



IMPACTO DE LA PROCRASTINACIÓN EN LA PRODUCTIVIDAD DEL GERENTE

IMPACT OF PROCRASTINATION ON THE PRODUCTIVITY OF THE MANAGER

Hernández I., René¹

García. R, Teovaldo²

Universidad Popular del Cesar

RESUMEN

Se presenta una revisión teórica sobre los elementos procrastinadores como factores que afectan la productividad organizacional. La procrastinación consiste en postergar las actividades que el gerente ejecuta para optimizar su gestión en el ente organizacional; esta situación anómala solo brinda soluciones momentáneas, tangenciales para afrontar el contexto problemático de la gestión de

la productividad insitu, de los tiempos y el comportamiento laboral de los individuos. Inicialmente, se describen las variables que se han tomado para el desarrollo de este trabajo; seguidamente, se abordan las teorías sobre los elementos de la procrastinación y su asociación con la productividad organizacional; finalmente, se presenta la perspectiva sobre este patológico comportamiento y sus implicaciones. El propósito de esta investigación documental es presentar y contrastar un conjunto de elementos teóricos sobre las variables para la comprensión de esta actividad proporcionando alternativas para la misma. Además, puede ser utilizada como marco referencial para el desarrollo de futuras investigaciones. Para dar contexto teórico este estudio se sustentará en los postulados de (Steel, 2007), (Akinsola, 2007), (Reyes, 2012), entre otros. Se concluye que las organizaciones requieren el desarrollo de las competencias

1 Contador Público, Msc, Dr., Docente Universidad Popular del Cesar-Colombia, Miembro del grupo de investigación interdisciplinario pensamiento numérico, políticas públicas de ciencia, tecnología e innovación, producción agraria, problemas de la educación Latinoamericana y el Caribe. Investigador Categoría Jr. renehernan_72@yahoo.com

2 Lic. Esp. Msc. Dr. Docente Universidad Popular del Cesar-Colombia; líder y coordinador del grupo de investigación interdisciplinario pensamiento numérico, políticas públicas de ciencia, tecnología e innovación, producción agraria, problemas de la educación Latinoamericana y el Caribe. Categorizado por Colciencias en A; Investigador Categoría Senior, par académico de Colciencias, del MEN y Conaces. teovaldogarcia@unicesar.edu.co



necesarias para desvincular el comportamiento procrastinador que afecta sustancialmente la productividad laboral. Se recomienda realizar la difusión de la información a su personal y aplicar estrategias que les permitan orientarse al éxito organizacional.

Palabras Clave: Procrastinación, Productividad, Organizaciones

ABSTRACT

A theoretical review about procrastinating elements is presented as factors that affect organizational productivity. Procrastination consists in postponing the activities that the manager executes to optimize their management in the organizational entity; this anomalous situation, only provides momentary, tangential solutions to face the problematic context of the productivity management, the time, and the work behavior of the individuals. Initially, the variables that have been taken for the development of this work are described; Next, the theories about the elements of procrastination and their association with organizational productivity are addressed; Finally, the perspective on this pathological behavior and its implications is presented. The purpose of this documentary research is to present and contrast a set of theoretical elements on the variables, for the understanding of this activity by providing alternatives for it. In addition, it can be used as a reference framework for the development of future research. To give theoretical context this study will be based on the postulates of (Steel, 2007), (Akinsola, 2007), (Reyes, 2012), among others. It is concluded that organizations require the development of the necessary competencies to de-link the procrastinator behavior that substantially affects labor productivity. It is recommended to disseminate the information to your staff and apply strategies that allow them to orient themselves to organizational success.

