
TIEMPO PRODUCTIVO EN LAS ORGANIZACIONES MODERNAS: APORTES DE LA PSICOLOGÍA

A Productive time in modern organizations: Contributions of Psychology

Arturo Solf Zárate*

Universidad Femenina del Sagrado Corazón

Resumen

Se presentan los principales aportes de la psicología vinculados al uso más eficiente del tiempo por parte de los trabajadores al ejecutar sus funciones. Primero se incluye un marco teórico sobre aspectos como: clima y cultura, personalidad, cronotipo, procrastinación, cyberslacking. Una segunda parte está vinculada a algunas intervenciones psicológicas para favorecer un uso más racional del tiempo.

Palabras clave: Tiempo en las organizaciones laborales, Gestión del Tiempo, Roles del Psicólogo Organizacional, Procrastinación.

Abstract

The main contributions of psychology within the context of a more efficient use of time by workers in the execution of their duties are hereby presented. First, a theoretical framework is included touching upon: climate and culture, personality, chronotype, procrastination, cyberslacking. The second part deals with certain psychological interventions aimed at fostering a more rational use of time.

Keywords: Time in labor organizations, roles of the organizational psychologist, procrastination.

* Docente en las Universidades: UNIFÉ, ESAN, USIL. arturo.solf@gmail.com

INTRODUCCIÓN

Actualmente se observa una tendencia en las organizaciones laborales modernas a considerar al tiempo como una dimensión estratégica en el mundo competitivo. Además de otorgar una buena calidad en sus servicios y/o bienes, las empresas tratan que los clientes utilicen poco tiempo para tener acceso a ellas, y esto sea una ventaja competitiva. Por ejemplo, en el ámbito de la banca comercial se ha producido una sucesión de innovaciones: se introdujo el cajero automático, luego el uso del internet, y más recientemente el empleo de los teléfonos inteligentes para la realización de transacciones. En nuestro medio, se cuenta con un banco comercial que de manera explícita utiliza como eslogan publicitario: “El tiempo vale más que el dinero”.

Podemos mencionar otros sectores que han considerado el tiempo y comodidad para el cliente, como es el sector de comida a través de “delivery”. En el ámbito de la cultura, tenemos la compra de material impreso desde internet, la adquisición de e-books, etc. La competencia que en diversos países se presenta a los taxistas con el servicio a través de la plataforma virtual UBER, la cual disminuye los tiempos de espera para abordar un taxi de manera más rápida y segura. En el sector educación, a través de los cursos a distancia, se puede trabajar en grupo para la realización de tareas académicas. Realmente podemos seguir mencionando muchos casos en los cuales el principal factor es lograr que el cliente ahorre el mayor tiempo posible.

Las empresas, para lograr cumplir las expectativas de tiempo de los clientes, deben realizar cambios tecnológicos e innovar sus procesos laborales. Además, se requiere que los trabajadores y las distintas áreas contribuyan más utilizando similar o inferior tiempo de lo habitual. Para precisarlo mejor, se necesita un uso más productivo del tiempo.

La psicología ha realizado diversas investigaciones relacionadas a la dimensión del tiempo, así tenemos por ejemplo los trabajos sobre procrastinación que se vienen realizando desde hace más de cuarenta años (Klingsieck, 2013). Específicamente, en el área de la Psicología Organizacional, se observa un mayor interés por la dimensión del tiempo, como lo muestra el libro de Shipp y Fried (2014a) sobre el impacto del

tiempo en los individuos, y el segundo volumen de los mismos editores (2014b), vinculado a la influencia del tiempo en los grupos y organizaciones. De igual manera, se recomienda incorporar de manera más explícita la dimensión del tiempo a las teorías y diseños de investigación sobre la conducta organizacional (Navarro, Roe, & Artiles, 2015).

El presente trabajo está orientado a ser útil a los psicólogos que apoyan a las organizaciones laborales, así como a los alumnos universitarios que deseen especializarse en psicología organizacional. Otros sectores a quienes podría interesarle son los supervisores/gerentes de las organizaciones laborales, así como consultores y expertos en cambio y desarrollo organizacional.

En las páginas siguientes se encuentra en primer lugar un breve marco teórico sobre los principales factores que pueden contribuir al uso más productivo del tiempo en las organizaciones laborales. Luego se incluyen algunas intervenciones psicológicas para fomentar un uso más eficiente del tiempo. Se finaliza el texto con algunos comentarios generales.

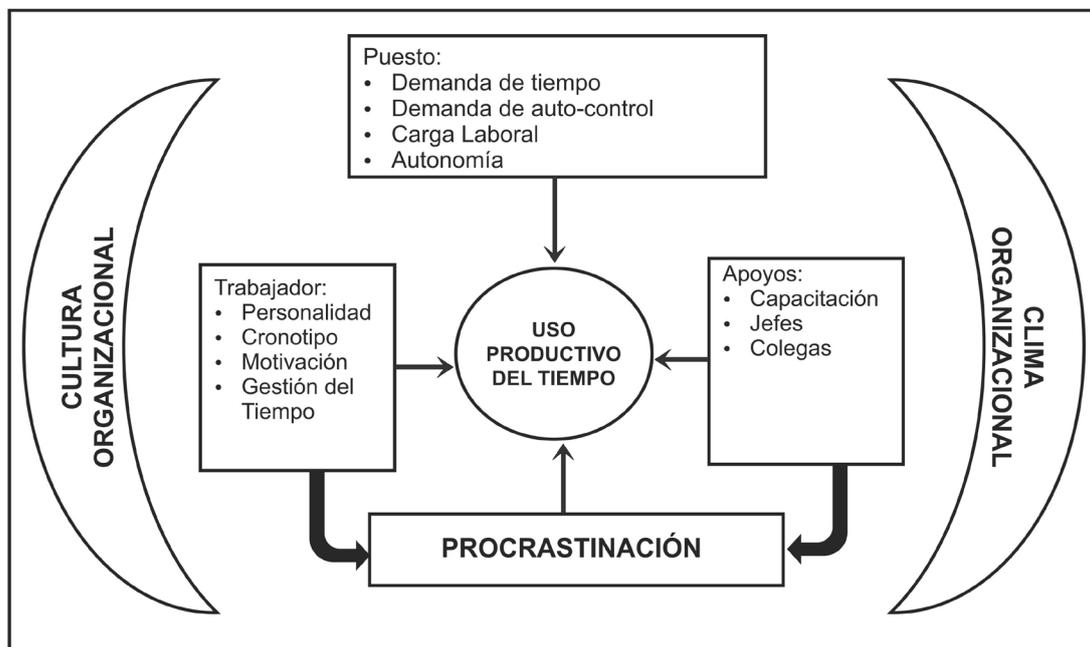
EL USO PRODUCTIVO DEL TIEMPO Y FACTORES INFLUYENTES

En base a una revisión bibliográfica sobre el tema, se han identificado algunas dimensiones que pueden influir en los trabajadores para un uso más productivo de su tiempo. En la Fig. 1 se presentan las dimensiones seleccionadas.

