



Julio 2018 - ISSN: 1696-8352

## **ESTRATEGIAS DE ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO EN LA EMPRESA DE SERVICIOS.**

**Jorge Antonio Vasco Vasco**

Ingeniero en Finanzas, Master en Gestión Empresarial, NLP Coach, Licensed Trainer en Programación Neurolingüística, Docente Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, [jvasco@esPOCH.edu.ec](mailto:jvasco@esPOCH.edu.ec)

**Juan Carlos Montufar Guevara,**

Ingeniero en Administración de Negocios, Master en Marketing y Comunicación Digital, Docente Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, [juan.montufar@esPOCH.edu.ec](mailto:juan.montufar@esPOCH.edu.ec)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Jorge Antonio Vasco Vasco y Juan Carlos Montufar Guevara (2018): "Estrategias de administración del tiempo en la empresa de servicios", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (julio 2018). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/07/administracion-tiempo-empresas.html>

### **RESUMEN**

La presente investigación "Estrategias de administración del tiempo en la secretarías de la empresas de servicios" tiene como finalidad diseñar Estrategias de Administración del Tiempo en la Secretarías de las empresas de servicios lo cual es de gran importancia ya que permitirá identificar las tareas con déficit de rendimiento y productividad en la secretaria e identificaremos las porciones de tiempo sobre las que se puede llevar un control para de esta manera mejorar el rendimiento y desempeño eficiente del personal dentro de la empresa.

Se utilizó un modelo para mejorar la administración del tiempo y su uso efectivo en la realización de tareas, considerando al tiempo como un aliado para el logro de objetivos y metas empresariales; experimentando la priorización entre actividades importantes y urgentes, teniendo como propósito considerar no solo el tiempo dedicado al trabajo, sino también la calidad del mismo.

**Palabras Claves:** ESTRATEGIAS - ADMINISTRACION DEL TIEMPO – DESARROLLO ORGANIZACIONAL – DESEMPEÑO PROFESIONAL.

### **Abstract**

The research "Strategies of time management in the secretaries of the service companies" aims to design Time Management Strategies in the Secretariats of the service companies which is of great importance since it will allow to identify the tasks with performance deficit and productivity

in the secretary and we will identify the portions of time over which a control can be carried out in order to improve the performance and efficient performance of the personnel within the company.

A model was used to improve time management and its effective use in performing tasks, considering time as an ally for the achievement of business objectives and goals; Experiencing the prioritization between important and urgent activities, having as purpose to consider not only the time dedicated to the work, but also the quality of the same.

Key Words: STRATEGIES - TIME ADMINISTRATION - ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT - PROFESSIONAL PERFORMANCE.

## **INTRODUCCIÓN**

El objeto social de las empresas es el de ofrecer servicios de manera eficiente, ágil y de calidad, con conocimientos, habilidades, destrezas y trabajo en equipo de su personal, adquiridos a través de los años.

Sin embargo, se han detectado deficiencias que están ocasionado retrasos en la agilización de documentos y trámites en la secretaria, lo cual genera problemas y mal estar, tanto interno como externo en la misma; los problemas existentes son: Retrasos en las órdenes de despacho, no existe una clasificación efectiva de los documentos de trabajo, se visualiza incumplimiento de las órdenes, no se realiza un seguimiento a las órdenes de trabajo, no se controla ni se verifica los resultados de las actividades realizadas, problemas que se han derivado de las siguientes causas:

La investigación de realizo en una empresa de servicios petroleros ubicado en la provincia de Orellana verificando que los procesos de ingresos de documentación ocasionando atención tardía a los clientes, así también se observa que no cuentan con formatos establecidos de trabajo lo cual hace que exista repetición innecesaria de tareas; en la institución no se cuenta con un manual de procesos, el cual se constituye en un instrumento necesario dentro de la institución la misma que incurre en gastos innecesarios. En la empresa no se programan las tareas por objetivos a corto y largo plazo; ocasionando desaprovechamiento del recurso humano disponible; así como la distribución del equipamiento en la empresa no es adecuada creando baja productividad en el trabajo.