Key Words: Procrastination, Productivity,

Organizations

RESUMO

Uma revisão teórica sobre os elementos procrastinadores é apresentada como fatores que afetam a produtividade organizacional. A procrastinação consiste em postergar as atividades que o gerente executa para otimizar sua gestão na entidade organizacional; Essa situação anômala só fornece soluções momentâneas e tangenciais para enfrentar o contexto problemático da gestão da produtividade, do tempo e do comportamento de trabalho dos indivíduos. Inicialmente, são descritas as variáveis que foram tomadas para o desenvolvimento deste trabalho; Em seguida, são abordadas as teorias sobre os elementos da procrastinação e sua associação com a produtividade organizacional; Por fim, apresenta-se a perspectiva desse comportamento patológico e suas implicações. O objetivo desta pesquisa documental é apresentar e contrastar um conjunto de elementos teóricos sobre as variáveis, para a compreensão dessa atividade, fornecendo alternativas para ela. Além disso, pode ser usado como referência para o desenvolvimento de pesquisas futuras. Para dar um contexto teórico, este estudo será baseado nos postulados de (Steel, 2007), (Akinsola, 2007), (Reyes, 2012), entre outros. Conclui-se que as organizações requerem o desenvolvimento das competências necessárias para desvincular o comportamento de procrastinação que afeta substancialmente a produtividade do trabalho. Recomenda-se disseminar as informações para sua equipe e aplicar estratégias que lhes permitam orientar-se para o sucesso organizacional.

Palavras-chave: Procrastinação, Produtividade, Organizações



INTRODUCCIÓN

En el ambiente organizacional los procesos gerenciales requieren de inmediatez mientras siguen un ciclo de vida que permita a los equipos de trabajo mantener su engranaje en la marcha. Sin embargo, existe la tendencia de posponer o retrasar la finalización de una labor planificada, eludiendo las responsabilidades, decisiones y tareas que requieren ser desarrolladas, comportamiento del que no escapa el equipo del staff directivo de las empresas. Según (Steel, 2007), esta conducta se denomina procrastinación, la cual no debe ser percibida como un simple error sino, que se puede dimensionar en el desenfoco y desorientación que representa en la productividad de la organización.

Se considera relevante destacar que el presente artículo constituye una base para futuras investigaciones relacionadas con el área objeto de estudio, dado que, el análisis desarrollado puede ser utilizado, no solo por las organizaciones enmarcadas dentro de este rubro productivo, sino también por cualquiera que pretenda estudiar, los efectos de la procrastinación en cualquier área organizacional o académica; claro está, que debe ser sometido adaptación según la naturaleza y necesidad de la misma.

1. ¿POR QUÉ PROCRASTINAR?

En un sentido práctico, no se debe tomar en cuenta solo el hecho de dejar para más tarde tareas que deben ser desarrolladas inmediatamente, sino que la importancia de dicha actividad se distorsiona, así como el cumplimiento de los objetivos planificados de manera ordenada y coordinada con anterioridad para un fin específico. Se supone, que cada responsable de una tarea debe ejecutarla con el firme compromiso de cumplir en el tiempo determinado tal actividad.

Podría decirse entonces que existe un exquisito gusto por dejar para el último minuto el desarrollo de la labor pendiente, así lo señala (Akinsola, 2007), sin embargo, en términos generales diversos autores manifiestan que las razones para procrastinar se pueden agrupar en cinco categorías: atracción por la tarea; amor al trabajo; incertidumbres sobre la tarea; el miedo al fracaso en la tarea y el perfeccionismo, que a su vez engloba la generación de expectativas poco realistas y rígidas sobre la perfección de su trabajo, así lo recoge (Sudler, 2013).

En el mismo orden de ideas, (Schraw, Wadkins y Olafson, 2007), indican que la procrastinación es ubicua, pues todas las personas la practican de alguna manera y muchas lo llevan al extremo, dependiendo de una gran cantidad de factores, que vistos aisladamente no son suficientes para causar la procrastinación.

2. ELEMENTOS PROCRASTINADORES

En la actualidad se observa el comportamiento lento y desidioso de muchos empleados y funcionarios, quienes en muchas ocasiones, sobredimensionan sus capacidades para administrar el tiempo, dejando para más tarde la actividad encomendada; esta actitud, se refleja en la gestión del personal directivo o gerencial, afectando significativamente sus resultados. La procrastinación es un hábito que tiende a perdurar. En lugar de encarar las dilaciones se presentan excusas por ellas, de manera que el autoengaño y la procrastinación suelen ir de la mano. Según, (Steel, 2017), se aprovecha la fina línea que separa el no poder, del no querer para exagerar las dificultades con las que se tropieza y conseguir justificaciones rechazando por completo la responsabilidad anteponiendo excusas.