Seguidamente, se explica con cierto detalle cada una de las dimensiones del modelo:

1. CULTURA ORGANIZACIONAL

Los valores predominantes vinculados al uso del tiempo en una organización son de mucha importancia al tener un efecto directo en la conducta de los individuos y grupos de la organización. Al respecto, ya es clásico el trabajo de los psicólogos Schriber y Gutek (1987), quienes -según su investigación- identificaron algunos valores sobre el tema, los que a continuación se mencionan, y como ejemplo algunos ítems para su medición:

Fig. 1 Uso productivo del tiempo y factores que influyen

Fuente: El autor

- *Planes y plazos:* ¿Los empleados piensan que los plazos interesan? / ¿Se pone mucha atención a los planes? / ¿Es muy importante estar a tiempo en todo?
- *Puntualidad:* ¿Las personas se molestan si uno llega tarde al trabajo / ¿Se preocupan si uno llega tarde después del refrigerio?
- *Asignación del tiempo:* ¿Los tiempos son muy cortos para la mayoría de los trabajos? / ¿Tenemos el tiempo suficiente para realizar las tareas?
- *Límites de tiempo entre trabajo y no trabajo:* ¿Las personas esperan que se lleve trabajo a la casa? / ¿La gente espera el final del día sin tener que preocuparse después sobre el trabajo?
- *Conciencia del uso del tiempo:* ¿La mayoría piensa cómo usan su tiempo? / ¿La gente aquí se preocupa sobre el buen uso del tiempo?
- *Velocidad del trabajo:* ¿El trabajar rápido es importante aquí? / ¿La mayoría de las personas puede trabajar a su ritmo?
- *Autonomía en el uso del tiempo:* ¿Las personas aquí no tienen la libertad de usar sus tiempos según su criterio? / ¿Las personas pueden establecer sus planes?
- *Sincronización y coordinación del trabajo con otros:* ¿La gente tiene que trabajar con otros a lo largo del tiempo? / ¿El trabajo de equipo es importante aquí?
- *Rutina vs. Variedad:* ¿Las personas realizan cosas diferentes cada día? / ¿Nuestros trabajos parecen no cambiar mucho?
- *Límites de tiempo intraorganizacional:* ¿Algunos departamentos trabajan más horas que otros? / ¿Todos trabajan el mismo número de horas?
- *Orientación al futuro y calidad vs. velocidad:* ¿Planear para el futuro es importante aquí? / ¿Hacer las cosas correctas es mejor que hacerlas rápido?

2.- CLIMA ORGANIZACIONAL

Según Schein (1992) el clima es la parte más externa de la cultura organizacional. Una de las formas más habituales de medirlo es a través de cuestionarios o escalas. Actualmente se dispone de la escala “Time Management Environment (TiME)” para medir el

clima vinculado a la administración del tiempo, elaborado por Burt, Weststrate, Brown, y Champion (2010).

La escala TiME posee 26 ítems distribuidos en cinco dimensiones. Se incluyen las dimensiones identificadas, y como ejemplo algunos de los ítems para su medición:

Labor de la supervisión:

- Los supervisores proporcionan guías claras para las tareas
- Con los supervisores se desarrollan planes para completar las tareas
- Regularmente se discute con los supervisores la prioridad de las tareas

Interacción con colegas del trabajo:

- Los compañeros de trabajo discuten los objetivos de trabajo
- Los trabajadores recuerdan las citas a sus colegas
- Los compañeros de trabajo discuten sobre el tiempo requerido para conseguir las tareas

Apoyos formales de la empresa

- La Evaluación de Desempeño del personal se realiza considerando las metas de la organización
- La planificación de proyectos es revisada regularmente
- Se proporciona información sobre la descripción de los puestos

Apoyo a los procesos de Administración del Tiempo

- Se proporciona entrenamiento sobre técnicas de Administración del Tiempo
- Se fomenta dedicar tiempo para planificar el trabajo diario
- Se proporciona al personal documentos sobre la práctica de la Administración del Tiempo

Valores sobre el tiempo:

- Se enfatiza cumplir con los plazos establecidos
- El tiempo es considerado un recurso importante
- El uso productivo del tiempo es considerado un valor clave

3.- TRABAJADOR

En esta dimensión se ha seleccionado cuatro aspectos relacionados al trabajador: Personalidad, Cronotipo, Motivación Laboral, y Administración del Tiempo. A continuación, se presentan detalles sobre estas sub-dimensiones.

3.1. Personalidad

Muchos investigadores han identificado diversas dimensiones de personalidad sobre las cuales se presume una vinculación al uso del tiempo. En 1999 Francis-Smythe y Robertson realizaron un análisis y síntesis de medidas sobre actitudes y aproximaciones hacia el tiempo, en base a una indagación cualitativa inicial, seguida por un estudio cuantitativo con una muestra de 683 sujetos. Encontraron cinco diferencias individuales básicas relacionadas al tiempo:

- Conciencia del tiempo.- La persona tiene muy presente el tiempo real transcurrido y lo que ha logrado realizar (“ya pasó media hora y no he avanzado nada”).
- Puntualidad.- Actitud de “estar a tiempo”. Se aplica tanto en el cumplimiento preciso a horarios, como en plazos a cumplir en un periodo de tiempo.
- Planeamiento.- Identifica sus tareas con anticipación. Esto implica considerar la secuencia de tareas, y a menudo conlleva escribir una lista de acciones a realizar.
- Policronicidad.- Preferencia por realizar más de una tarea a la vez. La monocronicidad estaría presente si al sujeto le agrada realizar una sola tarea antes de pasar a otra.
- Impaciencia.- Deseo por completar rápidamente una tarea.

Francis-Smythe y Robertson (2003) demostraron en otro estudio que la congruencia del tiempo, entre las exigencias de tiempo de un trabajo y las dimensiones de personalidad, incrementaba los niveles de bienestar psicológico. Por ejemplo, si el trabajo exige llegar puntual y se realizan simultáneamente diversas tareas, el empleado que posea las características de puntualidad y policronicidad tendría un mayor nivel de satisfacción laboral, a diferencia de otro sin los requerimientos personales exigidos.

3.2. Cronotipo

Según los estudios del *ritmo circadiano*, las personas muestran variación en el transcurso de las 24 horas, de un periodo de plena alerta a otro de baja actividad y reposo. Las personas pueden manifestar el nivel de alerta en el transcurso del día. Así tenemos que algunos lo expresan desde las primeras horas, quienes tendrían un cronotipo de tipo *matutino*, a diferencia de otros para quienes su fase de alerta es a partir de la tarde o noche, a quienes se les conoce como *vespertinos*.

La importancia de identificar el cronotipo de las personas es buscar la congruencia entre el tipo de demandas laborales y la capacidad de respuesta de aquéllos. De modo que, frente a demandas exigentes, puedan tener una mejor respuesta al estar en su nivel óptimo de alerta.

En relación al diagnóstico del *cronotipo* se dispone de muchos instrumentos, destacando la “Escala Compuesta de Matutinidad” y la “Escala de Preferencia” (Díaz, Sánchez López, & Thorne, 2005; Smith et al., 2002). Otro instrumento es una escala reducida de Matutinidad elaborada por Adan y Almirall (1990).

Se han realizado diversas investigaciones entre el cronotipo de las personas y su personalidad, pero los resultados obtenidos no son concluyentes, al haberse utilizado diversos modelos de personalidad y predominar muestras de estudiantes universitarios (Dresch, Sánchez, & Aparicio, 2005). Una investigación que merece destacar es el metaanálisis realizado por Tsaousis (2010), quién consideró 39 muestras independientes con un total de 8,589 personas, y utilizando el modelo de personalidad de las Big Five, encontró que la *Matutinidad* presentaba una correlación de 0.29 con la dimensión de “Conciencia o Tesón”, y 0.13 con “Agradabilidad”. Esto es, mientras más temprano preferían laborar las personas, se mostraban más responsables, perseverantes, motivadas hacia el logro, y con facilidad para establecer relaciones sociales.

