



MANEJO DEL TIEMPO POR EL PROCRASTINADOR EN LAS ORGANIZACIONES PUBLICAS OCCIDENTALES POSMODERNAS; CASO DE ESTUDIO INSPECTORIA DEL TRABAJO DEL ESTADO MÉRIDA

OSTOICH DÁVILA, GRETTEL (*)

Recibido: 04-09-2018

Revisado: 26-09-2018

Aceptado: 08-10-2018

RESUMEN

El objetivo de la investigación consiste en analizar de forma documental en las organizaciones occidentales públicas posmodernas el manejo del tiempo del trabajador procrastinador. Entendiéndose la procrastinación como esa costumbre de postergar las actividades relevantes sustituyéndolas por otras menos importantes con la finalidad de comprender por qué el fenómeno ocurre dentro de las organizaciones y como puede afectar el entorno donde se desarrolla el hábito. La investigación es relevante para los estudios organizacionales y propicia por su transdisciplinariedad ya que involucra el estudio de diversas ciencias entre ellas la sociología, psicología, medicina, administración y ciencias de la organización. Además de forma novedosa genera conocimiento a través del uso del método estudio de caso: se han realizado muchos estudios sobre procrastinación y varios sobre posmodernidad, pero no hay antecedentes directos de haberse analizado la procrastinación desde la perspectiva de la posmodernidad como consecuencia directa del fracaso de la era moderna y donde se realice además un enfoque dentro de las organizaciones públicas occidentales utilizando una institución como objeto de estudio del fenómeno. Cuando una sociedad está procrastinando es clara señal que existe una crisis interna por lo que encontrar el origen del hábito es indispensable para evitar que se desencadene un efecto que conlleve a la destrucción interna de la misma sociedad. La autorregulación y la autoeficacia del sujeto y de la propia organización del procrastinador se consideran claves para la solución de los conflictos generados por la procrastinación y constituye un reto para los Gerentes y líderes hoy día en el entorno laboral.

Palabras clave: Procrastinación, organizaciones públicas, modernidad, posmodernidad, autorregulación y autoeficacia.

ABSTRACT

TIME MANAGEMENT BY THE PROCRASTINATOR IN POSTMODERN WESTERN PUBLIC ORGANIZATIONS: CASE STUDY INSPECTORY OF THE WORK OF THE MERIDA STATE

The objective of the research is to analyze the management of the procrastinator worker's time in a documentary way in postmodern public Western organizations. Entangling procrastination as a habit of postponing relevant activities replacing them with less important ones in order to understand why the phenomenon occurs within organizations and how it can affect the environment where the habit develops. The research is relevant to organizational studies and is conducive to its transdisciplinarity since it involves the study of various sciences, among them the sociology, psychology, medicine, administration and sciences of the organization. In addition, it generates new knowledge through the use of the case study method: many studies on procrastination and several on postmodernity have been carried out, but there is no direct history of having analyzed procrastination from the perspective of postmodernity as a direct consequence of the failure of the modern era and where an approach is also carried out within Western public organizations using an institution as an object of study of the phenomenon. When a society is procrastinating, it is a clear signal that there is an internal crisis, so finding the origin of the habit is essential to avoid triggering an effect that leads to the internal destruction of society itself. The self-regulation and self-efficacy of the subject and of the procrastinator's own organization are considered key for the solution of the conflicts generated by procrastination and constitute a challenge for Managers and leaders today in the work environment.

Key Words: Procrastination, public organizations, modernity, postmodernity, self-regulation and self-efficacy.

(*) Profesora de Cátedra de Legislación Organizacional de la FACES-ULA. Abogada de la ULA. Especialista en Derecho Procesal Civil de la USM y Especialista en Derecho Procesal Laboral de la UNEFA. Estudiante del Doctorado en Ciencias Organizacionales del Grupo de Investigación (GILOG) de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de los Andes. E-mail: jemostoich@hotmail.com

1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones cada día se ven obligadas a combatir ambientes dinámicos debiendo adaptarse a esas realidades para poder sobrevivir y lograr de esa manera un diseño organizacional que realmente sea eficaz y eficiente. Esas modificaciones se encuentran presentes en sus estructuras, tecnologías y en las personas que hacen vida dentro de ellas. El estudio del comportamiento que tienen los individuos dentro de una entidad empresarial pública o privada es un desafío indiferente antes para los gerentes pero que hoy día constituye una de las tareas más importantes para éstos como líderes. Toda organización para alcanzar sus logros debe adaptarse a las conductas en la que se encuentran involucrados componentes psicológicos, fisiológicos y motrices. Ese entendimiento se logra estudiando el comportamiento organizacional que contiene diversos aportes de varias disciplinas como la sociología, antropología, psicología, entre otras, que tienen como base precisamente el comportamiento.

Uno de los problemas más comunes dentro de la organización del trabajo y que tiene relación directa con el comportamiento organizacional se refiere a la distribución y disposición del tiempo por parte de sus trabajadores, concibiéndolo como recurso fundamental de las labores organizacionales que afecta las actitudes personales que se tengan ante el mismo y la percepción de los espacios presentes o futuros manejados.

La procrastinación es un término que sale a relucir en la diagnosis del manejo del tiempo laboral, el cual se conoce como “la ladrona del tiempo” (Dickens, 1850) y se aplica comúnmente al sentido de ansiedad que se genera ante una tarea pendiente sin tener una fuerza de voluntad para concluirla ya que ese acto que se pospone puede ser percibido como estresante por lo cual se auto justifica posponerlo a un futuro idealizado, en donde lo importante se sobrepone a lo urgente. Aparentemente se trata de un trastorno individual e interno que depende de la persona y su comportamiento, su personalidad y su forma de trabajar y que pasa a ser conflicto psicosocial causando deterioro de las relaciones laborales produciendo altas tasas de otros factores laborales también negativos.



El procrastinador procrastina porque cree que una determinada actividad va a suponer un gran esfuerzo, tienen dudas sobre la tarea y su resultado o para evitar situaciones conflictivas o como respuesta a un trastorno psicológico. (Knaus, 1997). La procrastinación no es un problema novedoso pero ha sido en los últimos años en que se le ha dado relevancia y se ha intentado buscar soluciones tratándose como asunto simplemente conductual.

Es así como la presente investigación tiene como propósito analizar el manejo del tiempo del trabajador procrastinador en ese entorno laboral occidental, en tiempos en que ya la modernidad ha fracasado pero que ha dejado estragos en los comportamientos individuales y ha ejercido una influencia determinante en el desempeño laboral y el éxito de la organización como una respuesta hacia determinados objetos, personas o grupos, en otra etapa denominada posmodernidad. El proceso investigativo se realizó enfocado desde la perspectiva de los estudios organizacionales en la Administración Pública como alternativa para el análisis de fenómenos organizacionales, entendiéndose a los mismos como el resultado de la introducción de diversas disciplinas de carácter humanista en el estudio de los fenómenos que salen de la esfera de influencia y control de la administración en las organizaciones, configurándose como un nuevo enfoque para estudiar la organización (Pérez y Guzmán 2015). Para ello se tomo como referencia el método estudio de caso considerándolo propicio como proceso de investigación sistemático y profundo de una organización en concreto, en este caso la Inspectoría del Trabajo del estado Mérida, útil para estudiar problemas prácticos o situaciones determinadas y especialmente para realizar una revisión descriptiva a partir de la interpretación de textos y la construcción de un significado por la observación de datos y la deducción respectiva acompañada de una reflexión sobre el objeto de estudio, que aportará no solo nuevo conocimiento científico sino puede contribuir a demostrar una nueva postura metodológica con el uso del estudio de caso como estrategia investigativa, enmarcándose dentro del área de estudio de las ciencias organizacionales: Perspectiva humanista de las organizaciones y cultura organizacional y posmodernidad.

2. LA PROCRASTINACION LABORAL: EL MAL MANEJO DEL TIEMPO POR EL PROCRASTINADOR

“La respuesta más corta es hacer las cosas” (Ernest Hemingway)

El “Chronos” (o Tiempo) forma parte de los hombres desde sus inicios y en la Biblia se encuentran referencias importantes sobre el mismo: En el Génesis se relata del uso del tiempo por el creador para beneficio del hombre, en la creación del mundo en el transcurso de siete (7) días (Capítulos 1-2, versículos 1-4). En Eclesiastés, capítulo 3, versículos 1-2, se señala: “Todo tiene su tiempo y todo lo que se quiere debajo del cielo tiene su hora. Tiempo para nacer y tiempo para morir, tiempo de plantar y tiempo de arrancar lo plantado”.

Desde que es concebido el ser humano el mismo se encuentra en una lucha constante contra el tiempo vivendolo como único animal finito de forma específica a diferencia del resto de las criaturas. Se asevera que las personas no cuentan con tiempo suficiente pero cuentan con todo el que hay, y a tal fenómeno se le conoce como la gran “paradoja del tiempo” el cual puede convertirse en un enemigo a vencer o aliado si se logra organizar, que incide de alguna manera en el logro de metas y objetivos; un valioso recurso y escaso del que dispone el ser humano si el mismo no se controla debidamente según las prioridades.