Se hace necesario resaltar de igual manera, que este dañino comportamiento se convierte en un círculo vicioso, que impacta negativamente la autoeficacia de la persona, generando mayor



procrastinación, a este factor, se suma la habilidad de administrar el tiempo, relacionado con su nivel de conciencia y compromiso organizacional, autocontrol, planificación y otras conductas asociadas al trabajo. A continuación se describen algunos de los elementos causantes de la procrastinación en los ambientes organizacionales:

- **Bajo rendimiento**

Las causas del bajo rendimiento según, (Rodríguez, 2008) suelen relacionarse con insuficiencias de capital, deficiencias de organización y la influencia negativa del entorno; es por ello, que para hablar de bajo rendimiento se requiere establecer criterios de comparación entre grupos de trabajo, con las mismas características pero con distintos escenarios, teniendo en cuenta el factor de rasgos de personalidad, donde se encuentra la procrastinación latente influyendo exponencialmente, en aquellas personas que tienden a posponer sus labores, esto interfiere por obvias razones en la productividad de cada individuo.

Siguiendo el planteamiento anterior, la mayoría de las personas considera que la procrastinación es perjudicial y el 95% de los procrastinadores desean reducir esta conducta, así lo manifiesta, (O'Brien, 2002), quien además asocia esta conducta al bajo rendimiento laboral, resultando un hábito problemático para quien lo practica.

- **Poca administración del tiempo**

En cuanto a la administración del tiempo, (Pérez, 2008) señala que la procrastinación y la perspectiva temporal, han venido a complementar la explicación de las variables relacionadas con el rendimiento laboral, pues los resultados de varios estudios han corroborado que las relaciones inversamente proporcionales, entre la procrastinación y la planificación del tiempo determinan, quienes

suspenden sus labores presentan más demoras, comportamientos dilatorios y más falta de planificación, argumentando que no tienen tan presente el futuro como perspectiva para terminar las tareas efectivamente.

En este sentido, (Pehlivan, 2013), advierte que hay suficiente evidencia previa que demuestra que las habilidades de manejo del tiempo y disminución de la procrastinación son alcanzables mediante un entrenamiento sistemático. Se refiere este autor a un plan de intervención que pudiese lograrse mediante un coach personal, donde se podrían aprovechar los entornos de aprendizaje organizacional que permitan el avance mediante técnicas presenciales o no presenciales, disminuyendo los procesos de ansiedad que causan las tareas asignadas, permitiendo de este modo la flexibilidad mental para la disminución de la procrastinación.

- **Escasa planificación**

En este sentido, (McCown, 2009) señala, que no necesariamente quien procrastina no logra nada, pues la procrastinación se puede planificar, lo que no impide que se logren progresos. Se pueden terminar las tareas, con una actitud optimista que permita afirmar, aún si no lo hago hoy habrá tiempo para hacerlo mañana. Se hace necesario, acotar que la falta de planificación, sin embargo, se vincula con el hecho de comprometerse excesivamente a cumplir con demasiadas tareas diferentes y después, no se puede realizar cada una de ellas de la manera adecuada, por lo que se deben corregir estas conductas, con la finalidad de tener un adecuado manejo del tiempo, y un calendario de planificación.

A este señalamiento, agrega (Steel, 2007), que la falta de disciplina o planificación, incide sobre el temperamento del individuo, pues hay personas que son más estructuradas, ordenadas y buenas haciendo seguimiento, sin embargo, hay otras



que por temperamento son desordenadas y más dispersas.

- **Productividad**

Según (Robbins y Judge, 2009), la productividad laboral es una medida de desempeño, tanto de la eficiencia como de la eficacia. Entre los factores que definen la productividad, están la gestión gerencial, la calidad de la comunicación y el clima de trabajo, entre otros no menos relevantes. En este sentido, se puede definir como el aumento o disminución de los rendimientos originados, en la variación de cualquiera de los factores que intervienen en la producción: capital, trabajo, técnicas entre otras.

En este mismo orden de ideas, (Bohlander y Snell, 2008), define la productividad laboral, como el resultado de una combinación de sus habilidades y su nivel de motivación, ambiente de trabajo y niveles tecnológicos con los que debe lidiar. De este modo, la productividad puede concebirse como los resultados, obtenidos a partir de una cantidad fija de insumos y se puede aumentar reduciendo o incrementando la cantidad que producen los empleados agregando capital humano, físico o de ambos tipos a los procesos.

Por su parte (Blanco, 2007), indica que la productividad consiste en mostrar un rendimiento y nivel de ejecución laboral que permita alcanzar los objetivos establecidos intentando superarlos siempre que sea posible; igualmente, implica sentir interés y motivación por la productividad de la organización, de manera que este factor permite elevar el rendimiento en todos los procesos productivos.

