMACIÓN ESTRUC. ( )	INV. DE OPERACIONES ( )
PROGRAMACIÓN LINEAL ( )	ESTRUCTURA DE DATOS ( )	CONTROL DE CALIDAD ( )
MATEMÁTICAS ( )	CONTABILIDAD ( )	ADMON. PROGRAMACIÓN DE LA PRODUCCIÓN ( )
_____ ( )	_____ ( )	_____ ( )
_____ ( )	_____ ( )	_____ ( )
_____ ( )	_____ ( )	_____ ( )

DEBIDO A QUE LA PRINCIPAL CARACTERÍSTICA DE LOS CURSOS SERÍA LA DE DISTRIBUIR PROGRAMAS DE COMPUTADORA QUE PUEDAN SER USADAS POR LOS ASISTENTES EN SUS DIFERENTES EMPRESAS CON EL MENOR ESFUERZO DE ADAPTACIÓN.

2.- ¿PARA QUE TIPO DE COMPUTADORA DESEARÍA QUE SE ESCRIBIERAN LOS PROGRAMAS?

PRIMERA OPCIÓN MARCA _____	MODELO _____	LENGUAJE _____
SEGUNDA OPCIÓN MARCA _____	MODELO _____	LENGUAJE _____
TERCERA OPCIÓN MARCA _____	MODELO _____	LENGUAJE _____

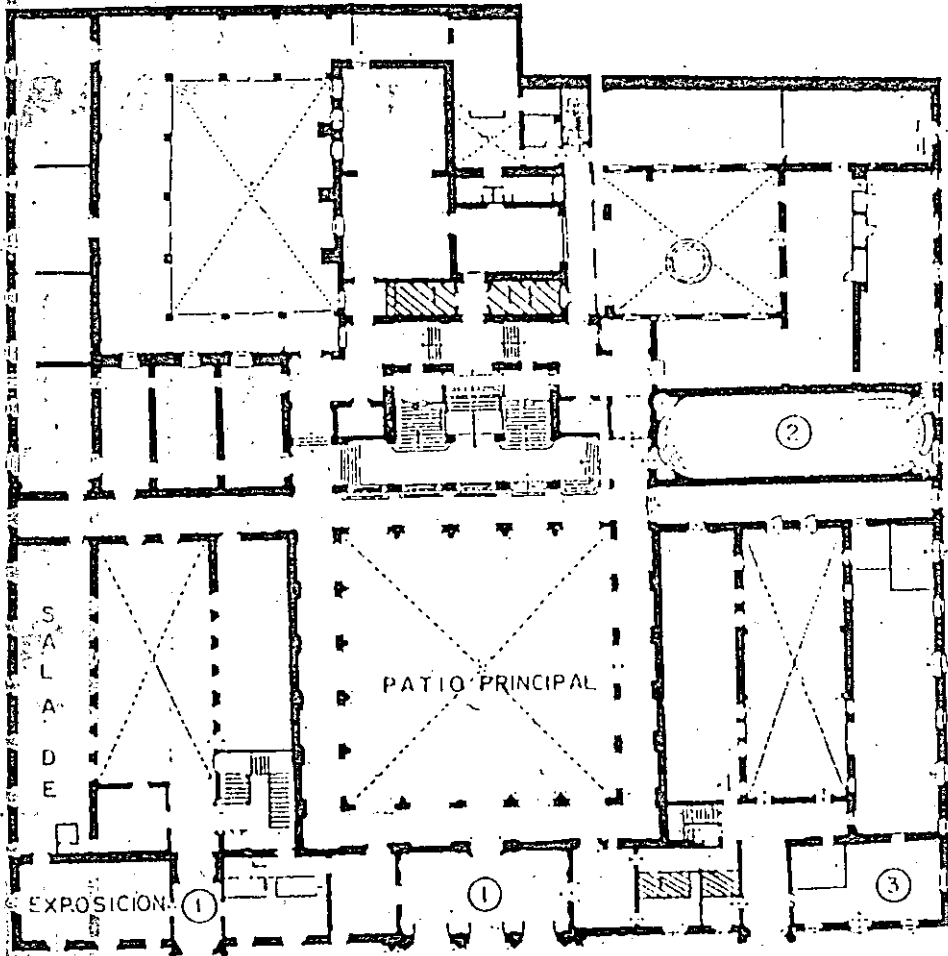
SI USTED CONOCE ALGUNAS OTRAS PERSONAS INTERESADAS EN ESTE TIPO DE CURSOS, MUCHO LE AGRADECEREMOS HACERLE LLEGAR UNA COPIA DE ESTA HOJA Y ENVIARLA POSTERIORMENTE A:

DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA  
 PALACIO DE MINERÍA  
 CALLE DE TACUBA No. 5  
 DELEGACIÓN CUAUHTEMOC  
 06000 MÉXICO, D.F.

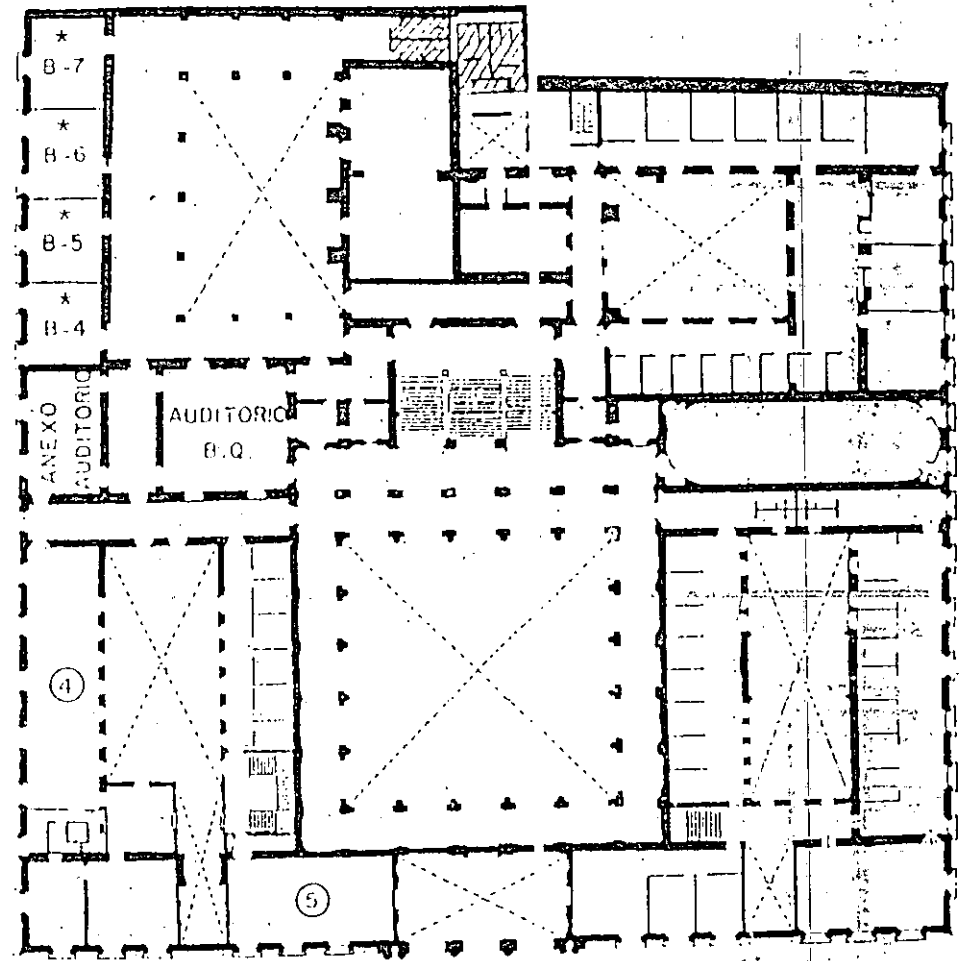




# PALACIO DE MINERIA



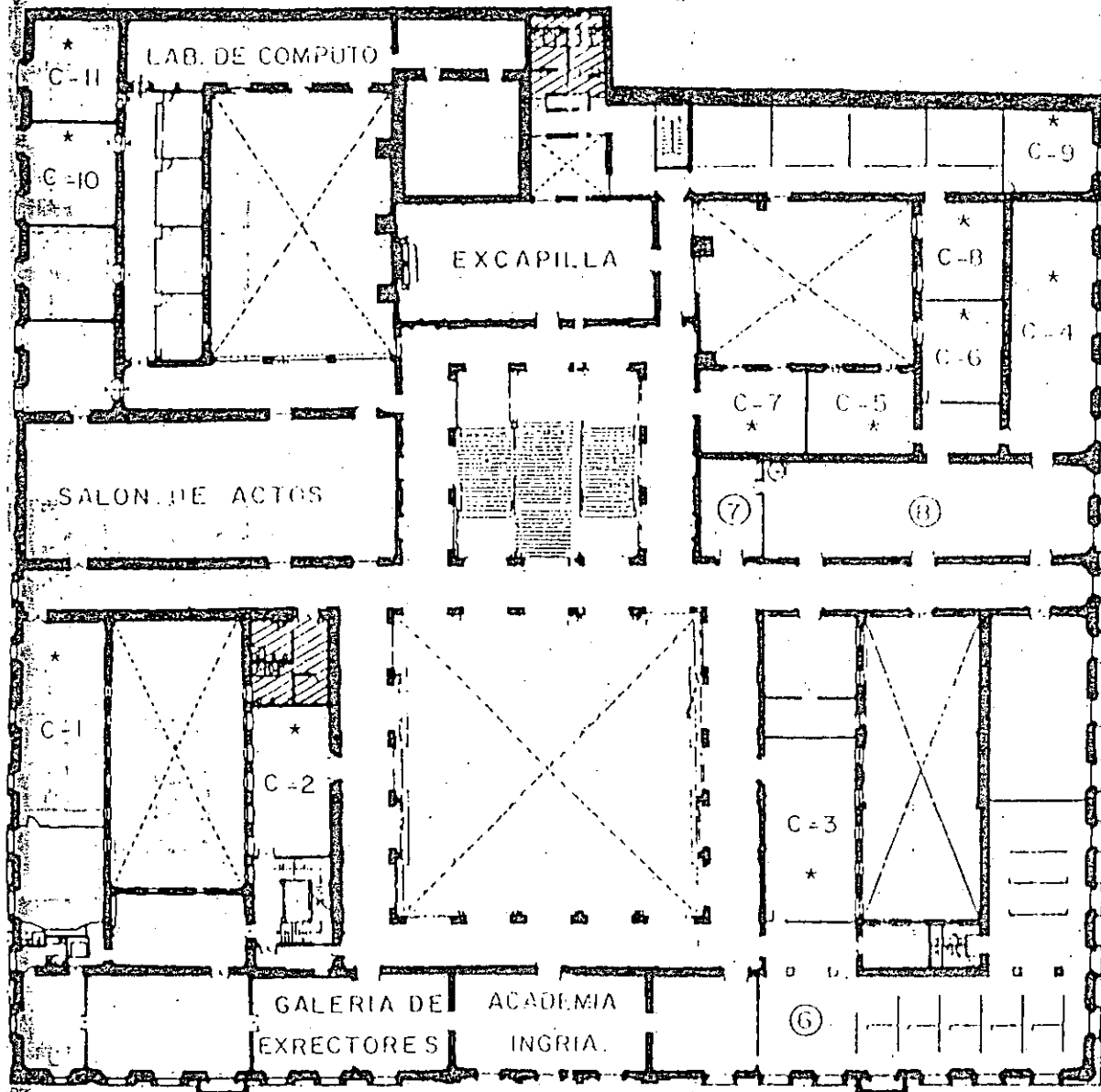
PLANTA BAJA



MEZZANINNE



DIVISION DE EDUCACION CONTINUA  
FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.  
CURSOS ABIERTOS



## GUIA DE LOCALIZACION

1 - ACCESO

2 - BIBLIOTECA HISTORICA

3 - LIBRERIA U N A M

4 - CENTRO DE INFORMACION Y DOCUMENTACION "ING. BRUNO MASCANZONI"

5 - PROGRAMA DE APOYO A LA TITULACION

\* AULAS

6 - OFICINAS GENERALES

7 - ENTREGA DE MATERIAL Y CONTROL DE ASISTENCIA.

8 - SALA DE DESCANSO

▨ SANITARIOS

1er. PISO

DIVISION DE EDUCACION CONTINUA  
CURSOS ABIERTOS  
**ADMINISTRACION DEL TIEMPO**  
Del 14 al 25 de Marzo de 1994.

FECHA	H O R A R I O	T E M A	P R O F E S O R
14 al 25 de Marzo	17 a 21 hrs.	Introducción  Definiciones  Causas Pérdidas Mayores de Tiempo  Ejercicios  Soluciones  Recomendaciones  Cambio de Actitudes	Ing. Mario Badillo González

EVALUACION DEL PERSONAL DOCENTE

CURSO: Administración del Tiempo

FECHA: Del 14 al 25 de Marzo de 1994.

		DOMINIO DEL TEMA	EFICIENCIA EN EL USO DE AYUDAS AUDIOVISUALES	MANTENIMIENTO DEL INTERES. (COMUNICACION CON LOS ASISTENTES, AMENIDAD, FACILIDAD DE EXPRESION).	PUNTUALIDAD	
CONFERENCISTA						
1	Ing. Mario Badillo González					
ESCALA DE EVALUACION : 1 a 10						



SU EVALUACION SINCERA NOS AYUDARA A MEJORAR LOS PROGRAMAS POSTERIORES QUE DISEÑAREMOS PARA USTED.

Administración del Tiempo

Del 14 al 25 de Marzo de 1994.

T E M A		ORGANIZACION Y DESARROLLO DEL TEMA	GRADO DE PROFUNDIDAD LOGRADO EN EL TEMA	GRADO DE ACTUALIZACION LOGRADO EN EL TEMA	UTILIDAD PRACTICA DEL TEMA	
1	Introducción					
2	Definiciones					
3	Causas Pérdidas Mayores de Tiempo					
4	Ejercicios					
5	Soluciones					
6	Recomendaciones					
7	Cambio de Actitudes					
ESCALA DE EVALUACION: 1 a 10						

## EVALUACION DEL CURSO

3

C O N C E P T O		
1.	APLICACION INMEDIATA DE LOS CONCEPTOS EXPUESTOS	
2.	CLARIDAD CON QUE SE EXPUSIERON LOS TEMAS	
3.	GRADO DE ACTUALIZACION LOGRADO EN EL CURSO	
4.	CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DEL CURSO	
5.	CONTINUIDAD EN LOS TEMAS DEL CURSO	
6.	CALIDAD DE LAS NOTAS DEL CUSO	
7.	GRADO DE MOTIVACION LOGRADO EN EL CURSO	
EVALUACION TOTAL		

ESCALA DE EVALUACION: 1 a 10

1.- ¿Qué le pareció el ambiente en la División de Educación Continua?

MUY AGRADABLE	AGRADABLE	DESAGRADABLE
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

2.- Medio de comunicación por el que se enteró del curso:

PERIODICO EXCELSIOR ANUNCIO TITULADO DE VISION DE EDUCACION CONTINUA <input type="text"/>	PERIODICO NOVEDADES ANUNCIO TITULADO DE VISION DE EDUCACION CONTINUA <input type="text"/>	FOLLETO DEL CURSO <input type="text"/>	
CARTEL MENSUAL <input type="text"/>	RADIO UNIVERSIDAD <input type="text"/>	COMUNICACION CARTA, TELEFONO, VERBAL, ETC. <input type="text"/>	
REVISTAS TECNICAS <input type="text"/>	FOLLETO ANUAL <input type="text"/>	CARTELERA UNAM "LOS UNIVERSITARIOS HOY" <input type="text"/>	GACETA UNAM <input type="text"/>

3.- Medio de transporte utilizado para venir al Palacio de Minería

AUTOMOVIL PARTICULAR	OTRO MEDIO
<input type="text"/>	<input type="text"/>

4.- ¿Qué cambios haría en el programa para tratar de perfeccionar el curso?

---



---



---

5.- ¿Recomendaría el curso a otras personas?  SI  NO

6.- ¿Qué periódico lee con mayor frecuencia?

---



---

7.- ¿Qué cursos le gustaría que ofreciera la División de Educación Continua?

---

---

---

8.- La coordinación académica fué:

EXCELENTE

BUENA

REGULAR

MALA

9.- Si está interesado en tomar algún curso INTENSIVO ¿Cuál es el horario más conveniente para usted?