Chi, Fehr, y Barnes (2014) realizaron tres estudios que les permitieron identificar la presencia de estereotipos sobre el rendimiento de los trabajadores según la hora de inicio de sus labores. Los resultados

mostraron que los trabajadores que empezaban a trabajar en las primeras horas de la mañana, eran percibidos por sus jefes con mayor “Conciencia o Tesón” (Caprara, Barbaranelli, & Borgogni, 1995), - esto es, con mayor responsabilidad, auto-disciplina, y perseverancia. Por el contrario, los trabajadores que empezaban más tarde, con arreglo a un acuerdo previo con el jefe, recibían evaluaciones menos positivas sobre su desempeño, a pesar que -según criterios objetivos- no se justificaba dicha apreciación.

Además, Chi et al. (2014) indagaron también la influencia del cronotipo del jefe en las evaluaciones del desempeño. Los jefes matutinos y vespertinos no se diferenciaban en las evaluaciones que hacían de los trabajadores matutinos, pero sí frente a los trabajadores vespertinos, quienes recibían evaluaciones más favorables de parte de los jefes vespertinos.

3.3. Motivación Laboral

Generalmente se ha denominado como motivación al proceso de orientarse hacia la consecución de objetivos específicos, manteniendo la dirección y perseverancia. Para el uso productivo del tiempo, la motivación del trabajador constituye un aspecto de mucha transcendencia. Los psicólogos han desarrollado diversas teorías sobre la motivación laboral (Latham, 2012). Seguidamente, haremos una breve reseña sobre el *engagement laboral* y la *motivación intrínseca* laboral, al estar vinculados a la conducta y actitudes de los trabajadores.

El *engagement laboral* o pasión por el trabajo (Salanova & Schaufeli, 2009), incluye las dimensiones de vigor, dedicación, y absorción. Se supone que un trabajador con un alto nivel de *engagement* estará muy interesado por su trabajo -abarcando los niveles afectivos, conductuales, y cognitivos. Como consecuencia de esta disposición psicológica, el trabajador tendría mayor inclinación para utilizar de la mejor manera posible los tiempos que disponga para realizar sus tareas.

La *motivación intrínseca laboral* implica que el trabajador encuentre recompensas en el simple hecho de ejecutar sus labores. Este tipo de motivación está recibiendo mayor interés en los ámbitos organizacionales, debido a la necesidad de que los

trabajadores adopten mayor autonomía en la realización de sus funciones, siendo también actualmente favorecido por un mayor nivel de educación formal de la fuerza laboral (Thomas, 2002). Se espera que los trabajadores con un alto nivel de *motivación intrínseca* logren un mejor uso de su tiempo.

En Alemania, Ohly y Latour (2014) llegaron a concluir que el tipo de motivación para usar el smartphone en las noches con fines de trabajo estaba vinculado con el bienestar psicológico. Utilizaron la teoría motivacional de la auto-determinación propuesta por Deci y asociados (Deci, Connell, & Ryan, 1989). Específicamente, cuando los trabajadores presentaban motivación autónoma (“porque era divertido” o “pensaban que era importante”), el contestar llamadas nocturnas del trabajo se vinculaba con indicadores positivos de bienestar psicológico. Sucedió lo contrario con aquellos trabajadores con motivación controlada (“se sentirían culpables de no hacerlo” o “para evitar perder recompensas”), quienes presentaban conductas y estados de ánimo que no favorecían su bienestar, como consecuencia de responder a las llamadas.

La investigación en Portugal de Ferreira y Esteves (2016) identificó diferencias motivacionales entre trabajadores hombres y mujeres, así como la importancia de diferenciar entre *tiempo real* y *percibido*.

El *tiempo real* es aquel que se puede medir con un instrumento, y se diferencia del tiempo percibido o subjetivo, el cual es experimentado por el sujeto y puede variar según las personas. Ferreira y Esteves (2016) indagaron el vínculo entre estos dos tipos de tiempo. Consideraron una muestra de 35 trabajadores de una empresa dedicada a la asesoría en el ámbito de la tecnología de la información. Observaron a los trabajadores durante una semana en la ejecución de ciertas actividades no vinculadas al trabajo, que intercalaban con sus labores cotidianas. Al finalizar el período de observación se les aplicó una encuesta, que indagaba qué tiempo aproximado los empleados manifestaban utilizar en las actividades motivo de observación. Se obtuvo como conclusión que los sujetos percibían utilizar menos tiempo de lo que realmente empleaban cuando se dedicaban a acciones que les resultaban agradables: conversar, usar el

internet fuera del contexto explícito del trabajo, fumar, y descansar para tomar café.

En la investigación de Ferreira y Esteves (2016) también se observó que el tiempo utilizado por los hombres o mujeres variaba según sus motivaciones. Así, las mujeres utilizan más el internet o conversaban con colegas cuando trataban asuntos vinculados al hogar, mientras que los hombres presentaban similar conducta cuando incluían temas relacionados con el entretenimiento, recreación, y relajación.

3.4. Gestión del Tiempo

Las personas pueden ser diferenciadas, según el desarrollo de aspectos cognitivos y conductuales vinculados a la forma en cómo utilizan su tiempo en el logro de sus diversas metas. Esto implica que el sujeto debe ser capaz de diagnosticar un problema, identificar objetivos, planificar acciones, establecer prioridades, y asignar tiempos a las tareas a realizar (Claessens, van Eerde, Rutte, & Roe, 2007). Además de dichas cualidades cognitivas, es necesario incluir aspectos conductuales, tales como perseverancia, superación de obstáculos, utilización de retroinformación, y flexibilidad adecuada según las circunstancias. El origen de la “Gestión del Tiempo” no está vinculado a alguna teoría, sino es creación de una perspectiva práctica de lograr realizar las diversas metas en el menor tiempo posible (van Eerder, 2015).

La investigación de Francis-Smythe y Robertson (1999b) se orientó a indagar la relación entre cuán buenas administradoras de su tiempo eran las personas, y la percepción de acciones según el tiempo pasado, presente, o futuro. La investigación fue de tipo experimental con 48 sujetos de una universidad inglesa, incluyendo alumnos y personal administrativo. Como resultado obtuvieron que los sujetos que se percibían como buenos administradores de su tiempo lograban predecir con exactitud el tiempo futuro necesario para realizar las tareas, pero a la vez subestimaban el tiempo presente que transcurría. Entre los sujetos que se percibían malos administradores de su propio tiempo, sobrestimaron o subestimaron los tiempos respectivos.

4.- PROCRASTINACIÓN

La palabra procrastinación proviene del latín:

“...pro = a favor de, y crastinare = vinculado al día de mañana...” (García, 2013). Para decirlo de manera sencilla, una persona procrastina cuando pudiendo hacer hoy “lo posterga innecesariamente para mañana”. Los procrastinadores se dedican a realizar actividades de menor importancia o a perder su tiempo antes que dedicarse a la tarea principal, y empiezan recién a preocuparse cuando el plazo final se aproxima. Generalmente se prometen que en lo sucesivo realizarán sus labores con la debida anticipación, pero eso queda en simple deseo, porque llegan a repetir la misma secuencia de retraso con la angustia próxima al plazo establecido.

Klingsieck (2013) define a la procrastinación “...como la postergación voluntaria de una actividad importante y/o necesaria, a pesar de esperar consecuencias potenciales negativas que superen a las positivas...” (p.26). Steel (2007) indica que la procrastinación “...es una postergación voluntaria de un curso de acción intencionado, a pesar de esperar ser peor por dicho retraso.” (p. 66).