En este sentido es importante poner de presente que la intervención de los elementos procrastinadores genera ruido sustancial en el desarrollo rutinario de las actividades de cualquier organización, convirtiéndose en un ente patológico que impide el desenvolvimiento

adecuado y armonioso del quehacer laboral. Por esta razón, se considera necesario mencionar ciertas condiciones, que debe tener un gerente para desarrollar todo su potencial exponencialmente.

Las intervenciones basadas en la autoeficacia, según (Steel, 2007), tienen como objetivo, enfrentar al sujeto a aquellas tareas que cree que no puede realizar, haciendo una evaluación de sí mismo, lo que podría requerir un adecuado entrenamiento adicional.

Otro tipo de intervención reside en percibir el valor tiene una tarea para el sujeto, pues al carecer de experiencias motivadoras, se suele posponer la actividad por otra más placentera. Del mismo modo, es importante abordar la intervención desde el punto de vista del retraso. En este aspecto, se toma el tiempo transcurrido desde que se tiene la intención de realizar una acción, hasta que se lleva a cabo realmente. Mientras mayor es el lapso, mayor la probabilidad de procrastinar, por lo cual la estrategia en este caso sería definir claramente, con fecha y hora los objetivos trazados o fragmentar las tareas largas para evitar posponerlas.

3. CARACTERÍSTICAS DE UN GERENTE PRODUCTIVO

El comportamiento organizacional ha utilizado históricamente herramientas que pretenden comprender la realidad del individuo en el plano laboral, tomando en cuenta su nivel de formación integral. De este modo, se ha seguido un paradigma tradicional, cuya tendencia se inclina al vincular el enfoque idealista del ser humano, dejando a un lado la cotidianidad que tiene que resolver durante el recorrido de su trayectoria.

Desde este contexto, es relevante mencionar las principales características de un gerente productivo, haciendo una abstracción de los rasgos singulares de cada persona, con la firme pretensión de obtener un perfil indicado para



cubrir las expectativas de la organización.

- **Compromiso**

Según (Quinn, 2005), el compromiso implica las siguientes acciones: proteger a las personas de efectos negativos del estrés, y la sobrecarga de trabajo; también consiste, en la inversión de cantidades significativas de tiempo y dedicación, con el objeto de alcanzar altos niveles de rendimiento, en la operatividad de un grupo de trabajo.

De igual manera, los trabajadores que alcanzan un rendimiento óptimo valoran en primer lugar las metas internas, así como las recompensas intrínsecas, siendo su principal interés el propio desempeño de la tarea. En otras palabras, la participación de los empleados debe ser legítima y activa. Un sustento de estas ideas se encuentra en (Spencer, 2007), cuando afirma que las personas que laboran en la empresa deben tener, identidad y valores organizacionales, incluyendo la ética, la integridad, las políticas de recursos humanos, la responsabilidad y la confianza mutua.

En la misma dirección (Fernández, 2010) señala a su vez que existe una relación positiva entre el compromiso organizacional y el rendimiento, pues los empleados se involucran más, con los objetivos de la empresa y muestran una mejor disposición al trabajo duro. Esto implica, que el factor clave de la motivación de los empleados es la gestión participativa cuando están identificados con las líneas empresariales, por lo cual, se sienten valorados y escuchados por sus directivos.

- **Conocimiento**

El conocimiento es la capacidad que posee el hombre de aprehender información acerca de su entorno y de sí mismo, así lo afirman (Stoner, 2006), quien destaca que no todos los aprendizajes conducen a nuevos conocimientos; puesto que debe incluirse la profundidad en la

comprensión de los fenómenos, distinguiéndose de la información por la inclusión de la interpretación, de las creencias y de un buen nivel de validación de lo aprendido.

- **Pensamiento estratégico**

Cuando se habla de pensamiento estratégico es preciso tomar en cuenta los escenarios donde gira la organización en torno a la estrategia, dado que múltiples factores permiten la proyección anticipada en el futuro y la posible solución en tiempos desequilibrados. Desde esta perspectiva (Garrido, 2007), afirma que este pensamiento es fundamental en la planificación estratégica; se considera el punto clave de todo proceso de planificación estratégica, y el ejercicio previo y necesario para abordar la planificación, acción y evaluación estratégica. Esto implica que para ejecutar el plan de la organización se requiere una metodología, que nutra significativamente las metas a lograr y objetivos concatenados que desencadenen en éxito.