LUNES A VIERNES  
DE 9 a 13 H. Y  
DE 14 a 18 H.  
(CON COMIDA)

LUNES A VIERNES  
DE 17 a 21 H.

LUNES A MIERCOLES  
Y VIERNES DE  
18 a 21 H.

MARTES Y JUEVES  
DE 18 A 21 H.

VIERNES DE 17 a 21 H.  
SABADOS DE 9 a 14 H.

VIERNES DE 17 A 21 H.  
SABADOS DE 9 a 13 H.  
DE 14 a 18 H.

OTRO

10.- ¿Qué servicios adicionales desearía que tuviere la División de Educación Continua, para los asistentes?

---

---

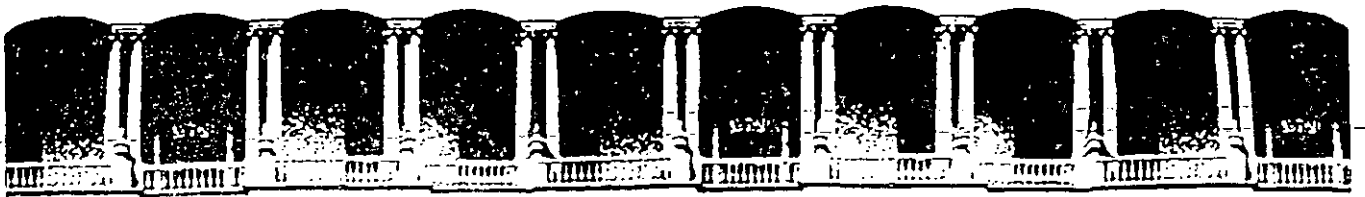
---

11.- Otras sugerencias:

---

---

---



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

*ADMINISTRACION DEL TIEMPO*

- I. INTRODUCCION*
- II. DEFINICIONES*

*ING. MARIO BADILLO GONZALEZ*

# 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

MEXICO, D.F., JUNIO DE 1993.

## 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 IRREEMPLAZABLE.                   |
| 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:

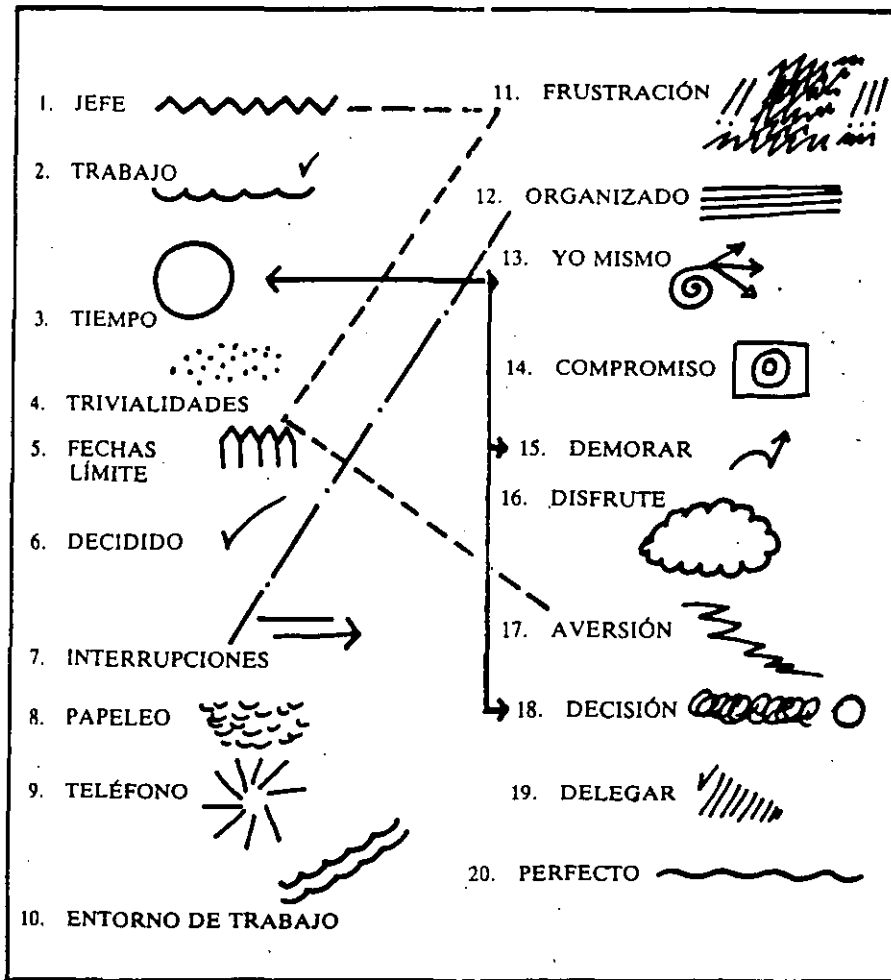
- .- Descubrir sus sentimientos subconscientes hacia el tiempo.
- .- Con qué grado de inteligencia administra el tiempo.

## 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.    |

Quando 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 un 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 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 tratan 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. Mc Cay (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?.

## 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.

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 periodos 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, terminelas 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.

## 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.



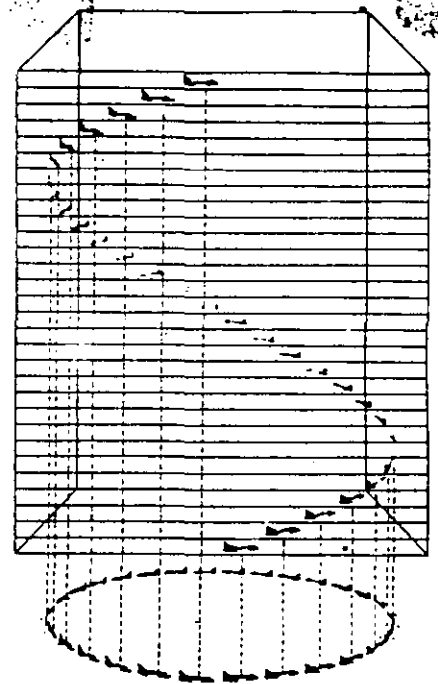
Cabe decir que la relatividad ha sido probada por cuanta demostración ha podido idearse . . . casi ninguna de ellas relacionada con el tiempo. La explosión de la primera bomba atómica, cuyo principio se basaba en la teoría de la relatividad, constituyó la prueba más fehaciente que pudiera imaginarse.

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 aquéllo 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 aquéllo 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.

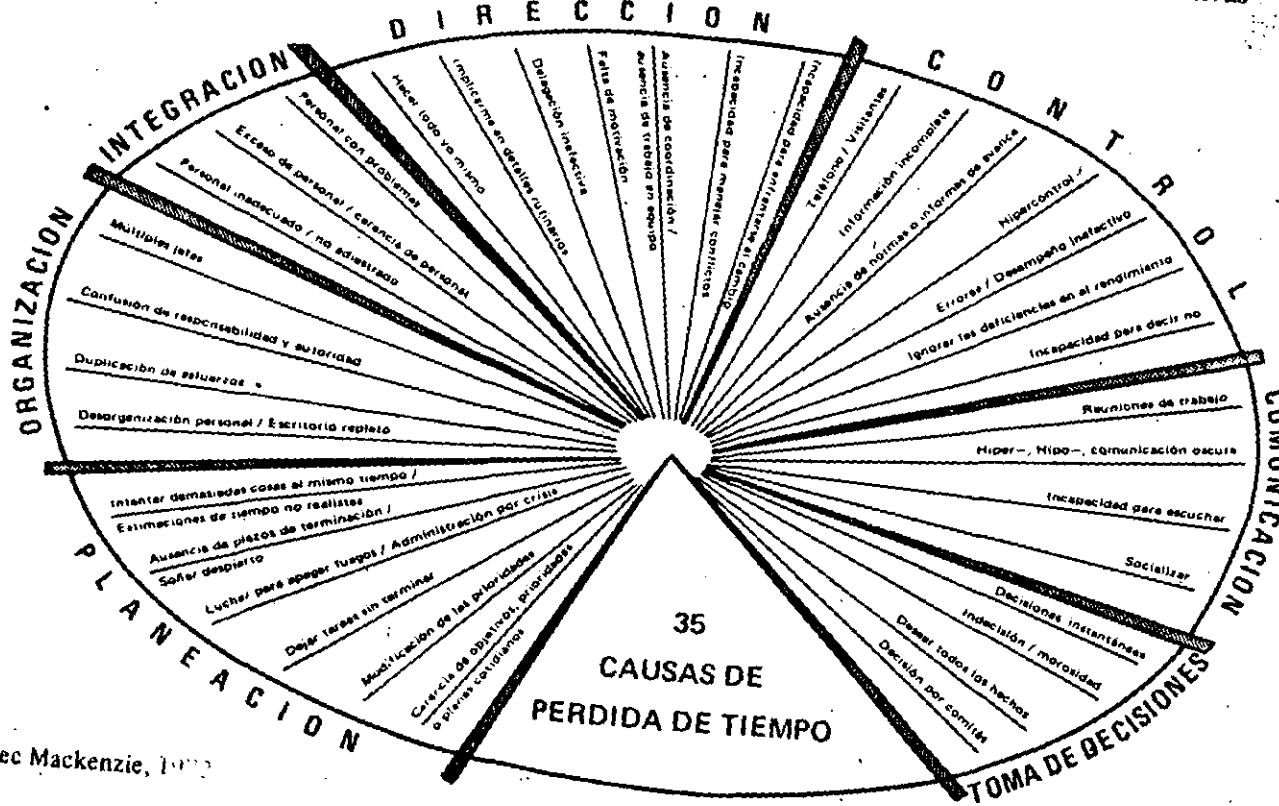
En el remoto caso de que usted, sea un administrador excepcional de su tiempo ¡FELICIDADES!. A usted le preguntaremos como resuelve los casos citados.

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



Alec Mackenzie, 1970

## 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, fuma



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 agrade; 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.

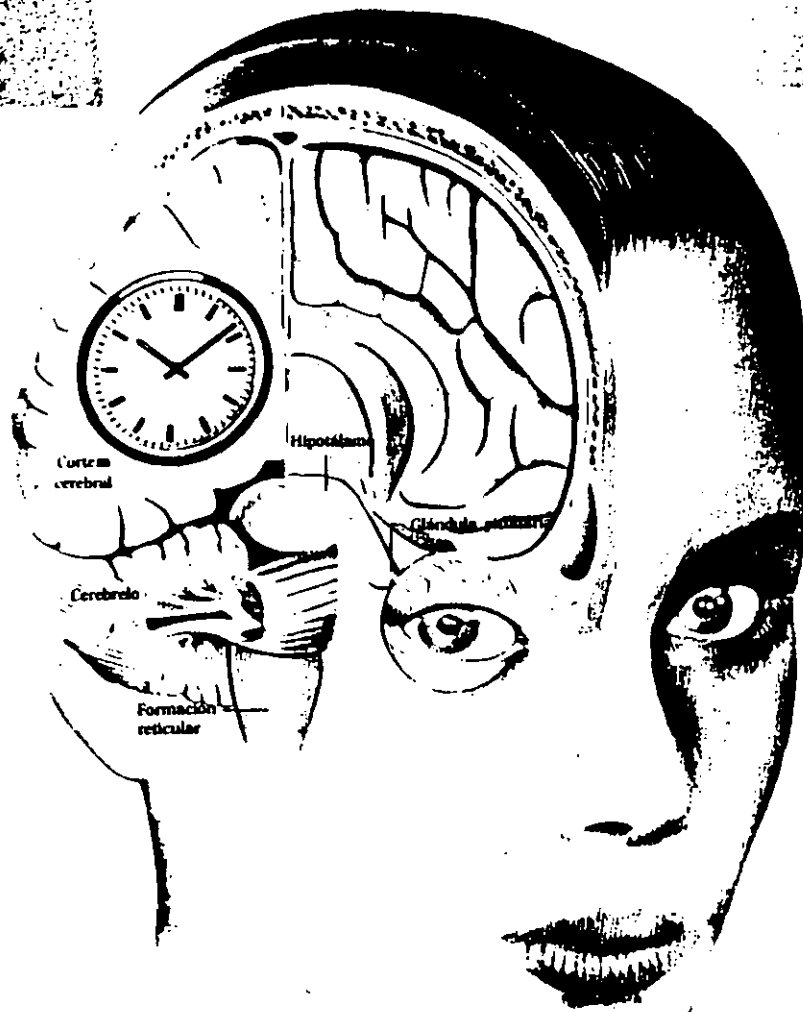
Los biorritmos son a cada 23, 28 y 33 días. El ciclo de 23 días posiblemente se origina en las células musculares o fibrosas, sus fluctuaciones afectan fuerza, resistencia y potencia físicas; la primera mitad o sea 11 y 1/2 días es un período de ascenso, los atletas generalmente actúan bien en ese lapso; 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.

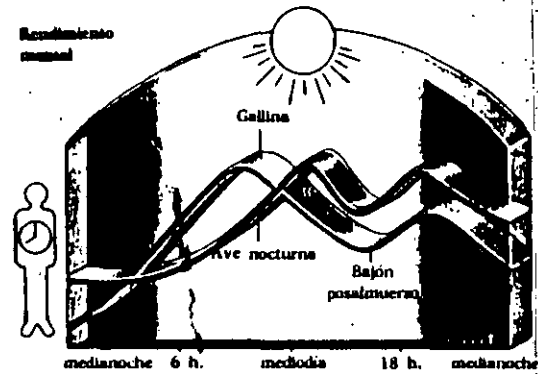
El ciclo de 33 días aparentemente se origina en las células del cerebro, se asocia a un fenómeno de secreción de la glándula tiroides. Los primeros 16.5 días, los estudiantes son mas capaces de aprender nuevas materias; se piensa mejor, la memoria funciona bien y la respuesta mental es espontánea, es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

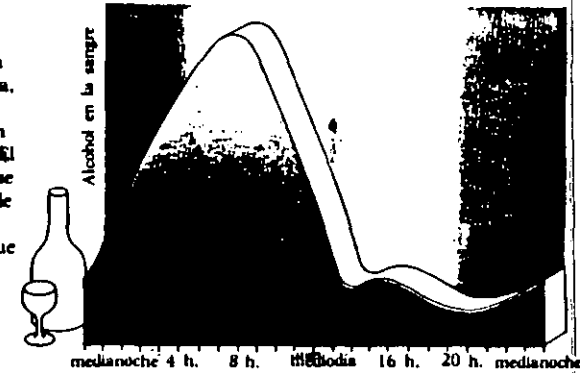


Muchas zonas del cerebro controlan los ritmos del cuerpo. La corteza cerebral facilita la adaptación del reloj biológico al medio ambiente. El hipotálamo controla la temperatura, con la que están asociados muchos ritmos mentales. La pituitaria controla los ritmos hormonales, y la formación reticular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

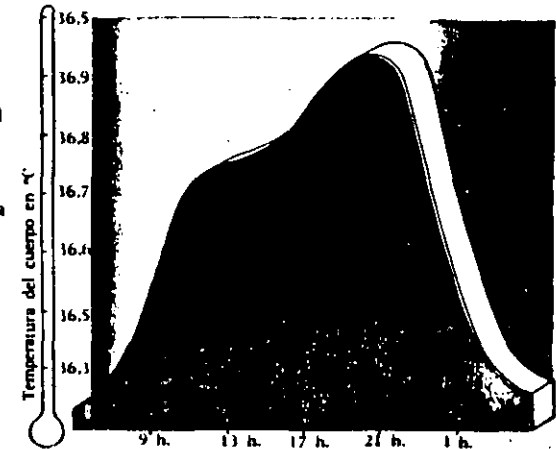
La capacidad de rendimiento experimenta variaciones en el curso del día. Los «gallinas» funcionan bien durante la mañana y se sienten cansados pronto por la noche. Los «aves nocturnas», sin embargo, tienen que hacer esfuerzos para entrar en acción por la mañana, animándose por la noche.



