

# Menos es Más: La importancia de Simplificar

Cesáreo García Rodicio

[cesareo@cesareox.com](mailto:cesareo@cesareox.com)

<http://www.cesareox.com/>

## RESUMEN

En los entornos actuales y con tanta incertidumbre, las metodologías **demasiado rígidas no son capaces de adaptarse** a los cambios continuos de la ejecución. En la gestión de proyecto se cumple el adagio "lo perfecto es enemigo de lo bueno".

En mi experiencia simplificar la gestión del proyecto, sin perder de vista sus objetivos y sus indicadores de desempeño, es imprescindible para completar los proyectos con éxito. **Simplificar generalmente implica menor coste (en tiempo y dinero).**

El **uso de sistemas de información** y nuevas tecnologías posibilita, más que nunca, disponer de herramientas para adaptarse rápidamente a la realidad cambiante de la ejecución, **permiten decidir más rápido**. Además, con Menos Alcance, Menos Burocracia y Menos Personas simplificaremos la gestión.

Así, en Gestión de Proyectos, **Menos es Más. Más Calidad, Más Productividad y Más Talento.**

## DESARROLLO DE LA PONENCIA

### Simplificar, Simplificar, Simplificar.

Debo reconocer que esta es **la consigna que más repito en las reuniones de gestión y coordinación de proyectos**. O al menos es la consigna que me ha dado mejores resultados para ir ajustando el proyecto a los cambios inevitables de la ejecución. En las modernas metodologías de desarrollo de software [1] se está utilizando una aproximación más iterativa que secuencial para conseguir controlar los proyectos. El clásico ciclo de la gestión de un proyecto (Plan/Ejecución/Pruebas) sigue teniendo validez pero agregándole una continua revisión para adaptarse a los continuos cambios. Debido a los cambios continuos en el alcance, las necesidades de los usuarios o las tecnologías disponibles, la aplicación del principio de Deming [2] ha empujado a la simplificación de procesos y a la revisión y mejora continua de ellos. Se busca la perfección a base de aproximaciones iterativas de procesos "*buenos*".

Otro problema con el que peleo continuamente es la burocracia. Suele ser más común en grandes organizaciones (privadas y sobre todo públicas) y limita enormemente la capacidad de innovación [3] y las posibilidades de éxito de los proyectos. Simplificar la Burocracia es también una estrategia recomendada a lo largo de esta ponencia.

Un proyecto, en todas sus fases de ejecución, se puede definir utilizando tres variables (el triángulo de ejecución)

- Alcance
- Presupuesto
- Plazo

Por lo tanto, todos los informes de estado de proyecto, deben describirlas en mayor o menor detalle. Hay dos que generalmente no se pueden (o no se deben) mover: presupuesto y plazo. Es decir, son las dos primeras variables a tener en cuenta en la planificación, las dos más importantes a controlar y las que, generalmente, conllevan mayor supervisión.

¿Cuanto va a costar? ¿Cuándo hay que entregarlo? ¿1 millón de USD y 1 año? ¿10 mil USD y 1 mes? Cuanto antes tengamos claras estas dos restricciones mejor. Y nuestro sistema de control ha de ser tal, que nos permita obtener en un instante de tiempo la realidad de estas variables.

¿Cumpliremos el Presupuesto? ¿Llegaremos a Tiempo? Son las dos preguntas más frecuentes (y lógicas) que un Director de Proyectos recibe desde la dirección. Una modificación en estas variables supone variación en la tercera: el Alcance

¿Y el Alcance? Pues es la variable más difícil de definir y que fruto de las restricciones de presupuesto y plazo, más va a variar. Es el punto flexible del triángulo. El impacto de los cambios sobre un proyecto, implica generalmente un cambio en el alcance. Y un cambio en el alcance implica cambios en el presupuesto y/o el plazo del proyecto. Esta ecuación es todo lo que hay que mostrar en un informe de ejecución. Por eso es importante comenzar simplificando el Alcance de nuestros proyectos.

