

LOS DOS DILEMAS A RESOLVER POR LOS DIRECTIVOS EN EL EMPLEO DE SU TIEMPO DE TRABAJO

Ángel Gandarilla Bermejo

RESUMEN

Este trabajo tiene como soporte fundamental el desarrollo de investigaciones en diferentes organizaciones de la provincia de Granma, que han tenido como objetivo analizar el proceso de empleo del tiempo de trabajo por parte de los directivos. En su desarrollo se refieren varios de los problemas existentes con el empleo de este recurso y se parte de la afirmación de la existencia de un vínculo esencial entre el ejercicio de la dirección y la solución de dilemas, aún y conociendo que el proceso de toma de decisiones no siempre se circunscribe a la valoración de dos alternativas, en tanto en muchas ocasiones son más. Se significa como no siempre se impone el mejor juicio al resolverlos, influido por factores de disímil naturaleza.

Se expone un enfoque metodológico que puede ayudar mucho a optimizar el empleo de este recurso por los directivos, el cual sustenta la existencia de dos dilemas a resolver favorablemente por éstos: uno relativo a la eficacia y otro a la eficiencia. Se resalta el imperativo inaplazable de resolver inequívocamente el primero antes de ejecutar cada tarea y la necesidad inexcusable de resolver acertadamente el segundo en la ejecución de aquellas que deban acometerse. Se subraya que muchas de las anomalías presentes en los procesos directivos se derivan de la no correcta solución de ambos o al menos de uno de ellos y que si no se resuelven bien, nada de lo que se haga para optimizarlo surtirá los efectos esperados y se perpetuará el despilfarro.

PALABRAS CLAVE: directivos, tiempo, dilemas, eficacia, eficiencia

INTRODUCCIÓN .

Según el diccionario de la lengua española un dilema es un argumento formado de dos proposiciones contrarias disyuntivamente, con tal artificio, que negada o concedida cualquiera de las dos, queda demostrado lo que se intenta probar. Es incuestionable que los directivos en su quehacer diario viven enfrentados de manera constante a diversos dilemas, relacionados con el empleo de

los recursos materiales, financieros y humanos, en cuya solución más favorable suelen empeñarse con mucho celo, en aras de alcanzar los mejores resultados posibles, para lo cual han de optar por la proposición o alternativa más conveniente.

Puede afirmarse que, por su propia esencia, existe un vínculo esencial entre el ejercicio de la dirección y la solución de dilemas, aún y conociendo que el proceso de toma de decisiones con bastante frecuencia no se circunscribe a la sola valoración de dos alternativas, en tanto en no pocas ocasiones son más. Sin embargo, lamentablemente, no siempre se impone el mejor juicio, influido por

¹Ángel Gandarilla Bermejo es Profesor Auxiliar y Maestro en Ciencias de la Dirección. Se desempeña en la Universidad de Granma. E-mail: agandarillab@udg.co.cu

factores de disímil naturaleza, incluyendo en ellos la falta del necesario conocimiento sobre determinados aspectos de interés, lo cual repercute negativamente en los objetivos que se pretenden alcanzar.

EL TIEMPO DE TRABAJO DE LOS DIRECTIVOS Y LOS DOS DILEMAS A RESOLVER EN SU EMPLEO.

No por casualidad, al hacerse alusión a los recursos empleados por los directivos, se omitió el recurso tiempo. Tampoco ha sido fortuita su mención luego de haber aludido a la falta de conocimientos.

Ocurre que, en la práctica de la dirección, resulta bastante perceptible que no pocos directivos reflejan ignorancia con relación a que el tiempo constituye un recurso, y también respecto a sus características, que lo hacen distinguir de cualquier otro de los que el género humano utiliza para alcanzar sus propósitos, dentro de las que se destacan su carácter de indispensable para todo e insustituible por nada, en tanto todo tiene lugar en un marco de tiempo dado y absolutamente ningún otro recurso puede suplir los requerimientos de este. En opinión de este autor es ese el primer pecado que cometen muchos directivos respecto al empleo del tiempo.

La vida de las organizaciones muestra frecuentemente que puede hacerse y/o lograrse algo sin algún que otro recurso material, financiero y humano, pero también confirma que no puede hacerse y/o lograrse sin un mínimo de tiempo dado. Puede sustituirse en un cierto empeño a alcanzar, en un determinado momento, un material por otro, un tipo de dinero por otro, un hombre por otro, pero no puede sustituirse un tiempo por otro, debido a que por su carácter indetenible e inexorable y unidireccional no resulta posible. En el mejor de los casos, solo será doble materializar ese empeño en otro tiempo futuro, cuando quizás ya no

surta los mismos efectos o no sea necesario.