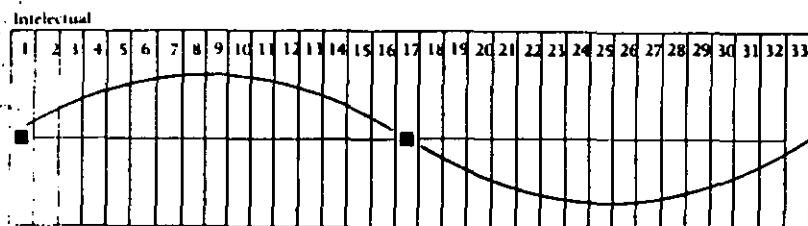
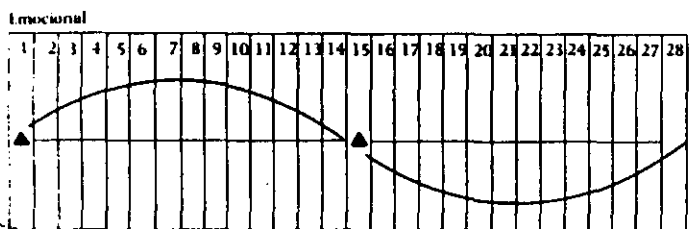
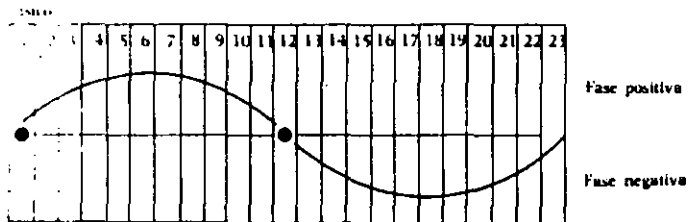
La medición del índice de alcohol en la sangre, tras un consumo regular de la misma cantidad cada hora, muestra un ritmo circadiano de desaparición del alcohol en la sangre. El metabolismo del alcohol se efectúa más lentamente de dos a siete de la madrugada, periodo en que más disminuye la capacidad 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  $0,5^{\circ}\text{C}$  como máximo.



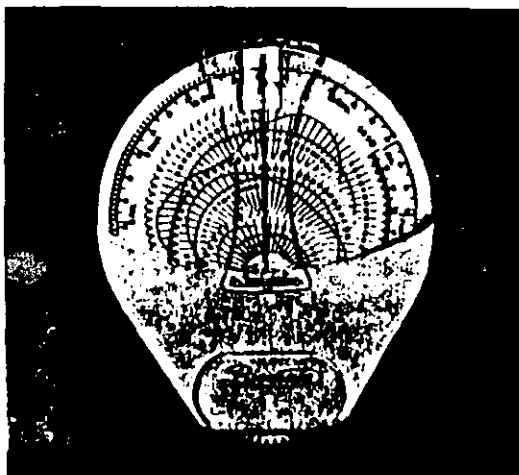
teoría de los biorritmos comenzó en la década de 1890, cuando un profesor de psicología vienés, Hermann Swoboda, observó que la conducta de sus pacientes parecía manifestar un patrón rítmico. Esta observación le empujó a realizar un meticuloso estudio de sus notas médicas, tras el cual llegó a la conclusión 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 podían pronosticar sus días «críticos».



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.



Los días positivos, negativos o potencialmente peligrosos pueden predecirse mediante una tabla de biorritmos como el Blomate, 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.

### 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.

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)

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

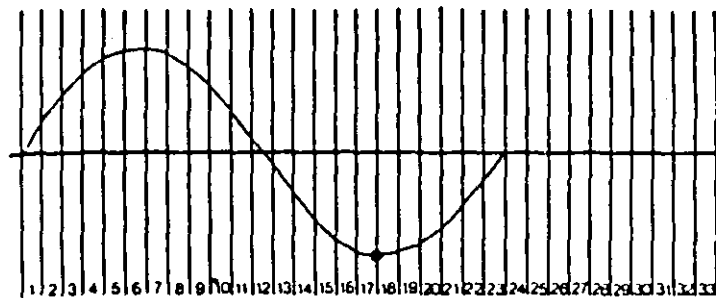
Vamos a calcular el biorritmo de alguien que haya vivido 24 766 días.

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.

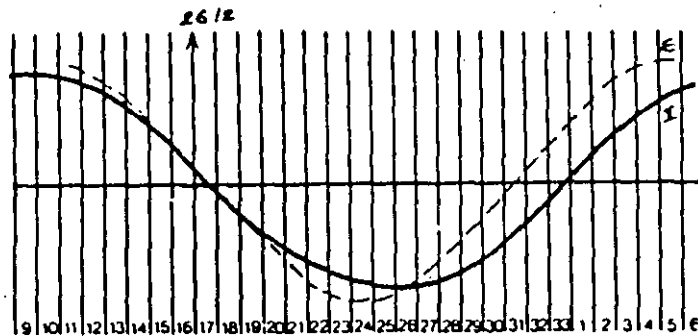
*Ciclo intelectual:*  $24\ 766 : 33 = 750,48$ ; es decir  $750 \times 33 = 24\ 750$ ;  $24\ 766 - 24\ 750 = 16$ . Hacia la mitad del día la curva volverá a atravesar la línea de base (mitad del ciclo). Día crítico igualmente desde el punto de vista intelectual.

*Biorritmo de Fernandel:*

Nacido el 8 de mayo de 1903

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





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.

### Ciclo intelectual (33)

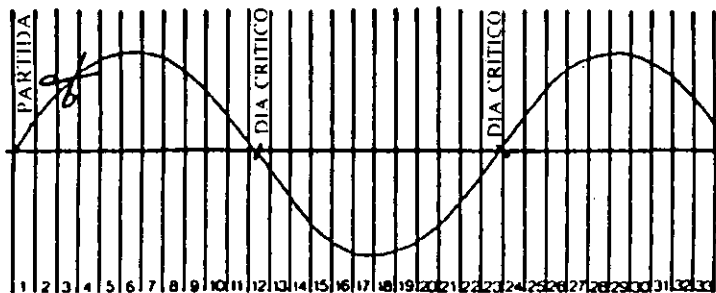
Número total de días vividos: ... : 33 = ...

Número de ciclos completos: ... = ...

Resto: ...

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

### Curva física de 23 días

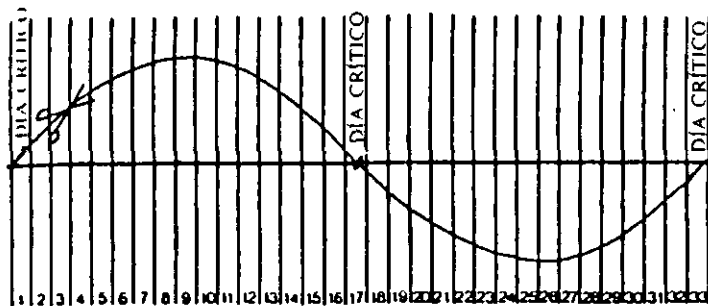


El lector puede recortar esta figura siguiendo la curva, y la puede utilizar como referencia en los diagramas biorrítmicos. Esta figura pegada en un cartón también le proporcionará un trazado de biorrítmicos.

### Curva emocional de 28 días



### Curva intelectual de 33 días



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.

## 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 biabetes, 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 cibemética 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 nacen como consecuencia del cáncer estomacal, del intestino y de los senos, les acaece en 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: 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 conocer el mejor momento de la siembra y de la plantación para mejorar las cosechas y la fructificación.



## EL HORARIO

Un HORARIO es un instrumento muy útil para descubrir adónde se le va el tiempo, y seguir un horario le será de mucho beneficio, cualquiera que sea su estilo organizacional. Siga el modelo que se presenta en la página. Al preparar usted el suyo, conteste lo siguiente.

Fecha: Jun. 8

### Horario

<i>Hora</i>	<i>Actividades</i>	<i>Con quién</i>	<i>Alto valor</i>	<i>Urgente</i>	<i>Programado</i>	<i>Interrupción</i>
8:00-8:30	Natación		+	-	✓	
8:30-9:00	Correo, clasificar papeles, planificar		--+	+	✓	
9:00-9:30	Reunión con grupo de proyecto	Miembros del grupo	+	+	✓	
9:30-10:00	Reunión con administrador	Jill	-	+		✓
10:00-10:30	Escribí carta para Boletín		+	+	✓	
10:30-11:00	Correspondencia		-	+	✓	
11:00-11:30	Leí revista técnica		+	-	✓	
11:30-12:00	Hice y contesté llamadas telefónicas	Varias personas	+	✓	✓	
12:00-12:30	Hice y contesté llamadas telefónicas	Varias personas	+	✓		✓
12:30-1:00	Almuerzo de trabajo con jefes de proyecto	Jefes de proyecto	+	-	✓	
1:00-1:30	Almuerzo de trabajo con jefes de proyecto	Jefes de proyecto	+	-	✓	
1:30-2:00	Revisé borradores de la mañana con secretaria	Kelly	+	+	✓	
2:00-2:30	Conversación sobre planificación organizacional	Asesor	+	-	✓	
2:30-3:00	Reunión sobre presupuesto para presentar a junta directiva	Jefe ejecutivo, tesorero	+	+		+
3:00-3:30	Charla con empleados sobre nuevos muebles	Varias personas	-	+		+
3:30-4:00	Visita a distintas dependencias		-	-	✓	
4:00-4:30	Llamadas telefónicas de seguimiento	Varias personas	-	+	✓	
4:30-5:00	Correo, lectura		-	-	✓	

1. ¿Qué actividades
  - a. podrían simplificarse?
  - b. podrían delegarse?
  - c. podrían eliminarse?
  - d. necesitan más atención?
  - e. realizó con más gusto?
2. ¿Con qué personas
  - a. tuvo usted más que ver?
  - b. tuvo menos que ver?¿Debe usted modificar la frecuencia o duración de estos contactos?
3. ¿Qué porcentaje de sus actividades eran
  - a. de alto valor?
  - b. urgentes?¿Le parece que están bien esos porcentajes?
4. ¿Qué porcentaje de sus actividades
  - a. estaban programadas?
  - b. sufrieron interrupciones?¿Le parece que están bien esos porcentajes?
5. Interrupciones:
  - a. ¿Quién o qué fue lo que lo interrumpió con más frecuencia?
  - b. ¿Cómo lo interrumpen a usted con más frecuencia (teléfono, visitantes, etc.)?
  - c. ¿Cree usted que las interrupciones eran necesarias?
  - d. ¿Está satisfecho de la manera como las manejó?
6. Metas:
  - a. ¿Hay una gran diferencia entre lo que usted esperaba alcanzar y lo que logró en la práctica?
  - b. ¿Dedica usted su tiempo a la realización de las cosas que estima de alto valor? Si no es así, ¿cuál es la explicación?
  - c. ¿Qué metas tiene usted que no se reflejen en acciones específicas en su horario?
  - d. ¿Qué actividades podría agregar a su programa de trabajo para alcanzarlas?

## LISTA MAESTRA Y LISTA DIARIA.

TANTO LA LISTA MAESTRA (LA GENERAL, QUE CONTIENE TODO LO QUE UNO TIENE QUE HACER) COMO LA LISTA DIARIA SON INDISPENSABLES COMO PARTE DE UNA BUENA PLANIFICACIÓN. LOS MODELOS DE LISTA MAESTRA Y LISTA DIARIA QUE SE DAN EN LAS PÁGINAS SIGUIENTES MUESTRAN CÓMO SE DEBEN PREPARAR. LAS DOS LAS PREPARÓ UNA MUJER QUE TIENE QUE COMBINAR TRES ÁREAS DISTINTAS DE SU VIDA: EL ESTUDIO (QUIERE SACAR UN GRADO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS), EL TRABAJO (REPORTERA DE MEDIO TIEMPO) Y LO PERSONAL.

COMO SE VE, LA LISTA MAESTRA LA DIVIDE EN CUATRO COLUMNAS:

1	2	3	4
IMPORTANTE	IMPORTANTE	NO IMPORTANTE	NO IMPORTANTE
URGENTE	NO URGENTE	URGENTE	NO URGENTE

PARA ASIGNAR UNA ACTIVIDAD A CUALQUIERA DE ESTAS CUATRO COLUMNAS, NECESITA DETERMINAR PRIMERO:

1. ¿ESTA ACTIVIDAD ME DARÁ UN GRAN RENDIMIENTO EN RELACIÓN CON EL TIEMPO QUE LE VOY A DEDICAR? SI LA RESPUESTA ES AFIRMATIVA, ESTA ACTIVIDAD ES IMPORTANTE.
2. ¿ES ESTA ACTIVIDAD CRÍTICA EN CUANTO AL TIEMPO EN QUE SE DEBE REALIZAR? ¿SE ACERCA UNA FECHA LÍMITE QUE HAY QUE CUMPLIR? SI LA RESPUESTA ES AFIRMATIVA, ÉSTA ES UNA ACTIVIDAD URGENTE.

Mes: Octubre

## *Lista Maestra*

<i>Importante</i>	<i>Importante</i>	<i>No importante</i>	<i>No importante</i>
<i>Urgente</i>	<i>No urgente</i>	<i>Urgente</i>	<i>No urgente</i>
<p><b>ESTUDIO:</b>            Resolver problemas de Contabilidad            Leer Cap. 5, Contabilidad            Compos. Der. Mercantil            Ponerme al día en lecturas de Derecho.</p> <p><b>TRABAJO:</b>            Entrevista para artículo de joyería            Redactar artículo sobre compañía de confecciones            Mandar cuentas de gastos            Llamar a Bart y declinar oferta</p> <p><b>PERSONAL:</b>            Depositar cheque            Guardar ropa lavada            Cotejar chequera            Hacer mercado</p>	<p><b>ESTUDIO:</b>            Leer próx. capítulo de Contabilidad            Leer próx. capítulo de Derecho</p> <p><b>TRABAJO:</b>            Pedir entrev. a Stempert            Llamar a AT&amp;T sobre trabajo            Preparar almuerzo de trabajo para proyecto libro            Devolver libro de religión            Pedir calendario para año entrante</p> <p><b>PERSONAL:</b>            Ir al club de gimnasia            Comprar regalo cumpleaños J.            Hacer arreglar aspiradora            Empapelar cuarto            Arreglo costurero</p>	<p><b>TRABAJO:</b>            Revisar boletín            Llamar a UJC (sobre taller)            Seguimiento de artículo lechería            Solicitar entrevista con almacén de ropa.</p> <p><b>PERSONAL:</b>            Hacer arreglar calentador</p>	<p><b>ESTUDIO:</b>            Programa próximo semestre            Examinar posible internado            Conseguir suscr. revistas prof.            Vender libros viejos</p> <p><b>TRABAJO:</b>            Iniciar lista oportunidades de trabajo</p> <p><b>PERSONAL:</b>            Planificar fiesta de Navidad.</p>



Probablemente encontrará que algunas columnas siempre parecen tener más actividades que otras. No se preocupe por eso.

Lo importante es poder tener una visión de conjunto de toda la situación. Además, aunque conviene concentrarse en la columna 1 (Importante/Urgente), también se necesita reservar tiempo para la columna 2 (Importante/No urgente). Esto se puede lograr dejando automáticamente espacio en su programa semanal para un asunto de la columna 2. Así se asegura de que reciban atención todos los asuntos de alto valor.

Una vez que haya completado la Lista Maestra, el paso siguiente es la Lista Diaria, a la cual debe trasladar un número limitado de asuntos de la Lista Maestra lo mismo que otros que se presenten en el curso del día. Como lo observará en el modelo de Lista Diaria, en ésta sólo hay diez espacios disponibles, con lo cual se conserva una longitud razonable de la lista. Siempre se pueden sustituir asuntos si las prioridades cambian súbitamente, o agregar otros cuando haya terminado los diez primeros.

### *Lista Diaria*

<i>Prioridad</i>	<i>Llamar</i>	<i>Escribir</i>	<i>Hacer</i>
1. Entrevista para artículo de joyería			x
2. Leer Cap. 5, Contabilidad			x
3. Hacer el mercado			x
4. Preparar entrevista Stempert	x		
5. Resolver problemas Contabilidad		x	
*6. Ir al club a hacer ejercicio			x
7. Mandar cuentas de gastos		x	
8. Guardar ropa lavada			x
*9. Redactar artículo sobre compañía de confecciones		x	
10. Ponerme al día en lecturas de Derecho			x

\* Estas dos cosas las tengo que hacer hoy ¡sin falta!