### **Menos Alcance**

Y aquí llegamos al primer punto de simplificación: **Menos Alcance**. Dependiendo del tipo de proyecto, simplificar el alcance puede suponer:

- **Menos Entregables**. Con menos hitos de control o menos fases del proyecto
- **Menos Especificaciones**. El producto tendrá menos funcionalidad
- **Menos Tareas**. Al tener menor funcionalidad, quizá haga falta menos trabajo
- **Menos Trabajo**. Al disminuir las especificaciones, las tareas necesitarán menos esfuerzo
- **Menos Duración**. Las Tareas tendrán menos duración y habrá mayor margen de maniobra

Rebajar el alcance es generalmente una tarea conflictiva, porque la supervisión siempre quiere más. Más Alcance pero, ¿a cambio de qué? ¿Más Presupuesto? ¿Más Duración? Y aquí viene una de las deficiencias de la mayor parte de los profesionales: decir que no. Aprender a **decir que no de forma positiva** [4], es una competencia que deberíamos enseñar en la universidad. Decir que no, positivamente es decir sí a las cuestiones importantes:

- **Sí a la Calidad**. Menos alcance implica que se podrán establecer mecanismos de control de calidad y sobre todo establecer los procesos de mejora continua. Tendré menos alcance, pero de mayor calidad
- **Sí al Control**. Menos alcance implica que hay menos tareas que controlar y que lo podré hacer de forma más frecuente. Es decir, tardaré menos en controlar el proyecto y lo haré mejor

Los proyectos con Alcances mal definidos, son generalmente proyectos con demasiado alcance (para ese dinero y tiempo). Generalmente sobreestimamos el alcance de los trabajos y es quizá uno de los factores que más impactan en el fracaso de los proyectos. Y es que muchas veces los responsables de proyectos somos incapaces de decir no a la dirección general y sobre todo a la dirección comercial (ventas).

Debido a la importancia de tener alcances más manejables han ido surgiendo diferentes conceptos como las fases de un proyecto (dividir un alcance mayor, en varios menores), evaluación por prototipos [5] o incluso los procesos de Calidad [6]. Da igual la aproximación, el principio a seguir es simplificar el alcance para que sea más fácil de controlar y obtener mayor calidad.

**Menos Alcance**, es Más. **Más Calidad y Más Control**. Es un buen comienzo y el siguiente paso es simplificar la Burocracia.

### **Menos Burocracia**

La Definición que más me gusta de Burocracia [7] es “Administración ineficiente a causa del papeleo, la rigidez y las formalidades superfluas”. La palabra clave aquí es ineficiencia<sup>1</sup>. Es un tema complejo y con múltiples aproximaciones. Pero, en mi experiencia hay dos temas clave para simplificar y minimizar la ineficiencia:

- Las Reuniones
- Las Interrupciones

Las reuniones son quizá, el principal motivo de pérdida de tiempo en los proyectos. Son un problema [8] en todas sus fases. La recomendación a la hora de manejar una reunión tiene que ver

---

<sup>1</sup> En realidad la clave es la eficacia no la eficiencia, pero nos centraremos en la mejora de procesos (eficiencia)

con responder a las siguientes preguntas:

- **Antes de la Reunión:** ¿Hace falta?
- **Durante:** ¿Sirve para algo?
- **Después:** ¿Se va a hacer algo?

El gran problema es que **ocupan tiempo**. A mayor número de reuniones, menor tiempo para trabajar. Esta situación es especialmente grave en personas que pasan la mayor parte de su tiempo en reuniones (personal directivo) y que incluso llega a plantear el valor que aportan los profesionales, que sólo se reúnen, a una organización. Es muy diferente estar ocupado que trabajar. Por eso las dos recomendaciones básicas son:

- **Minimizar el número**
- **Limitar la duración**

Es decir, un buen arranque sería tener **menos reuniones y más cortas**. Es un buen inicio para simplificar la burocracia.

Otra causa de disminución importante de productividad son **las interrupciones**. En realidad no es tanto un aspecto de la gestión de proyectos sino de la productividad personal. Se incluye aquí porque junto a las reuniones, es una de las causas que continuamente detecto en la gestión de los proyectos y sobre las que hay que trabajar con formación específica.