4.1. Tipos de procrastinación

Se han identificado dos principales tipos de procrastinación: general y específico. El tipo general se caracteriza porque el sujeto presenta dicho patrón conductual en los diferentes roles que desempeña en su vida: familiar, laboral, amical, etc. Es el caso de la personalidad procrastinadora. El tipo específico está presente sólo en determinado contexto que favorece la presencia de la conducta en cuestión.

Algunos especialistas han propuesto otros tipos de procrastinación, pero a la fecha no se ha demostrado su utilidad o pertinencia para lograr una mejor comprensión o intervención eficaz (van Eerde, 2015), por ejemplo: procrastinación pasiva vs. activa; procrastinación de evitación vs. activación.

4.2. Medición de la procrastinación

Existen diversos instrumentos para su medición, pero la mayoría son para el ámbito educativo o para medir procrastinación general (p. ej., Alvarez, 2010). Recientemente los psicólogos holandeses Metin, Taris, y Peeters (2016) han elaborado una escala para medir procrastinación en el ámbito laboral, y a continuación se proporciona más información al respecto.

Metin et al. (2016) elaboraron el instrumento “Procrastination at Work Scale” (PAWS) para medir dos tipos de procrastinación: Procastinación utilizando el internet (Cyberslacking), y Procastinación sin internet (Soldiering). Los autores definieron a la procrastinación laboral “...como la postergación de la acción relacionada al trabajo al comprometerse intencionalmente (conductual o cognitivamente) en actividades no vinculadas a aquel, sin intención de perjudicar al empleador, empleado, trabajo o cliente” (p.255). En base a esta definición elaboraron 95 ítems, los que en base al juicio de expertos y de los mismos autores terminaron en 16, que sirvieron para la elaboración de una escala preliminar. Luego aplicaron ésta a una muestra de 384 holandeses y 243 turcos para obtener la validez de constructo, y la versión final de 12 ítems (p.ej., “Demoro en iniciar un trabajo que debo realizar”; “Doy prioridad a tareas de poca importancia”; “En el trabajo leo noticias en internet). En relación a la confiabilidad obtuvieron los coeficientes alfa de cronbach. Para la muestra holandesa: 0.83 toda la escala, 0.80 (Soldiering), y 0.71 (Cyberslacking). En la muestra turca: 0.85 toda la escala, 0.89 (Soldiering), y 0.70 (Cyberslacking).

4.3. Causas de la procrastinación

La psicología se ha orientado a buscar los orígenes de la procrastinación desde distintas aproximaciones, las que deben ser consideradas complementarias y no excluyentes (Klingsieck, 2013). En los siguientes párrafos se presentan algunos análisis e investigaciones desde las perspectivas de la motivación, psicología diferencial, psicología clínica, psicología cognitiva, neurociencia y genética, y desde una aproximación situacional.

La mayor cantidad de estudios ha sido fomentada desde las teorías de la motivación. Recientemente destacan los aportes de Steel (2007, 2015) y en especial su fórmula de motivación.

Steel y Klingsieck (2015) indican que las personas procrastinan en función de cuatro condiciones: el grado de confianza que poseen para lograr una meta (expectancia); cuánto valoran los resultados como consecuencia de su acción (valor); el no poder postergar una satisfacción inmediata (impulsividad); y cuánto tiempo tiene que transcurrir hasta lograr la

recompensa (Demora de la Recompensa). Esto se puede expresar con la siguiente fórmula:

$$\text{Motivación} = \frac{\text{Expectancia x Valor}}{\text{Impulsividad x Demora Recompensa}}$$

La fórmula propuesta por Steel y Klingsieck (2015) incluye en el numerador dos de las dimensiones clásicas de la teoría motivacional de las expectativas (Latham, 2012). El denominador requiere una mayor aclaración. La impulsividad implica que el sujeto propenso a la procrastinación es fácilmente atraído por las “tentaciones” que pueden estar presentes en su medioambiente próximo (p.ej., televisión, internet, conversaciones). La Demora de Recompensa, implica que mientras más tiempo se tiene que esperar para lograr la recompensa, menos se valora los resultados finales en favor de lo inmediato (Delay Discounting), hasta que se produzca la “inversión de la preferencia” conforme avanza el tiempo y se comienza a privilegiar el resultado final. Generalmente la “inversión de la preferencia” se produce cuando se está muy próximo a concluir la fecha final para lograr un objetivo.

Desde la óptica de la psicología diferencial se ha investigado qué rasgos de personalidad están asociados con la conducta de procrastinación. Diversos estudios señalan que existe una relación negativa con la dimensión de “Conciencia o Tesón”, así como una relación positiva con el rasgo de “Neuroticismo” (Kanten & Kanten, 2016). Argumedo, Díaz, Calderón, y Díaz-Morales (2009) indagaron sobre su vínculo con los estilos de personalidad, y concluyen que -según el modelo de personalidad de Millon- los procrastinadores presentan “... un patrón general de inadaptación” (p. 212).

La psicología clínica ha indagado posibles relaciones de la procrastinación con dimensiones como: ansiedad, rebelión, venganza, estrés, desórdenes de personalidad, aburrimiento, el síndrome de hiperactividad con déficit de atención (TDAH). Los resultados son variados no permitiendo generalizaciones, a excepción de la apariencia de que los procrastinadores son “...más propensos al aburrimiento que los no procrastinadores...” (Klingsieck, 2013, p. 27).

Desde la perspectiva de la psicología cognitiva, la investigación de Rebetz, Barsics, D’Argembeau, y Van der Linden (2016a) realizada con una muestra de 103 estudiantes demostró que los procrastinadores presentaban dificultad para proyectar futuras consecuencias de sus acciones, y a la vez una pobre representación mental de los posibles resultados (p.ej., no considerar el lugar, personas, objetos). Estos resultados indicarían un déficit en los niveles de toma de decisiones y motivación. Al considerar otros estudios, los investigadores pudieron preguntarse “...si la procrastinación representa dificultades particulares con el pensamiento futuro episódico, o muestra un déficit mayor para construir imágenes mentales complejas...” (p. 291).

Otro trabajo en el ámbito de la psicología cognitiva vinculado al rol de la inhibición es el realizado por Rebetz, Rochat, Barsics, y Linden (2016b), quienes utilizaron una muestra de 113 personas voluntarias reclutadas por anuncio y contactos personales de los investigadores. A los sujetos se le solicitó que realicen dos tareas para evaluar la inhibición de respuestas predominantes y la resistencia a la interferencia proactiva. Luego contestaron cuestionarios para evaluar la procrastinación y la afectividad negativa como rasgo. Obtuvieron como resultado la presencia de mayor procrastinación en las mujeres con alta afectividad negativa (p.ej., ansiedad, depresión), quienes permitían ingresar a su memoria información irrelevante a las tareas. Rebetz et al. (2016) indican que las “...dificultades para inhibir memorias o pensamientos intrusivos podría conducir a un ‘soñar despierto’ más frecuente, y a dificultades para permanecer enfocado en una tarea, especialmente cuando ésta sea aburrida, larga, o difícil, con lo cual se incrementaría la probabilidad de procrastinar” (p.438).