### **1. Conceptos de Administración del tiempo.**

La administración del tiempo se refiere a analizar nuestro uso de este recurso en forma regular, para comprender la forma más adecuada de usarlo en forma efectiva. (Aretxabala Pablo., 2016)

“Manejar su tiempo le obligará a ser explícito en cuanto al valor que le da a su vida personal y profesional, y le permitirá dirigir sus esfuerzos en concordancia. Controlar su tiempo le ayudará a mantener el equilibrio entre las múltiples presiones bajo las cuales está sometido, facilitándole entonces el logro de sus objetivos, y evitando el estrés y el cansancio” (Ferrer Jack D., 2012)

Kant (2013) expresa que el tiempo como tal no es administrable, es una categoría del conocimiento. En su estructura toda tenemos la misma cantidad de horas, días, meses, años, durante el transcurso de nuestras vidas, la diferencia estará en cómo nos organizamos para aprovecharlo al máximo, tanto en el trabajo, como en el hogar, con la finalidad conseguir mejores resultados mediante el eficaz uso del tiempo. La administración del tiempo debe incluir palabras claves como son, organizar y ejecutar según las prioridades con la finalidad de programar los acontecimientos y actividades a futuro y los posibles planes de contingencias.

### **1.1. Los 4 cuadrantes de Stephen Covey para la Administración del tiempo.**

Covey (2011) En su libro "7 hábitos de la gente altamente efectiva", Stephen Covey presenta la Matriz del Tiempo, un modelo sencillo de entender y aplicar, que te permite organizarte mejor, dividiendo tus tareas según dos grandes criterios: la urgencia y la importancia.

Lo importante es aquello que se relaciona con los objetivos y los resultados que quieres alcanzar, mientras que lo urgente depende sólo de la variable tiempo, es una tarea que requiere atención inmediata.

De esta combinación se obtienen los siguientes 4 cuadrantes de la matriz en cuestión:

**Tabla 1: Los 4 Cuadrantes de la Administración del Tiempo**

|               | Urgente  | No Urgente  |
|---------------|--|---|
| Importante    | <p><b><u>Cuadrante I</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis</li> <li>• Presiones</li> <li>• Proyectos con fecha de vencimiento</li> </ul>   | <p><b><u>Cuadrante II</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones personales</li> <li>• Nuevas oportunidades</li> <li>• Planificación futuro</li> <li>• Actividades preventivas</li> <li>• Crecimiento personal</li> <li>• Ocio, diversión</li> </ul> |
| No Importante | <p><b><u>Cuadrante III</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interrupciones</li> <li>• Email, reuniones, llamadas</li> <li>• Actividades populares</li> <li>• Presiones familiares</li> </ul> | <p><b><u>Cuadrante IV</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Detalles</li> <li>• Ladrones del tiempo</li> <li>• Algunos emails y llamadas</li> <li>• Actividades placenteras</li> </ul>   |

**Fuente:** Covey, Stephen “Los 7 Hábitos de la Gente altamente Efectiva”, 2011.

La misma contiene dos dimensiones: importante - no importante (va o no va con mi propósito) y urgente - no urgente (requiere o no atención inmediata). Combinando estas dimensiones obtenemos cuatro cuadrantes como se describen a continuación:

El cuadrante I es el de lo IMPORTANTE y URGENTE, es en el que nos movemos cada día, donde producimos, aplicamos nuestra experiencia. Son asuntos que reclaman nuestra atención inmediata.

Aquí se incluyen las tareas que van con tu propósito laboral y que requieren atención inmediata. Cuando existe un reclamo urgente de un cliente importante debido a un problema crítico que podría implicar perder al cliente. Es importante y es urgente. Cuanto más nos centramos en éste cuadrante, más nos domina y nos deja menos margen de maniobra. Es el cuadrante del estrés y del agotamiento.

El cuadrante II es el IMPORTANTE y NO URGENTE, el cuadrante de la calidad, donde planificamos a largo plazo, nos anticipamos y prevenimos los problemas, incrementamos nuestras habilidades y nos proporciona un desarrollo continuo.