El problema de las interrupciones [9] es que **no dejan trabajar**. Las interrupciones suelen estar generadas, sobre todo, por:

- El Teléfono
- El Correo Electrónico
- La Mensajería Instantánea
- El compañero de trabajo y sobre todo ...
- ... el jefe

Para minimizar la burocracia hay que minimizar las interrupciones. Es cierto que la burocracia está asociada sobre todo al papel, los procesos y las reuniones, pero a mí me gusta incluir las interrupciones porque afectan a cualquier tipo de profesional, sea cual sea su nivel de responsabilidad. Y para minimizar las interrupciones, lo más importante es evitarlas. Y vuelve a aparecer la competencia importante: decir que no.

Las interrupciones se pueden disminuir en dos frentes. Lo primero es evitarlas, por ejemplo:

- Con Despachos Privados
- Desconectando Avisos Automáticos (email / chat )
- Desconectando el Teléfono
- Utilizando un Asistente

Aunque el uso de oficinas privadas genera mucho debate hay mucha evidencia y mucho escrito sobre la mejora de productividad que suponen los despachos privados [10]. Pero es evidente que que disminuye las interrupciones y aumenta la concentración. En la actualidad, existe una cultura de espacios de trabajo abiertos para estimular una cultura de que cualquier colega puede contactar (interrumpir) a otro. El equilibrio entre Comunicación e Interrupciones [11] sigue siendo interesante, pero hay mucha diferencia entre trabajar en una buena oficina [12] y una normal.

En definitiva, **el primer frente es la prevención** de las interrupciones. **El segundo frente es la capacidad de respuesta** ante la interrupción que llega. Hay muchas recomendaciones [13] tanto para evitar como para responder a las interrupciones y son competencias importantes para gestionar bien el tiempo. Pero en generalmente puedo hacer tres cosas:

1. No la atiendo (digo que no)
2. La atiendo ahora mismo (urgencia)
3. Apunto la tarea para resolverla después

La mayor parte de las interrupciones (el 95%) no se deben atender si se está trabajando en otra tarea. Con menos interrupciones y con menos reuniones se obtiene mucho más disponibilidad de tiempo. Y eso es **Más productividad**.

El cálculo de las mejoras de productividad suele pasarse por alto, pero el efecto es muy importante. Una persona un 25% más productiva que otra, significa que hará en 100, lo que la otra tarda 125 (una tarda un 25% más que la otra). Es decir, según el esfuerzo necesario en una tarea,

el más productivo tardará:

- 4 horas en vez de 5
  - 8 horas en vez de de 10
  - 32 en vez de 40 (una semana)
  - 128 en vez de 160 (un mes)
- y en un año, un ahorro de 384 horas!!<sup>2</sup>

Dice Tom Limoncelli que leer su libro [14] puede significar un ahorro de 2,5 meses al año (es decir, mejorar un 20% la productividad). Se imagina trabajar un día menos a la semana (haciendo lo mismo). Y si pensamos en dinero, en España, por ejemplo, el coste laboral por hora de un trabajador es de 18 euros. Eso significa que un trabajador un 25% menos productivo, costaría al mes unos 576 € ( 32 h \* 18 €/h). Es un buen parámetro de decisión a la hora de decidir la rentabilidad de un despacho privado, o de un computador nuevo, o una pantalla, o un teclado o, en definitiva una oficina adecuada [15]. Más productividad implica sobre todo tardar menos en realizar tareas. Si tengo menos alcance, y más productividad la variable plazo (y el presupuesto) será menor. Y **la productividad es una de las características de la persona que debemos contratar**.

### Menos Personas

Y por último, después de simplificar el alcance, y la burocracia, **hay que simplificar la organización**, el número de personas. En muchos textos está relacionado con la burocracia, pero es tal el impacto del número de personas en un proyecto que merece la pena estudiarlo aparte. Lo evidente es el coste que supone. Por ejemplo en los proyectos de sistemas de información y en educación, el coste de personal es el de mayor porcentaje y suele ser mayor al 75%. En realidad con menos personas en el proyecto tenemos:

- Menos Coste
- Menos Tiempo para informar
- Menos Tiempo para decidir

El famoso mito de horas/hombre se denomina Brooke's Law [16]. O utilizando un ámbito más informal y divertido, se cumple el adagio: "Para traer un niño al mundo hace falta UNA mujer y NUEVE meses, no se puede traer con NUEVE mujeres en UN mes". Sea como fuere, añadir más personas no significa terminar antes. Son muchas las causas pero dos son las que destacan:

- La **Comunicación** (que es peor)
- Las **Decisiones** (que son más lentas)

¿Porqué? Pues porque, con más personas, el crecimiento de estos dos factores será geométrico. Es decir, una persona, ¿Cuanto tarda en tomar una decisión o en conocer un problema? ¿Y dos? ¿Y tres? Creo que suponer un crecimiento geométrico vale como modelo. Es decir, si una persona tarda 1 minuto, quizá con 2 se tarda 4, con 3, 8, con 4, 16 ...

**El día a día** de la gestión de proyectos **está lleno de cambios**, la capacidad del equipo de comunicar información y tomar decisiones es fundamental. Esas dos capacidades, en la práctica es la capacidad de Resolver Problemas. **Resolver Problemas y Decir que no** (de forma positiva). Porque esa es la clave de simplificar, no se trata de menos coste, se trata de más talento. No se de tener menos personas, sino de **tener las personas correctas**. Ya, es obvio, pero no es lo común.

Esto no es tan fácil y de hecho es el principal problema de la contratación. Y es que contratar a la persona correcta no es fácil, diríamos que de hecho es imposible. Según Malcom Gladwell, referenciado en [17] es (casi) imposible seleccionar a la persona correcta. The mismatch problem: no podemos ajustar el perfil a las competencias necesarias determinadas a priori. En la actualidad, hay dos factores que hacen muy difícil la contratación adecuada para un puesto:

- La Incertidumbre
- La Complejidad

¿Quién puede definir como será su negocio en 2 años? Nadie. Continuamente vemos como los analistas se equivocan y son incapaces de prever lo que va a ocurrir. Y es que, cada día es más

---

<sup>2</sup> Estimando 8 horas de ahorro por semana, y suponiendo 48 semanas de trabajo/año

difícil. Por eso necesitamos que las personas se adapten continuamente a los cambios. Y lo mismo ocurre con los proyectos. Suponiendo que las funciones de un puesto estén bien definidas, la incertidumbre y la complejidad hacen que una persona válida en un momento, ya no lo sea en otro. No es posible saberlo a priori cómo va a desarrollarse una persona. No todas las personas son capaces de adaptarse a la realidad cambiante.

Si usted está buscando a alguien para su equipo, la diferencia entre personas es muy importante y no, no es cuestión de lo que cuesta, sino del valor que aporta. Y **el valor de un profesional** es cuestión de:

- **Productividad**
- **y Calidad**

Y para eso, usted tendrá que buscar en cada una de las personas que lleguen a **su proceso de selección** dos características:

- Que sea **inteligente**. Es decir, que tarde poco en entender los problemas
- Que **resuelva problemas**. Es decir, que tarde poco en proponer (y evaluar) soluciones a los problemas

Todo el proceso está muy bien reflejado en el libro Smart and Gets Things Done [18]. No es tan difícil, parece de sentido común, pero tampoco es tan fácil. Por eso, los procesos de selección, tal cual estamos acostumbrados a plantearlos, ya no sirven. Necesitamos **menos personas, pero que sean las correctas**. No es cuestión de leer un curriculum, sino de saber qué valor aportan a priori [19]

**Menos Alcance, Menos Burocracia y Menos Personas**. Son sólo tres aspectos en los que se puede simplificar la gestión de proyectos pero hay muchos más. Pero comenzar por estos tres ha funcionado razonablemente bien en los proyectos que he gestionado. Y para terminar, **tres principios de aplicación práctica** que utilizo de forma recurrente en los equipos de trabajo y proyectos que he dirigido:

- El Principio de **Deming**
- El Principio de **Pareto**
- El (BUEN) uso de la Tecnología (**Internet**)

### **El principio de Deming**

El principio de Deming se denomina también el principio PDCA [2] y se aplica como una constante en los sistemas de calidad, porque ejemplifica **el concepto simple de la mejora continua**. Consta de 4 partes:

- **Plan**. Piensa y Planifica
- **Do**. Ejecuta, Hazlo
- **Check**. Evalúa, Mide
- **Act**. Revisa y vuelve a empezar

Es el concepto de aproximación iterativa a los procesos, es decir, ya no es válido una metodología secuencial sino que alcanzar procesos de calidad (¿perfectos?) implica una revisión continua y repetida del ciclo secuencial. Cuando hay cambios e incertidumbre, con más razón, porque es imposible tener todos los factores en cuenta en la fase de planificación.