Es así como el análisis del tiempo laboral es un deber de carácter obligatorio para los administradores realmente eficientes, por ello se recomienda en su utilización el uso de diversas estrategias en la administración efectiva del mismo y este tipo de investigaciones son las que pueden brindar tales guías; ya que, si bien el tiempo no se puede controlar si puede controlarse su uso. El control del tiempo laboral es el fruto de una actitud personal más que de una disposición institucional debiendo respetarse el tiempo de las personas que hacen vida en la organización en aras de una eficiencia y efectividad colectiva.



El término procrastinación proviene de la locución latina “procrastinare”, donde “pro”, es “por” “adelante”, y “crastinus”, se refiere a “futuro”, “del mañana”. (Guzmán Pérez, 2013). Se utiliza para referirse a la postergación, se trata de la acción o hábito de retrasar actividades o situaciones que deben atenderse, sustituyéndolas por otras situaciones más irrelevantes o agradables para el sujeto. La procrastinación se trata de un complejo trastorno del comportamiento que tiene su basamento en la asociación de la acción a ser realizada, con el cambio, dolor o la incomodidad (estrés), que puede ser psicológico originando ansiedad o frustración ante una tarea pendiente, físico o intelectual. (Berdaye, 2016); trastorno que afecta a todos los seres humanos en el mundo de una u otra manera o en mayor o menor medida. Viven en el tiempo, sometidos a los efectos de la temporalidad pero desconociendo esa irremediable caducidad que los habita y los traspasa.

Según Steel (2007), el primero en realizar un análisis de la procrastinación fue Milgram, quien en su trabajo en el año 1892 afirmaba que en las sociedades con avances tecnológicos existe un mayor compromiso en el que se establecen fechas límite que provoca frecuentemente la procrastinación que en aquellas sociedades menos desarrolladas. Ferrari en 1992, identificó distintos tipos de procrastinadores: de tipo Arousal, que tiende a postergar tareas porque no sabe regularse a sí mismo (un fallo en la autorregulación); de tipo Evitativo, aquel que evita hacer tareas, tiende a posponer su realización, y, de tipo Decisional, el que tiende a dilatar la toma de decisiones. (Citado en Guzmán Pérez, 2013). Mientras que Chun Chu y Choi (2005) diferencian entre procrastinadores pasivos, aquellos que no tienen la intención de postergar las tareas y, procrastinadores activos, los que deciden posponer tareas para concentrarse en otras más importantes.

Por su parte Chan (2011), se refiere a otra tipología de procrastinadores: El procrastinador ocasional, quien es dinámico y depende de ese proceso de interacción entre el individuo con su entorno y tarea específica, y el procrastinador cotidiano, quien sigue un patrón de comportamiento de aplazamiento frente a muchas situaciones, incluyendo



las actividades propias, conducta desarrollada desde temprana edad que luego se extiende a otros ámbitos como el laboral, social, económico, académico y el familiar (Quant & Sánchez, 2012).

La procrastinación es entonces un fenómeno de difícil análisis por las dificultades que se pueden presentar en identificar sus orígenes así como las diversas relaciones causa-efecto que se realimentan entre sí. Sin embargo en la mayoría de investigaciones existe un común denominador en sus conclusiones al establecer que la procrastinación se manifiesta como “una pésima gestión del tiempo”. Se refiere así a la lucha entre tareas, en la que la persona se encuentra en un dilema donde evita la realización de una actividad que ha vivido como aversiva pasando a sustituirla por otra en la que obtiene un esfuerzo más inmediato. También se piensa que la procrastinación nace de preferir el placer antes que el dolor. Es decir, los seres humanos priorizan las cosas que les da placer y evaden o posponen todo aquello que les cause dolor, incomodidad o malestar. Por ello no se puede asegurar que necesariamente se refiere a la pésima gerencia del tiempo, son diversas las fuentes de la procrastinación; además los procrastinadores son personas con una gran habilidad para estimar tiempos y suelen ser más optimistas, el problema real puede referirse a la utilización de ese tiempo en actividades incorrectas.

Existen ciertos indicadores que ayudan a identificar a procrastinadores: Personas que buscan distracciones activamente, quienes prefieren no tomar responsabilidades muy pesadas y aquellos que complican las cosas más sencillas. Los procrastinadores están generalmente mal vistos pero en algunas ocasiones procrastinar puede ser productivo y todo dependerá del enfoque o las consecuencias que pueda traer dicha acción en el entorno en el que se desenvuelva el sujeto considerado procrastinador. La procrastinación de forma popular puede considerarse en el individuo como “pereza”, o síntoma de una característica personal denominada “irresponsabilidad”, pero como síndrome se asegura que puede llevar al sujeto a refugiarse de forma consciente en actividades que son ajenas a su tarea, generando dependencia de elementos externos como pretexto para evadir responsabilidades, acciones o incluso decisiones, afectándole esa costumbre de “dejar para mañana”,



en varios aspectos de su vida y perjudicando inclusive a la organización donde se desempeña; siendo entonces importante reconocer las causas y consecuencias del mal manejo del tiempo por los trabajadores y si existe procrastinación dentro de las organizaciones haciéndose tambien necesario concienciar a los mismos sobre aquellas actividades que provocan disminución en la productividad de la organización e identificar aquellos hábitos que realmente la están afectando.

Para Bauman, (2005), los tipos de procrastinación dependen del motivo que deriva la postergación, y los divide en procrastinadores: por evasión, la que sucede en personas con baja autoestima y que aplazan las cosas por temor a equivocarse; por activación, los que postergan una tarea u obligación hasta ya no tener más remedio que hacerla y es la más común; y, por indecisión, típica en personas perfeccionistas que buscan la mejor y más sencilla manera de hacer algo pero nunca consiguen la manera de hacerlo. En todo caso, se asevera que las consecuencias de postergar tareas y asuntos puede en el entorno laboral: genera retrasos, afectar la planeación y la productividad, el rendimiento laboral, procura la pérdida de oportunidades de crecimiento para la organización, produce conflictos con los pares y compañeros de trabajo perjudicando tambien las relaciones laborales y que una vez el hábito de procrastinar se enraíza en el individuo, todos estos efectos adversos tienden a multiplicarse, generando pensamientos negativos que minan la moral de la persona y que impacta también en todo su entorno, pudiendo llegar a contagiarse.

Ahora bien, los seres humanos tienden a percibir el presente y el futuro de formas distintas y muchos de ellos pueden no sentir una conexión entre su presente, el “yo” actual, con la proyección de su “yo” futuro, de esta manera posponen cosas importantes por diversas razones como la desmotivación, considerar abrumadora, desafiante o estresante alguna actividad o suplirla por otra acción más placentera y, así auto justificar la acción de postergar a un escenario futuro idealizado. Lo que es cierto es que el tiempo no puede detenerse, regresarse, cambiarse, por lo que es de suma importancia el análisis y determinación de los principales obstáculos que pueden incidir de forma negativa para controlar su mal uso que pueden ser: Mala planificación y Organización,



exceso de compromisos, interrupciones o falta de delegación; pero entendiendo también otros factores que pueden incidir en el sujeto llamado procrastinador que no necesariamente se deberán generalizar como conductas negativas.

En las sociedades antiguas como la egipcia, el término procrastinar se relacionaba con evitar el trabajo y con la pereza pero los romanos en contraposición la asociaban con la espera inteligente antes de la acción. En todo caso es necesario diferenciar la procrastinación del ocio el cual se refiere al cese de toda actividad, en donde el sujeto se dedica al reposo y utiliza su tiempo libre para recrearse. (Cruppi, 2012); y un trabajador procrastinador no generalmente deja de hacer las cosas para no hacer nada. También se dice que el ser humano en determinados momentos actúa en contra de lo que el mismo cree y a esa actuación se le denomina "Akrasia"⁽¹⁾, palabra griega que significa "debilidad de voluntad". Por tanto, la procrastinación es un fenómeno que debe ser siempre analizado, evaluado, monitoreado en forma permanente especialmente la causas que pueden generar el hábito dentro del entorno laboral, las cuales pueden ser: un clima organizacional desfavorable, un liderazgo formal o rígido, ausencia de incentivos, sobrecarga de tareas y responsabilidades, cansancio, aburrimiento o síndrome de Boreout, desvalorización, resistencia al cambio, perfeccionismo, exceso de motivación y creatividad, el absentismo presencial o presentismo y factores psicológicos individuales como depresión que conduce estados de letargo, baja autoestima, rechazo a la frustración, miedos, entre otros, que pueden no haber sido detectados por los procesos de selección de personal o que se han generado posteriormente.