La investigación de Sirois (2014) buscó vínculos entre procrastinación, y las dimensiones de absorción y fracasos cognitivos. 1) La dimensión absorción (Tellegen & Atkinson, 1974; citado por Sirois, 2014) está relacionada a “...alteraciones cognitivas de naturaleza disociativa... propensión a la fantasía y a soñar despierto...” (Sirois, p.31). 2) La dimensión sobre fracasos cognitivos está vinculada a la presencia de lapsus en la percepción, memoria, y funcionamiento motor (Broadbeat et al., 1982). También midieron

ansiedad estado. Los investigadores utilizaron dos muestras conformadas por alumnos universitarios (103 y 339). Aplicaron cuestionarios para medir las dimensiones. Luego del análisis de los datos concluyeron, que la procrastinación estaba vinculada con la absorción al permitir esta disminuir la ansiedad; también existía una relación “moderadamente fuerte” entre procrastinación y fracasos cognitivos.

Desde el enfoque de la neurociencia, Wu et al. (2016) efectuaron una investigación de tipo experimental con 47 sujetos, a quienes se les registró el funcionamiento del cerebro durante tareas que implicaba tomar decisiones frente a determinadas situaciones planteadas por los investigadores. Los resultados demostraron que los sujetos procrastinadores eran impulsivos y preferían las recompensas inmediatas antes que aquellas a largo plazo -conclusión similar a otras investigaciones realizadas anteriormente sobre la base de instrumentos de lápiz y papel.

Gustavson, Miyake, Hewitt, y Friedman (2014) efectuaron una investigación desde la metodología de la genética conductual, utilizando pares de mellizos (monocigóticos y dicigóticos), con un total de 667 sujetos, de ambos géneros. Aplicaron cuestionarios para medir procrastinación, impulsividad, y el fracaso en la administración de metas. Luego del análisis de los datos obtenidos concluyeron: a) La procrastinación general e impulsividad eran características moderadamente heredadas (46% y 49% respectivamente), b) “...los procrastinadores son también impulsivos porque mayormente fallan en administrar efectivamente las metas que guían las conductas.” (p. 1186).

El razonamiento para el diseño de la investigación efectuada por Gustavson et al. (2014), se basó desde la perspectiva evolutiva del ser humano como especie. Supusieron que durante miles de años los seres humanos han estado interesados en aspectos inmediatos para poder sobrevivir, y sin proyectarse mayormente a largo plazo. Como consecuencia del centrarse en lo inmediato, se empezó a desarrollar la procrastinación, de manera que se puede afirmar que ésta es un “sub-producto de la impulsividad” (p. 1178).

Considerando una perspectiva situacional, ciertas características del puesto pueden favorecer

una conducta de procrastinación: dificultad de tarea, atractividad, nivel de autonomía, etc. En este caso se podría esperar un fenómeno temporal que desaparecería al cambiar la naturaleza del puesto. Es bueno precisar que el enfoque situacional sería más útil si se considera desde una perspectiva interactiva, de modo que las características del contexto tendrían diferentes efectos según las características de los sujetos involucrados (Krause & Freund, 2013).

4.4. Consecuencias de la procrastinación

Al existir la procrastinación desde hace miles de años -no es casualidad que las principales religiones la mencionen (Steel & Klingsieck, 2015)- sus efectos negativos están presente en los diversos roles que desempeñan las personas. A continuación, se mencionan sus principales consecuencias en la población en general, así como en los contextos educativos y de trabajo.

Según encuestas realizadas sobre la procrastinación, ésta está presente en la población general entre 20% y 25% (Díaz-Morales & Ferrari, 2015). Las personas que la presentan tienen mayor dificultad para conseguir trabajo, duran menos en los puestos laborales, acceden a menores ingresos económicos, y es más probable que sean soltero(a)s (Nguyen, Steel, & Ferrari, 2013)

En los ámbitos académicos se ha realizado la mayor cantidad de investigación sobre procrastinación, al ser relativamente sencilla la aplicación de cuestionarios y escalas, siendo posible también realizar investigaciones hasta del tipo experimental, dado el nivel de control que se dispone de dichos ambientes. La mayoría de los resultados de las investigaciones muestran un evidente efecto negativo de la procrastinación sobre el rendimiento académico de los alumnos; repiten el año académico un porcentaje importante; presentan un mayor nivel de ansiedad y estrés (Steel & Klingsieck, 2016).

La procrastinación en el trabajo tiene como consecuencias el no cumplimiento con los plazos establecidos y realizar más errores (Skowronski & Morowska, 2013). También favorece pérdidas económicas a las organizaciones laborales. “Malachowski (2005) estimó que el empleado promedio pierde dos horas de cada día laboral, al

desperdiciar su tiempo en actividades como navegar internet con fines personales y socializar con sus colegas...” (Skowronski & Morowska, 2013, p.22). También un procrastinador podría constituir un modelo inadecuado para los demás trabajadores, y es posible que no contribuya a un clima laboral positivo.

4.5. *Cyberslacking* o Procrastinación Laboral online

El *cyberslacking* o *cyberloafing* es típicamente definido “...como el uso de Internet y tecnología móvil durante las horas de trabajo con propósitos personales...” (Vitak, Crouse, & LaRose, 2011, p.1751). Pertenece a la categoría de “labor vacía” que está vinculada a las “actividades privadas en el trabajo” (Paulsen, 2015, p. 351).

Los contenidos del *cyberslacking* según Doom (2011; citado por Jandaghi et al., 2015) se pueden clasificar en cuatro categorías: Actividad social (p.ej., Facebook); actividad informacional; actividad de ocio (p.ej., juegos online, música, películas); actividad emocional virtual, que incluye todo lo no pertinente a las otras dimensiones (p.ej., compras online, búsqueda de una relación online). Blanchard y Henle (2008) identificaron dos tipos de *cyberslacking*: leve (p.ej., uso e-mail), y serio (p.ej., visitar páginas para adultos).

Desde la perspectiva de las causas del *cyberslacking*, es útil lo reseñado anteriormente sobre procrastinación. Pero es necesario enfatizar algunos puntos. A nivel organizacional, la justicia percibida por los trabajadores en su relación con la empresa influye en los niveles de *cyberslacking*; en el caso de experimentarse injusticia hay más *cyberslacking* (Lim & Teo, 2005; citado por Vitak et al., 2011). Otro factor es la existencia de políticas claras sobre el uso de medios de la tecnología de la información, que pueden ayudar a limitar el *cyberslacking*. A nivel individual, es necesario considerar la fuerza del hábito de las personas para recurrir al internet y tecnologías móviles (Vitak et al., 2011; LaRose, 2010), teniéndose presente que actualmente las personas están familiarizadas desde la niñez con dichos recursos tecnológicos.

Paulsen (2015) afirma que el “simular trabajar” es una característica de todos los tipos de “labor vacía”, y podríamos considerar que las computadoras

permitirían aquello, de manera que los trabajadores pueden estar haciendo *cyberslacking* y transmitir equivocadamente a sus colegas y jefes una impresión de estar muy atareados con asuntos laborales.

Actualmente existe poca investigación sobre los efectos del *cyberslacking* en el desempeño laboral de los trabajadores. Jandaghi et al. (2015) han identificado cuatro tendencias entre los especialistas que han abordado este tema, las que a continuación se reseña:

- Se asume que el *cyberslacking* disminuye el rendimiento laboral a través de la pérdida de tiempo destinado a las labores.
- Los efectos en el desempeño laboral dependerán del tipo de conducta involucrada en el *cyberslacking*, de manera que las acciones que exijan un mayor compromiso cognitivo y emocional tendrían consecuencias más negativas para el rendimiento, al constituir un fuerte distractor o favorecer la fatiga.
- El *cyberslacking* podría tener consecuencias favorables para el rendimiento, al permitir que el trabajador recupere su energía para continuar con su jornada laboral (Ivarsson & Larsson, 2012).
- El *cyberslacking* impactaría en el rendimiento laboral sólo en ciertas circunstancias que involucren aspectos como: carga laboral, motivación del personal, competencias personales, tipo de tecnología, calidad de la supervisión, etc.