La ventaja del Ciclo PDCA es que es un principio simple que se puede aplicar a cualquier proceso, es fácil de explicar e insiste en medir (Check) antes de Actuar (Act). La mejora es continua hasta que el proceso esté 100% bien, o tenga muy pocos defectos [6].

### **El principio de Pareto**

El Principio de Pareto [20] se basa en los trabajos en el ámbito económico del italiano nacido a mediados del Siglo XIX, Vilfredo Pareto. Descubrió que en Italia el 20 por ciento de la población poseía el 80 por ciento de la propiedad y ahí surgió el principio de Pareto. Este principio se puede aplicar de diferentes maneras:

- El 20% de las causas generan el 80% de los problemas
- El 20% de los clientes generan el 80% de los beneficios
- El 20% de mis páginas web son vistas por el 80% de usuarios

- El 20% de los usuarios generan el 80% de los artículos de un foro
- El 20% de los trabajadores generan el 80% del valor de la empresa
- y así ... para casi todo.

Es impresionante como un principio tan simple (también llamado principio 80/20) se puede aplicar a situaciones y contextos tan diferentes. No es perfecto y exacto, pero es muy aproximado. En el mundo Web el principio de La Larga Cola (Long Tail) no es más que una aplicación práctica del principio de Pareto y la distribución estadística discreta Zipf [21]. Se aplica por ejemplo para analizar el uso de servicios web, para analizar las páginas de referencia o revisar la frecuencia de acceso de usuarios registrados.

Si particularizamos el principio de Pareto a la simplificación de la gestión de proyectos, en los puntos aquí tratados podríamos decir que, por ejemplo:

- El 80% del valor del proyecto es generado por el 20% del alcance (funcionalidad)
- El 80% de los problemas de coste es generado por el 20% de las actividades
- el 80% de las decisiones viene del 20% de las reuniones

Es un principio de simplificación. El Italiano nos recuerda que lo importante es una pequeña parte del total y es en la que hay que concentrarse. El mayor coste, el mayor esfuerzo se lo lleva lo superfluo, lo que no aporta valor. Si logramos distinguir lo importante, eso es lo que nos importa. Pocos Importantes (20), Muchos Triviales (80).

La aplicación de este principio por ejemplo en los informes de estado del proyecto, sugeriría informar:

- Detalles de los mayores retrasos (el 20% de las tareas)
- Detalles de los mayores sobrecostes (el 20% de las partidas)

No hacen falta detalles del 100% de las tareas, eso lleva mucho trabajo y no aporta valor. La mayor parte de las tareas no necesita que tomemos decisiones correctoras. Sólo el 20% de las tareas necesitan decisiones. Son las que causan el 80% de los problemas que tengo.

Y así, el principio 80/20 se repite constantemente en el día a día. Es una regla fácil para simplificar. Menos (20%) es Más (80%), la diferencia entre lo importante y lo superfluo.

### Productividad en Internet

Y para finalizar, el uso de tecnología para simplificar la gestión de proyectos. En un ensayo de Paul Graham sobre riqueza y dinero [22], se plantea un debate interesante sobre el papel de la Tecnología en el mundo actual. Dice "Will technology increase the gap between rich and poor? It will certainly increase the gap between the productive and the unproductive". Productividad, ese es el punto. **La tecnología no va a marcar la diferencia entre pobres y ricos, sino entre productivos y no productivos.** Productividad es la clave de la tecnología y del uso de servicios de Internet.