Incluye las tareas que son importantes, pero no urgentes. Son tareas que van con tu propósito, pero no requieren atención inmediata. Un ejemplo de esto podría ser el mantenerse capacitado y actualizado, o planificar la estrategia de un equipo. No es una tarea urgente, pero es importante que se haga. Es el cuadrante del liderazgo personal, de la previsión y preparación: nosotros actuamos sobre él. Nos da el poder de generar capacidad.

El cuadrante III es el URGENTE y NO IMPORTANTE, el cuadrante del engaño, aquí pasamos la mayor parte del tiempo, suelen ser actividades que sirven para satisfacer las prioridades y expectativas de los demás.

Este cuadrante se refiere a aquellas tareas que si bien no son importantes son urgentes. En realidad, son tareas urgentes para otras personas, pero no van con tu propósito. Muchas de estas tareas aparentan que están en el cuadrante I pero por el hecho de no ser importantes no lo están. Aquí están las llamadas, interrupciones, reuniones, correos, informes, que no tienen relación con un crecimiento personal o profesional.

El cuadrante IV es el NO URGENTE y NO IMPORTANTE, es el cuadrante de la pérdida de tiempo, a donde nos solemos escapar para huir del agobio que nos produce el cuadrante I y III.

En este cuadrante se encuentran aquellas tareas que no son importantes ni urgentes pero que seguimos realizando por costumbre. Estas tareas implican un desperdicio del tiempo. Un ejemplo es cuando nos distraemos haciendo algo que no nos aporta nada ni a nosotros ni a los demás y por lo tanto resulta en una pérdida de tiempo. Implica un deterioro sin consistencia, no vale ni aporta nada: tareas triviales como revisión de correo spam, publicidad, café, pausas, conversaciones intrascendentes, wapp, redes sociales improductivas.

## **1.2. La diferencia entre lo urgente y lo importante.**

En productividad, se ha escrito mucho ya sobre cómo tratar cada tipo. No obstante, resulta bastante inútil explicar cómo se debería actuar con las tareas de estas dos clases si no sabemos clasificarlas para empezar. En realidad, no es una cosa tan complicada, pero si se quiere hacerla de manera casi instantánea para no inundar nuestras listas de tareas de cosas completamente inútiles empezemos por el principio. (Covey Stephen R, 2011)

Tarea urgente: Es una cualidad asociada al tiempo. Aumenta tanto a medida que te queda menos tiempo para la fecha límite, como con el tamaño de la tarea.

### **1.2.1. Postulados para la realización de tareas**

- Si dos tareas llevan el mismo tiempo hacerlas, la más urgente es la que tenga la fecha límite antes.
- Si dos tareas tienen la misma fecha límite, la más urgente es la que lleve más tiempo hacer.
- Si se aplaza la fecha límite de una tarea, esta se vuelve menos urgente.
- Si descubres que una tarea será más larga de lo que pensabas, se volverá más urgente.
- Una tarea que no tiene fecha límite, no será nunca urgente.

En realidad, cuando se dice que una tarea es urgente, lo que queremos decir es que es “muy urgente”, mientras que cuando decimos que una tarea no es urgente, en realidad deberíamos decir que es “poco urgente”.

Covey (2011) manifiesta el cómo diferenciar una tarea urgente de una importante, manifestando que la importancia y la urgencia de una tarea son atributos. Además, esto no es o blanco o negro, tiene toda una escala de grises. En un eje tienes la urgencia de la tarea y en otro tienes la importancia.

Una tarea es tanto más urgente cuanto más larga sea y cuanto menos tiempo quede para hacerla. De esto se puede deducir que la tarea menos urgente posible es aquella que se hace instantáneamente (0 segundos) o para la que te queda tiempo infinito (lo que en el mundo real significa: no hay fecha límite). (Cortázar Bibiana., 2012)

De esto deducimos que todas las tareas estarán entre 0 y 1 significando cada uno:

0: No es urgente ni lo será nunca

1: Debes dedicarle absolutamente todo tu tiempo a esa tarea o no la darás hecho antes de la fecha límite

El tiempo que te lleva la tarea es más que el que te queda. Como resulta evidente, ya es una tarea imposible. No malgaste esfuerzos empezando algo que no va a dar resultados, o por el contrario, negocia ampliar la fecha límite.