Una tendencia reciente en la forma de administrar el trabajo es la modalidad “distribuida”, la que permite al trabajador realizar parcialmente o todas sus labores fuera de un local centralizado, y comunicarse electrónicamente con sus jefes o colegas (p.ej., e-mail, video, teleconferencia, mensajería instantánea). Al respecto, O’Neill, Hambley, y Chatellier (2014) efectuaron una investigación para identificar qué dimensiones psicológicas pueden predecir el *cyberslacking* y el *engagement* de los empleados bajo dicha modalidad laboral. Utilizaron una muestra de 148 empleados norteamericanos. Los resultados de este estudio mostraron que además de las “Big Five” de personalidad, también la Honestidad y Procrastinación General eran predictivas. La

Honestidad se correlacionaba con cyberslacking (-0.37), y engagement laboral (0.45); por otra parte, la Procrastinación General se correlacionaba con cyberslacking (.46), y el engagement laboral (-.47).

4.6. Investigación sobre la procrastinación en las organizaciones laborales

La investigación sobre la procrastinación en los centros de trabajo ha sido muy escasa (van Eerde, 2016). En el metaanálisis efectuado por van Eerde (2003) sobre procrastinación, de las 121 muestras consideradas, sólo 6 no estaban vinculadas a estudiantes. Actualmente existe mayor interés para investigarla en el trabajo, al haber adquirido la dimensión del tiempo mayor relevancia en dicho contexto.

Los psicólogos organizacionales han estudiado conductas próximas a la procrastinación, desde dimensiones tales como: evitación (Sorois & Pychyl, 2013), motivación laboral (Latham, 2012), compromiso (Meyer & Allen, 1997), retirada conductual (Sliter, Sliter, & Jex, 2012), presentismo (Johns, 2010), conducta contraproducente (Koopmans et al., 2011).

La procrastinación se diferencia de las demás dimensiones al no tener el sujeto una razón específica para dilatar la acción, mientras que en las otras sí la presentan (p.ej., en la conducta contraproducente, el sujeto desea lograr un provecho personal; en el presentismo, le interesa principalmente que no le registren como ausente). En segundo lugar, desde una perspectiva teórica, la procrastinación se ubica como consecuencia de fallas en la auto-regulación del sujeto; esto es, en "...la capacidad para controlar y regular sus emociones, pensamientos, y conductas" (Sirois & Tosti, 2012, p. 238), la cual no es enfatizada en las otras dimensiones. Una tercera diferencia es que en la procrastinación cumpliría un rol muy importante la impulsividad de las personas (Steel & Klingsieck, 2015).

Merece resaltar la reciente investigación realizada por Metin et al. (2016) para la elaboración de una escala sobre procrastinación laboral. Utilizaron muestras de trabajadores holandeses (200) y turcos (243). Elaboraron un modelo a partir de la teoría de "Demandas y Recursos Laborales" (Bakker & Demerouti, 2013), y buscaron validarlo en dichas muestras. Luego de

la aplicación de los cuestionarios y el análisis de los datos obtenidos concluyeron que cuando se presentan bajos niveles de "Recursos y Demandas Laborales", se fomenta un incremento del "aburrimento"; y éste a su vez, favorecía la "procrastinación laboral" y la "conducta laboral contraproducente".

La investigación realizada en Australia por Wan, Downey, y Stough (2014), utilizando una muestra de 184 trabajadores pertenecientes a diferentes industrias y organizaciones, les permitió concluir que la procrastinación estaba relacionada negativamente con la inteligencia emocional ($r = -0.51$), esto es, a mayor inteligencia emocional, menor procrastinación. También encontraron relaciones positivas con el estrés laboral ($r = 0.25$), y con el aburrimento ($r = 0.49$).

5.- EL PUESTO DE TRABAJO

Las características del puesto de trabajo pueden tener incidencia en el uso del tiempo. Al respecto se han seleccionado cuatro de las cinco dimensiones del "Contexto" que van Eerde (2016) incluyó en su modelo sobre procrastinación laboral:

5.1. Demandas de tiempo

Algunos trabajos requieren puntualidad en el inicio de las labores. También pueden diferenciarse por la velocidad o por ciclos reiterativos de actividad. En el ámbito de servicios, los clientes esperan una respuesta rápida y eficiente. Otros trabajos requieren un análisis profundo antes de ir a la acción.

5.2. Demandas de auto-control

Los puestos laborales pueden ser descritos según las exigencias que imponen a los trabajadores en el manejo de su auto-control. Schmidt y Diestel (2015) han identificado tres tipos de demandas de auto-control:

- Control de impulsos.- Existen tareas que exigen mostrar un estado de ánimo positivo al tratar con clientes, a pesar de estar experimentando estados negativos. En otros casos se requiere ser muy cauto en las respuestas que se proporcionan. Esta dimensión ha sido denominada por otros investigadores como trabajo emocional (Gracia, Ramos, & Moliner, 2014)

- Resistencia a distracciones.- El trabajo puede requerir que el personal realice un esfuerzo adicional para no distraerse por la presencia de ciertos estímulos de su entorno inmediato (p.ej., conversación de otros colegas).
- Superar resistencias internas.- El trabajador tiene que superar un déficit motivacional para completar tareas no atractivas. Es una especie de obligarse a sí mismo para continuar y terminar una labor que considera poco atractiva o importante.

De presentar un puesto altas exigencias de auto-control, existe una mayor posibilidad de tensión psicológica en el trabajador, lo cual a su vez contribuiría para un uso inadecuado del tiempo en la realización de sus tareas. Esto se puede afirmar teniéndose en consideración que "...el hallazgo más importante en la investigación básica, es que ejercer el auto-control puede conducir a deficiencias en el control cognitivo y conductual, y causar tensión psicológica" (Schmidt & Diestel, 2015, p.49).

5.3. Carga laboral

La cantidad de trabajo que tiene que realizar el personal permitirá disponer de tiempo útil para poder responder a situaciones imprevistas o para la reflexión que favorezca el desarrollo y mejora (Nikolova. Van Ruyseveldt, de Witte, & Syroit, 2014)

Vinculadas a la carga laboral, tenemos la Intensidad y la Intensificación Laboral. La Intensidad Laboral se refiere a las "...demandas que puede ser caracterizadas por presión de tiempo, multitarea, y frecuentes interrupciones del flujo laboral." A su vez, la Intensificación Laboral es un "...incremento temporal de la Intensidad Laboral..." (Franke, 2015, p.18).

5.4. Autonomía

La autonomía es el nivel de libertad del que dispone el trabajador para la realización de sus tareas. Este nivel estará supeditado a las preferencias personales según su personalidad. Algunos necesitarán más libertad, pero a otros les será suficiente un menor grado. Karasek (1979) estableció una teoría relacionada al estrés considerando la carga laboral y el nivel de control sobre el trabajo, de manera que se espera mayor estrés al tener una alta carga laboral y poco control.

6.- APOYOS

Se han seleccionado tres dimensiones cuya participación pueden contribuir a lograr un uso productivo del tiempo en las organizaciones laborales: capacitación para la gestión del tiempo, apoyo del jefe y apoyo de los colegas.