A juzgar por los hechos, no es arriesgado afirmar que es el tiempo el recurso más ignorado en los sistemas organizativos y/o el menos “percibido”, interpretado y cuidado, siendo, sin embargo, el único insoslayable por excelencia. Y cuando ingenuamente se soslaya por alguien, más temprano que tarde el agraviado se encarga de pasarle factura.

Lo más preocupante de todo es que esta realidad, relacionada con el mencionado desconocimiento, o en el “mejor” de los casos con una actitud irreflexiva y pasiva al respecto, ha persistido con el decursar de los años y sigue apreciándose en numerosos sistemas organizativos, en los que son evidentes en un grado significativo los contratiempos con el tiempo en todo el colectivo de dirección, o en casi todo, para no ser absoluto, los que a veces alcanzan niveles increíbles por su irracionalidad y que asombrosamente se acompañan de quejas de quienes solamente se consideran víctimas, aún y cuando generalmente también son victimarios, por desconocer a ultranzas o inocentemente que en tales adversidades confluyen responsabilidades propias, así como del sistema organizativo al que se pertenece y también del entorno, las cuales conviene que se precisen en detalle para poder pasar de la queja o la contemplación resignada, a veces complaciente, al empleo de las vías de solución que correspondan. He ahí otro pecado.

Y todo ello acontece a pesar del acervo de conocimientos y experiencias existentes sobre el tema, que han sido debidamente sistematizadas y divulgadas por diversos investigadores y autores que han ocupado su atención durante años en el estudio del mismo, dentro de los que se significan, entre otros, en el ámbito internacional Mackenzie (s.a.), Drucker (1989), Blanchard y Johnson (1994),

Blanchard y Lorber (1994), Cloke y Goldsmith (1996) y Douglass y Baker. (2004), así como Carnota (1991, 2000), en el contexto nacional. También a pesar de los numerosos llamados de la alta dirección de nuestro país, dirigidos al logro del empleo óptimo del tiempo.

Especial énfasis se ha venido haciendo, por unos y otros, en torno a diferentes aspectos de interés que preocupan, tales como, por solo citar algunos, el respeto al tiempo ajeno; el excesivo tiempo que se emplea en reuniones; la lenta y prolongada solución de problemas; el impulso sistemático a actividades aisladas ajeno al necesario enfoque sistémico; la necesidad imperiosa de aprender a distinguir lo importante de lo urgente, lo grande de lo pequeño, lo vital de lo trivial, lo imprescindible de lo intrascendente, lo sistemático de lo momentáneo, etc., etc.

Se trata de incidencias en unos casos y de carencias en otros, cuya solución apremia a los fines de revertir los reales desórdenes e irracionalidades que se manifiestan en el empleo del tiempo.

Para coadyuvar a tal propósito, en este trabajo se expone seguidamente un enfoque metodológico que puede ayudar mucho a ello, el cual es la resultante de la experiencia personal de este autor, asociada al desempeño de funciones de dirección y a la realización de investigaciones acerca de la utilización del tiempo por directivos de diferentes organizaciones, apoyado en el registro y control diario del tiempo de trabajo, las que han propiciado arribar a los planteamientos siguientes:

- La existencia de dos dilemas a resolver favorablemente por los directivos en el empleo de su tiempo de trabajo: uno primero, relativo a la eficacia, y otro, segundo, relativo a la eficiencia.
- El imperativo inaplazable de resolver inequívocamente el primero

antes de proceder a ejecutar cada tarea.

- La necesidad inexcusable de resolver acertadamente el segundo en la ejecución de cada tarea.
- Que muchas de las anomalías que se manifiestan a diario en los procesos directivos, se derivan de la no correcta solución de ambos dilemas o al menos de uno de ellos.
- Y que si no se resuelven adecuadamente ambos dilemas, nada de lo que se haga para tratar de optimizar el empleo del tiempo surtirá los efectos esperados, al menos en la magnitud que se pretende, y se perpetuará el despilfarro.

PRIMER DILEMA: EL RELATIVO A LA EFICACIA EN EL EMPLEO DEL TIEMPO.