En mi charla sobre Productividad en Internet [23] suelo comenzar con un título que tiene errores ortográficos: ProductiBidad en Hinternet. ¿Porqué? Porque **no se trata de usar la tecnología (Internet) sino de usarla BIEN.** Y así, escribir correctamente (con V y sin H). El uso correcto de Internet, y de cualquier tipo de tecnología, ha de significar:

- **Trabajar Menos**
- **... y Mejor**

Menos y Mejor son las dos caras de la productividad. El uso de Servicios Internet está englobado en los procesos de sistemas de información. Y estos procesos están ligados, sobre todo, a la toma de decisiones. Es decir, un buen uso de Internet debe llevar a tomar mejores decisiones en menos tiempo. El **uso de Internet permite**, a muy bajo costo, mejorar el desarrollo de tres capacidades (tres Cs):

- **Centralizar.** Toda la información en un sólo lugar
- **Comunicar.** Disponibilidad inmediata de información
- **Colaborar.** Todos trabajan sobre la misma información

En realidad el desarrollo de estas capacidades **es un proceso**, se comienza por sistematizar y centralizar la información, luego por comunicar de forma sencilla al equipo y finalmente se trabaja de forma conjunta sobre la información. Y por información, no hay que entender algo complicado, es simplemente una hoja de cálculo para la gestión de tareas, o una presentación de un producto o

una hoja de control presupuestario. Al final la información está en un documento de algún tipo y usar servicios Internet simplemente significa que:

- Se consulta con un navegador web (nada que instalar)
- Está almacenada en un servidor (nada que almacenar)

No es el objetivo de esta ponencia detallar o formar en el uso de servicios web pero estos son **algunos ejemplos de Servicios Web** simples que he utilizado en mis proyectos:

1. Calendarios on-line. Para informar de eventos o inscripciones (fecha, hora, lugar) o coordinar agendas. Sólo si está bien organizado y para agendas sencillas
2. Tareas y Actividades. Para gestión de tareas y actividades sencillas de proyectos
3. Compartir Archivos. Muy útil para compartir archivos en equipos de trabajo (sincronización de carpetas)
4. Listas de Correo (Grupos). Para gestionar mensajes entre varios miembros (una clase, una asociación, un equipo de proyecto). Sirve para simplificar la comunicación, archivar mensajes (conocimiento) y gestionar mejor los usuarios (altas/bajas y control)
5. Información Geográfica (Mapas). Para informar de lugares y sitios (por ejemplo de proyectos).
6. Ofimática Web (Hojas Cálculo). Sobre todo para hojas de cálculo on-line siempre que sean sencillas (no vale por ejemplo, para gestionar 4.000 facturas)
7. Formularios para Recoger Datos. Para facilitar la recolección y tabulación de datos (encuestas, evaluaciones, etc)
8. Publicar y Modificar fotos. Para gestionar de forma eficiente la información fotográfica (muy habitual en proyectos). Simplifica el espacio, la documentación y el envío de material multimedia
9. Registrar e Informar con Weblogs. Para llevar un control de actas y/o reuniones utilizando diarios de Internet
10. Y tener una web (que se pueda gestionar sin grandes conocimientos técnicos). El problema básico que resuelve es el de informar (para servicios de colaboración y/o interactividad es más complejo).

Todos estos servicios web son relativamente sencillos de utilizar y de muy bajo coste. Para profesionales con cierto grado de alfabetización digital, el uso de cada uno de estos servicios es una competencia que se puede adquirir en 3 horas de dedicación.

Pero **no todo son ventajas**. El uso de Servicios Internet, tiene también algunas desventajas que hay que manejar:

- Computador. Se necesitan **computadores actualizados** (menos de 3 años)
- Acceso Internet. Se necesita un **acceso a Internet de calidad** (buena velocidad y bajo retardo)
- **Seguridad**. Cualquiera con tu usuario/contraseña podrá acceder a tus datos. La seguridad es cuestión de equilibrio y es un riesgo asumible, pero ...
- **Privacidad**. Aunque no suele preocupar tanto yo creo que es un tema importante: ¿Qué hacen con mis datos? Hay preocupación grande en la comunidad sobre el control de los datos

En resumen, el uso de Internet en la gestión de proyectos provee herramientas que **simplifican la comunicación y la toma de decisiones**.

### **Lo importante**

Menos Alcance, Menos Reuniones, Menos Burocracia. Todo para obtener Más Calidad, Más Productividad y Más Talento. Pero ¿Para qué?