Algo innegable es que las organizaciones hoy día, ya sean públicas o privadas, enfrentan el cambio como realidad y en un ambiente en constante dinamismo el estudio del comportamiento que tienen las personas que hacen vida dentro de ellas, es un desafío que se constituye en una de las tareas más importantes para los gerentes, directivos

(1) En el diálogo Protágoras Sócrates y Platón conversan sobre esta perplejidad que nos produce que "somos seres racionales, tomamos decisiones, deliberamos y pensamos sobre lo que nos conviene hacer...y sin embargo no lo hacemos". Tema que fue abordado por Platón y Sócrates que se ligaba a un comportamiento irracional. Sócrates pensaba que procrastinamos porque no somos irracionales y para los filósofos griegos es el camino entre la intención y la acción hasta el final. Para Platón esa conducta de ir en contra de tu propio beneficio pasaba como consecuencia de la ignorancia ya que las personas actúan racionalmente; esta concepción se encuentra alejada de la realidad ya que los Acráticos pueden serlo por hábito, por defecto, porque otras personas esperan que realices esa actividad, para evitar consecuencias negativas, por convencionalismos sociales, entre muchas otras razones, que no se relaciona precisamente con la pereza o la holgazanería.



y líderes de la organización, que no pasa de moda ya que el aspecto humano es un factor determinante para alcanzar los logros de la misma y crear así un diseño organizacional efectivo. También es innegable que en la vida empresarial actual todo proyecto a ser ejecutado debe tener una fecha de entrega acompañado de una expectativa de calidad y realizar dichas entregas a último momento para las organizaciones puede que no contribuya a que el resultado final sea el mejor; pero no todas las circunstancias se refieren a la procrastinación, por lo que detectarla, prevenirla y por qué no, canalizarla puede ser provechoso en el área laboral donde la tendencia a retrasar el inicio o culminación de actividades puede a veces ser devastador para el desempeño organizacional si no se tiene clara la percepción de los efectos y su intención de máximo provecho por el sujeto llamado procrastinador, pero donde el dejar para mañana “intencionalmente” también podría por el contrario ser la mejor opción.

Lo que sí es cierto es que la acción de postergar tareas por el individuo indiscutiblemente se le atribuye a un fallo en la autorregulación y a la ausencia de autocontrol, pero no puede dejarse de lado el rango positivo de la procrastinación en determinados contextos, investigándose además el papel adaptativo del ser humano. (Guzmán Pérez, 2013). Otros estudios también han mostrado que algunas personas que procrastinan lo hacen de forma intencional experimentando como emocionante o un desafío esa presión de entregar una tarea que tiene fecha límite, ya que sienten que trabajan mejor bajo la condición de presión queriendo verdaderamente realizar lo que tiene que hacer y por su parte, Perry (1995), defiende que se puede llegar a ser productivo a condición de dejar pendiente algo más importante; llegando así a definir al “procrastinador estructurado”, “una persona que consigue hacer muchas cosas dejando de hacer otras”. (p.13). Señala este autor que puede llegar a serse un “procrastinador eficiente” siendo la procrastinación estructurada “el arte de conseguir que este rasgo negativo trabaje en tu favor”. (Perry, 1995, p.2), por lo que no se puede relacionar la acción de postergar tareas con la vagancia o la holgazanería y por ello en lugar de dar soluciones a la procrastinación en sus obras, propone que el procrastinador pueda aceptar su hábito más allá de eliminarlo, que éste asuma que es un defecto



pero no se castigue por ello y pueda organizarse de forma horizontal con algunas actividades que el mismo se proponga para que algunas tareas se solucionen solas o las divida en pequeñas actividades que realmente pueda asumir, es decir, organizar la estructura de las tareas que deben hacerse y de esa manera no afectar el clima organizacional.

Por tanto, la solución no es fácil para las empresas quienes en principio pueden solo divulgar el conocimiento sobre la procrastinación así como las técnicas más aceptadas y útiles para que sepa y pueda combatir las el propio trabajador, tales como: "Falsear" de forma consciente las propias perspectivas, el desglosar una tarea en casi todas sus partes componentes, para hacer previsiones de tiempo lo más honestas posibles o el uso de la técnica propuesta por la psicóloga Bluma Zeigarnik en 1927 ⁽³⁾, referida al recuerdo por ansiedad de las tareas sin finalizar con la regla de "sólo unos minutos" la cual se ha determinado ser muy eficaz para vencer la procrastinación y que puede ayudar a la conclusión por todos los individuos de las tareas más arduas. Es decir un reacondicionamiento conductual. Los seres humanos cuando empiezan algo, están más dispuestos a terminarlo. La acción de dilación o de dejar las cosas inconclusas, es más fácil que aparezca si aún no han comenzado con algo. Enseñando ese efecto Zeigarnik de comenzar una tarea o actividad, sin importar la razón.

El perfil emocional del individuo se forma por toda una serie de circuitos neuronales desde la edad temprana, es decir en sus primeros años de vida, pero los mismos pueden modificarse en forma temporal o permanente como consecuencia de experiencias que pueden ser casuales o conscientes, en ese momento en que el sujeto practica hábitos que le ayuden a instalar nuevos circuitos. Los propios pensamientos son capaces de generar y condicionar el comportamiento y aprendizaje de todo ser humano ayudando al desarrollo de las propias capacidades, la conducta y la toma de decisiones. Los seres humanos estan organizados dentro de una sociedad en la que viven y les produce de forma inevitable una organización social del tiempo que debe repartirse entre la vida privada y la vida con el entorno, en donde se relaciona íntimamente

(2) La psicóloga rusa realizo un estudio en el que descubrió el "Efecto Zeigarnik" que se refiere a la tendencia de las personas a recordar más aquellas tareas inconclusas o pendientes que las que ya se realizaron.



con el aspecto laboral, y es precisamente en las sociedades modernas en donde se exige al hombre para un adecuado funcionamiento de las organizaciones, especialmente en las occidentales; que realice esa distribución del tiempo de forma efectiva si desea lograr satisfacer sus necesidades. Ejemplo de ello es la limitación y orden del uso de tiempo a través de la jornada de trabajo que debe aprovecharse de la forma más racional posible, la cual generalmente se define “en relación con las necesidades de la producción y de la competencia, así como por la consideración de las posibilidades físicas, de los recursos afectivos y de las capacidades intelectuales del trabajador” (Leif citado por Fernández, 2012, p. 446); teniendo la modernidad indiscutiblemente gran influencia en el comportamiento individual y se refleja en los tiempos actuales denominados posmodernos siendo la procrastinación uno de los tantos efectos de tales prácticas modernas.

Varios psicólogos han estudiado este comportamiento durante décadas y cada día se comprende más el mismo. La mayoría de la población es procrastinadora la cual se sospecha puede ser el 95% de ésta aunque no todos los procrastinadores tienen un comportamiento similar. Lo que lleva a perder el tiempo varía de unas personas a otras, pero según Steel (2007), es una mera combinación de tres factores que en mayor o menor medida están presentes en todos los individuos: La expectativa, la valoración y el tiempo y allí radica gran parte del problema: El tiempo, algo finito y en el que se puede en un periodo limitado realizar un número de tareas limitadas, placenteras o no al individuo o aquellas obligatorias.

El aprendizaje es el cambio que se da en cualquier momento que modifica el comportamiento del ser humano y que va ligado a la experiencia adquirida a lo largo del tiempo. No basta con tener solo el conocimiento sino en determinar cómo se da ese aprendizaje y que el mismo pueda ser aplicado. El ser humano tiene la capacidad mediante el aprendizaje y la experiencia de modificar continuamente su cerebro en forma temporal o permanente lo que influye en el desarrollo de las propias capacidades, la conducta y la toma de decisiones lo que le permite adaptarse a las exigencias del entorno.



La gerencia dentro de una organización cumple distintos roles y debe ser capaz de desarrollar habilidades técnicas para aplicar los conocimientos y la experiencia adquirida para sobrellevar situaciones complejas. Quienes se encuentran encargados del área de talento humano tienen muchas responsabilidades y una de ellas es identificar hábitos que puedan dañar el clima laboral interno, como el hábito de la procrastinación negativa en sus trabajadores así como el uso incorrecto del tiempo de estos en las actividades organizacionales ya que las empresas que descuidan estos aspectos corren el riesgo de disminuir la calidad de sus mercancías y la prestación de sus servicios si no existe una sana canalización de la conducta procrastinadora, por tanto se recomienda atacar la costumbre de procrastinar negativamente con la motivación del trabajador para que se sienta parte de la misma, reforzando la llamada cultura organizacional que se traducirá en aumento de la productividad y planificando desde las áreas gerenciales cada día las actividades de los miembros de ésta, para poder identificar trabajadores con alto nivel de procrastinación lo que ayudará a la mejora del clima laboral y la convertirá en una organización realmente efectiva. Es decir, promover una nueva y verdadera cultura de aprendizaje en los miembros de la organización respectiva.

3. LA PROCRASTINACION EN LAS ORGANIZACIONES PUBLICAS OCCIDENTALES

“La mejor manera de empezar es dejar de hablar y hacer” (Walt Disney).

En las organizaciones occidentales se le otorga mucha importancia al presente, “desenvolvimiento cortoplacista” tiempo en el que deben llevarse a cabo las actividades consideradas inmediatas ya que de esa manera se puede medir la efectividad empresarial y en donde los administradores deben rendir al máximo su tiempo laboral: el tiempo respuesta, aquel que se consume dándoles contestación a las solicitudes de sucesos, exigencias y problemas de personas; y, el tiempo discrecional, que si puede ser controlado por el individuo, el autoimpuesto y disponible. (Weber, 1985: 56). Ahora bien, ese tiempo discrecional llega de manera fragmentada y se dificulta su utilización por lo que se hace necesario por parte de los administradores el uso de diversas estrategias.