El punto de partida para la valoración y acertada solución de este dilema está íntimamente relacionado con el hecho de que en el empleo del tiempo la eficacia se identifica con el hacer las cosas correctas; es decir, aquellas que se deben hacer y no otras. Sobre esta base, este primer dilema presenta las alternativas siguientes:

1. Hacer lo que se tiene que hacer:
2. Hacer lo que no se tiene que hacer.

Obviamente, la primera alternativa es la solución correcta; es la expresión de eficacia. La segunda alternativa constituye una opción incorrecta, que conduce directamente a la ineficacia en el empleo del tiempo, en tanto representa la pérdida completa de todo aquel que se destina a hacer lo que no se tiene que hacer.

Así de sencilla es la solución de este dilema, que se vincula al ¿qué hacer? y al ¿qué no hacer? Sin embargo, las investigaciones realizadas por este autor han revelado, por una parte, lo embarazoso que se torna para no pocos directivos el asumir la conducta correcta y, por otra, el derroche significativo de tiempo que tiene lugar por seguir la ruta equivocada.

La causa esencial que justifica estos desórdenes radica en el desconocimiento o confusión que reflejan estos directivos acerca de lo que les corresponde hacer o no, lo que propicia una gestión a merced de la intuición, “el olfato”, la improvisación o la espontaneidad y, con ello, el despilfarro del tiempo.

Por tanto, la primera condición para enfrentar con éxito este dilema es que cada directivo conozca lo que tiene que hacer en el desempeño de su cargo y lo que no, por corresponder a otros. Solo así podrá encontrar la respuesta pertinente a la primera pregunta que debiera hacerse antes de iniciar la ejecución de una tarea, y que no pocos obvian: ¿me corresponde su realización o no? De ser negativa la respuesta, debe estar dispuesto a asumir la actitud pertinente, con lo cual garantizará el dejar de perder una parte más o menos importante de su tiempo, ocupándose de lo que le concierne a otros.

A estos efectos, es fundamental que se conozca que un directivo hace lo que tiene que hacer:

- Cuando ejecuta las tareas que corresponden a sus funciones y atribuciones.
- Cuando ejecuta tareas específicas delegadas por su jefe en determinadas coyunturas o etapas, atendiendo a determinadas razones explicitadas, especialmente vinculadas a su proceso de preparación y superación como reserva de otro cargo.

Por otra parte, debe saberse que un directivo hace lo que no tiene que hacer:

- Cuando ejecuta tareas fuera de su competencia que no le han sido delegadas; o sea, tareas que corresponden a un dispositivo organizativo distinto al que él dirige.

Este pudiera ser el caso, por ejemplo, del Subdirector Técnico-Productivo realizando gestiones y/o ejecutando tareas que le conciernen al Subdirector de Aseguramiento. Lo increíble y

lamentable es que en casos como estos, no pocas veces, el “ingenuo usurpador de funciones” por propia iniciativa, si llega a lograr éxitos en ese empeño, no deja de ufanarse por ello y de exteriorizar su satisfacción, y hasta cierto orgullo, por haber logrado lo que logró, obviando el tiempo perdido que debió dedicar a lo suyo.

- Cuando ejecuta tareas no propias de su nivel de dirección; o sea, tareas que corresponden a sus subordinados, en una suerte de delegación inversa.

Un inconveniente serio que suele presentarse en algunos sistemas organizativos, y que es, a su vez, la causa del ya mencionado desconocimiento, lo constituye el hecho de que no existe la necesaria definición, explícitamente clarificada, de las funciones y atribuciones que corresponden a cada uno de los cargos previstos en la estructura organizativa de dirección, lo que representa un carencia inexplicable y censurable a la vez que una fuente de probable anarquía. En algunas otras organizaciones tal definición existe, pero es total o parcialmente desconocida, por ignorancia u omisión, lo cual en la práctica es más de lo mismo.

En el caso de nuestro país este fenómeno se ha manifestado durante muchos años al nivel macro, y con un reflejo en el micro, como resultado del no adecuado deslindamiento de las funciones estatales y empresariales en los Organismos Centrales de la Administración del Estado y en los Órganos de Gobierno Territoriales, aspecto este en cuya solución ya se está trabajando a tenor del Lineamiento 06 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el recién celebrado VI congreso del Partido Comunista de Cuba

A su vez, no puede dejarse de mencionar al insuficiente dominio de la técnica de delegación de autoridad por parte de los directivos, como una barrera adicional a vencer en la

búsqueda de la solución correcta a este dilema, de manera especial en todo lo concerniente a la delegación inversa.

SEGUNDO DILEMA: EL RELATIVO A LA EFICIENCIA EN EL EMPLEO DEL TIEMPO.