### **1.3. Los enfoques tradicionales de administración del tiempo.**

(Bertamoni, J., 2012) La mayor parte de los enfoques tradicionales para administrar del tiempo están orientados por una lógica de corto plazo. Estos enfoques generan hábitos de comportamiento cortoplacistas, influenciados por la vigencia que estos paradigmas tienen en nuestras culturas familiares, escolares, empresariales y comunitarias. Sus métodos terminan

provocando los males y desequilibrios que pretendemos evitar. Veamos algunas de sus principales premisas y limitaciones:

**Control:** propone la idea de que planificar y programar es indispensable para controlar las acciones de los demás. El control se logra a través de la confianza mutua entre los colaboradores, en la interdependencia de las actividades para obtener resultados optimos dentro de la organización.

**Chronos:** la administración tradicional del tiempo se ocupa del tiempo chronos, vocablo griego que define al tiempo cronológico, lineal y secuencial. Ningún segundo vale más que otro y el reloj maneja nuestra vida. Pero la clave está en el tiempo kairos: tiempo apropiado o de calidad. La idea del tiempo kairos radica en el valor que se obtiene de él.

(Whetten, D, 2015) manifiesta que valorar significa atribuirle a algo un valor relativo mayor que a otras cosas que también nos rodean. Los valores guían nuestras elecciones porque creemos en ellos. Pero la mera valoración de algo no garantiza mejoras en nuestra calidad de vida, si los valores no se ajustan a los principios. Los valores son subjetivos e internos, los principios parecen ser objetivos y externos. Existe una creencia universal en principios tales como: la justicia, la honestidad, la bondad, la dignidad, la integridad, entre otros. Contrariamente a lo que muchas veces creemos, estos principios funcionan independientemente de nuestra voluntad y nos gobiernan.

**Administración:** El uso adecuado de los recursos es importante para lograr efectividad en las tareas asignadas, si buscas nuevos caminos y desarrollas los recursos de los colaboradores existe liderazgo dentro de las organizaciones.

#### **1.4.Un enfoque de efectividad para el manejo del tiempo.**

El presente enfoque es uno de efectividad (o sostenibilidad) para el manejo del tiempo, superador de la eficacia que sólo se preocupa por el logro de objetivos sin evaluar la relación costo – beneficio y también de la eficiencia, que se ocupa de optimizar el uso de los recursos sin tener en cuenta a veces el recurso fundamental: las necesidades de las personas involucradas en el proceso. La efectividad puede hacer la diferencia en la calidad del clima relacional superando el malestar emocional que padecemos cuando tenemos la sensación de correr a los problemas siempre desde atrás, atender sólo lo urgente. (Bertamoni Juan José., 2012)

#### **1.5.Técnicas para disminuir el desperdicio del tiempo.**

(Keith, Davis. & Newstrom, Jonh., 2010) Existen varias técnicas que ayudan a reducir el tiempo, empleado en las diferentes tareas que se realiza, contribuyen a la planificación eficaz

evitando el desperdicio del tiempo, cada persona debe adaptarlas a su nivel de estrés, capacidad de trabajo, exigencia laboral sincronizada con las normativas y objetivos de la organización a la cual dependa.

- a. Leer en forma selectiva: Esta regla está enfocada principalmente a personas o ejecutivos con alto nivel que deben leer gran cantidad de material.
- b. Agenda diaria: Consiste en llevar un listado diario de las cosas que se quieren hacer o lograr. Esta técnica es muy eficaz en el ámbito personal como en el laboral.
- c. Establecer prioridades: Realizar una lista de prioridades diarias que le indicara que hacer en primer lugar, que en segundo y en el término y así hasta llegar al final, en función de conseguir que los beneficios sean los máximos, utilice materiales didácticos para establecer prioridades.
- d. Organice los papeles: Tener un lugar para todo, de manera organizada y con metodología.
- e. Aprender a delegar: Establecer la cantidad de iniciativa que el receptor debe tomar con las distintas tareas que se le asignen, reconocer el crédito de los colaboradores.
- f. Planificación de contingencias: Contar con algunos planes de contingencia para enfrentar posibles eventualidades.
- g. Privacidad: Consiste en reservar algún momento del día que no sea molestado por nadie, para utilizar ese tiempo para realizar tareas importantes o si es más productivo solo a pensar y a coordinar la secuencia de las actividades prioritarias.
- h. Mantenga el Registro de su tiempo: Esta es una de las mejores estrategias de Administración del tiempo. Busca mantener un registro de tiempo en intervalos lo suficientemente cortos para capturar las actividades esenciales.