Esa preferencia del presente dentro de la cultura occidental que produce actitudes cortoplasistas en las personas, se traducen en ambientes organizacionales análogos que tienen graves consecuencias en el estilo de vida empresarial y en la manera de distribuir el tiempo laboral. Es un cultivo para distintos tipos de procrastinación negativa y la que tiende a dominar en los entornos laborales occidentales.

En estos términos es que se puede indicar que la procrastinación no es un hecho actual sino que ha sido parte de diferentes sociedades humanas siendo un problema que se basa en el individuo el cual no es desconocido a las generaciones anteriores. Por ello, se hace interesante el análisis de la influencia de los embates de la modernidad en las conductas de los sujetos procrastinadores las cuales se han trasladado a la posmodernidad, y especialmente identificar el efecto que puede tener este hábito dentro de las organizaciones, ya que estas como una entidad coordinada que busca el logro de metas en común debe considerar revisar de forma continua todos los acontecimientos que suceden en su entorno y especialmente los referidos a sus trabajadores como motor indispensables de las mismas ya que, todos los aspectos negativos que puedan acontecer que afecten su desempeño de alguna manera no solo puede convertirse en un problema delicado de difícil curación si se deja pasar mucho tiempo sino que puede propagarse el mal hacia los demás trabajadores aun no contaminados con tales actitudes negativas.

En esta sociedad donde existen diversas inconformidades sobre el futuro y desarrollo personal está a la orden que se presente la procrastinación y se encuentren así diversas causas que dan lugar al hombre procrastinador, presentándose en su mayoría en personas que no tienen un autocontrol o disciplina, o en personas con una gran carga psicológica como el estrés, sentimientos de ansiedad al que se enfrentan cuando deben preocuparse por las diversas actividades que se tiene pendientes. De allí que se deja lo importante para hacer lo urgente. Por otra parte, la adicción al trabajo es un apego a una situación, donde lo más importante es el estar ocupados en producir, es el aspecto laboral un elemento castrador que ocupa un espacio enorme en la vida de la mayoría



de los miembros de la sociedad actual lo que impacta enormemente en su identidad, que se va diluyendo y cercenando; todo esto como consecuencia inmediata de las costumbres modernas.

Culturalmente también se exige a los trabajadores occidentales en la sociedad actual ser multifuncionales para poderse adaptar a un estilo de vida en apariencia más dinámico; que sean indiferentes ante la realidad que los afecta, existe así vulnerabilidad de la dependencia tecnológica como la aparición de fraudes y delitos informáticos; una sociedad en la que se privilegian los valores del consumo, aún se mercantilizan todos los aspectos de la vida y se reducen a un análisis de coste-beneficio basada en la competitividad, la productividad y la búsqueda de bienes materiales: una sociedad con gran influencia moderna; por lo que se ha hecho necesario por nuevas corrientes plantear una “Rehumanización” de todo ese desarrollo productivo y tecnológico ya que existe diversidad de factores que impiden a sus miembros lograr sus objetivos siendo el principal, llevar a cabo el día a día perdiéndose en una multitud de cosas que demandan su atención. La procrastinación repercute en el bienestar psicológico de las personas y no se trata entonces de una acción que solo perjudica a una persona (la que procrastina) sino que se ve afectado todo el entorno, pudiendo en algunos momentos traer graves consecuencias personales, económicas, sociales, legales, entre otras si ese sujeto no tiene claro el origen y razón de su condición.

La modernidad, que se expandió como proceso por el mundo como una relación de dominación del hombre, de explotación, impuso el modo de producción capitalista, apoyándose en la coerción y el peso de la tradición; en los cambios en ese proceso de industrialización y el “ámbito societa”, la lucha de clases como rasgo endémico del capitalismo. En la década de los 60 y 70, las empresas tenían como principal objetivo producir sin que importara la calidad del producto, luego se entendió que era necesario hacerlos con calidad para satisfacción de los clientes y propiciar el ahorro en las empresas. Lo mismo sucedía con la importancia del capital humano en tiempos anteriores y la visión actual de ese patrimonio vivo empresarial. Posteriormente se empieza a hablar



por muchos autores de una modernidad fracturada llena de realidades consumistas, tecnologizadas y con la presencia del fenómeno de la globalización; en donde se hace énfasis en la social pero donde se deja claro el fracaso de la modernidad como proceso e ideal. Se resalta en esos cambios modernos la flexibilidad en la productividad y puestos de trabajo y la gestión, así como la incorporación de la mujer en el mercado laboral.

En la modernidad son los organismos gubernamentales los que establecen y ordenan, son los que imponen, sancionan y penalizan a aquellos que actúen en contra de sus reglas; en la escuela moderna el tiempo es uno de los recursos más importantes que se constituye en un mecanismo de control, administración y crítica hacia los ejecutivos, ya que no utilizarlo favorablemente genera como consecuencia efectos que repercutan de manera negativa en la institución o empresa sin permitir así obtener resultados óptimos en la misma; pero es el fracaso de la propia modernidad, la sociedad de la información, la que abrió paso a la era de la Posmodernidad. El posmodernismo establece que son las organizaciones quienes deben de forma espontánea comprometerse a tomar acciones que contribuyan al mejoramiento del planeta y disipen operaciones que perjudiquen a la sociedad. Las organizaciones, bajo la perspectiva posmoderna tienen que asumir un papel ético y de responsabilidad para con el bienestar social y éste surge “de su statu quo como parte de la comunidad y como una institución de la sociedad”. (Thompson y Strickland, 1999: 64).

En la postmodernidad se habla del sujeto deliberante quien mediante la comunicación genera los procesos, es el que participa, lo que indiscutiblemente confirma la importancia de ese proceso en el ámbito de estudio de las ciencias organizacionales. Aunque todavía se vive la modernidad y en el mundo actual habla más de una transmodernidad que de la propia posmodernidad por su falta de claridad a pesar de estar tratándose desde los años 70; las organizaciones posmodernas reconocen la importancia que tiene en estos tiempos de cambios la visión del talento humano como actor creador e innovador y la reinversión organizacional para poder flexibilizarse y superarse a sí mismas, relevando procesos,



productos y servicios, que les permita ser más competitivos; para lo cual el aprendizaje organizacional, es un arma sumamente poderosa porque permite el mejoramiento permanente y obtener ventajas competitivas sostenidas.

Existe una mayor conexión en los mercados financieros que se encuentran globalizados aportando las nuevas tecnologías la expansión informacional y comenzando así a describirse una posmodernidad o modernidad líquida (Bauman, 2003). Nace la sociedad de la información con el papel de la tecnología siendo los medios los que han contribuido a multiplicar esa “cosmovisión” de la figura general de la existencia. Es así como entre muchas consecuencias de ese proceso moderno surge también la procrastinación en los entornos laborales ya que el industrialismo se transformó por el uso de nuevas tecnologías de la información, pasando del trabajo realizado por las maquinas al trabajo mental.

En esa rehumanización el trabajador es el que debe ser entendido, enseñársele sobre los cambios tecnológicos y socioculturales, hacerse un análisis social, haber coherencia entre esas imágenes y los mensajes, homogeneidad y heterogeneidad y racionalidad comunicativa, comenzar un nuevo orden social, hacer cambios sin precedentes e irreversibles a gran escala. La sociedad posmoderna busca el rendimiento y la eficacia. El ser conscientes de estos cambios permite recordar “quienes somos” para no solo dejarnos llevar: el yo se construye, el hombre no es una imagen ni máquinas de producción, existe una responsabilidad personal sobre la que fundamentar un comportamiento ético, la heterogeneidad de posibilidades y culturas no debe conducir al relativismo o al nihilismo y mucho menos al individualismo. (Lyon, 2000).

Por su parte, para Berardi (2003), opina que en estos tiempos existe en demasía influencia de la ideología virtual: “mezcla de futurismo tecnológico, evolucionismo social y neoliberalismo económico; lo que floreció a mediados de los noventa, cuando la revista californiana „Wired se convirtió en el Evangelio de una nueva clase cosmopolita y “libertaria, optimista y sobreexcitada””. (p. 9).



Por otra parte tambien parece que a pesar de naturalmente el hombre tender a ser feliz, tiene la predisposición a la infelicidad, en especial cuando pierde el equilibrio o algo duele y si se desata una emoción se percata de la felicidad perdida. El ámbito empresarial que está compuesto por personas esencialmente, no escapa a esta realidad y se puede asegurar que un trabajador feliz genera beneficios mientras que uno infeliz es propenso a la critica. La felicidad requiere de: “el esfuerzo de ir más allá de nuestra simple mirada humana, que tiende a centrarse en nuestros sufrimientos, pérdidas, miedos o contradicciones. (Ardon, 2003, p.18). Es aprender sobre las propias barreras y límites de la plenitud personal, si bien cada persona no puede conseguir una felicidad continua al menos se debe tratar de desarrollar una más real y compatible con la propia naturaleza; solo de esa manera puede enfrentar los retos personales y laborales y especialmente evitar la procrastinación, transformando esta quizá en una procrastinación eficiente (Perry, 2012), para brindar a la organización efectos positivos contrarrestando los negativos. Según esta teoría de procrastinación estructurada existe la posibilidad que los procrastinadores logren conseguir hacer cosas sorprendentes y maravillosas sin atenerse a una agenda prefijada, asumiendo que ser procrastinador puede ser un vicio pero no de los peores siendo el procrastinador eficaz un “organizador horizontal” que necesita tenerlo todo a la vista y no clasificado.