En este sentido, (Reyes, 2012) señala que el pensamiento estratégico consiste en “un proceso mental que estimula el crecimiento constante de la empresa y el diseño e implementación de acciones, que promuevan el mantenimiento de ventajas competitivas permanentes, dentro de su negocio”, esta afirmación indica, que se debe comprender la dinámica de los negocios, identificando los caminos por donde debe transitar la empresa, alineados con su propósito y naturaleza. De igual manera, refiere el mismo autor tres dimensiones del pensamiento estratégico: Satisfacción de las necesidades del consumidor; lograr ventaja competitiva; y capitalizar la fuerza de la empresa.

Por su parte, (De Kluyver, 2005) considera que el pensamiento estratégico es el proceso utilizado por los líderes de la organización para crear una visión de ella, y para elaborar un plan maestro claro y conciso que permita concretar esa visión. Por lo tanto, al decir de este autor,



los elementos que representan los cimientos del modelo del pensamiento estratégico, basado en los recursos son tres; recursos; negocios; y procesos. Esta afirmación contempla que se requiere del diseño de una maqueta contentiva de los objetivos, que se desean lograr, para tener el mínimo margen de error en la ejecución de dichos planes

- **Comunicación**

En el marco de los atributos de un gerente es una competencia imprescindible la comunicación, en este sentido, (Díaz-Cuesta, 2013), indica que el código de comunicación utilizado condiciona, tanto las relaciones sociales como las formas de pensamiento, ya que es fundamental promover una comunicación fluida y una expresión de la personalidad, de cada individuo y en la colectividad; lo que lleva implícito, utilizar múltiples formas de comunicación caracterizados por varios códigos. Esta afirmación, indica que la influencia de la comunicación en los procesos organizacionales resulta de vital importancia, por lo cual debe tenerse especial atención en la utilización de los términos adecuados.

También es relevante considerar el aporte de (Medina, 2013), el cual indica que la comunicación, es un proceso científico, artístico y con un apoyo tecnológico que se transforma en coherencia con los retos, las demandas y las singularidades de la sociedad del conocimiento; plenamente abierta, a la continua búsqueda del saber, al hallazgo de los auténticos valores y al entusiasmo con los desafíos de la globalización. Es pertinente acotar, que para el logro de esta competencia comunicativa, se requiere un dominio de los códigos verbal, no verbal, para verbal e icónico; con la finalidad, de permitir la amplia comprensión de los mensajes compartidos en el entorno organizativo.

En el mismo orden de ideas, resulta conveniente señalar que de acuerdo con (Niño, 2011) la comunicación es dialógica (de ida y vuelta);

por lo tanto, comunicarse es el acto de hacer circular, compartir o intercambiar por algún medio experiencias, conocimientos, opiniones, actitudes, emociones, deseos, requerimientos, entre otras, ya sean, entre dos o más personas, con un propósito particular y en situaciones reales de la vida humana.

En este punto es preciso acotar que no existe un escenario perfecto en la realidad; sin embargo, se apunta hacia la excelencia, pues realmente no se puede pretender que exista un mundo ideal con personas perfectas, de esta manera, los contextos deseables se construyen a partir de la crítica de los comportamientos que distan del deber ser, propiciando entonces ambientes apetecibles donde se practiquen conductas que desafíen a las organizaciones a mejorar la productividad.

4. IMPACTO DE LA PROCRASTINACIÓN

Las implicaciones de la procrastinación apuntan al comportamiento del individuo con relación a sus responsabilidades, posponer una actividad para realizarla luego, supone una inmediata gratificación a la que es realmente fácil sucumbir, si además se añade un estado de ánimo negativo. Sin embargo, es interesante resaltar un aspecto explorado por (Steel, 2007), quien observó que los procrastinadores, muestran grandes sentimientos de arrepentimiento con respecto a los no procrastinadores, sobre todo en metas referidas a la educación, bienestar físico y aspectos financieros.