## *Cómo llevar la cuenta: Cuadro de Niveles Energéticos*

Los modelos de Cuadro de Niveles Energéticos, Lista de Actividades y Programa de Cosas por Hacer que aparecen en las páginas siguientes fueron preparados por una maestra universitaria de danza durante sus vacaciones. Tomando consciencia de las fluctuaciones en sus niveles de energía, logró programar sus tareas más exigentes para las horas en que estaba en mejores condiciones para ejecutarlas. Tenga en cuenta los puntos siguientes en la preparación de sus cuadros:

1. Utilice los números que se dan a continuación para designar en el Cuadro de Niveles Energéticos su nivel de energía mental y física hora por hora durante el día.
  - 5 alto
  - 4 medio alto
  - 3 mediano
  - 2 bajo a mediano
  - 1 bajo
2. Llene el cuadro todos los días durante una semana, usando un color para energía física y otro para energía mental.
3. Busque pautas en estos puntajes.

### *Cómo adaptar las actividades a los niveles de energía*

1. Para llenar la Lista de Actividades, anote todas sus actividades y sus proyectos corrientes en la columna A.
2. Pregúntese qué nivel de energía mental o física se requiere para llevar a cabo cada una en forma adecuada (¡no perfecta!).
3. Anote los números en las columnas B y C.
4. Consulte las pautas indicadas por el Cuadro de Niveles Energéticos.
5. Programe su tiempo en la columna D aprovechando

### Cuadro de Niveles Energéticos

Horas	Lunes		Martes		Miércoles		Jueves		Viernes		Sábado		Domingo	
6:00 a.m.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
7:00	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1
8:00	3	2	2	1	3	2	3	3	3	2	3	3	2	1
9:00	4	3	4	2	4	3	3	3	4	3	4	3	3	2
10:00	5	4	4	2	5	4	5	4	5	3	4	4	3	3
11:00	4	4	3	2	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3
12:00 p.m.	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
1:00	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3
2:00	3	2	3	1	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3
3:00	3	3	2	1	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3
4:00	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2
5:00	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2
6:00	2	3	3	2	2	3	2	3	3	3	2	2	2	2
7:00	2	3	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3
8:00	3	3	2	2	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3
9:00	4	2	2	2	4	2	4	2	4	3	4	4	3	2
10:00	3	2	2	1	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2
11:00	2	1	1	1	2	1	2	2	2	1	3	3	3	1
12:00 a.m.	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F

M = Energía mental

F = Energía física

sus puntos fuertes y compensando sus debilidades, a medida que observa cómo fluctúan sus niveles de energía y sus capacidades en el transcurso del día.

### *Lista de Actividades*

	A	B	C	D
#	<i>Tareas diarias y proyectos</i>	<i>Energía mental Niveles requeridos</i>	<i>Energía física Niveles requeridos</i>	<i>Hora mejor</i>
1	Sacar ropa para los niños	3	3	Por la mañana
2	Preparar almuerzo pasco de los niños	3	3	Después de comida
3	Leer correspondencia	2	2	Por la tarde
4	Disponer la comida	3	1	Por la mañana
5	Archivar	4	3	Por la mañana
6	Hacer la comida	3	3	Hora de comer
7	Lavar la ropa	3	4	Por la mañana
8	Doblar la ropa	1	3	Por la noche
9	Escribir a mi aniga	4	2	Por la noche
10	Correr	2	4	Entre 11 y 12
11	Jugar tenis	3	4	Entre 11 y 12
12	Organizar mi cómoda	4	3	Por la noche

## Programa de Cosas por Hacer

#	A	B	C	D
	Tareas diarias y proyectos	Energía mental Niveles requeridos	Energía física Niveles requeridos	Hora mejor
13	Cotejar chequera	4	2	Por la noche
14	Pagar cuentas	3	3	Por la tarde
15	Colgar cuadro en la sala	4	4	Por la mañana
16	Decidir sobre regalos cumpleaños	5	2	Por la mañana
17	Comprar regalos cumpleaños	3	4	Por la mañana
18	Llamadas telefónicas para reunión de comité	3	3	Por la tarde
19	Planificar fiesta Día del Trabajo	5	2	Por la mañana
20	Llevar a los niños a tomarles fotos	3	5	Entre 11 y 12
21	Arreglar la casa	3	3	Por la tarde
22	Sacar perros a pasear	2	3	Por la tarde
23				
24				
25				

	CITAS	Hacer	Escribir	Telefonear
8				
9		Archivar		
10	Martina: partido tenis	Colgar cuadro en la sala		
11		Planificar fiesta Día del Trabajo		
12	Liz: almuerzo y comprar regalos cumpleaños			
1		Sacar perros a pasear		
2		Arreglar la casa		

	CITAS	Hacer	Escribir	Telefonear
3	00 15 30 45		Pagar cuentas	Lista para reu- nión de comité
4	00 15 30 45			
5	00 15 30 45			
6	00 30			
7	00 30	Doblar la ropa		
8	00 30			
9	00 30		Escribir a mi amiga	

### Prueba para identificar su estilo de tiempo

La siguiente prueba le ayudará a identificar su estilo o estilos de administrar el tiempo. Si a cada pregunta da más de una respuesta, eso está bien porque muchas personas tienen una combinación de estilos. Por ejemplo, si sus respuestas son casi todas "a", usted es principalmente un Saltón; si son "c", usted es más que todo un Desidioso. Si tiene una combinación igual de ambas, usted es una mezcla de estos dos estilos. La clave que se encuentra al final de la prueba le indica los capítulos que tratan sobre sus principales estilos.

1. Si tengo mucho trabajo que hacer, podría:
  - a. Tratar de hacer un poco de cada tarea.
  - b. Trabajar hasta tarde tratando de hacer un buen trabajo en todo.
  - c. Acelerar el ritmo confiando en que no cometería muchos errores.
  - d. Perder muchísimo tiempo vacilando por dónde empezar.
  - e. Confiarme en ese borbotón de adrenalina que siento siempre que corro para cumplir una fecha límite.
2. Presidiendo una reunión para discutir un asunto, probablemente:
  - a. Permitiría que se discutieran todos los puntos de interés.
  - b. Me ceñiría estrictamente al orden del día, para examinar todos los puntos a fondo.
  - c. Presentaría el cuadro global, sin entrar en detalles engorrosos.
  - d. Permitiría que los más osados miembros del grupo orientaran la discusión.
  - e. Dejaría prolongar la discusión mientras alguien tuviera algo que decir, aplazando la decisión para el final del día.
3. Cuando empaco para un viaje de negocios:
  - a. Alterno entre recoger los artículos de tocador, doblar camisas y planchar la ropa.
  - b. Hago una lista escrita con varias semanas de anticipación para que no se me olvide nada importante.
  - c. Repaso los cajones y voy sacando lo que voy a necesitar según se me vaya ocurriendo.
  - d. Gasto horas pensando qué debo llevar.
  - e. Lo hago todo la víspera por la noche, con la esperanza de que no se me olvide nada indispensable, como el cepillo de dientes.
4. Cuando tomo vacaciones, prefiero:
  - a. Visitar doce ciudades en diez días.
  - b. Pasar meses investigando para sacar el mejor provecho del viaje.

- c. Volar sin reservar puesto y quedarme donde encuentre alojamiento disponible.
- d. Tomar un tour de manera que mis decisiones personales se reduzcan a un mínimo.
- e. Dejar toda la planificación para última hora

---

Clave: a. Saltón. b. Ultraperfeccionista. c. Alérgico a los Detalles. d. Indeciso  
e. Desidioso.

### UN ÚLTIMO PUNTO.

YA SEA QUE USTED PERTENEZCA AL GRUPO DE LOS DE TODO A LA VISTA O NADA A LA VISTA, O QUE SEA PERFECTO ORDENADOR, GUARDOSO, DESCUIDADO, ULTRAPERFECCIONISTA, ALÉRGICO A LOS DETALLES, INDECISO, DESIDIOSO O SALTÓN, RECUERDE QUE SIEMPRE ENTRA COMO FACTOR LA LEY DE MURPHY (SI HAY ALGO QUE PUEDA SALIR MAL, SALDRÁ MÁL), AL ARMONIZAR SUS NIVELES DE ENERGÍA CON SUS ACTIVIDADES.

TENIENDO ESTO EN CUENTA, CALCULE CUÁNTO TIEMPO SE NECESITA PARA REALIZAR DETERMINADA TAREA, Y LUEGO AGRÉGUELE UN TIEMPO ADICIONAL COMO MEDIDA DE SEGURIDAD. ES POSIBLE QUE LO NECESITE. SI SE LE PRESENTA UNA SITUACIÓN INESPERADA. SI NO LO NECESITA, TANTO MEJOR PORQUE ENTONCES PODRÁ DARSE UN RESPIRO, LO CUAL ES TAMBIÉN MUY IMPORTANTE PARA LA BUENA ORGANIZACIÓN -Y PARA TODOS LOS ESTILOS ORGANIZACIONALES.

# EL SALTON

*Salto de una cosa a otra y muchas cosas se me  
quedan empezadas.*

Saltar de un asunto a otro es el estilo organizacional más común de todos. Los que pertenecen a esta categoría son como las ardillas, que se la pasan saltando de una rama a otra. Un programador de procesamiento de información se deja distraer porque cada tarea que emprende le recuerda alguna otra cosa. El abogado de una corporación corre constantemente en todas direcciones al mismo tiempo. Y una dietista administrativa se ve lanzada de una actividad a cualquiera otra que se presente.

Todas estas personas se pueden denominar Saltonas — y quizá usted también lo sea, si capta una súbita imagen de sí mismo actuando como ellas en cualquier momento. Para saber si éste es uno de sus estilos, haga la siguiente prueba.

## ¿Es usted un Saltón?

Al contestar: Nunca (N), Ocasionalmente (O), o Frecuentemente (F), califíquese usted mismo de acuerdo con la siguiente escala:

<i>Nunca</i>	<i>Ocasionalmente</i>	<i>Frecuentemente</i>
0 puntos	1 punto	2 puntos

N O F

1. ¿Le gusta tener muchos asuntos pendientes?
2. ¿Se sorprende trabajando simultáneamente en diversas tareas?
3. ¿Interrumpe usted lo que está haciendo para hacer otra cosa de la cual acaba de acordarse?
4. ¿Deja las tareas sin terminar?
5. ¿Se mueve usted por impulsos y arranques?
6. ¿Le cuesta trabajo recordar dónde dejó una cosa?
7. ¿Se distrae con facilidad?
8. ¿Se queja la gente de que no puede seguir lo que usted está pensando?
9. ¿Tiene la tendencia a dar vueltas más rápidamente cuando se siente confundido o preocupado por su trabajo?
10. ¿Le ocurre alguna vez que empieza a trabajar en un sitio y termina en otro, sin saber cómo llegó allí?

Totales:

0-6 puntos	Usted no es realmente un Saltón.
7-13 puntos	Muestra fuerte tendencia a ser Saltón.
14-20 puntos	Usted es definitivamente un Saltón.



**Ejemplo de Lista de Cosas por Hacer del Saltón**

<i>Desarrollar nueva línea de envases con Operaciones</i>	<i>Preparar junta distribuidores y vendedores</i>	<i>Evaluar dos productos de venta lenta</i>	<i>Lanzar un producto nuevo</i>
<p>Leer literatura sobre producto                      Reunión con ingenieros de Producción                      Preparar presentación resultados a gerencia                      Desarrollar programa de capacitación                      Hacer análisis costo/beneficio                      Visitar las dos instalaciones</p>	<p>Planificar visita instalaciones                      Reservar hotel                      Disponer banquete                      Armar la exhibición                      Preparar muestras                      Conseguir orador                      Preparar el material para repartir</p>	<p>Obtener historia de ventas regionales                      Revisar inf. de ventas                      Entrevistar vendedores y distribuidores                      Diseñar encuesta telefónica                      Llamar firma investigadora de mercados                      Reunión con firma invest. de mercados para redactar encuesta                      Compilar presupuestos de productos                      Asistir sesión grupo enfoque                      Actualizar análisis competitivo                      Preparar recomendaciones para gerencia                      Valorar inventarios                      Desarrollar estrategias</p>	<p>Contratar firma investigadora de mercados                      Hacer plan de marketing                      Contratar agencia de anuncios                      Revisar propuestas anuncios y marketing                      Hacer presupuesto de promoción                      Diseñar material para fuerza ventas                      Confirmar programa con Producción                      Preparar boletín de prensa                      Revisar contratos con medios                      Preparar programa de entregas</p>

## RESUMEN INSTANTÁNEO PARA UN SALTÓN.

SABER ADÓNDE VA A ATERRIZAR Y PLANIFICAR LOS SALTOS QUE HAN DE LLEVARLO ALLÁ, ES TODO LO QUE SEPARA AL SALTÓN QUE TIENE ÉXITO DEL QUE NO LO TIENE. SALTAR SÓLO DA BUENOS RESULTADOS CUANDO UNO ESTÁ CÓMODO Y DOMINA LA SITUACIÓN. SI SE SIENTE COMO UN RATONCITO ENJAULADO EN UNA RUEDA GIRATORIA, CORRIENDO MÁS Y MÁS VELOZMENTE SIN LLEGAR A NINGUNA PARTE, RECUERDE:

1. DISMINUYA UN MOMENTO SU VELOCIDAD.
2. ELIMINE EL MAYOR NÚMERO DE DISTRACCIONES E INTERRUPCIONES QUE LE SEA POSIBLE. CIERRE LA PUERTA Y DESCUELQUE EL TELÉFONO DURANTE UN TIEMPO.
3. ESTRUCTURE DE ALGUNA MANERA SU JORNADA DE TRABAJO ESCOGIENDO UNAS POCAS TAREAS DE ALTA PRIORIDAD PARA EJECUTARLAS DURANTE SUS PERÍODOS DE MÁS ALTO NIVEL ENERGÉTICO.
4. CONCENTRE SUS ESFUERZOS DURANTE EL PERÍODO DE TIEMPO QUE LE SEA POSIBLE. DIVIDA LOS PROYECTOS EN MINI-METAS Y AVANCE PASO A PASO.
5. UTILICE UN CRONÓMETRO O ALGÚN OTRO MECANISMO QUE LE RECUERDE QUE DEBE CUMPLIR SU PROGRAMA DE TRABAJO
6. TRATE DE HACER FRENTE A LA FRUSTRACIÓN, A LA ANGUSTIA Y AL ABURRIMIENTO EN UNA FORMA POSITIVA Y PRODUCTIVA.
7. TÓMESE EL TIEMPO NECESARIO PARA DESCANSAR Y PRÉMIESE POR EL CAMINO.

## EL ULTRAPERFECCIONISTA

*Nunca tengo tiempo para hacer tan bien como quisiera lo que quiero hacer.*

En el mundo real no siempre se dispone del tiempo necesario para aspirar a la perfección en todo lo que uno tiene que hacer o quisiera hacer. Cuando trata de hacerlo todo según las normas más altas posibles, se le quedan muchas actividades que jamás llega a realizar. Al final de la jornada se siente quemado porque "fracasó" y no logró la perfección en todo lo que acometió. También se ve ante el peligro constante de que si trata de superarse en todo, acaba por no hacer nada bien y con frecuencia se ve obligado por la presión de una fecha límite a realizar una tarea críticamente importante en forma menos minuciosa de lo que sería deseable.

Sin embargo, al ultraperfeccionista le cuesta trabajo reconocer que las altas normas que su modo de ser le impone no son realistas, y que hacerlo *todo* a la perfección no es necesario en todas las tareas. Para saber si éste es uno de sus estilos, haga la prueba siguiente:

### ¿Es usted un Ultraperfeccionista?

Al contestar: Nunca (N), Ocasionalmente (O), o Frecuentemente (F), califíquese a sí mismo de acuerdo con esta escala:

<i>Nunca</i>	<i>Ocasionalmente</i>	<i>Frecuentemente</i>
0 puntos	1 punto	2 puntos

N O F

1. Pocas cosas me molestan más que trabajar con una persona desorganizada.
2. Escribo varias veces las cartas e informes hasta que me queden perfectos.
3. Me complico tanto con los detalles que muchas veces no puedo terminar un proyecto a tiempo.
4. Cuando hago una presentación, me parece indispensable mencionar todos los detalles para sustentar un punto.
5. Me siento frustrado cuando no alcanzo a tocar todos los puntos de mi Lista de Cosas por Hacer.
6. Cuando estoy leyendo, rara vez paso rápidamente por encima de un párrafo, por temor a perderme algún detalle crítico o algún matiz.
7. Después de terminar una tarea, casi nunca me siento satisfecho con los resultados.
8. Trabajo muchísimas horas extra para terminar lo que no he podido hacer en las horas corrientes de trabajo.
9. Me molesto mucho cuando los demás no cumplen el programa que hemos establecido.
10. Cuando le doy trabajo a otra persona, me gusta indicarle precisamente lo que se espera, y determinar puntos de comprobación para estar seguro de que esa persona está haciendo el trabajo como yo lo haría.