La Administración Pública por su parte, entendido como todo el sistema de límites indeterminados que comprende el conjunto de organizaciones públicas que realizan la función administrativa y de gestión del Estado en el ámbito Nacional, Regional o Local; no escapa a esta realidad. La palabra administrar proviene del latín ad-ministrare, “ad” (ir, hacia) y “ministrare” (“servir”, “cuidar”) y tiene relación con la actividad de los ministros romanos en la antigüedad que pone en contacto directo a la ciudadanía con el poder político (servidores públicos), «satisfaciendo» los intereses colectivos de forma inmediata, en contraste con los poderes legislativo y judicial, que lo hacen de forma mediata. La noción de la administración pública es amplia y dependerá de la disciplina o enfoques principales de estudio (el jurídico, el técnico o el político), en virtud de



no existir, una ciencia general de la administración pública capaz de armonizar y fundir todos los elementos y enfoques de éste complejo objeto del conocimiento pero que desde cualquier óptica se comprende y entiende que está compuesta por personas que ejecutan la actividad administrativa teniendo muchas de ellas como en cualquier organización conductas procrastinadoras que afectan el clima interno y el entorno en general, especialmente la prestación del servicio de forma eficiente y eficaz en donde se ve afectado el administrado (ciudadanos, usuario o la colectividad).

El modelo de Administración Pública actual es el burocrático descrito por Max Weber basado en la racionalidad instrumental y en el ajuste entre objetivos y medios. La nueva gestión pública como reforma administrativa involucra una gestión por objetivos donde la evaluación cuantitativa se hace imprescindible, con el uso de la privatización, la descomposición de la instituciones administrativas tradicionales, el enfoque del Estado como productor de servicios públicos, costos reducidos y mayor disciplina presupuestaria; la evaluación es utilizada como instrumento para mejorar el proceso y las prácticas cortoplacistas, modernas están arraigadas en el inconsciente y consciente colectivo lo que dificulta que se pueda generar nuevas perspectivas de administración del tiempo efectivo en los tiempos actuales.

La reforma del modelo de la administración pública debería estar dirigida a una ordenación más estratégica de las políticas públicas con un sistema de gestión financiera que haga énfasis en los resultados pero que al mismo tiempo descentralice los controles y ponga mayor atención en la gratificación por el desempeño donde además se le de relevancia a la e-Administración o Administración electrónica ⁽³⁾ con la incorporación de la tecnologías de la información y las comunicaciones en dos vertientes: desde un punto de vista intraorganizativo para transformar las oficinas tradicionales, convirtiendo los procesos de papel, en procesos electrónicos desde una perspectiva de las relaciones externas y habilitar la vía electrónica como un nuevo medio para la relación con el ciudadano

(3) La definición de la Comisión Europea de la Unión Europea es la siguiente: «La Administración electrónica es el uso de las TIC en las AAPP, combinado con cambios organizativos y nuevas aptitudes, con el fin de mejorar los servicios públicos y los procesos democráticos y reforzar el apoyo a las políticas públicas».



y las empresas y que además se utilice como herramienta con un elevado potencial de mejora de la productividad y simplificación de los diferentes procesos del día a día que se dan en las diferentes organizaciones (Martinez, 2016) y también como medio para contrarrestar la procrastinación laboral negativa dentro de las organizaciones públicas.

Este cambio de paradigma traería como beneficios en la eficacia y eficiencia toda una transformación en los procesos de modernización administrativa. Señala Martinez (2016), que la mayor fama de procrastinar la tienen los funcionarios y servidores públicos, existiendo una frase mitológica de las Administraciones públicas: “vuelva usted mañana”, y ya es bien sabido que el día mágico de la procrastinación es precisamente el mañana, el día en que se hará todo lo que se tiene pendiente. La Administración Pública se caracteriza por su lentitud en los trámites, medianamente mejorados por la incorporación de adelantos tecnológicos de la informática e Internet. Esta frase caracteriza al procrastinador público general ya sea el de tipo aousal, evitativo, decisonal, activo, pasivo, por evasión, activación o indecisión y por qué no tambien al estructurado. Otras frases mitológicas en las administraciones públicas como son “eso no es aqui” o “eso lo lleva mi compañero que hoy no ha venido”, también caracteriza a cualquier tipo de procrastinador y su indentificación y corrección evitará los daños que produce esta conducta a nivel interno en el Ente: Deficiencia en la prestación del servicio, incumplimiento de metas y objetivos, retrasos, daño del clima laboral, inconformidad, mala organización y planificación y en especial, el daño ocasionado por esos continuos retrasos y comportamientos al receptor del servicio que generalmente los acusa de perezosos, incompetentes, burocráticos e irresponsables.

Son incontables los aspectos negativos que se producen para las partes involucradas al igual que las causas que la provocan y solo puede permitirse una procrastinación al momento de traducirse en beneficio colectivo. Aquel funcionario que se siente seguro en su puesto y trabaja a su ritmo sin control (interno ni externo) puede afectar los resultados personales y organizacionales. En el área pública existe

menos probabilidad de una medición concreta de su productividad como pueda existir en empresas privadas donde se depende de las ventas a un público y de la calidad del producto. Es el ciudadano o usuario quien paga con sus impuestos el servicio prestado por los empleados públicos y el trato que suele recibir no es el de cliente como al tratar con las empresas privadas, por el contrario juega el papel de siervo o a quien se le hace un favor y recibe una atención impersonal y molesta o es victima del temido silencio administrativo; lo cual no es el “deber ser” según la esencia del cargo que ocupa el individuo.

Ahora bien, afortunadamente no todos los funcionarios actúan de la misma manera ni todos los entes públicos tratan mal a sus usuarios, mal se podría generalizar pero es el mismo sistema que los induce a procrastinar: La desmotivación en recompensas salariales es punto importante para estos funcionarios en sus conductas; la exigencia de muchas responsabilidades que se descargan en un solo funcionario muchas veces no alcanzándole su tiempo para cumplir las mismas; el cambio continuo en las tareas asignadas, donde se exige sustituir unas tareas consideradas importantes por otras llamadas urgentes y el sinnúmero de legislaciones que marcan plazos a sus actuaciones creando la tendencia a resolver un asunto cuando el plazo legal para hacerlo está a punto de expirar. También no es secreto que existe de un 100% de los empleados públicos, un 80% que cumple razonablemente con su trabajo pero un 20% restante vaguea a costa de ese 80% restante. (Principio de Pareto). Quizá dentro del 80% hay otro 20% que procrastina utilizando la frase “vuelva usted mañana”. (Martinez, 2016).

Lo que es cierto es que si en las Administraciones se pretende optimizar el tiempo productivo hay también que reducir el tiempo que estos funcionarios se dedican a: tomar café, conversar o fumar; pero para ello es preciso crear las condiciones que eliminen tales prácticas y se deben propiciar buenas condiciones de trabajo para los logros personales y colectivos. El funcionario debe conocer la finalidad de la entidad, los objetivos y metas que persigue para hacerlos propios. Se trata también de contrarrestar la procrastinación con la mayor felicidad posible, disminuir



los retrasos y deficiencias organizacionales con la suma de elementos positivos primero que se aprehendan de forma individual para que posteriormente tengan un efecto colectivo.

4. LA PROCRASTINACION DENTRO DE LA INSPECTORIA DEL TRABAJO DEL ESTADO MERIDA

En Venezuela, el Ministerio Popular para el Proceso Social Trabajo (MPPPST) depende de la Presidencia de la República y según el Decreto número 6.173 publicado en Gaceta Oficial Extraordinaria de fecha 18 de febrero de 2015, es competencia del mismo: la protección, garantía, estabilidad y desarrollo del Proceso Social de Trabajo. Este Ministerio tiene como visión ser la institución líder para el alcance del equilibrio político, económico y social del país enalteciendo el trabajo productivo y amparando la dignidad humana de las trabajadoras y trabajadores venezolanos. En su misión tiene como función principal promocionar el diálogo social con la finalidad de promover en el marco de una economía productiva y solidaria, el empleo, el trabajo digno y la protección a los derechos humanos y sindicales de las trabajadoras y trabajadores; el desarrollo de un sistema de seguridad social público y solidario; la prestación de un servicio de calidad y eficiencia que permita la regulación de las relaciones laborales y sea accesible a todos los trabajadores y trabajadoras. Las funciones del MPPPST se encuentran establecidas en el artículo 499 de la Ley Orgánica del Trabajo, Los Trabajadores y Las Trabajadoras (LOTTT, 2012), entre las cuales se señalan como las más importantes: Cumplir y hacer cumplir la Ley; aplicar justicia en materia de trabajo en sede administrativa, asegurar el cumplimiento de las leyes en materia de seguridad social; recoger información necesaria para crear políticas en materia de trabajo; ejercer la vigilancia y aplicar correctivos en las relaciones de trabajo; supervisar y fiscalizar las entidades de trabajo, entre otras. El Ministerio es dirigido por un Ministro designado directamente por el poder Ejecutivo.