Chiavenato, I. (2010) manifiesta que parte del Desarrollo Organizacional “Es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que esta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente”

Desde este punto de vista el desarrollo de algunas técnicas para disminuir el desperdicio del tiempo constituye un eje fundamental de desarrollo organizacional en vista del cumplimiento de objetivos.

Clark (2012) expresa que el tiempo es implacable porque nunca deja de fluir y todo lo que existe está sometido a su efecto, el tiempo es una unidad que puede medirse, en la empresa en base a los objetivos organizacionales.



## 2. METODOLOGÍA

En el diseño de la investigación de Campo se permitió recolectar la información en una Empresa de servicios petroleros del Cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana, entidad donde se origina el estudio. Servirá como base la investigación para poder tomarlo en cuenta en empresas como base de su análisis en administración del tiempo.

Se utilizó el método inductivo el cual permite analizar el desarrollo de las operaciones y actividades realizadas dentro de la Empresa a través del diseño y aplicación de Estrategias de Administración del Tiempo con la finalidad de proponer mejoras para optimizar los recursos en beneficio de la misma.

El método de análisis documental permitió a través de la revisión documental en la propia empresa obtener información sobre el problema presente revisando la documentación en todos sus procesos: ingreso, clasificación, seguimiento de la documentación y trámites, que se encuentran al interior de la secretaría de la empresa.

Una vez establecidas las cuantificaciones se puede evidenciar la importancia de dotar de estrategias claras y ágiles para un mejor desempeño en las actividades que vienen desarrollando el equipo de trabajo para de esta manera alcanzar los objetivos de la empresa.

Para la investigación se tomó en cuenta una muestra representativa de 88 personas que tienen relación directa con las actividades diarias de la empresa, realizando un censo a cada una de ellas para que la información sea relevante, obteniendo los siguientes resultados.

**Tabla 2. Hallazgos cualitativos por cuadrantes.**

| Cuadrantes | No. | Pregunta  | Promedio | Calificación | Criterio   |
|------------|-----|---|----------|--------------|--|
| I          | 1   | El dar prioridad a las tareas que se debe realizar en la jornada de trabajo, usted lo califica como | 56%      | Bueno        | Concientización del personal para alcanzar la excelencia.                                      |
|            | 2   | ¿Cómo califica a los recursos, herramientas y manuales que le ayudan a llevar a cabo sus funciones? | 44%      | Malo         | Al no contar con los recursos necesarios para el trabajo no lograra eficiencia en la atención. |
|            | 3   | El organizar su tiempo tanto en lo personal como en el trabajo, usted lo considera                  | 58%      | Bueno        | Organizar el tiempo personal y en el trabajo permitirá superar las falencias existentes.       |
|            | 4   | ¿El contar con una agenda de trabajo usted lo considera?  | 50%      | Bueno        | Necesidad de una Agenda de trabajo que permita consolidar tareas y actividades para un         |