#### Totales:

- |              |   |
|--------------|---|
| 0-6 puntos   | Usted no es realmente un Ultraperfeccionista.       |
| 7-13 puntos  | Muestra fuerte tendencia a ser Ultraperfeccionista. |
| 14-20 puntos | Usted es definitivamente un Ultraperfeccionista.    |

### Ejemplo de Lista de Cosas por Hacer del Ultraperfeccionista

Actividad	A = Provecho	B = Placer	(A + B) Puntaje	Orden	Se puede delegar
Visitar tienda # 1. Ver cómo exhiben zapatos rebajados	5	3	8	8	
Tienda # 2: Hablar con Doug sobre plan exhibición para apertura año escolar	5	3	8	7	
Pedir a Lee ideas promoción para apertura año escolar	1	2	3	2	
Verificar existencias en tienda # 3	2	4	6	6	
Cancelar planes curso de fotografía miércoles	5	5	10	10	✓ (Sharon)
Hablar con Lee sobre sistema facturación computarizada	2	3	5	4	
Ver si Brent ha movido mercancías en la bodega	5	3	8	9	
Hacer entrega a tienda # 3	3	2	5	5	✓ (Brent)
Ver si Lee pidió número correcto de zapatos tenis	1	3	4	3	
Revisar con Sharon las facturas de julio	1	1	2	1	

## RESUMEN INSTANTÁNEO PARA EL ULTRAPERFECCIONISTA.

SI USTED ES UN ULTRAPERFECCIONISTA, LE COSTARÁ TRABAJO RECONOCER QUE SUS ALTAS EXPECTATIVAS DE SÍ MISMO PUEDEN SER POCO REALISTAS O INNECESARIAS. AUNQUE PROBABLEMENTE NUNCA ACEPTARÁ LA IDEA DE QUE TODAS SUS NORMAS DEBEN REDUCIRSE, SÍ PUEDE APRENDER A IDENTIFICAR EL 20 POR CIENTO QUE MERECE SUS MÁXIMOS ESFUERZOS -Y EN SEGUIDA ENSAYAR LO SIGUIENTE:

1. MIRE PRIMERO A LO BÁSICO. COMPARE LO QUE USTED DA POR SENTADO QUÉ ES LO QUE SE REQUIERE, CON LA REALIDAD DE LA SITUACIÓN. DÉSE CUENTA QUE SUS NORMAS PUEDEN SER INNECESARIAMENTE ELEVADAS.
2. PREGÚNTESE SI TODAVÍA ESTÁ TRATANDO DE COMPLACER A ALGUNA PERSONA DE SU VIDA PASADA. SI ASÍ ES, ¿VALE LA PENA EL ESFUERZO?
3. DIGA NO A NUEVAS ACTIVIDADES QUE PUEDEN RECARGARLO DEMASIADO
4. IDENTIFIQUE LAS ACTIVIDADES DE ALTA PRIORIDAD EN QUE LOS RESULTADOS SON SUFICIENTEMENTE IMPORTANTES PARA JUSTIFICAR LAS MÁS ALTAS NORMAS. CONCEDA MENOS ATENCIÓN Y ESFUERZO A ACTIVIDADES DE INFERIOR PRIORIDAD.
5. APRENDA A DELEGAR EFICAZMENTE. RESÉRVESE PARA SÍ LAS ACTIVIDADES CON LAS CUALES GOZA Y QUE SÓLO USTED PUEDE LLEVAR A CABO.
6. SI TEME HACER UN TRABAJO MENOS QUE PERFECTO, IMAGÍNESE LO PEOR QUE PODRÍA OCURRIR EN ESE CASO. ¿ES EN VERDAD TAN TERRIBLE? ¿PODRÍA USTED MANEJAR LA SITUACIÓN?.
7. TÓMESE TIEMPO PARA RELAJARSE Y PRÉMIESE POR EL CAMINO.

---

---

## EL ALERGICO A LOS DETALLES

*No tengo paciencia para hacer el seguimiento de un proyecto porque detesto los detalles.*

Las personas Alérgicas a los Detalles medran trabajando y viviendo en el ojo del huracán. Son individuos audaces que gozan realizando proyectos difíciles y dedicándose a muchas actividades a la vez. Pero en su afán por entrar en actividad parece como si esperaran que los demás les adivinaran el pensamiento, pues pasan por alto incontables detalles esenciales. Por ejemplo, un contratista que está construyendo un edificio importante se olvida de decirle a la cuadrilla que está en la obra de qué lado deben quedar las puertas. Una agente de relaciones públicas planifica con entusiasmo un banquete para todo el personal de la oficina y hace grandes preparativos, pero no averigua si cuenta con suficientes asientos para los invitados. Por lo general las personas de este tipo no se dan cuenta de los resultados de su estilo hasta que alguien lo menciona.

### ¿Es usted un Alérgico a los Detalles?

Para averiguarlo, haga la siguiente prueba. Al contestar: Nunca (N), Ocasionalmente (O), o Frecuentemente (F), califíquese usted mismo de acuerdo con la siguiente escala:

<i>Nunca</i>	<i>Ocasionalmente</i>	<i>Frecuentemente</i>
0 puntos	1 punto	2 puntos

1. Prefiero formular un plan a ejecutarlo.
2. Cuando encomiendo un proyecto a otra persona, por lo general describo el resultado que se busca, pero la ejecución se la dejo a esa otra persona.
3. Yo nunca me pongo en el trabajo de poner orden en mi escritorio.
4. No me gusta dedicar tiempo a revisar análisis numéricos detallados.
5. Siempre estoy de prisa y se me queda algo importante cuando salgo de la casa.
6. Escribo memorandums sólo cuando no puedo transmitir el mensaje en persona o por teléfono.
7. Se me olvidan los cumpleaños, los aniversarios, las reuniones y las citas.
8. Doy rienda suelta a mi ayudante para que clasifique el correo y atienda la correspondencia de rutina.
9. Me impacientan las personas que se creen obligadas a contarme todos los detalles de un asunto.
10. Cuando leo mi correspondencia o las revistas profesionales, capto rápidamente los puntos de interés y tiro lo demás.

---

Totales:	
0-6 puntos	Usted no es realmente un Alérgico a los Detalles.
7-13 puntos	Muestra fuerte tendencia a ser un Alérgico a los Detalles.
14-20 puntos	Usted es definitivamente un Alérgico a los Detalles.

***Lista de Cosas por Hacer para el  
Alérgico a los Detalles***

<i>Qué hay que hacer</i>	<i>Quién debe hacerlo</i>
1. Arreglar escaparates en todos los almacenes.	El gerente; o si quiero que queden bien, yo mismo.
2. Reponer Nikes y Adidas en las tiendas.	Sólo yo.
3. Despedir a un empleado.	Ojalá mi socio. Si no, yo.
4. Obtener horas semanales de trabajo, de cada gerente.	Yo.
5. Pagar cuentas.	Mi socio.
6. Pedir madera para tabique del nuevo almacén.	Mi socio.
7. Desocupar cubo de basura de mi oficina.	Mi socio.
8. Ver al abogado: asunto contrato sociedad.	Los dos.
9. Comprar zapatos al vendedor de Reebok a la 1:00.	Yo.
10. Conseguir etiquetas de venta especial para escaparate.	Mi socio.
11. Invitar a almorzar al vendedor el martes.	Ambos.
12. Consignar cuota impuestos en el banco.	Cualquiera de los dos.

## RESUMEN INSTANTÁNEO PARA EL ALÉRGICO A LOS DETALLES

LOS ALÉRGICOS A LOS DETALLES SE ENCUENTRAN CON FRECUENCIA EN LA PISTA RÁPIDA, Y SU ENERGÍA Y ENTUSIASMO PUEDEN SER DECISIVOS PARA EL TRIUNFO DE UNA IDEA NUEVA. SIN EMBARGO, LAS NUEVAS IDEAS SÓLO SON BUENAS EN LA MEDIDA EN QUE SE PONGAN EN OBRA, DE MANERA QUE LOS ALÉRGICOS A LOS DETALLES NO DEBEN DESCUIDAR EL SEGUIMIENTO CORRESPONDIENTE. A VECES IMPLANTAR SISTEMAS LES PUEDE PARECER EN SÍ MISMO UN DETALLE A LOS ALÉRGICOS A LOS DETALLES, PERO LAS DIRECTIVAS SIGUIENTES PUEDEN SER ÚTILES:

1. ESTABLEZCA RUTINAS SENCILLAS, BÁSICAS, PARA SEGUIRLAS.
2. MINIMICE EL PROBLEMA DE LOS OLVIDOS.
  - . ANOTE SUS IDEAS.
  - . PRENDA RECORDATORIOS EN LUGARES VISIBLES.
  - . TENGA A MANO TODOS LOS MATERIALES Y EQUIPO QUE NECESITE PARA LAS DIVERSAS ACTIVIDADES DEL DÍA.
3. VÁLGASE DE ALGUNA PERSONA QUE LE AYUDE A IDEAR PROCEDIMIENTOS DE SEGUIMIENTO, Y PÓNGALOS EN PRÁCTICA.
4. TÓMESE TIEMPO PARA DESCANSAR Y PRÉMIESE POR EL CAMINO.



## ¿Es usted un Indeciso?

Para saber si la indecisión es uno de sus estilos organizacionales, haga esta prueba. Al contestar: Nunca (N), Ocasionalmente (O), o Frecuentemente (F), califíquese usted mismo de acuerdo con esta escala:

Nunca                      Ocasionalmente                      Frecuentemente  
0 puntos                      1 punto                      2 puntos

N O F

1. ¿Le cuesta trabajo tomar decisiones?
2. ¿Aplaza usted la toma de decisiones?
3. ¿Se esfuerza por hacer la elección "perfecta"?
4. ¿Le cuesta trabajo ordenar sus prioridades?
5. ¿Se preocupa porque no tiene información suficiente para tomar una decisión?
6. ¿Se concede demasiadas alternativas de qué escoger?
7. ¿Demora las decisiones por los riesgos que ellas implican?
8. ¿Se preocupa por la posibilidad de haber tomado una decisión equivocada?
9. ¿Tarda tanto para tomar una decisión que se pierde algunos resultados favorables?
10. ¿Permite que otros tomen decisiones que lo afectan a usted?

Totales:

0-6 puntos                      Usted no es realmente un Indeciso.  
7-13 puntos                      Muestra fuerte tendencia a ser un Indeciso.  
14-20 puntos                      Usted es definitivamente un Indeciso.

## Lista de Cosas por Hacer del Indeciso

Asunto	Información necesaria	Fecha límite
1. Pedir directorio de consultores de imagen	Pedirle la dirección a Connie	Nov. 9
2. Llamar a Eddie para aprobar arte final	Preguntar a Sue cuándo regresa de vacaciones	No. 9
3. Conseguir nombres y Nos. directoras de programas	Pedir el periódico; recortar sueltos	Nov. 15
4. Mandar cartas de seguimiento	Verificar si tengo suficientes sellos	Nov. 15
5. Pensar título para el taller	Hablar con Grace sobre esto	Nov. 20
6. Averiguar si necesito tomar póliza de seguro	Llamar a un agente	Nov. 10
7. Comprar Rolodex grande	Pedir prestado catálogo de papelerías a Joan	Nov. 25
8. Hacer reservación para reunión de la cadena	Asegurarme de que Kathy me puede llevar	Nov. 11
9. Enviar flores a Linda cuando vuelva a su casa	Llamar al hospital para preguntar cuándo sale	?
10. Leer libro de análisis de colores		Dic. 1

## RESUMEN INSTANTÁNEO PARA EL INDECISO

LOS INDECISOS SE PREOCUPAN DEMASIADO CON LAS DECISIONES PEQUEÑAS Y SE PARALIZAN ANTE LAS GRANDES. CON MUCHA FRECUENCIA NO SABEN QUÉ ES LO QUE QUIEREN, Y AUN CUANDO LO SEPAN, NO ESTÁN SEGUROS DE LA MANERA DE LLEGAR A SU META. ESTAS RECOMENDACIONES LE PUEDEN SER ÚTILES.

1. APRENDA A EVALUAR SUS NECESIDADES Y DESEOS.
2. DÉSE CUENTA DE QUE EN LA MAYOR PARTE DE LAS SITUACIONES NO HAY ELECCIONES EQUIVOCADAS. CUALQUIER RESULTADO, BUENO O MALO, LE PROPORCIONA A UNO UNA EXPERIENCIA QUE PUEDE UTILIZAR PARA MEJORAR SU CAPACIDAD DE TOMA DE DECISIONES.
3. DIVIDA SUS DECISIONES EN UNA SERIE DE PASOS PEQUEÑOS, FIJANDO PARA CADA UNO UNA FECHA TOPE.
4. PUNTUALICE SUS TEMORES PARA PODER ENTENDERSE DIRECTAMENTE CON ELLOS.
5. VÁLGASE DE UN SISTEMA DE ORDENACIÓN PARA COMPARAR DIVERSAS ALTERNATIVAS.
6. CONSULTE EL CASO CON AMIGOS DE CONFIANZA.
7. PONGA ATENCIÓN A SUS INTUICIONES -SUS CORAZONADAS.
8. TÓMESE TIEMPO PARA TRANQUILIZARSE Y PRÉMIESE POR EL CAMINO.

## ¿Es usted un Desidioso?

Para averiguar si la desidia es uno de sus estilos organizacionales, haga la prueba siguiente. Al contestar: Nunca (N), Ocasionalmente (O), o Frecuentemente (F), califíquese de acuerdo con esta escala.

<i>Nunca</i>	<i>Ocasionalmente</i>	<i>Frecuentemente</i>
0 puntos	1 punto	2 puntos

---

N O F

1. Espero hasta última hora antes de empezar un proyecto importante.
2. Necesito sentir una presión externa para poder terminar una tarea.
3. Casi todas las mañanas tengo que salir a la carrera de mi casa para alcanzar el transporte.
4. Siento que la tensión me ayuda a estar más despierto y pensar con claridad y percepción.
5. Mé aburro cuando las cosas marchan sin tropiezo.
6. Doy vueltas en una carrera de última hora por lo menos un par de veces por semana.
7. Espero hasta el último momento para comprar regalos.
8. Comprometo a otros en una carrera para que me ayuden a cumplir una fecha límite.
9. Me siento feliz al completar un negocio o un proyecto importante justamente antes de que se venza el plazo.
10. Tengo más motivación y empuje cuando tengo una presión externa.