6.1. Capacitación Gestión del Tiempo

Investigaciones sobre la utilidad del dictado de cursos sobre la Gestión del Tiempo han demostrado que estos disminuyen la procrastinación y los niveles de estrés (van Eerde, 2015). En relación a su influencia sobre el rendimiento, los resultados de la investigación son mixtos: algunos muestran que incrementa el rendimiento, y otros no logran tener mayor incidencia. Burt et al. (2010) explican esta disparidad de resultados por el posible hecho de que no siempre se tiene en cuenta la cultura y el clima laboral al cual pertenecen los aprendices.

6.2. Apoyo de la supervisión

Los jefes, en especial el jefe inmediato, cumplen un rol muy importante en la utilización del tiempo en las organizaciones. El jefe influirá según la manera cómo administra su propio tiempo, lo cual incidirá en su eficacia y en tener mayor oportunidad de apoyar a su personal, desde los diferentes roles que se requiera, ya sea como capacitador, coach, controlador de avances, etc. También el jefe es clave para contribuir a una adecuada transferencia de la capacitación, en el sentido de aplicar en el puesto lo aprendido en el área de capacitación, incluyendo lo vinculado a la administración del tiempo.

6.3. Apoyo de los colegas

Los compañeros de trabajo son otra fuente importante para el uso adecuado del tiempo, a través de su apoyo -ya sea a nivel instrumental o afectivo (Semmer & Beehr, 2014). Las capacidades para establecer buenas relaciones interpersonales serán una condición para aprovechar el apoyo social. Otra posible influencia podría ser el modelo de desempeño que ofrezcan los compañeros de trabajo; de mostrar éstos conductas que favorezcan a un buen uso del tiempo, es posible que el trabajador experimente una presión indirecta para un desempeño similar.

INTERVENCIONES

Se presentan algunas actividades que el psicólogo puede realizar con la finalidad de contribuir al uso productivo del tiempo en las organizaciones laborales:

1. APOYO INDIVIDUAL AL TRABAJADOR

La intervención centrada en el trabajador se puede considerar desde diferentes perspectivas. Seguidamente se presentan las posibles contribuciones al respecto.

1.1. Diagnóstico y retroinformación

Efectuar diagnósticos de los trabajadores sobre aspectos de personalidad y otras dimensiones (p.ej., cronotipo) que pueden influir en el uso del tiempo, así como en su desempeño laboral. Luego, proporcionar retroinformación sobre dichos resultados, y efectuar diálogos orientados a facilitar el establecimiento de metas específicas que ayuden a introducir cambios conductuales en relación al tiempo.

1.2. Consejería y Coaching

Empezar con un diagnóstico integral, incluyendo aspectos de personalidad, cognitivos, y afectivos. También considerar variables laborales y no laborales, abarcando los principales roles en los que participa el sujeto.

Una vez que haya detectado en qué niveles presenta déficit el sujeto en relación al uso de su tiempo, se procedería al apoyo profesional. Las intervenciones, según el caso, podrían incluir la supresión de ideas irracionales, incrementar el nivel motivacional por determinadas metas, o acordar acciones concretas de acción. En esta intervención pueden ser muy útiles las aproximaciones de la “Terapia Conductual Cognitiva” (Ramsay, 2002) y la “Terapia Racional Emocional” (Ellis, 2005), rescatando sus metodologías, sin incidir demasiado en aspectos propios de la psicopatología.

Merece destacar el “Coaching Centrado en Soluciones” (O’Connell, Palmer, & Williams, 2012), el cual otorga prioridad al orientarse al futuro, sin necesidad de ahondar demasiado en los aspectos del pasado. El coach favorece las acciones a partir de los recursos que posee el coachee; busca identificar las excepciones conductuales del sujeto, -esto es, en qué momento la persona no presentó el problema motivo de

consulta, para poder aprender de esto. Se promueve la acción. No interesa la magnitud de cambio implicado, ya que se espera un progresivo incremento de la autoestima conforme logre pequeños éxitos. También utiliza asignaciones de tareas con fines específicos, y recurre a actividades basadas en la imaginación. Este tipo de coaching también puede asimilar los aportes del “Coaching Appreciativo” (Orem, Binkert, & Clancy, 2007) el cual busca identificar las fortalezas y éxitos de los sujetos, los que servirán de plataforma para proyectarse hacia metas de mayor envergadura.

Desde el punto de vista motivacional, puede ser de utilidad el aporte de los psicólogos Amabile y Kramer (2012), quienes con base en una investigación llegaron a sostener que la motivación de los trabajadores es consecuencia de pequeños éxitos. Los objetivos se lograrían a través de “sub-objetivos”, para lo cual el supervisor o consejero debería diseñarlos con anticipación, y proporcionar retroinformación y recompensas en cada avance. Este enfoque permitiría superar el problema de la “Demora de la Recompensa” señalado por Steel (2007), según el cual, a las personas les interesan poco las metas que están un tanto distantes en el tiempo, y privilegian las inmediatas no vinculadas al objetivo final.

Otra posible contribución es fomentar los niveles de “Mindfulness” de las personas, -esto es, la conciencia plena sobre lo que se está realizando en un determinado momento, el “estar aquí y ahora”. El “Mindfulness” contribuye a la perseverancia en la acción, controla el estrés, y permite que el sujeto disminuya o elimine auto-reproches. Además, refuerza la salud del sujeto (Sirois & Tosti, 2012). Existe una interrelación significativa entre “Mindfulness”, conducta de auto-regulación relacionada con el logro, y el bienestar (Howell & Buro, 2011). Según la investigación de Sirois y Tosti (2012), los procrastinadores presentan bajo “Mindfulness”. Si bien es a través de la meditación que se fomenta dicha característica psicológica, también es posible hacerlo con el yoga, el Tai Chi, y otras actividades diversas (Schoeberlein & Sheth, 2011). En relación con los instrumentos para el diagnóstico del “Mindfulness”, se dispone de una escala validada al español por Barajos y Garra (2014).

2. APOYO A NIVEL ORGANIZACIONAL

Desde una perspectiva más amplia que la individual, el psicólogo puede contribuir con las siguientes intervenciones:

2.1.- Diagnóstico de la Cultura y el Clima Organizacional

Al ser conscientes de la gran influencia de la cultura y el clima organizacional en los miembros de las organizaciones, se justifica realizar un diagnóstico vinculado al uso del tiempo y los diferentes factores relacionados a éste. Se puede realizar utilizando cuestionarios y/o entrevistas.

A partir de dicho diagnóstico se podrían ejecutar actividades orientadas a lograr cambios en los valores vinculados a un uso eficiente del tiempo. Esto correspondería a un proceso de cambio a nivel organizacional, sobre el cual no se incidirá más en este trabajo, al ser necesario un tratamiento más amplio del propuesto.

2.2.- Diagnóstico del contexto laboral

Es necesario que los profesionales que apoyan a las organizaciones logren tener un amplio conocimiento de los grupos ocupacionales que conforman la organización. En este conocimiento se debe incluir las características que inciden sobre el bienestar psicológico de los trabajadores -como es el caso del estrés y la fatiga laboral (Hockey, 2013)- para permitir realizar programas de prevención o intervención. También es recomendable identificar la presencia de un contexto laboral “fuerte” o “débil” (Mischel & Shoda, 1995; citado por van Eerde, 2016). El contexto “fuerte” es cuando existen procedimientos muy detallados sobre cómo se debe realizar el trabajo, limitando así la libertad del trabajador. En el contexto “débil”, sólo existen generalidades sobre lo que se desea lograr, otorgando así mayor amplitud al uso del criterio del trabajador. Se esperaría mayor procrastinación en el caso de un contexto “débil”.