Este segundo dilema es complementario del primero, pues indistintamente una cualquiera de sus alternativas puede presentarse como acompañante de cualquiera de las opciones de aquel. O sea, tanto la eficiencia como la ineficiencia pueden acompañar en un momento dado a la eficacia o la ineficacia. Todo dependerá de la pericia de los directivos en el empleo de su tiempo.

El referente para la evaluación y exitosa solución de este dilema es el conocimiento de que en el empleo del tiempo la eficiencia se identifica con hacer las cosas correctamente; o sea, con utilizar en la ejecución de una tarea el tiempo adecuado y no más; es decir, el que se corresponde con la necesaria racionalidad para lograr la máxima productividad del mismo. Atendiendo a ello, este segundo dilema ofrece las alternativas siguientes:

- a) Hacer un empleo racional del tiempo.
- b) Hacer un empleo irracional del tiempo.

También aquí la primera alternativa es la solución correcta de este dilema, en tanto es reflejo de eficiencia. Por su parte, la segunda representa una opción incorrecta, que conlleva de forma directa a la ineficiencia en el empleo del tiempo.

Se trata igualmente de un dilema cuya correcta solución en el plano teórico no tiene complejidad alguna y que se vincula al ¿cómo hacerlo? y al ¿cómo no hacerlo?

Basta con tener claridad, por una parte, de que se hace un empleo racional del tiempo cuando en la ejecución de una tarea que se tiene que hacer o no

(recordar el primer dilema), se utiliza el tiempo que racionalmente se justifica y no más. Es esta la solución correcta, la eficiente. Por supuesto, ese discernimiento debe complementarse con la convicción y disposición necesaria para actuar en consecuencia. Un ejemplo, muy típico y esclarecedor al respecto, puede serlo la realización de una reunión “en buena técnica”. O sea, que constituya un buen reflejo de la observancia de los presupuestos metodológicos a tener en cuenta en las tres etapas del proceso esencial de las reuniones: preparación-desarrollo-seguimiento. Cuando esto se garantiza: comienza a su hora, participan los que deben, transita normalmente, suele ajustarse bastante al tiempo previsto, se logran los objetivos planteados y se controlan y cumplen los acuerdos adoptados.

Por otra parte, se asume como que se hace un empleo irracional del tiempo cuando en la realización de una tarea que se tiene que hacer o no (recordar el primer dilema), se utiliza más tiempo del que racionalmente se justifica. Es esta la solución incorrecta, la ineficiente. El ejemplo de este tipo de incidencia también puede serlo la realización de la propia reunión antes mencionada, pero obviando todos los presupuestos metodológicos (o parte de ellos) indicados para las diferentes etapas del proceso esencial de las reuniones. Cuando se obra así el despilfarro del tiempo está garantizado de antemano. Y si a ello se añade, además, que no se logren los objetivos previstos en la misma, la irracionalidad es mayúscula y se alimenta con creces la fobia que muchos no ocultan respecto a esta técnica, la cual nadie debe dudar que es indispensable en el ejercicio de la dirección, ni poner en tela de juicio que paradójicamente se sigue empleando muy deficientemente en numerosas organizaciones.

No obstante, a pesar de la ya mencionada falta de complejidad de este dilema, lo cierto es que en la práctica de la dirección lo que más se

aprecia es su incorrecta solución y, por ende, el empleo irracional del recurso tiempo, lo que tiene un reflejo, en el mejor de los casos, en la solución a destiempo de los problemas y/o en el alcance tardío de los resultados.

También en la insuficiente productividad y en la extensión de la jornada laboral de los directivos más allá de límites razonables, sin que exista una causal objetiva, lo que se traduce en agobios, estrés y falta de tiempo para atender la familia y otras obligaciones sociales. Y si se valora este desorden, como se debe, más allá de los marcos de los propios directivos, en el contexto organizacional, desde la óptica de los vínculos directivos-subordinados y de la relación organización-entorno, necesariamente habría que mencionar su influencia negativa cuando menos en los niveles de productividad que alcanza la entidad, en los costos, en el cumplimiento de sus planes, en el clima laboral, en el grado de satisfacción de los clientes o beneficiarios de su quehacer y en la imagen que perciben de la misma los implicados externos.