---

### Totales:

- |              |   |
|--------------|---|
| 0-6 puntos   | Usted no es realmente un Desidioso.           |
| 7-13 puntos  | Muestra una fuerte tendencia a ser Desidioso. |
| 14-20 puntos | Usted es definitivamente un Desidioso.        |

### *Lista de Cosas por Hacer del Desidioso*

<i>Asunto</i>	<i>Debo terminar</i>	<i>Fecha tope</i>
1. Abrir archivo de investigación para artículo sobre el sueño.	Fin del mes	Abierta
2. Escribir a Lynn sobre estadísticas del insomnio.	Oct. 14	Oct. 22
3. Llamar a Judy para agregados al artículo sobre sueños.	Hoy	Hoy
4. Continuar encargo actual sobre problemas con empleados; hacer un borrador de 4 páginas.	Terminar Nov. 16	Nov. 30
5. Solicitar entrevista Dr. Barrows.	Oct. 21	Oct. 28
6. Revisar pruebas artículo sobre amistad; llamar ayudante de John y darle correcciones.	Hoy	Fin semana
7. Fijar fecha almuerzo con nuevo director de la revista xxx.	Hoy	Fin semana
8. Mecanografiar borrador de ideas para llevarle.	Oct. 5	Oct. 7
9. Buscar en la biblioteca qué se ha hecho sobre esas ideas; revisar borrador si hace falta. Volverlo a mecanografiar.	Oct. 7	Oct. 9
10. Escuchar grabación de entrevista Dr. Congers y sacar citas e información que necesito para artículo sobre empleados.	Oct. 21	Oct. 31

## RESUMEN INSTANTÁNEO PARA EL DESIDIOSO.

CUANDO USTED REPETIDAMENTE ESPERA HASTA ÚLTIMA HORA PARA INICIAR UN PROYECTO O TAREA IMPORTANTE, CORRE EL PELIGRO DE QUE SU TRABAJO RESULTE DE INFERIOR CALIDAD, O AUN DE INCUMPLIR LOS PLAZOS PREVISTOS. CON TODO, SI GOZA CON LA OLEADA DE ADRENALINA DE ÚLTIMA HORA, PUEDE APRENDER A EVITAR EL DESASTRE HACIENDO LO SIGUIENTE:

1. TOME CONSCIENCIA DE CUÁNTO TIEMPO NECESITAN REALMENTE LAS COSAS Y MIDA EL TIEMPO DE SU TRABAJO.
2. NO ESPERE LA INSPIRACIÓN PARA INICIAR UN TRABAJO. PROGRAME UN TIEMPO PARA EMPEZAR O ENSAYE EL PLAN DE LOS CINCO MINUTOS.
3. FIJE MINI-METAS PARA SENTIR SATISFACCIÓN EN SU TRABAJO.
4. ADELANTE LAS FECHAS TOPE.
5. CONSULTE SU LISTA MAESTRA DE COSAS POR HACER, PARA ASEGURARSE DE QUE NO ESTÁ POSTERGANDO LOS ASUNTOS CRÍTICOS. SI LE GUSTA DILATAR LAS COSAS, DILATE SÓLO LAS PEQUEÑAS Y MENOS IMPORTANTES.
6. TÓMESE TIEMPO PARA TRANQUILIZARSE Y PREMIARSE POR EL CAMINO.

## PONER EN ORDEN EL ESPACIO

### PRIMERO, EVALUAR LO QUE SE TIENE

El primer paso es examinar sus pertenencias muy objetivamente y decidir qué valor real tienen para usted hoy. El siguiente ejercicio le indicará cómo empezar la evaluación.

Eche un vistazo a su casa u oficina y observe:

1. Qué cosas tiene actualmente.
2. Cómo están organizadas y guardadas.
3. Cómo mantiene usted esos sistemas de organización.

En seguida pregúntese:

1. ¿Me gusta lo que tengo?
2. ¿Está cada objeto bien colocado o guardado?
3. ¿Es fácil guardar las cosas?

### Limpieza general

Según sea la manera como a usted le guste trabajar, puede limpiar los cuartos uno por uno, o acometer de una vez la limpieza general de toda la casa o la oficina. Al principio puede parecer un trabajo imposible, pero ésa es una reacción normal. Para empezar:

1. Trabaje cuando esté con ánimo. Entonces es más fácil decidir qué debe guardar y qué no.
2. Señale segmentos específicos de tiempo para la limpieza, de acuerdo con su nivel de tolerancia (por ejemplo, media hora, medio día, fines de semana sucesivos).
3. Pase del primer cuarto al segundo (si está haciendo una limpieza general) sólo después de que el primero haya quedado completamente arreglado. En cada cuarto trabaje sistemáticamente de izquierda a derecha de modo que no se salte ningún área.
4. Use un cesto de papeles grande. Esto lo estimula para continuar. Un cesto pequeño podría llenarse muy pronto.
5. Con relación a cada objeto, pregúntese:
  - ¿Tiene un valor actual o específicamente planificado para el futuro?

- ¿Tiene valor para mí: sentimental, monetario, estético?
- ¿Sería difícil o costoso de reemplazar?
- ¿Está ocupando un espacio que yo podría utilizar mejor?

Muchas veces es difícil deshacerse de objetos que uno ha tenido desde hace tiempo, aun cuando no tengan un gran valor. Para decidirse, se puede proceder así:

1. Primero, separe lo que quisiera conservar de lo que está dispuesto a tirar. Si le cuesta mucho trabajo deshacerse de los "tesoros" de antaño, sáqueles una foto. Así conservará su recuerdo — y no le ocuparán espacio.
2. En seguida, separe los objetos de que se va a deshacerse en las siguientes categorías:
  - Basura.
  - Para parientes o amigos.
  - Para caridad.
  - Para vender (en venta de garaje, mercado de las pulgas, etc.).

Después de la limpieza de la casa y de la oficina, disponer de la ropa vieja es una actividad distinta, y para ella debe hacerse otra serie de preguntas.

Al dar respuesta a estas preguntas, recuerde 1) que la ropa se deteriora con la edad; 2) que las prendas se pasan de moda; y 3) que lo más probable es que muchas de las que usted guarda nunca volverán a parecer tan bonitas y elegantes como eran cuando usted empezó a hacerlas a un lado. Conserve únicamente la ropa que se ajuste a los siguientes criterios:

1. ¿La hace sentirse y verse bien?
2. ¿Refleja su personalidad y la imagen que usted quiere proyectar?
3. ¿Está en buen estado de conservación?
4. ¿Le queda bien?

## Después de la limpieza general

Una vez que empiece a poner su espacio en orden disminuyendo el número de sus pertenencias, puede conservarlo ordenado haciéndose estas preguntas antes de comprar o adquirir nuevos objetos:

1. ¿Voy a usar esto realmente?
2. ¿Me hace tanta falta que tenga que adquirirlo?
3. ¿Estoy dispuesto a deshacerme de otra cosa que ya tengo, para hacerle campo?
4. ¿En dónde lo voy a poner, exactamente?

### Prueba para identificar su estilo de espacio

La prueba siguiente le ayudará a identificar su estilo o estilos de administrar el espacio. Está bien dar más de una respuesta a una pregunta porque muchas personas tienen una combinación de estilos. Por ejemplo, si sus respuestas son en su mayoría "a", su estilo es principalmente Todo a la Vista. Si son casi todas "c", usted es el Perfecto Ordenador. Si muestra una combinación de ambas por partes iguales, es una mezcla de esos dos estilos. La clave al final de la prueba le indica los capítulos en que se tratan sus principales estilos.

1. Cuando reviso mi papelería en el trabajo:
  - a. Fijo en la cartelera todo lo que hay que hacer.
  - b. Clasifico rápidamente y no dejo nada a la vista.
  - c. Subdivido el contenido en montoncitos bien arreglados.
  - d. Guardo todo lo que pueda servir como papel para borradores, inclusive las cartas de propaganda.
  - e. Echo el contenido en cualquier parte donde encuentre espacio.
2. Cuando tengo que hacer una llamada importante:
  - a. Lo anoto en un papelito para acordarme y lo mantengo a la vista.
  - b. Anoto en una libreta la información que necesito.
  - c. Tengo buen cuidado de que, dondequiera que lo ponga, el recordatorio presente un aspecto agradable.

- d. Agrego esta tarea a mis muchas listas de Cosas por Hacer.
- e. Hago una anotación en la esquina de una revista, una servilleta, la palma de mi mano, o en lo que primero encuentre.
3. Cuando recibo catálogos y ofertas comerciales:
  - a. Los dejo afuera para no olvidarme de hacer pedidos.
  - b. Los guardo en una gaveta para que no me distraigan.
  - c. Los coloco al lado de otros catálogos de igual tamaño en un anaquel o perfectamente centrados sobre un escritorio o una mesa.
  - d. Los agrego al rimero de catálogos de los últimos seis años.
  - e. Los echo en cualquier parte que se me ocurra.
4. Cuando recibo las cuentas del mes:
  - a. Las dejo en un lugar visible para no olvidarme de pagarlas.
  - b. Las meto en carpetas y las archivo en una gaveta.
  - c. Las mantengo en montoncitos bien ordenados.
  - d. Las mezclo con recibos de compras, notas de abono, formas de reintegros y otras informaciones financieras que pueda necesitar algún día.
  - e. Las dejo en cualquier parte, de modo que nunca se encuentren.

Clave: a. Todo a la Vista. b. Nada a la Vista. c. Perfecto Ordenador.  
d. Guardoso. e. Descuidado.



## ¿Es usted un Todo a la Vista?

Para averiguar si éste es uno de sus estilos organizacionales, haga la prueba siguiente. Al contestar: Nunca (N), Ocasionalmente (O), o Frecuentemente (F), califíquese de acuerdo con la siguiente escala.

<i>Nunca</i> 0 puntos	<i>Ocasionalmente</i> 1 punto	<i>Frecuentemente</i> 2 puntos
--------------------------	----------------------------------	-----------------------------------

---

N O F

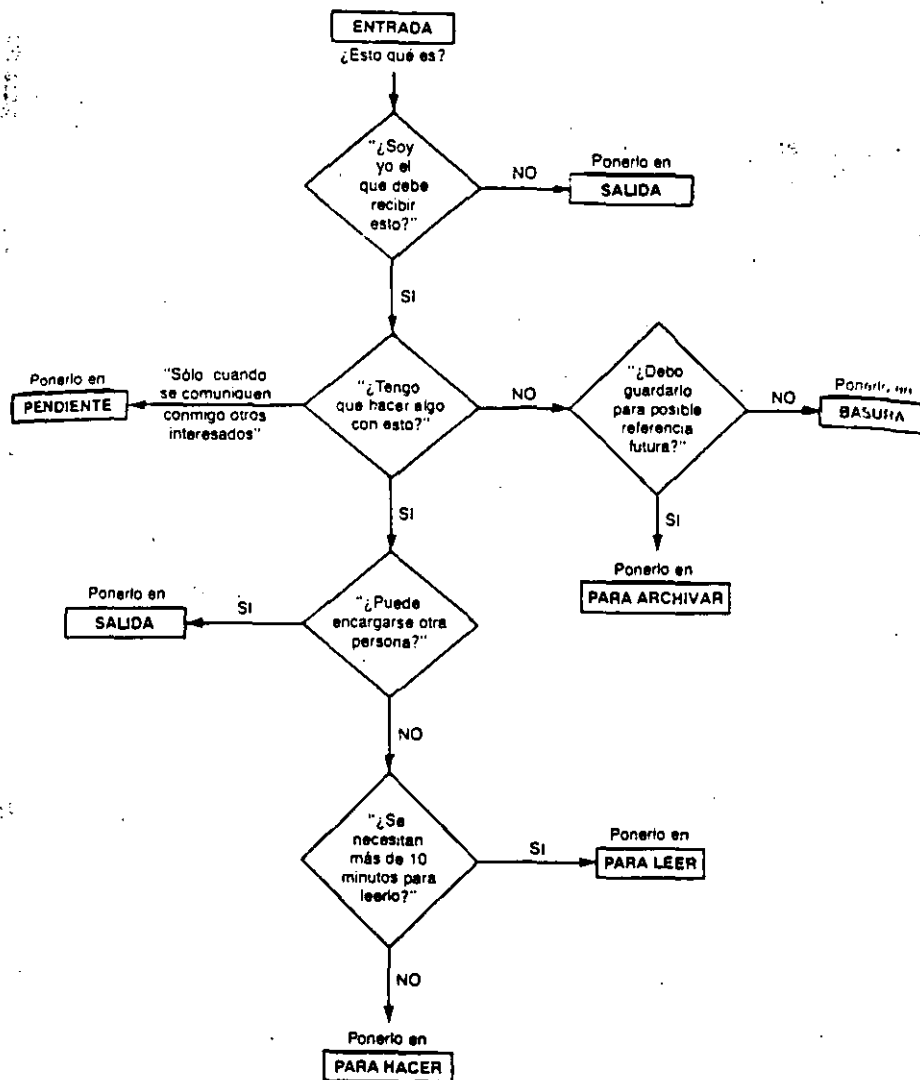
1. ¿Prefiere tener las cosas afuera, donde las vea?
2. ¿Hace anotaciones en el primer pedazo de papel que tenga a mano?
3. ¿Le parece que guardar las cosas en cajones y alacenas es una pérdida de tiempo, si las va a usar otra vez?
4. ¿Cree que lo que no está a la vista se olvida?
5. ¿Le gusta rodearse de fotos, pensamientos inspiradores, dibujos de los niños, caricaturas, etc.?
6. Cuando está trabajando en un proyecto, ¿prefiere extender sobre la mesa todo lo que pueda necesitar, y dejarlo allí hasta que termine?
7. ¿Se olvida de las cosas que guardó?
8. ¿Ve los rimeros como prueba de que está trabajando mucho?
9. Cuando archiva papeles, ¿le preocupa pensar que tal vez nunca los volverá a ver?
10. ¿Le gusta tener todo enfrente para recordar lo que tiene que hacer?

---

### Totales:

0-6 puntos	Usted no es realmente un Todo a la Vista.
7-13 puntos	Muestra fuerte tendencia a ser un Todo a la Vista.
14-20 puntos	Usted es definitivamente un Todo a la Vista.

---



## RESUMEN INSTANTÁNEO PARA EL TODO A LA VISTA.

LOS PARTIDARIOS DE TODO A LA VISTA QUIEREN DEJAR LAS COSAS AFUERA, DONDE CREEN QUE LAS VAN A ENCONTRAR RÁPIDAMENTE CUANDO LAS NECESITEN. PERO CUANDO SE DEJAN AFUERA DEMASIADAS COSAS, SE HACE IMPOSIBLE HALLAR NINGUNA. LAS TÉCNICAS SIGUIENTES LES PERMITIRAN A LOS QUE TIENEN ESE ESTILO MANTENER LAS COSAS AFUERA, PERO DE UNA MANERA ORGANIZADA.

1. REVISE LA SUPERFICIE DE SU ESCRITORIO PARA DETERMINAR SI TODAVÍA LE GUSTAN Y UTILIZA LOS OBJETOS QUE ALLÍ TIENE. RETIRE TODO LO QUE YA NO TENGA UTILIDAD.
2. SIGA UN SISTEMA BÁSICO DE CLASIFICACIÓN PARA LOS DOCUMENTOS DE ENTRADA, DE MODO QUE LOS ASUNTOS NO SE LE QUEDEN ENTERRADOS Y OLVIDADOS EN LA CANASTA.
3. PIENSE SI NECESITA ORGANIZADORES DE ESCRITORIO PARA AUMENTAR EL ESPACIO DE TRABAJO DISPONIBLE, MEDIANTE DIVISIONES O COMPARTI-MIENTOS ABIERTOS.
4. APROVECHE EL ESPACIO DE LAS PAREDES PARA ALMACENAMIENTO Y EXHIBI-CIÓN.
5. ENSAYE LA CODIFICACIÓN CON COLORES PARA LA RÁPIDA IDENTIFICA-CIÓN DE INFORMACIÓN IMPORTANTE.
6. BUSQUE ACCESORIOS TRANSPARENTES QUE LE DEN LA SENSACIÓN DE QUE TODO ESTÁ ABIERTO Y ES ACCESIBLE.

## ¿Es usted un Nada a la Vista?

Para averiguar si éste es uno de sus estilos organizacionales, haga la prueba siguiente. Al contestar: Nunca (N), Ocasionalmente (O), o Frecuentemente (F), califíquese de acuerdo con la siguiente escala.

<i>Nunca</i> 0 puntos	<i>Ocasionalmente</i> 1 punto	<i>Frecuentemente</i> 2 puntos
--------------------------	----------------------------------	-----------------------------------

N O F

1. ¿Detesta ver acumulaciones?
2. ¿Tener el escritorio limpio le hace sentir que domina la situación?
3. ¿Le parece que una superficie despejada equivale a una mente despejada?
4. ¿Esconde a la carrera las cosas antes de que lleguen los invitados?
5. ¿Prefiere no tener nada sobre el escritorio fuera de lo que necesita para trabajar en ese momento?
6. ¿Compra cantidades de cajitas y otros productos de organización para tener sus cosas fuera de la vista?
7. ¿Le gusta anotar las cosas en una libreta de apuntes?
8. ¿Le gusta guardar sus materiales de trabajo después de usarlos?
9. Cuando vuelve a poner las cosas en su lugar ¿siente que está realizando algo?
10. ¿Esconde usted las cosas, y después se olvida dónde las puso?

### Totales:

0-6 puntos	Usted no es realmente un Nada a la Vista.
7-13 puntos	Muestra fuerte tendencia a ser un Nada a la Vista.
14-20 puntos	Usted es definitivamente un Nada a la Vista.