|     |    |   |     |           |   |
|-----|----|---|-----|-----------|---|
|     |    |   |     |           | desempeño eficiente.  |
|     | 5  | ¿El jerarquizar las tareas de acuerdo al criterio de urgente usted lo considera?                                | 56% | Bueno     | Optimizar el tiempo genera mejor desempeño y cumplimiento en la empresa.                |
| II  | 6  | ¿Cómo evalúa usted a los resultados obtenidos en el trabajo realizado en relación con el tiempo empleado?       | 62% | Bueno     | Proporcionar estrategias para optimizar el tiempo y permita llegar a la excelencia.     |
|     | 7  | El no definir tiempos para cumplir con las actividades es   | 49% | Malo      | El no definir tiempos para las actividades genera baja productividad en sus empleados.  |
|     | 8  | ¿Qué evaluación se merece los errores detectados a tiempo?  | 44% | Bueno     | Los errores detectados a tiempo dan origen a la corrección y desperdicio de recursos    |
|     | 9  | Cómo califica la inexistencia de planificación de actividades y distribución de funciones dentro de la empresa? | 59% | Malo      | Cumplimiento del proceso administrativo para optimización de recursos                   |
|     | 10 | ¿El planificar las actividades importantes pero no urgentes a largo plazo, usted cree es:?                      | 53% | Bueno     | El planificar y clasificar las actividades admitirá tomar decisiones para su ejecución. |
|     | 11 | A las tareas que debe cumplir antes de iniciar su jornada de trabajo, ¿Usted lo considera?                      | 45% | Excelente | Organización previa a la ejecución de tareas.   |
| III | 12 | ¿Piensa usted que el adaptarse al tiempo le permite conseguir un resultado?                                     | 49% | Bueno     | Superar las necesidades de tiempo para ejecución de tareas.                             |
|     | 13 | El optimizar los recursos en las actividades que realiza ud., considera:  | 48% | Excelente | Conciencia del uso adecuado de los recursos.  |
|     | 14 | El interactuar con los compañeros de trabajo cree que es  | 65% | Bueno     | Relax sin presión y compromiso  |
| IV  | 15 | ¿El no tener tiempo suficiente para realizar su trabajo diario es?  | 78% | Malo      | Análisis de las tareas y el tiempo utilizado para cada una de ellas.                    |
|     | 16 | ¿El hacer demasiadas cosas en muy poco tiempo sin priorizar para ud., es?                                       | 56% | Malo      | Falta de clasificación de tareas por importancia  |

Fuente. Investigación de campo  
Elaborado por. Los autores

### **1.3. DISCUSIÓN**

La necesidad de mejorar los métodos relacionados con la administración del tiempo para la empresa de servicios, se constituye en un aporte sustancial ya que a través de sus autoridades se pudra llevar a la práctica la revisión teórica de los modelos conceptuales de secretariado gerencial vistos positivamente en las capacidades de la empresa.

Mediante el diagnóstico realizado a la empresa se estableció de una manera rápida y sencilla la identificación de los problemas repercutiendo positivamente en las capacidades de la organización, agilizando la búsqueda de soluciones que ayuden a la eficiencia, la eficacia y a la calidad en la producción de servicios como empeño primordial de toda empresa.

Presentar una nueva alternativa de estrategias de administración del tiempo dentro de la secretaria de la compañía, evidencia un trabajo de calidad sirviendo de escenario para su desarrollo una serie de actividades, procesos y procedimientos, encaminados a lograr que las características del servicio cumplan con los requisitos del cliente, en cuanto a la optimización del tiempo.

La búsqueda de la excelencia empresarial se alcanzara mediante el proceso progresivo y continuo; incorporando todos los niveles así como las actividades que se ejecuten en la empresa.

Se recomienda a las empresas a utilizar la metodología propuesta en la investigación que ayudará a la resolución de las debilidades para que la organización funcione efectiva y saludablemente, creando un ambiente adecuado y motivación al personal que en gran medida inciden en los resultados de la gestión empresarial.

### **BIBLIOGRAFIA**

Bertamoni Juan José. (2012). Trabajo en equipo y negociación. México: Pentice Hall.

Chiavenato, I. (2010). Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición. . Colombia: McGraw-Hill.

Clark, M. (2012). Administración del Tiempo en nuestra vida. Mexico: Artículo de prensa Administración del Tiempo en nuestra vida.

Cortázar Bibiana. (2012). Administración del Tiempo. Colombia: Litus S.A.

Covey Stephen R. (2011). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Iberica: Paidos.

Ferrer Jack D. (2012). Administración del tiempo como recurso. Limus.

Kant Eduard. (2013). La administracion del tiempo. Barcelona: Prentice Hall.

Whetten David. & Cameron Kim. (2015). Desarrollo de Habilidades Directivas. Mexico, sexta edición: Pearson Prentice Hall.