El análisis de tal desbarajuste revela como primera causal el no reconocer conscientemente al tiempo como el recurso que realmente es, lo que genera la insuficiente preocupación y ocupación que se aprecia respecto al mismo, con lo cual se garantiza de antemano su uso irracional. Otra causa es desconocer las características que este tiene, que lo distinguen del resto de los que suelen emplearse en cualquier sistema organizativo, así como ignorar los requerimientos, procedimientos y recomendaciones para su adecuado empleo. Esta circunstancia también propicia la irracionalidad en su uso, pues una condición insoslayable para la correcta utilización de cualquier recurso es el conocimiento de tales elementos.

En consecuencia, la solución a estas insuficiencias está en capacitarse suficientemente con relación al tiempo,

abarcando la base conceptual existente en torno al mismo, así como todo el conjunto de procedimientos que existen y se recomiendan para lograr su empleo efectivo.

Desde luego, partiendo del hecho real de que todo en este mundo ocurre en un marco de tiempo dado, no bastan los conocimientos sobre este recurso para emplearlo de manera satisfactoria en los procesos directivos. Es insoslayable que los mismos se complementen con los relativos a los elementos fundamentales de la teoría de la dirección y al dominio de las otras técnicas recurrentes en el ejercicio de esta profesión, en tanto en su aplicación no se puede prescindir del tiempo y las insuficiencias y deficiencias que se cometen en ello no solo repercuten negativamente en la solución de los problemas, sino también de forma ineludible en el uso racional de este recurso. Obviamente, este punto de vista es válido para la correcta solución de ambos dilemas.

Luego de haber razonado los dos dilemas, puede percibirse perfectamente que en el empleo del tiempo cada directivo diariamente tiene la posibilidad de autocalificarse en la gama de categorías siguientes:

- ✓ Eficaz-eficiente.
- ✓ Eficaz-ineficiente.
- ✓ Ineficaz-eficiente.
- ✓ Ineficaz-ineficiente.

No es menester subrayar que su propia salud y éxito, su jefe, sus subordinados, su organización como sistema, los clientes, los proveedores, el país, su propia familia; en fin, todos, claman por la alcanzable combinación de eficacia y eficiencia.

No se trata de un laberinto cuya salida no pueda encontrarse. Dado el reconocido carácter complejo, por multidisciplinario, de la dirección, la salida está en encontrarse con la capacitación y adquirir los conocimientos, habilidades y hábitos

requeridos, especialmente respecto a los aspectos antes señalados y a otros, que de conjunto se resumen en los siguientes:

- ✓ Reconocimiento del tiempo como recurso y conocimiento de las características que lo distinguen de los demás.
- ✓ Dominio y solución adecuada de los dos dilemas a resolver en el empleo del tiempo, así como de los requerimientos, procedimientos y recomendaciones existentes para la utilización racional de este recurso.
- ✓ Conocimientos adecuados sobre teoría y técnicas de dirección, incluyendo sus fundamentos sociopsicológicos.
- ✓ Apropiada preparación económica.
- ✓ Suficiente preparación técnico-profesional, especialmente sobre la actividad que se dirige.
- ✓ Conocimientos suficientes sobre la organización que se dirige y las características fundamentales de sus subordinados.
- ✓ Experiencia de dirección.
- ✓ Sólida preparación político-ideológica.

CONCLUSIONES.

Resulta evidente que en el quehacer de los directivos, en general, se manifiesta un empleo irracional del tiempo que gravita de una forma u otra, en disímiles magnitudes, sobre todos aquellos que hacia dentro de sus organizaciones y del entorno se vinculan con su gestión. Se trata de un fenómeno que persiste en el tiempo, sin que se observe un cambio positivo al respecto, no obstante la necesidad de revertir esa situación, en lo cual influye su no reconocimiento consciente como recurso y el no conocimiento de sus características, así como la ignorancia y/o inobservancia del acervo de conocimientos y experiencias existentes sobre el tema, lo que no propicia con frecuencia juicios acertados y, en consecuencia,

ocasiona afectaciones significativas a la necesaria optimización en su utilización.

Derivado de investigaciones realizadas se ha planteado un enfoque metodológico que puede contribuir mucho a optimizar el empleo de este recurso por los directivos, el cual sustenta la existencia de dos dilemas a resolver favorablemente por éstos: uno relativo a la eficacia y otro a la eficiencia. Asimismo, sostiene el imperativo inaplazable de resolver inequívocamente el primero antes de ejecutar cada tarea y la necesidad inexcusable de resolver acertadamente el segundo en la ejecución de aquellas que deban acometerse, lo que garantizará un comportamiento eficaz y eficiente en ese empeño y no uno cualquiera de los otros tres probables: eficaz-ineficiente, ineficaz-eficiente e ineficaz-ineficiente.