Muchos gestores / directores utilizan estos conceptos para presionar a los profesionales, para exigir resultados, para simplemente engordar su ambición. Se trata de obtener más (valor) con menos (coste). Pero ese es un modelo insostenible. Se trata de trabajar menos y mejor y que sirva para vivir mejor, para vivir bien.

No es simplemente productividad, es **Productividad para Vivir Bien**. Esta es la importancia de

Simplificar

## Bibliografía

- Varios (2010). Artículo Web. Agile software development. [http://en.wikipedia.org/wiki/Agile\\_development](http://en.wikipedia.org/wiki/Agile_development).
- Varios (2010). Artículo Web. PDCA / Deming Principle. <http://en.wikipedia.org/wiki/PDCA>.
- Paul Graham (2008). Artículo Web. Why there aren't more Googles. <http://www.paulgraham.com/googles.html>.
- William Ury( 2007). Libro. The Power of a Positive No: How to Say No and Still Get to Yes. Bantam Books. 9780553384260
- H. B. M. Jonkers (1993). Artículo. An overview of the SPRINT method 978-3-540-56662-5
- Varios (2010). Artículo Web. Six Sigma. [http://en.wikipedia.org/wiki/Six\\_sigma](http://en.wikipedia.org/wiki/Six_sigma).
- Real Academia de la Lengua Española (2010). Artículo Web. Definición de Burocracia. [http://buscon.rae.es/draeI/SrvltGUIBusUsual?TIPO\\_HTML=2&TIPO\\_BUS=3&LEMA=burocracia](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltGUIBusUsual?TIPO_HTML=2&TIPO_BUS=3&LEMA=burocracia).
- Cesáreo García Rodicio (2010). Artículo Web. Los problemas de las reuniones. [http://www.cesareox.com/opinion/articulos/70851/los\\_problemas\\_de\\_las\\_reuniones.html](http://www.cesareox.com/opinion/articulos/70851/los_problemas_de_las_reuniones.html).
- Joel Spolsky (2006). Artículo Web. A Field Guide to Developers. <http://www.joelonsoftware.com/articles/FieldGuidetoDevelopers.html>.
- John Quinn (2010). Artículo Web. A Geometric Progression of Effectiveness - The Agility of Interruptions. <http://about.digg.com/blog/geometric-progression-effectiveness-agility-interruptions>.
- Berto Pena (2010). Artículo Web. El ingrediente Número 1 de mi Productividad. <http://thinkwasabi.com/2010/03/ingrediente-mi-productividad/>.
- Tom Limoncelli( 2006). Libro. Time management for system administrators. O'Reilly Media. 9780596007836
- Cesáreo García Rodicio (2010). Artículo Web. Oficina, Ergonomía y Productividad. [http://www.cesareox.com/opinion/articulos/64180/oficina\\_y\\_productividad.html](http://www.cesareox.com/opinion/articulos/64180/oficina_y_productividad.html).
- Wikipedia (2010). Artículo Web. Brooks's law. [http://en.wikipedia.org/wiki/Brooks%27s\\_law](http://en.wikipedia.org/wiki/Brooks%27s_law).
- Cesáreo García Rodicio (2008). Artículo Web. Contratar a la Persona Correcta. [http://www.cesareox.com/opinion/articulos/48582/contratar\\_a\\_la\\_persona\\_correcta.html](http://www.cesareox.com/opinion/articulos/48582/contratar_a_la_persona_correcta.html).
- Joel Spolsky( 2007). Libro. Smart and Gets Things Done: Joel Spolsky's Concise Guide to Finding the Best Talent. APress. 978-1-59059-838-2
- Varios (2010). Artículo Web. El Principio de Pareto. [http://es.wikipedia.org/wiki/Principio\\_de\\_Pareto](http://es.wikipedia.org/wiki/Principio_de_Pareto).
- Jakob Nielsen (1997). Artículo Web. Do Websites Have Increasing Returns?. <http://www.useit.com/alertbox/9704b.html>.
- Paul Graham (2004). Artículo Web. Mind the Gap. <http://www.paulgraham.com/gap.html>.