Las Inspectorías del Trabajo es un organo dependiente del MPPPST y está encargada del manejo de casos relacionados con la materia Laboral, especialmente los referidos a la protección de los



derechos de los trabajadores en cumplimiento del Artículo 3 de la CRBV (1999). Cuenta con una sede en cada estado; sus funciones están claramente establecidas en el Artículo 507 de la Ley Orgánica del Trabajo, Los Trabajadores y Las Trabajadoras (LOTTT, 2012). La Inspectoría del Trabajo estará a cargo de un Inspector y sus competencias se establecen en el Artículo 509 de la misma Ley; éste ejercerá su representación en todos los asuntos de su competencia y debe además cumplir con las instrucciones del Ministerio respectivo.

Dentro de los Procedimientos a ser tramitados por ante el Inspector se encuentran: Los reclamos; los de despidos masivos; del registro de organizaciones sindicales; de fuero sindical; de los conflictos colectivos y la función de la administración del trabajo; de la negociación de convenciones colectivas de trabajo; de sanciones y de calificación de faltas. La Inspectoría del Trabajo de Mérida juega un papel preponderante en la protección de los trabajadores y día a día recibe una cantidad considerable de usuarios (trabajadores, empleadores y publico en general), solicitando los servicios que ésta presta, congestionándose el ente y no pudiendo cumplir a cabalidad sus funciones por sobrecarga administrativa⁽⁴⁾, lo que se ve reflejado según la observación directa y en los retrasos administrativos para dar respuesta al usuario a pesar que la Ley exige el cumplimiento de plazos claros..

Ahora bien, al observarse el comportamiento de los trabajadores dentro de este Ente administrativo a priori se logra determinar diversas conductas procrastinadoras: La principal, la del Inspector del trabajo quien no cumple con los plazos establecidos para las decisiones o providencias administrativas respectivas en procedimientos de reclamo y de calificación de faltas, lo que puede corroborarse en la revisión de los expedientes administrativos que reposan en los archivos del órgano correspondiente. Existen expedientes por espera de providencia desde hace más de dos años cuando la ley al menos en el procedimiento de calificación de falta ordena sea resuelto en plazo máximo de 10 días

(4) Esta misma sobrecarga fue determinada por el Ente rector quien recientemente publicó en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela de fecha 06 de diciembre de 2016 la Resolución del Ministerio del Poder Popular para el Proceso Social de Trabajo N° 10005 de fecha 01 de diciembre de 2016, que contiene la creación de Inspectorías del Trabajo de Sanción Estadales como parte del proceso de descongestión de las Inspectorías del Trabajo en el país.



hábiles, lo que coloca en indefensión a las partes. En entrevista personal a los funcionarios respectivos se recoge como respuesta que existe una sobrecarga administrativa, además que existen tareas que deben resolverse con prioridad por ordenes superiores. (Ostoich, 2018). En ese caso, parece que se está ante la presencia de un procrastinador ocasional (que depende del entorno y sus exigencias); aurousal (con un fallo en la autorregulación); de tipo decisional (quien posterga la toma de decisiones); pasivo (sin intención de ocasionar el retraso); activo (deja de realizar unas tareas por realizar otras más urgentes) y por activación (quien cumple cuando ya no tiene mas remedio que hacerlo). En el mismo Ente se logra escuchar la frases míticas mencionadas - antes como respuesta a los usuarios que denota otro tipo de procrastinadores que pueden ser de tipo evitativo (aquel que evita hacer una tarea) o podría ser por evasión (presentan temor ante el problema o situación planteada ante el).

Mal podría darse un diagnóstico individual de la cantidad de procrastinadores y las causas dentro de la Inspectoria del Trabajo del estado Mérida sin una investigación de campo de tipo cuantitativo; pero ésta investigación de tipo cualitativa indiscutiblemente ayudó a: 1.- Determinar la existencia del fenómeno dentro del Ente: Existe Procrastinación Laboral en la Institución que afecta no solo el desempeño organizacional, sino el personal, el estado psicológico de esos funcionarios y al usuario de la prestación del servicio. 2.- Entender el fenómeno: Son las prácticas modernas y el complejo ritmo que se lleva en estos tiempos denominados posmodernos las causas principales de la conducta procrastinadora dentro de las Administraciones Públicas. Y, 3.- Plantear estrategias generales dentro del Ente objeto de estudio: Que van desde la aplicación de un protocolo de identificación de conductas procrastinadoras; divulgar el conocimiento referido a la procrastinación; la utilización de herramientas psicológicas, motivacionales, concienciación y tecnológicas para contrarrestarlas y en especial plantear la autorregulación, autocontrol y autoeficacia como solución principal.

Se hace necesario concienciar a los trabajadores sobre aquellas actividades que provocan disminución en la productividad de la organización e identificar aquellos hábitos que los está afectando.



Es indispensable la asignación de tiempos específicos y fechas límites para cada tarea dentro de las áreas de trabajo y la supervisión en la utilización de ese tiempo en cada actividad encomendada, aunque sean prácticas que indiscutiblemente continúan siendo modernas las mismas son necesarias para mejorar el desempeño dentro de esa organización pública que se esté viendo afectada por trabajadores con el hábito desde la perspectiva negativa de procrastinar.

La autorregulación se refiere a la capacidad que tiene una entidad, organización o institución de regularse a sí misma sin intervención de factores externos. Es un proceso que demanda el uso de recursos atencionales y cognitivos en un momento determinado que además facilita que la persona pueda emprender una tarea pendiente, pero se trata en principio de una autorregulación personal para que se pueda establecer una autorregulación institucional. Otros autores opinan que la conducta procrastinadora es incompatible con el proceso de autorregularse ya que quién procrastina presenta dificultades en la motivación hacia la realización de la tarea que implica evitar las fuentes de distracción y demandas de recursos por cuenta de otras tareas temporalmente cercanas. (Angarita, 2014); pero ya también ha quedado demostrado en otras investigaciones que es una solución viable y que los procesos de autorregulación se ven influenciados de forma directa y positiva con valores semejantes a la auto-eficacia: creencia de las persona en su capacidad de tener éxito en situaciones particulares, sobre su capacidad para manejar adecuadamente una amplia gama de estresores de la vida cotidiana. (Sanjuán Suárez, Pérez García y Bermúdez Moreno, 2000). La autoeficacia desempeña así un rol relevante en todo lo que se refiere a la iniciación y perseverancia en la realización de actividades; ya que un individuo que no crea tener cierta habilidad para realizar una tarea con éxito, aquel con baja autoeficacia, tiende a posponer su realización. (Natividad Sáez, 2014).

En otros resultados obtenidos por diversas investigaciones es notable las diferencias halladas entre estudiantes universitarios y trabajadores en la variable procrastinación donde el grupo de trabajadores tiene una mayor tendencia a procrastinar que los



estudiantes, interpretándose que al momento que un estudiante posterga sus actividades académicas no pone en riesgo su sustento vital, pero caso contrario cuando es un trabajador, el mismo no puede permitirse postergar tareas en el trabajo ya que el mismo podría ser despedido por tal incumplimiento. “Se presupone por tanto, que los trabajadores podrían no postergar tareas relacionadas con el ámbito profesional, en cambio sí postergar aquellas tareas de la vida cotidiana”. (Cid, 2015: 19). Por otra parte en ésta sociedad las jornadas laborales son extensas lo que provoca que los trabajadores experimenten altos niveles de estrés laboral, pudiendo este estrés hacer que las personas posterguen tareas cotidianas, priorizando el poco tiempo libre que tengan para descansar. Entonces, la autorregulación y autoeficacia si se relacionan (Steel, 2007), e incluso los procesos de autorregulación están influidos por la autoeficacia.

También se ha determinado que existe una positiva relación entre expectativas y la procrastinación, es decir, que a más procrastinación mayor expectativas por parte de los trabajadores y se tiende a procrastinar con mayor probabilidad. También se asegura existe una relación negativa entre las dudas sobre las acciones y la procrastinación, es decir, que a mayor procrastinación, menos dudas sobre las acciones que se desean llevar a cabo. Según Chun Chu y Choi (2005), este fenómeno se da dentro de los procrastinadores activos ya que estos deciden de forma voluntaria posponer tareas para concentrarse en otras tareas más importantes, considerando que en las actividades laborales surgen de repente otras tareas que requieren mayor atención y de forma inmediata por lo que se tiende a procrastinar actividades ya empezadas para dedicarse a las llamadas prioritarias. Los trabajadores se ven obligados a priorizar tareas, sabiendo que pueden retomar la actividad que ha sido postergada al culminar las otras cuestiones que han sido consideradas más urgentes, pero está claro que ese diferimiento no se debe a que le surjan dudas sobre cómo llevarla a cabo. Otro aspecto importante a considerar en el entorno profesional y laboral es la detección de la presencia de la angustia como factor que evita los cambios, las decisiones, los actos verdaderos ya que tomar una decisión o tener que implementarla puede ser un problema por la angustia que conlleva. La tarea analítica radica en aliviarla, averiguar cuando el sujeto posterga, sus motivaciones inconscientes, es decir, lo que hay por debajo del síntoma. (Cid, 2015).