## RESUMEN INSTANTÁNEO PARA LOS NADA A LA VISTA.

LOS QUE NO QUIEREN TENER NADA A LA VISTA SON PROPENSOS A VIVIR UNA VIDA ILUSORIA, IMAGINANDOSE QUE ESTÁN BIEN ORGANIZADOS Y QUE SON DUEÑOS DE LA SITUACIÓN, MIENTRAS QUE DETRÁS DE LAS PUERTAS CERRADAS TODO ES UN CAOS. SIN EMBARGO, ES POSIBLE DISFRUTAR DE SUPERFICIES DESPEJADAS Y AL MISMO TIEMPO APROVECHAR EL ESPACIO EN FORMA PRODUCTIVA SIGUIENDO ESTAS REGLAS:

1. INSTALE SISTEMAS OPERANTES DE ARCHIVAR, TANTO PARA LOS PROYECTOS ACTIVOS COMO PARA ALMACENAMIENTO A PLAZO LARGO.
2. VÁLGASE DE UN LIBRO PERSONAL DE PLANIFICACIÓN, O DE UN PROGRAMA DE COMPUTADOR, PARA MANTENER TODOS LOS ASPECTOS DE SU VIDA ORGANIZADOS EN UN SÓLO SITIO.
3. USE UN ESCRITORIO DE CORTINA O DE TAPA DE BISAGRA PARA OCULTAR LO QUE NO DEBE ESTAR A LA VISTA.
4. CONSIGA CAJONES TAPADOS DE SUPERPONER O UN CARRITO DE OFICINA, PARA OBTENER ALMACENAMIENTO ADICIONAL QUE SE PUEDE RETIRAR DE LA VISTA.
5. ORGANICE EL INTERIOR DE CAJONES, GAVETAS Y ALACENAS CON EXTENSORES DE ESPACIO QUE DIVIDEN EL ESPACIO, EN COMPARTIMIENTOS, PARA OBTENER UN ARREGLO MÁS EFICIENTE.

## ¿Es usted un Perfecto Ordenador?

Para averiguar si éste es uno de sus estilos organizacionales, haga la prueba siguiente. Al contestar: Nunca (N), Ocasionalmente (O), o Frecuentemente (F), califíquese de acuerdo con la siguiente escala.

<i>Nunca</i> 0 puntos	<i>Ocasionalmente</i> 1 punto	<i>Frecuentemente</i> 2 puntos
--------------------------	----------------------------------	-----------------------------------

---

N O F

1. ¿Le parece que se está organizando cuando endereza las cosas?
2. ¿Le gustan los montoncitos bien arreglados?
3. ¿Prefiere enderezar a limpiar?
4. ¿Un amontonamiento no le molesta mientras parezca limpio?
5. ¿Le gusta arreglar las cosas de cierta manera en las mesas y anaqueles?
6. Cuando está tensionado ¿se siente mejor si endereza algo?
7. Cuando alguien quita una cosa de su puesto, ¿se siente usted obligado a volverla a colocar donde estaba?
8. ¿Le molesta ver los cuadros torcidos?
9. ¿Le molesta tener que cambiar de sistemas?
10. Si algo está en un verdadero desorden ¿prefiere usted mantenerse lejos hasta que lo pueda arreglar del todo?

---

### Totales:

0-6 puntos	Usted no es realmente un Perfecto Ordenador.
7-13 puntos	Muestra fuerte tendencia a ser un Perfecto Ordenador.
14-20 puntos	Usted es definitivamente un Perfecto Ordenador.

---

## RESUMEN INSTANTÁNEO PARA EL PERFECTO ORDENADOR

LOS PERFECTOS ORDENADORES ARREGLAN LAS COSAS MECÁNICAMENTE. SI ALGUIEN QUITA UNA COSA DE DONDE ESTABA, ELLOS INMEDIATAMENTE LA VUELVEN A PONER EN SU PUESTO SIN PENSARLO SIQUIERA. PERO TENER LAS COSAS BIEN PRESENTADAS NO QUIERE DECIR QUE ESTÉN BIEN ORGANIZADAS. LOS SISTEMAS TIENEN QUE TENER LÓGICA, ASÍ QUE SI USTED ES UN PERFECTO ORDENADOR:

1. SEPA QUÉ ES LO QUE GUARDA Y DÓNDE LO GUARDA, PARA ESTAR SEGURO DE QUE SU ARREGLO LE ESTÁ DANDO BUEN RESULTADO.
2. EXAMINE SUS NECESIDADES CON CUIDADO; UN SISTEMA ORIGINAL PUEDE SER BUENO SIEMPRE QUE SEA FUNCIONAL.
3. BUSQUE PRODUCTOS QUE MANTENGAN LAS COSAS ORDENADAS Y QUE PERMITAN UTILIZARLAS EFICIENTEMENTE.
4. ENTIENDA QUE EL PROCESO DE ORGANIZACIÓN REQUIERE TIEMPO, PERO PUEDE EFECTUARSE SIN MUCHA DIFICULTAD SI SE HACE COSA POR COSA.

## ¿Es usted un Guardoso?

Para averiguar si éste es uno de sus estilos organizacionales, haga la prueba siguiente. Al contestar: Nunca (N), Ocasionalmente (O), o Frecuentemente (F), califíquese de acuerdo con esta escala.

<i>Nunca</i> 0 puntos	<i>Ocasionalmente</i> 1 punto	<i>Frecuentemente</i> 2 puntos
--------------------------	----------------------------------	-----------------------------------

---

N O F

1. ¿Guarda las cosas porque cree que algún día le pueden servir?
2. ¿Vacila en tirar algo porque tal vez a alguien le pueda ser de utilidad?
3. ¿Conserva las cosas porque no sabe qué hacer con ellas?
4. ¿Ve sus pertenencias con sentimentalismo?
5. ¿En la casa o en la oficina se le está acabando el espacio de almacenamiento?
6. ¿Se pregunta a veces la gente por qué usted guarda tantas cosas?
7. ¿Guarda la ropa con la esperanza de que vuelva a ponerse de moda?
8. ¿Se siente más seguro sabiendo que tiene a mano todo lo que necesita, cuando lo necesita?
9. ¿Conserva cosas rotas pensando que un día de estos las va a hacer arreglar?
10. ¿Frecuenta ventas de garaje y mercados de pulgas?

---

### Totales:

0-6 puntos	Usted no es realmente un Guardoso.
7-13 puntos	Muestra fuerte inclinación a ser un Guardoso.
14-20 puntos	Usted es definitivamente un Guardoso.

---



## RESUMEN INSTANTÁNEO PARA EL GUARDOSO

PARA UN GUARDOSO, ORGANIZARSE PUEDE SER DIFÍCIL. SE NECESITA MUCHA FUERZA DE VOLUNTAD PARA DESHACERSE DE COSAS QUE LO HAN ACOMPAÑADO A UNO TODA LA VIDA. PERO HAY QUE PENSAR EN LO QUE SE GANA SI SE TIENE MÁS ESPACIO LIBRE, MENOS COSAS QUE LIMPIAR O CUIDAR, Y EL SENTIDO DE LIBERACIÓN QUE PROVIENE DE SABER QUE UNO ES AMO DE SUS PERTENENCIAS Y NO AL CONTRARIO. ÉSTO LO PUEDE LOGRAR SIEMPRE QUE:

1. ENCUENTRE, USE Y DISFRUTE DE LO QUE GUARDA.
2. DESCARTE O REGALE LO QUE YA NO TIENE VALOR O UTILIDAD.
3. NO SE DEJE DOMINAR POR CERROS DE MATERIAL DE LECTURA.
4. ENSEÑE A SUS HIJOS A EVALUAR LO QUE TIENE SIGNIFICADO PARA ELLOS CON EL CORRER DE LOS AÑOS.
5. RESERVE ESPACIO PARA NUEVAS COSAS QUE TIENEN UNA FUNCIÓN EN SU VIDA O LE PROPORCIONAN PLACER.

---

# EL DESCUIDADO

---

*No me puedo poner a ordenar las cosas.*

Los que son por naturaleza Descuidados adoptan el mismo estilo de los Guardosos por cuanto guardan todas las cosas y parecen ver el mundo que los rodea como una superficie gigantesca en espera de que la cubran; pero se distinguen de aquéllos en que no tienen la intención de conservar ni atesorar nada. Simplemente acumulan objetos. Con ese sistema inapropiado (o mejor, con esa falta total de sistema) les cuesta mucho trabajo hacer una limpieza y encontrar las cosas en medio del desorden. Y esos hábitos hacen la vida difícil para las personas que los rodean.

## ¿Es usted un Descuidado?

Para averiguar si éste es uno de sus estilos organizacionales, haga la prueba siguiente. Al contestar: Nunca (N), Ocasionalmente (O), o Frecuentemente (F), califíquese de acuerdo con esta escala.

<i>Nunca</i> 0 puntos	<i>Ocasionalmente</i> 1 punto	<i>Frecuentemente</i> 2 puntos
--------------------------	----------------------------------	-----------------------------------

---

N O F

1. ¿Se le pierden las cosas?
2. ¿Se quejan los demás de su descuido?
3. ¿Se identifica usted con Oscar Madison, el personaje de *The Odd Couple*, quien guardaba la corbata café en los zapatos cafés para que no se le perdiera?
4. ¿Le molesta que le digan que recoja las cosas?
5. ¿Está usted de acuerdo con aquello de que "Un escritorio despejado es señal de una mente enferma"?
6. ¿Le parece demasiado trabajo volver a poner las cosas en su lugar después de usarlas?
7. ¿Evita hacer la limpieza?
8. ¿Le cuesta trabajo entender por qué a otras personas les molesta el desorden?
9. ¿Mira usted un cuarto sin ver el desorden?
10. ¿Le parece que en su vida tiene cosas más importantes y creativas que hacer que ponerse a organizar las cosas?

---

### Totales:

0-6 puntos	Usted no es realmente un Descuidado.
7-13 puntos	Muestra fuerte tendencia a ser Descuidado.
14-20 puntos	Usted es definitivamente un Descuidado.

---

## RESUMEN INSTANTÁNEO PARA UN DESCUIDADO

LOS DESCUIDADOS, QUE A VECES SON TAMBIÉN GUARDOSOS, SON TODO LO CONTRARIO DE LOS PERFECTOS ORDENADORES. POSEEN UNA ALTA TOLERANCIA AL DESORDEN Y NO MUCHA EXPERIENCIA EN ARREGLARLO, PERO SE PUEDEN ORGANIZAR SIGUIENDO ESTAS REGLAS:

1. RESPONSABILIZARSE DE SÍ MISMO Y DE SU AMBIENTE.
2. TRABAJAR GRADUALMENTE PARA MEJORAR LAS COSAS.
3. ADOPTAR SISTEMAS QUE SEAN CÓMODOS Y SENCILLOS.
4. MOTIVARSE A SÍ MISMO CON RECOMPENSAS O INCENTIVOS.

## 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)

<b>R E N D I M I E N T O</b>	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	EC	✓
AM		PERSONAS A CONTACTAR			
9					
10					
11					
12		COSAS POR HACER + OMBRAR			
1					
2					
3					
4					
5 PM		LUGARES QUE VISITAR			
6					

**RESULTADOS** DINERO, GASTOS

PROGRAMA VE A MATARIA



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 clasifícalas 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, asignale 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**  
(Pertenece 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. I. D.					Estac.		
Alimentos					Compras		
— Des.							
— Com.							
— Caba							
Estacionamiento							
Compras Varias:							
— Papelería							
— Casetes							
— Libros							
<b>TOTALES</b>							

**TOTALES**

**GASTOS SIN COMPROBANTE:**

Totales por  
Código de Pago

El Sobre de Gastos para ahorrar Tiempo, te proporciona una forma rápida y fácil de eliminar el trabajo de recolectar 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, inquietándonos por ello. Si la intranquilidad es por las cosas que sí podemos cambiar; procedamos a cambiarlas en lugar de alarmárnos 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:







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 periodos 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 mono 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, éstas 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 trasmisión 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 INTERRUPCIONES 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

Programa, 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.

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 hacer lo 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.**  
(Perteneiente 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.

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

*Este formato se puede completar durante una junta al asignar las tareas. Al final de la junta, da una 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 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.

## 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 bo quejo 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.

## INDECISION

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.

Un Horario de Interrupciones (versión abreviada del Horario general) le facilitará ver la naturaleza y patrón de las interrupciones que sufre usted en su trabajo. (Ver el ejemplo de la página 41.) Este horario lo llenó Estefanía, jefa ejecutiva de un centro de servicios de oficina que se encarga de procesamiento de textos, impresión y correo directo.

### **El teléfono.**

¿Se ha preguntado usted alguna vez por qué permite que largas conversaciones telefónicas alteren por completo su programa de trabajo para toda una mañana, en lugar de decirle al que llama que usted se comunicará más tarde con él? Seguramente que sí lo ha pensado, cuando se ve obligado a interrumpir a cada rato lo que está haciendo para pasar al teléfono.

Nadie niega que el teléfono (que alguien ha llamado el mayor estorbo entre las cosas útiles y el más útil de los estorbos) es de capital importancia en nuestra vida. Pero también nos hace perder mucho tiempo cuando permitimos que interrumpa cualquier cosa que estemos haciendo. Damos a continuación algunas técnicas para reducir esa pérdida de tiempo.

1. Reducir el número de llamadas que usted normalmente contestaría.
  - Elimínelas desconectando el teléfono, dejándolo descolgado, o pasándose a donde no haya teléfono.
  - Pídale a otra persona que le seleccione las llamadas. (Si no tiene secretaria, otros empleados en la oficina o miembros de la familia en la casa se pueden turnar para contestar el teléfono durante determinadas horas del día.)
  - Utilice un contestador automático.
  - Contrate un servicio de contestadores.
  - A las personas que siempre lo llaman a usted personalmente, pídale que pregunten por otra persona de la oficina que las pueda atender igualmente bien.
2. Aprovechar bien a las secretarías o ayudantes. Déles estas tres listas, constantemente actualizadas, de personas cuyas llamadas se deben manejar en la siguiente forma:
  - Llamadas que le deben pasar en cualquier circunstancia.
  - Llamadas que siempre le deben pasar, excepto cuando esté en una junta o en períodos de recogimiento.
  - Llamadas que usted no quiere contestar inmediatamente, pero que puede corresponder más tarde.

Según las circunstancias y según la persona que llame, usted puede dar instrucciones a su secretaria para que conteste así:

    - “En este momento está ocupado. ¿Quiere usted que lo interrumpa?”
    - “Está en una junta. ¿Desea que la vuelva a llamar cuando se desocupe?”
    - “En este momento no está en la oficina”.

A propósito, como usted no puede estar siempre “en una junta” o “no estar en la oficina”, conviene variar las respuestas y darlas en forma que no ofenda a la persona que llama.

3. Mantener cortas las conversaciones. Hay quienes logran este objeto colgando ellos mismos el teléfono — ¡para hacer creer que la comunicación se cortó! Si usted no quiere llegar a ese extremo, ensaye alguno de los pretextos siguientes:

- “En este momento no puedo hablar. ¿Quiere que lo vuelva a llamar?”
- “Estoy trabajando en un proyecto urgente”.
- “Tengo un visitante en la oficina”.
- “Este es un mal momento para conversar”.
- “Ya iba a salir... estaba en la puerta”.
- “Estoy esperando una llamada de larga distancia”.
- “Alguien está esperando para hablar conmigo”.
- “No tengo mucho tiempo para hablar ahora”.
- “¿Hay algún otro punto que debamos discutir antes de colgar?”
- “Le agradezco mucho su llamada, pero ahora tengo que irme”.
- “Si así queda eso arreglado, debo pasar a otra cosa”.
- “Llaman a la puerta”.

4. Manejar con más eficiencia las llamadas que usted tiene que hacer. Estas lo pueden librar de tener que contestar unas cuantas de otras personas. Para economizar tiempo con ellas:

- Agrúpelas y hágalas todas a una hora destinada especialmente para llamar por teléfono.
- Hágalas en orden de prioridad.
- Piense si telefonar es el paso más eficiente. ¿Debería enviar antes material escrito?
- Piense claramente qué es lo que va a decir y tenga a mano todo el material relacionado con la llamada.
- Resuelva qué debe hacer si lo hacen esperar: ¿Cuelga o se pone a hacer cosas de rutina en su escritorio mientras espera?
- Cuando no está la persona a quien llama, deje un mensaje preciso diciendo quién es usted y para qué llamó. A quien conteste dígame a qué hora lo pueden volver a llamar y cuál será la mejor hora para ello.
- Cuando le cueste trabajo comunicarse con una persona, llámela antes o después de las horas de oficina. Muchas personas ocupadas suelen ir temprano a su oficina o quedarse hasta tarde.
- Pregunte siempre: “¿No lo estoy interrumpiendo? ¿Podemos hablar?” y si la respuesta es satisfactoria, empiece inmediatamente explicando el propósito de su llamada.
- Limite el tiempo de su llamada.
- Comuníquese por medio de notas o memorandums con las personas que tienen la costumbre de gastar demasiado tiempo en el teléfono.