El malestar generado por el ciclo de procrastinar, es tan fuerte que se hacen todo tipo de pactos donde la promesa es no recaer en la dilación de las tareas; no obstante, la sensación de alivio y al mismo tiempo de agotamiento, es el producto final al concluir alguna tarea pospuesta, por lo cual, es difícil afirmar que por sí mismo el procrastinador pueda salir de sus fauces.



CONCLUSIONES

Al analizar las posturas referenciales se pudo determinar que existen situaciones de alto contraste donde la existencia de la procrastinación influye sustancialmente en los procesos productivos, por lo que es preciso implementar tácticas que se conviertan en una oportunidad para crear soluciones de beneficio individual o laboral, que posteriormente, al ser replicados, puedan constituir relevantes estrategias para el cambio.

La revisión documental apoya la teoría de la productividad, según la cual desde una perspectiva integral se puede mejorar ofreciendo a las empresas que permanecen hace mucho tiempo la oportunidad de operar sin tomar en cuenta las necesidades de los individuos, para conseguir un desarrollo más completo del impacto en cuanto a los beneficios ofrecidos a los grupos de interés. En este sentido, se propone un cambio que les permita generar estrategias dirigidas a mejorar los procesos productivos a fin de disminuir considerablemente los vicios de la procrastinación.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Akinsola, M. K. (2007). Correlación de procrastinación académica y matemáticas logro de la universidad estudiantes no graduados. Eurasia Revista de Matemáticas, Ciencia y Educación tecnológica.

Blanco, A. (2007) Trabajadores Competentes, ESIC Editorial. España.

Bohlander, L. (2003) Sistemas de Organización: Gerencia de Recursos Humanos. Universidad de Michigan. Ann Arbor.

De Kluyver, C. (2001), *Pensamiento estratégico. Una Perspectiva para los ejecutivos*, Prentice Hall. Buenos Aires

Díaz-Cuesta, J. (2013) estrategias

innovadoras para la docencia dialógica y virtual. Editorial Visión Libros. Madrid, España

Fernández, r. (2010) la mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa. Editorial club universitario. España

Garrido, F. (2007) Pensamiento estratégico, la estrategia como centro neurálgico de la empresa Deusto. España.

McCown, W. G. (1995). Dilación y evitación de tareas: teoría, investigación y tratamiento Nueva York: Plenum Press.

Medina, A. (2013) Actividades innovadoras para el dominio de las competencias. Editorial Universitaria Ramon Areces. España.

Niño, V. (2011) Competencias en la comunicación Hacia las prácticas del discurso. Ecoe Ediciones. Bogotá. Colombia.

O'Brien, G. (2002). 'El estrés laboral como factor determinante en la salud'. En Buendía, J. (Edit.) (1998) Estrés laboral y salud. Biblioteca Nueva, Madrid.

Pehlivan, A. (2013) El efecto de las habilidades de administración del tiempo de los estudiantes que toman curso de contabilidad sobre las calificaciones de sus cursos y promedios de calificaciones. Internacional Revista de Negocios y Ciencias Sociales.

Pérez (2008) Más y mejor educación para todos. Editorial San Pablo.

Quinn, James B. El proceso estratégico. Editorial Prentice Hall, México. 2a. Edición. 2013.

Reyes, O. (2012) Planeación estratégica para la Alta Dirección Palibrio. EE.UU.

Robbins y Judge, (2009). Comportamiento organizacional. Editorial Pearson Educación, INC; Prentice Hall INC. Decimotercera Edición. Juárez. México.



Rodríguez (2008). Técnicas e instrumentos de investigación. Disponible en:http://www.eumed.net/tesisdoctorales/2012/mirm/tecnicas_instrumentos.html

Schraw, G., Wadkins, T. y Olafson, L. (2007). Haciendo las cosas que hacemos: una teoría fundamentada de procrastinación académica. *Revista de Psicología Educativa*.

Spencer, M.L. (2007). *Competencia en el trabajo: modelos para superior actuación*. Nueva York: John Wiley and Sons.

Steel, P. (2007) *Procrastinación: Por qué dejamos para mañana lo que podemos hacer hoy* Penguin Random House Grupo Editorial. Nueva York. Estados Unidos.

Stoner, J. (2006) *Administración*. México. Pearson Prentice Hall.

Sudler, E. (2013). *La procrastinación académica como mediada por el funcionamiento ejecutivo, perfeccionismo e intolerancia a la frustración en estudiantes universitarios [Tesis de grado]*. Nueva York: St. John's University