La procrastinación también se relaciona negativamente con el bienestar psicológico en el grupo de trabajadores, causando malestar. (Guzmán Pérez, 2013). En esa afectación de postergar tareas influyen diversas variables sociodemográficas así como el cargo que los trabajadores desempeñan ya que los trabajadores que ocupan posiciones de mayor nivel tienen una mayor responsabilidad, de adaptación y de resolución, que podría influir en que se posterguen tareas por priorizar otras que requieren una respuesta más inmediata; pero en este supuesto la procrastinación es vivenciada como algo positivo, por lo que no genera malestar.

Steel denomina la procrastinación como “una forma frecuente y perniciosa de fracaso de autorregulación no completamente entendida” (Steel, 2007, p. 65). Por tanto, sería la autorregulación parte de la solución a la procrastinación laboral, pudiendo utilizarse diversas estrategias para disminuirla, controlarla y por qué no erradicarla dentro de la organización si se hace imperioso, sobre todo en el ámbito público. Es necesario el planteamiento de objetivos y metas, por hora, días, semanas y meses para de esa manera enfocar y eliminar distracciones y hacer más eficiente el tiempo de trabajo; si queda algún tiempo extra es importante utilizarlo en actividades dirigidas al desarrollo profesional del trabajador dentro de la empresa. Se hace ineludible balancear las actividades y poder establecerse un tiempo a cada cuestión sin descuidarse lo importante. Una estrategia primordial en la autorregulación es la “organización”⁽⁵⁾, debido a que puede ayudar a reducir la procrastinación de diferentes formas ya que si el individuo se establece objetivos a corto plazo puede planificar el tiempo empleado en realizarlos y, especialmente es importante no generalizar a los procrastinadores ni etiquetarlos negativamente.

En todo caso, más allá de un método o estrategia para mejorar la productividad persona, debe considerarse que el hombre no es un espíritu racional viviendo en un mundo ideal. No se trata de razonar y desarrollar la fuerza de voluntad sino de engañar al espíritu procrastinador que todos llevan por dentro; es construir una cultura de aprendizaje dentro de la organización. Jacques Lacan señalaba tres momentos lógicos en cuanto

(5) Forma en la que un sujeto ordena, estructura y planifica su vida.



a la temporalidad de la acción: el instante de ver, el tiempo de comprender y el momento de concluir. (Napolitano, 2009). Todos los seres humanos pasan en el mundo por los tres momentos, pero algunos pueden detenerse más de lo necesario en los momentos de ver y comprender ya que desean calcular todo antes de concluir o simplemente utilizar la comprensión como excusa para nunca tomar decisiones, y en esa eterna posposición se les puede ir la vida entera.

5. REFLEXIONES FINALES

“y sobre eso que llaman procrastinar, se te dirá que tiene que ver con la irresistible, mórbida e incomprensible costumbre de demorar hasta último momento aquello que haciéndolo te liberaría de la carga de no hacerlo”
(Angarita, 2012).

Esa acción, conducta, capacidad o el hábito de postergar actividades y proyectos relevantes o situaciones que debieran ser atendidas y sustituirlas por otras con menor importancia o que pueden parecer más agradable al individuo, se le denomina en general “procrastinar” y se relaciona apresurada y directamente con el mal manejo del tiempo; trastorno que afecta a todos los seres humanos en el mundo de una u otra manera o en mayor o menor medida. La procrastinación es un fenómeno multideterminado en donde no influyen sólo los hábitos sino también nuestros rasgos de personalidad, el entorno y capacidad de resiliencia e incluso la actividad neural de los individuos.

La actual sociedad se encuentra en constante cambio y ha sido el desarrollo de la historia por parte de las clases dominantes así como el advenimiento de la era y sociedad de la comunicación (por cierto contraria a una sociedad ilustrada), la que ha abierto el camino a la “era posmoderna”, a la exploración de un nuevo camino en contravención a la tendencia universalizadora de la filosofía occidental buscando la construcción de la verdad. La sociedad transparente llega a sustituir los paradigmas y valores modernos que han quedado desfasados y antiguos y



en ese proceso de cambio por la crisis de la historia unitaria, cobran valor las variaciones sociales, culturales, étnicas y artísticas. El hombre ya no es esclavo de la ideología sino se abre a la emancipación, a la pluralidad, a la erosión del “principio de la realidad”. El multiplicar las imágenes del mundo no le hace perder ese sentido de la realidad sino que es ahora el mundo de las imágenes, de las “mass media”. (Vattimo, 1990). Ese encuentro con otros mundos, de las otras posibilidades de existencia como señala Dilthey, de los universos culturales les hace experimentar la libertad.

Javier Sadaba plantea que el posmodernismo es más una promesa que una realidad, aunque el colectivo desea esas promesas y no más realidades. ¿Puede entonces ese pensamiento posmodernista quedarse solo en una nueva promesa social?. La Multiculturalidad es una prometedora solución, esa diversidad cultural que busca comprender los fundamentos de cada una de las naciones así como la desconstrucción de los discursos y sobre todo lo referido a la coexistencia de ambos componentes civilizacionales: modernidad y posmodernidad.(Lanz, 2000). La historia difícilmente muere aunque hoy día suceda en tiempo real y se piense que por el dinamismo de esta era no quede tiempo de hacer interpretaciones de tales hechos históricos y se sustituya solo por la noticia como nuevo relato de los acontecimientos en la que cada quien puede sacar sus propias conclusiones. Aunque la realidad no se puede apreciar de una forma lineal porque limitaría ver el mundo ampliamente, la posmodernidad sigue siendo una posibilidad que no queda clara para determinar si sirve para luchar contra la razón única como ideal considerada por los posmodernistas como el motivo de los problemas del mundo.

Es así como la liberación debe ser construida por los hombres, el mundo común debe ser construido por sus habitantes. La deshumanización ha sido consecuencia de la opresión moderna y solo cambiando esos paradigmas nacerá un hombre nuevo con un nuevo discurso de dialogo liberador. Solo la palabra auténtica podrá transformar la realidad que ha sido creada, es la palabra verdadera la praxis para la



transformación del mundo y, es la sociedad de la información, los nuevos medios de comunicación e información; la clave para dicha evolución que hacen posible que las minorías tomen voz y que el pensamiento y las cosmovisiones dejen de tener univocidad.

En la corriente posmoderna las propiedades organizacionales del Siglo XXI no se centran solo en la implantación de programas y técnicas que busquen mejorar la calidad en los productos y en los servicios para satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes; sino que, se basa en aumentar la productividad de todas sus operaciones, el mejoramiento de su personal, del clima laboral, de sus procesos para lograr mayores ventajas bajo un enfoque sistemático, asegurando el crecimiento dinámico y sostenido de las mismas. “La idea clave es que procrastinar no equivale a no hacer absolutamente nada”. (Perry, 2012: p.2); por lo que puede utilizarse ese factor para mejorar la procrastinación de los trabajadores y transformar el hábito en aspectos positivos para la organización.

Es así como la modificación del aprendizaje, la motivación, la autorregulación, el autocontrol, la autoeficacia, dar relevancia de la multiculturalidad y la preeminencia de lo social en estos tiempos en todas las acciones a ser realizadas, son soluciones viables para superar el hábito objeto de estudio. Perseguir estos elementos en la gestión y las prácticas de los negocios e instituciones es más complejo pero no es imposible, por el contrario los hará más innovadores y eficientes; creará una nueva cultura de aprendizaje.

La procrastinación como fenómeno se ha incrementado en las últimas décadas ya que se ha hecho presente en todo tipo de personas sin distinción de sexo, clase social, económica, nivel académico, entre otros factores; lo que produjo la curiosidad de investigadores de saber si se estaban enfrentando a una nueva enfermedad o si únicamente se trataba de un trastorno psicológico; y, precisamente aunque ya existen algunas investigaciones y propuestas de tratamiento para este tipo de problemas conductuales, según algunos autores, aún se trata de un tema muy nuevo en el que hace falta realizar mucho trabajo de investigación,



ha sido indagada mayormente a nivel académico y enfocada solo en el área de la productividad en las empresas, pero no se han encontrado referencias directas de investigaciones preliminares de la procrastinación como consecuencia de la modernidad o posmodernidad, por tanto, continuar con esta línea de investigación es pertinente para el aporte de nuevo conocimiento en el área de las ciencias organizacionales, especialmente al analizarse también el estado psico-ontoepestemológico de la procrastinación.