5. Utilizar tecnología actualizada. En nuestra época es fácil ahorrar tiempo aprovechando estos adelantos:
  - teléfonos inalámbricos
  - re-discado automático
  - teléfonos de altavoz
  - discado veloz
  - espera de llamada
  - traspaso de llamada
  - cronometrador automático
  - llamada de conferencia
  - teléfono en el automóvil

### **Visitas inesperadas.**

También hay maneras de disminuir las interrupciones que causan los visitantes no esperados. Defenderse de éstos puede ser más difícil que suspender una conversación telefónica, puesto que la persona está allí de cuerpo presente. Pero como estos visitantes tal vez no respetan el valor de su tiempo, usted tiene que hacerles saber cuándo los puede atender y cuándo no.

Andrew, contralor de una firma manufacturera, no tiene horas fijas para ello y recibe visitas en cualquier momento. Su justificación para proceder en esta forma y aun para estimular las visitas proviene de su estilo de Saltón, que acepta interrupciones y salta de una tarea a otra. Está convencido de que le conviene mantener una política de puerta abierta a fin de poderse enterar instantáneamente cuando se presente un problema o cualquier cuestión, por pequeña que sea. Pero esto le quita tiempo para sus otras obligaciones, y en más de una ocasión se ha retrasado en algo de importancia crítica.

Es cierto que no siempre es fácil determinar por anticipado si un visitante inesperado realmente necesita verlo a uno, si usted necesita atenderlo personalmente, o si sólo ha venido a charlar con usted porque no tiene nada más que hacer. Lo mismo que con las llamadas telefónicas, hágalos clasificar primero. Pero si esto no es posible, puede evitar excederse como Andrew, haciendo lo siguiente:

- Establezca períodos específicos de puerta abierta durante los cuales recibirá visitas, y asegúrese de que la gente sabe que usted tiene horas fijas para esto.
- Pídale a su secretaria o a su ayudante que le programe las citas.
- Trate de interceptar fuera de la oficina a los visitantes que no tienen cita previa.
- Mantenga en la mano el teléfono, un lápiz o papel como señal de que tiene que volver a su trabajo.
- No tenga en la oficina asientos adicionales; o si no puede evitarlo, manténgalos ocupados con rimeros de papeles.
- Hágale saber al visitante que ha venido en un momento inoportuno y pregúntele si otra persona lo puede atender, o si la visita se puede aplazar para otra hora.
- Fije desde el principio límites de tiempo diciendo que sólo dispone de cinco minutos para conversar. Si eso no es suficiente, sugiera que el visitante haga una cita para cuando usted tenga más tiempo.

- Ponga fin a la visita con una frase como "Antes de terminar...". Si el visitante no entiende la indirecta, 1) quédese callado para que la conversación se acabe; 2) tome el teléfono y dígame a su secretaria que la recibirá dentro de un momento; o 3) acuérdesse de alguna cosa que usted necesita en las cercanías de la oficina del visitante, y diríjase hacia allá en compañía de éste mientras la persona sigue hablando.

Como último recurso, puede poner en la puerta un letrero para los que constantemente lo interrumpen con asuntos insignificantes: "SI USTED ESTA SEGURO DE QUE ES UNA EMERGENCIA — ENTRE".



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. Dedicamos 30 min/día durante un mes para hacer una lista de posibles objetivos
5. Escójase la que parezca más importante y medítese 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. Persigamos 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 sarcasmos 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 Pearse 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 eje de rueca, 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. leere 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 oculté 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 pronta 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 ALTERNÓ. 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 un "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.

## EL SUEÑO

La necesidad de dormir es irresistible; en promedio alrededor de 7 u 8 horas son necesarias. Napoleón requería sólo 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 repentinias y ocasionales ilusiones de ondas de actividad conocidas como PIVOTES DEL SUEÑO. Algunas veces, la trayectoria se interrumpe por la aparición de grandes ondas barredoras 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

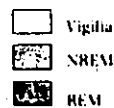
fosfatos y de la creatinina. La periodicidad del pulso no puede descubrirse sino entre la 6ª y la 8ª semana de vida. Parece que ése es el caso del conjunto de funciones fisiológicas del hombre, cuyo ritmo se establece gradualmente a lo largo de la infancia.

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.

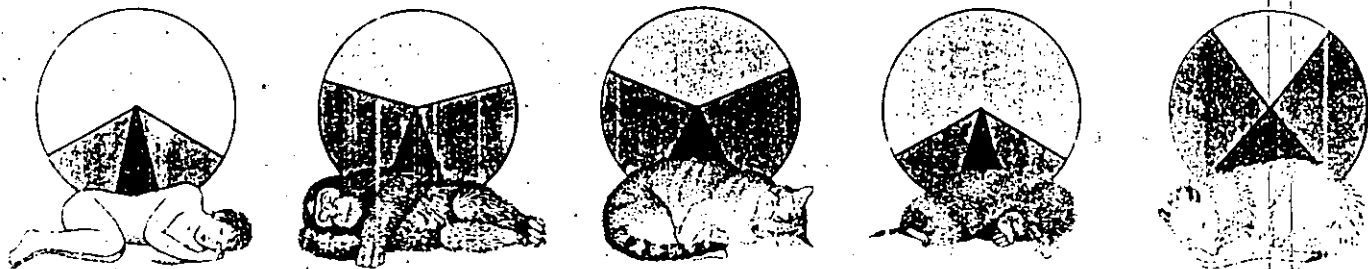
tipo que pudieran aplicarse al contenido de nuestros sueños, éstos presentan un tipo de dualismo que se adecúa a la suposición de que nuestro sueño está controlado alternativamente por los lados izquierdo y derecho de nuestro cerebro. Todos los vertebrados se nos parecen en lo de tener un cerebro dividido 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

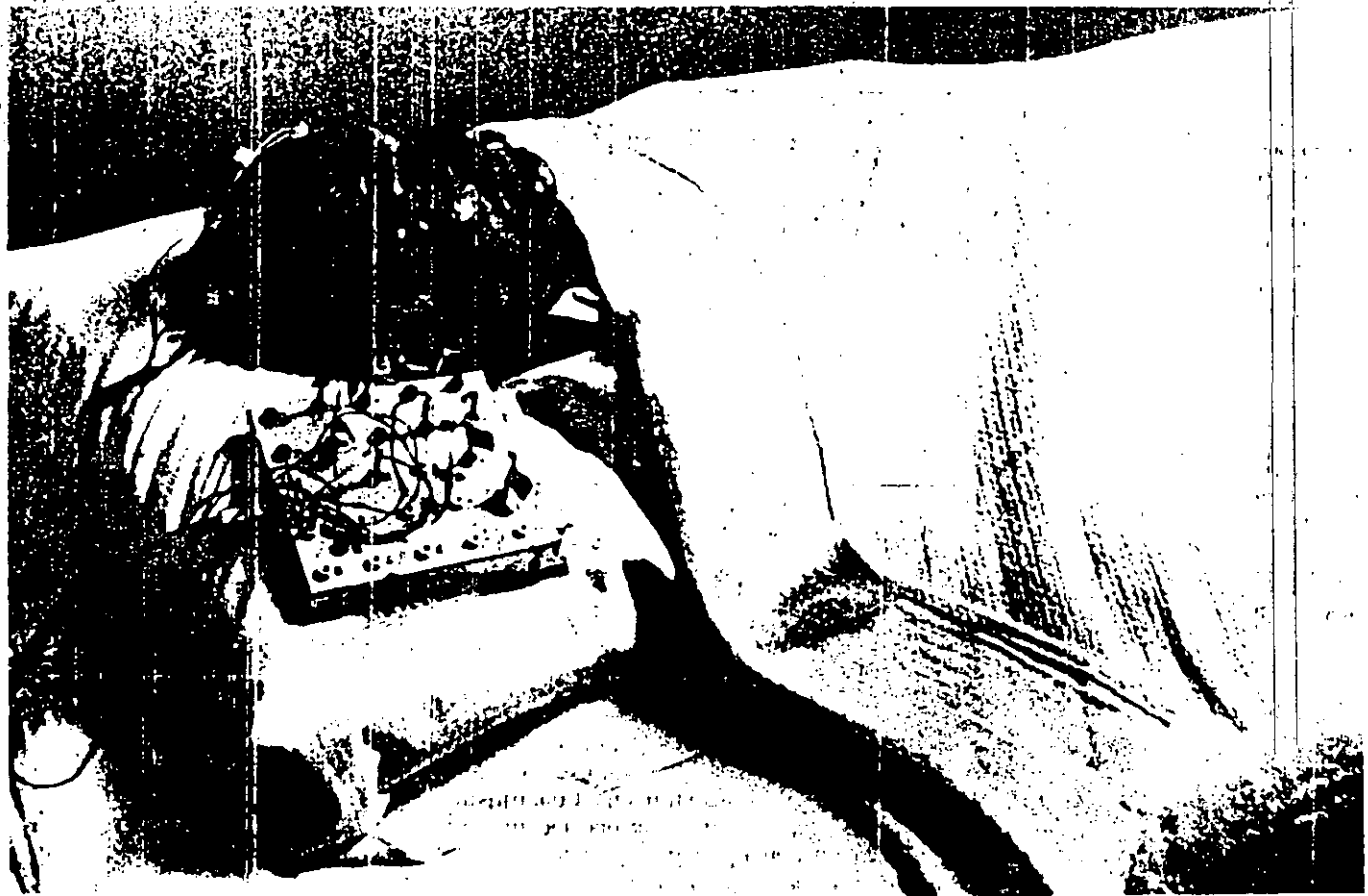
tipos de tareas. Y lo que es aún más interesante, que mientras mejoraba la actuación de uno de los tipos, la otra disminuía. Parece pues de sentido común hacer una pequeña pausa cuando uno se cansa, que su ejecución decae, o pasar un problema para retomarlo una o dos horas después; puede ocurrir que 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 éste 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.

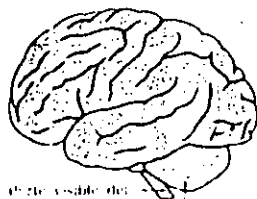


Los electroencefalogramas (EEG), *derecha*, registran las frecuencias eléctricas de diferentes partes del cerebro. Se utilizan para seguir el desarrollo de algunos de los ritmos internos de sueño. Al identificar las etapas individuales ha sido posible discernir los efectos de la carencia, y por tanto la función de cada una de las fases de sueño. Una acusada falta de sueño REM puede provocar 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.



(NREM), durante el que no se producen esos sorprendentes 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.

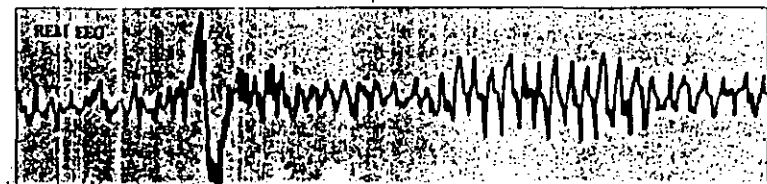
Aunque la presencia o ausencia de movimientos oculares es la manifestación más obvia de las dos fases del sueño, no es la única diferencia entre el sueño REM y el NREM: también varían, de forma regular entre uno y otro tipo, el patrón de actividad eléctrica del corazón medido con un electrocardiograma (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



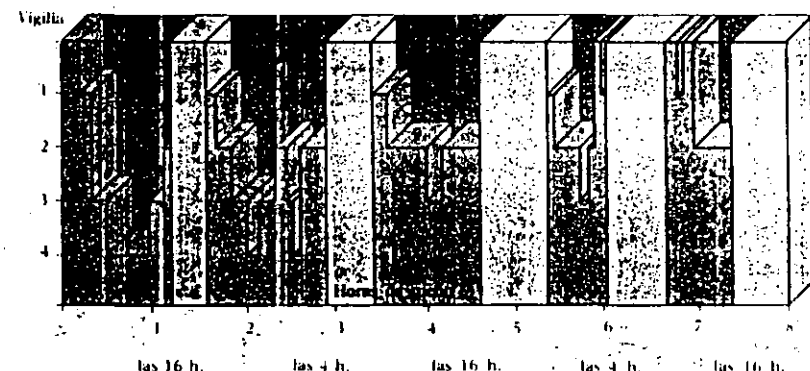
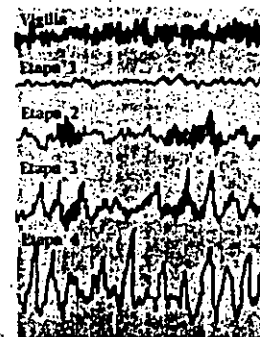
Los datos sugieren que el sueño puede ser inducido por hormonas que transmiten mensajes a un área del bulbo raquídeo conocida como formación reticular que funciona como tablero de mandos del cerebro y controla los niveles de conciencia.

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.

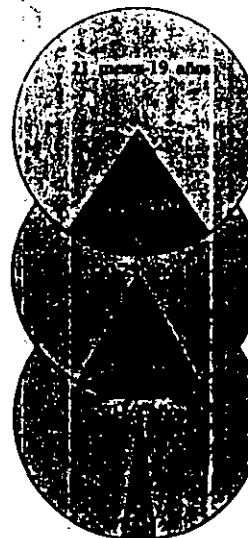
de una persona muestra es el hemisferio encargado de la escritura y la lengua hablada, y de todo lo que es analítico y lógico en nuestras vidas. La idea básica de esta nueva hipótesis sobre las fases del sueño es que, durante las horas de sueño, las dos mitades del cerebro se relevan para controlar los 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 periodo 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.



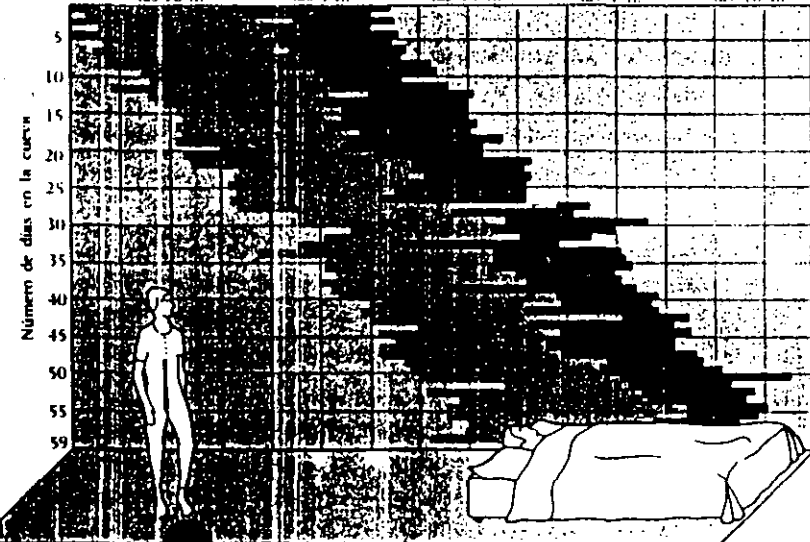
El sueño humano se divide en cuatro etapas que fluctúan en intensidad y en la cantidad de actividad eléctrica del cerebro. Cada ciclo completo dura unos 90 minutos si una noche incluye 5 o 6 ciclos completos, e incluye de cada etapa: 1. el sueño ligero produce pequeñas oscilaciones de las ondas cerebrales. Según el cerebro va entrando en una etapa de sueño más profunda, las ondas EEG se agrandan y ocurren imprevisiblemente hasta que, en la etapa 4, los ojos desahoran por completo. La calidad del sueño varía 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%. *derecha.* 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 desciende al mínimo al inicio del sueño, no al final.



## BIBLIOGRAFIA

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.- 1988.
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 Maddox.- Pan Books C+d London and Sydney.- 1963 - 1975.
12. IS THIS YOUR DAY?.- George S. Thommen.- Crown Publishers, Ing. 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. Engstrons 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. McCay.- 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.