A su vez, se respalda el criterio de que muchas de las anomalías presentes en los procesos directivos se derivan de la no correcta solución de ambos o, al menos, de uno de ellos y que si no se resuelven bien, nada de lo que se haga para optimizarlo surtirá los efectos esperados, al menos en la magnitud que se pretende, y se perpetuará el despilfarro.

En consonancia con esta problemática, se recomienda la observancia de este nuevo enfoque, lo que debe ir acompañado del necesario esfuerzo de capacitación de los directivos, no solo respecto al mismo, sino en general sobre el tiempo y todo aquello que le propicie una preparación más integral, para corresponder como debe a las exigencias del carácter complejo de la dirección.

BIBLIOGRAFÍA.

- 1 Andrade, F. (2008). El tiempo: un recurso crítico. Disponible en: www.tress.com.mx/boletin/abril2008/tiempo.htm-16k.
- 2 Blanchard, K. y S. Johnson (1994). El ejecutivo al minuto. - - Editorial Grijalbo S. A. de C. V. - - México D. F.
- 3 Blanchard, K. y R. Lorber (1994). El ejecutivo al minuto en acción. - - Editorial Grijalbo S. A. de C. V. - - México D. F.
- 4 Buckingham, M. (2005). Lo que hacen los grandes directivos. Harvard Deusto Business Review. (136). Junio.
- 5 Carnota, L. O. (1991). Cuando el tiempo no alcanza. - - Editorial de Ciencias Sociales. - - La Habana.
- 6 Carnota, L. O. (2000). Gerencia sin agobios. - - Centro de Perfeccionamiento Gerencial. Ministerio de Salud Pública. - - La Habana.
- 7 Clemens, J. y S. Dalrymple. (2010). Dominio del tiempo. Disponible en: www.resumido.com/es/libro.pap/122/latrampadeltiempo-55k.
- 8 Cloke, K. y J. Goldsmith (1996). Gracias a Dios que es lunes. - - Centro Coordinador de Estudios de Dirección. Ministerio de Educación Superior. - - La Habana.
- 9 Cruz, C. T. (1999). Amor por el tiempo. - - En Temáticas Gerenciales Cubanas. - - Centro Coordinador de Estudios de Dirección. Ministerio de Educación Superior. La Habana.
- 10 Cuba. Partido Comunista de Cuba. (2011). Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución. - - Editado por el Partido Comunista de Cuba. - - La Habana.
- 11 Domenec, B. (2008) Dirigir con eficacia hoy. - - Editorial CDN. - - Madrid.
- 12 Douglass, M. y D. Douglass (1997). El management del tiempo en el trabajo en equipo. - - Ediciones Paidós Ibérica S. A. - - Barcelona.
- 13 Douglass, M. y L. Baker. (2004). La nueva administración del tiempo. Guía de progreso. - - Centro de la Administración del Tiempo, 2004. - - Missouri.
- 14 Drucker, P. (1989). El dirigente eficaz. - - Editorial Edhasa. - - Barcelona
- 15 Fernet, J. (1998). Administración del tiempo como recurso. - - Editorial Limusa. - - México D. F.
- 16 Gandarilla, B. A. (1998). Los contratiempos con el tiempo: Referencias y reflexiones. - - En Temáticas Gerenciales Cubanas. - - Centro Coordinador de Estudios de Dirección. Ministerio de Educación Superior. La Habana.
- 17 Gandarilla, B. A. (1999). El tiempo y la gestión: ¿es cierto o es falso su exceso de trabajo? - - En Temáticas Gerenciales Cubanas. - - Centro Coordinador de Estudios de Dirección. Ministerio de Educación Superior. La Habana.
- 18 Mackenzie, A. (s.a.). La trampa del tiempo. - - (s. n.). - - (s. l.)
- 19 Morgenstern, J. (2009). Manejo del tiempo de adentro hacia fuera. Disponible en: www.resumido.com/es/libro.pap/122/latrampadeltiempo-55k.
- 20 Ravaglia, F. (2007). Tiempo, ese recurso. Disponible en: www.produccionbovina.com/empresa-agropecuaria.
- 21 Taylor, H. (1988). 36 horas diarias. - - Grupo Editorial Sayrols. - - México D. F.
- 22 Van Fleet, J. (1988). Los 22 errores que cometen los directivos y cómo corregirlos. - - Javier Vergara Editor S. A. - - Buenos Aires.