Hoy en la postmodernidad, lo social fragua, modela un sujeto solo lleno de tareas triviales y de obligaciones que corren tras lo urgente y banal. (Cruppi, 2012). La sociedad posmoderna es experta en procrastinar y tal es la marca de lo social, que se han descrito dos tipos de individuos que ejecutan esta acción: los procrastinadores ocasionales, descritos por algunos autores como nuevas adicciones, por ejemplo: a Internet, que favorece la evasión a través de la realidad virtual, y; procrastinadores crónicos, neuróticos obsesivos. Hoy, se demanda al humano en los tiempos actuales, inmediatez bajo la premisa de “no hay que perder el tiempo”. La vida moderna les exige pisar el acelerador implantándonos la idea que si no lo hacen perderán las oportunidades, la felicidad, la vida en sí misma. Pero cabe preguntarse: ¿Se podrá ir más lento?, indudablemente si, pero sin sacrificar la existencia ni el ambiente en el que el hombre se desenvuelve, entendiendo los acontecimientos, madurándolos, procesándolos, analizando y reflexionando. Se trata de vivir con la premura que exige el entorno pero sin la presión innecesaria. Se trata del goce en el ahora y es en este espacio donde las múltiples facetas del yo, tienen la posibilidad de ser desplegadas, al mismo tiempo de poder plasmar el propio ideal. Una persona puede tener más de una vida: una real y otra virtual y es en ese espacio virtual que se favorece el retardo pero se puede lograr la transformación del mal hábito de la procrastinación convirtiéndola en una estrategia de productividad, eficacia y eficiencia. La Administración Pública no escapa a toda ésta realidad pero tiene un mayor compromiso de entender el cambio necesario y la creación de éstos espacios de aprendizaje.



Analizar entonces el hábito de la procrastinación en el entorno laboral occidental público en tiempos posmodernos, profundizar sobre el impacto que puede tener el hábito en el entorno laboral y las relaciones del mismo con otros factores de la organización utilizando como referencia el estudio de caso de una institución; ayuda a evaluar el fenómeno desde una nueva perspectiva, a comprender cómo funcionan hoy día los individuos frente a un proceso de cambio y podrá contribuir a controlar y entender este suceso así como a desarrollar habilidades institucionales para generar un cambio de comportamiento de los miembros de la estructura, logrando quizá que se trate de un proceso consciente, racional e intencional, es decir, de forma autodirigida. Además puede este tipo de investigaciones reforzar de forma potencial el conocimiento del área gerencial sobre el tema como parte de la conexión que existe entre sí entre todos los ambientes de trabajo brindando herramientas efectivas para afrontar el cambio tan necesario hoy día dentro de las organizaciones en general.

6. REFERENCIAS

AMIN, BARRIGA y RODRIGUEZ (2013). Gestión Oriental y Occidental. Un acercamiento a los grandes gurúes e ideas empresariales. Bogotá: Universidad del Rosario.

ANGARITA, L. (2014). Algunas Relaciones entre la Procrastinación y los Procesos Básicos de Motivación y Memoria. REVISTA IBEROAMERICANA DE PSICOLOGÍA: CIENCIA Y TECNOLOGÍA 7(1), 91-101, JUNIO 2014.

ANGARITA, D. (2012). Aproximación a un concepto actualizado de la procrastinación. Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología, 5(2), 85-94.

BAUMAN, Z. (2003). Modernidad liquida. Argentina: Fondo de Cultura Económica.

BAUMAN, Z. (2005). Vidas desperdiciadas: La modernidad y sus parias. Barcelona: Paidós Ibérica.

BERARDI (2003). La Fábrica de la Infelicidad. Nuevas Formas de Trabajo y Movimiento Global. Madrid: Editorial Traficantes de Sueños.

CID, S. (2015). Perfeccionismo, Autorregulación, Autoeficacia y Bienestar Psicológico en la Procrastinación. Universidad Pontificia Icaec Icaec Comillas. Madrid. España.



CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. Gaceta Oficial No. 36.860 del 30 de diciembre de 1999. CRUPPI, Mónica. (2012). Cuando el tiempo se erotiza: La Procrastinación. <http://www.imagoagenda.com/articulo.asp?idarticulo=1737>. Consulta: 27 Mayo, 2017. Vivir en la posmodernidad. Argentina. Imago Agenda N° 161.

CHAN, L. (2011). Procrastinación Académica como Predictor en el Rendimiento Académico en Jóvenes de Educación Superior. UNIFE. Temática Psicológica, 7(1), 53-62.

CHUN CHU, A. H. y CHOI, J. N. (2005). Rethinking procrastination: Positive effects of "active" procrastination behavior on attitudes and performance. The Journal of Social Psychology, 145(3), 245-264.

DECRETO DE MODIFICACIÓN DE DENOMINACIÓN DEL MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL. Gaceta Oficial N°: 40.401 del 29 de Abril de 2014.

DECRETO N° 6173 DEL 18 DE FEBRERO DE 2015 Y DEL 06 DE DICIEMBRE DE 2016. Gaceta Oficial N° 41.046.

DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO NAUTA. (1996). Madrid: Ediciones Nauta S.A.

DIAZ, M. (1977). Manual de Derecho Administrativo. Buenos Aires: Plus Ultra.

FERNANDEZ, F. (2012). El Tiempo y su Administración Efectiva. Costa Rica: Universidad de Costa Rica.

FERRARI, J. R. y DÍAZ-MORALES, J. F. (2007). Perceptions of Self-concept and Self-presentation by Procrastinators: Further Evidence. The Spanish Journal of Psychology, 10 (1), 91-96.

FERRARI, J. R., JOHNSON, J. L. y MCCOWN, W. G. (1995) Procrastination and Task Avoidance Theory, Research, and Treatment. Alemania: Springer.

GUZMAN PEREZ, (2013). Procrastinación: una mirada clínica [Trabajo de fin de máster inédita]. Instituto de estudios psicológicos (ISEP), Barcelona.

PÉREZ, A. Y GUZMÁN, M. (2015). Los estudios organizacionales como programa de investigación. Cinta MOEBIO 53: 104-123. doi: 10.4067/S0717-554X2015000200001



KNAUS, W. (1997). Superar el hábito de posponer. RET, Revista de Toxicomanías. N°. 13 – 1997. P. 19-22.

LA BIBLIA (1960). Santiago, capítulo 1, versículos 12. Versión Reina Valera.

LANZ, R. (2000). El Discurso Posmoderno. Caracas: UCV. pp. 1-36.

LEY ORGANICA DEL TRABAJO, LOS TRABAJADORES Y LAS TRABAJADORAS. Gaceta Oficial Extraordinaria de la República Bolivariana de Venezuela. N° 6.076 del 07 de mayo de 2012.

LYON, D. (2000). Postmodernidad. Barcelona: Alianza Editorial.

MARTÍNEZ, J. (2016). Funcionarios Públicos Evolución y Prospectiva. Casa del Libro: Muchoslibros.com.

MINGOTE, J. y NUÑEZ, C. (2011). Importancia de la consideración de la salud mental en la gestión de la salud laboral: una responsabilidad compartida. Medicina y Seguridad del Trabajo. SciELO España.

NAPOLITANO, G. (2009). El campo de la neurosis en la obra de Freud. La Plata: EDULP.

NATIVIDAD, L. (2014). Análisis de la Procrastinación en Estudiantes Universitarios. Universidad de Valencia. España.

PERRY, J. (2012). La Procrastinación Eficiente. España: Empresa Activa.

PERRY, J. (1995). La Procrastinación Estructurada. Ensayo Académico. Universidad de Stanford.

QUANT, D. & SÁNCHEZ, A. (2012). Procrastinación, procrastinación académica: concepto e implicaciones. Revista Vanguardia Psicológica, 3(1), 45-59.

ROTHBLUM, E. (1990). Fear of failure: the psicodynamic need archievement, fear of success and procrastination models. Handbook of social and evaluation anxiety. New York: Leitenbreg.

ROBBINS, S. (1994). Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. 7 ed. San Diego: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

ROZENTAL, A. y CARLBRING, P. (2014) Understanding and Treating Procrastination: A Review of a Common Self-Regulatory Failure. Psychology, 5, 1488-1502.



SANJUÁN SUÁREZ, P., PÉREZ GARCÍA, A. M. y BERMÚDEZ MORENO, J. (2000) Escala de autoeficacia general: datos psicométricos de la adaptación para población española. *Psicothema* 12 (2), 509-513.

STEEL, P. (2007). The nature of procrastination: a meta-analytic and theoretical review of quintessential self-regulatory failure. *Psychological bulletin*, 133(1), 65.

THOMPSON, A. y STRICKLAND, A.J. (1999). *Administración Estratégica*. Mc Graw Hill. México.

OSTOICH, G. (2018). *Pertinencia y Admisión de Pruebas Libres en los Procedimientos Administrativos ante la Inspectoría del Trabajo de Mérida*. Trabajo Especial de Grado. Especialización en Derecho Procesal del Trabajo. Mención Publicación. UNEFA- Extensión Mérida.

USECHE, M. & QUEIPO, B. (2005). *Las Organizaciones Posmodernas en el Siglo XXI*. Mañongo. N° 24. pp. 207-216.

VATTIMO, G. (1990). *La Sociedad Transparente*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

WEBBER, R. (1985). *Una guía para la administración del tiempo*. Colombia: Grupo Editorial Norma.

ZEIGARNIK, Bluma.(1927). On Finished and unfinished task. *Psychologische Forschung*.