2.3.- Selección de Personal

La utilización de diferentes instrumentos psicométricos y entrevistas permitirían al psicólogo, detectar características de personalidad acordes con las exigencias de tiempo y/o demandas de auto-control. También sería preferible identificar en los postulantes

la presencia de determinadas características cognitivas vinculadas a la auto-regulación (p.ej., fijar metas, planificar, revisar avances), que serían más difíciles de desarrollar en el trabajo si presentaran bajos niveles. En todo esto, es necesario tener en cuenta las características del puesto con sus exigencias respectivas, y por otro lado los recursos que posee el postulante, de manera que en ciertas circunstancias se podría necesitar más de lo que significa la “Gestión del Tiempo”, y tener que considerar la situación desde una perspectiva más amplia como la del “auto-liderazgo” (Neck & Houghton, 2006; Houghton & Neck, 2009), la cual permitiría un diagnóstico más detallado.

2.4.- Capacitación del personal y supervisores

Ocupa un lugar muy importante en el uso productivo del tiempo la capacitación para la “Gestión del Tiempo”, para lo cual existen programas ya elaborados con dicha finalidad (p.ej., Downs, 2008, 2016), pero eso no impide el desarrollo de programas formativos específicos para un determinado contexto organizacional.

COMENTARIOS FINALES

El otorgar importancia al tiempo para la realización de las tareas laborales constituye una dimensión que cada vez se considerará más importante en países como el nuestro, que por razones culturales las personas están acostumbradas a “perder el tiempo”. Existen algunas organizaciones que son pioneras al conceder una mayor valoración al tiempo.

Lograr un uso productivo del tiempo ya no debe ser considerado una característica exclusiva de los países desarrollados, sino debería ser de interés para nuestros países. Un indicador que estamos avanzando como país sería el llegar a revalorar y utilizar de manera más inteligente el tiempo en nuestras actividades cotidianas.

Se necesita utilizar de manera más eficiente el tiempo en los distintos roles en los que participamos, para lograr una vida más equilibrada sin quedar absorbidos de manera casi exclusiva en un solo rol. Si utilizamos de manera más eficiente el tiempo en el trabajo, podríamos dedicar mayor atención a la familia y amistades, u otra actividad vinculada al desarrollo

personal. En los centros de trabajo, el conseguir una utilización más productiva del tiempo permitiría que los trabajadores y jefes tengan la posibilidad de hacer un alto a sus tareas para reflexionar sobre lo actuado, o buscar mejores formas de desempeño, lo que a su vez podría permitir ahorrar más tiempo.

El aporte de la psicología, como se ha intentado presentar en el presente trabajo, no debería limitarse sólo a la labor de los psicólogos organizacionales, sino también debería considerarse a los psicólogos educativos, quienes al estar en relación con los estudiantes podrían contribuir para el desarrollo de competencias que permitan un uso más inteligente del tiempo, y no esperar que una persona ingrese a laborar a una empresa para recién tratar de fomentar dichas competencias. De igual manera, los psicólogos clínicos también tendrían una excelente oportunidad para contribuir en el desarrollo de una mejor actitud hacia el tiempo por parte de sus clientes.

Finalmente, sería recomendable que en los centros de instrucción superior se implemente un seminario o curso sobre “Gestión del Tiempo”, especialmente para alumnos que desean especializarse en Psicología Organizacional, quienes podrían cumplir un rol importante en promover y facilitar el uso más productivo del tiempo en las organizaciones de trabajo.

REFERENCIAS

- Adan, A., & Almirall, H. (1990). Estandarización de una escala reducida de matutinidad en población española: Diferencias individuales. *Psicothema*, 2 (2), 137-149
- Álvarez, O.R. (2010). Procrastinación general y académica en una muestra de estudiantes de secundaria de Lima metropolitana. *Persona*, U. de Lima, 13, 159-177
- Amabile, T., & Kramer, S. (2012). *El Principio del Progreso: La importancia de los pequeños logros para la motivación y la creatividad en el trabajo*. Bogotá: Norma
- Argumedo, D., Díaz, K., Calderón, A., & Díaz-Morales, J.F. (2009). Procrastinación: Una aproximación desde los estilos de personalidad. En D.Herrera (Ed.). *Teorías Contemporáneas de la Motivación: Una perspectiva aplicada* (pp. 193-214). Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 107-115
- Bayona, J.A., Caballer, A., & Peiró, J-M. (2015). The Work Design Questionnaire: Spanish version and validation. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 31, 187-200
- Barajos, S., & Garra, L. (2014). Mindfulness and Psychopathology Adaptation of the Mindful Attention Awareness Scale (MAAS) in a Spanish Sample. *Clínica y Salud*, 25(1), 49-56
- Barnes, C.M., Schaubroeck, J., Huth, M., & Ghumman, S. (2011). Lack of sleep and unethical conduct. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115, 169-180
- Blanchard, A.L., & Henle, C.A. (2008). Correlates of different forms of Cyberloafing: The role of norms and external locus of control. *Computers in Human Behaviour*, 24, 1067-1084
- Broadhead, D.E., Cooper, P.F., FitzGerald, P., & Parkes, K.R. (1982). The Cognitive Failures Questionnaire (CFQ) and its correlates. *British Journal of Clinical Psychology*, 21, 1-16
- Burt, C.D.B., Weststrate, A., Brown, C., & Champion, F. (2010). Development of the time management environment (TIME) scale. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 649-668
- Díaz, J.F., Sánchez-Lopez, M^a. Pilar, & Thorne, C. (2005). La Escala de Preferencias y la Escala Compuesta de Matutinidad en Universitarios Peruanos. *Revista Interamericana de Psicología*, 39 (2), 203-210
- Downs, L.J. (2008). *Time Management Training*. Alexandria, Virginia: ASTD
- Downs, L.J. (2016). *Time Management Training*. Alexandria, Virginia: ATD PRESS
- Dresch, V., Sánchez, M^a del Pilar, & Aparicio, M.E. (2005). Diferencias de personalidad entre matutinos y vespertinos. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 37 (3), 509-522
- Caprara, G., Barbaranelli, C., & Borgogni, L. (1995). *Cuestionario “Big Five”*. Madrid: TEA

- Chi, K., Fehr, R., & Barnes, C.M. (2014). Morning employees are perceived as better employees: Employees' start times influence supervisor performance ratings. *Journal of Applied Psychology, 99* (6), 1288-1299
- Claessens, B.J.C., van Eerde, W., Rutte, C.G., & Roe, R.A. (2007). A review of time management literature. *Personnel Review, 36* (2), 255-276
- Dai, H., Milkman, K.L., Hofmann, D.A., & Staats, B.R. (2015). The impact of time at work and time off from work on rule compliance: The case of hand hygiene in health care. *Journal of Applied Psychology, 100* (3), 846-862
- Deci, E.L., Connell, J.P., & Ryan, R.M. (1989). Self-determination in a work organization. *Journal of Applied Psychology, 74*, 580-590
- Díaz-Morales, J.F., & Ferrari, J.R. (2015). More time to procrastination: The role of time perspective. En M. Stolarski, N. Fieulaine, & W. van Beek (Eds). *Time Perspective Theory, Review, Research and Application: Essays in Honor of Philip G. Zimbardo*. DOI 10.1007/978-3-319-07368-2_20
- Ellis, A. (2005). *Terapia Racional Emotiva*. México: Pax
- Ferreira, A.I., & Esteves, J.D. (2016). Perceptions of time at work: Why the clock ticks differently for man and women when they are not working at work. *Personnel Review, 45* (1), 29-50
- Francis-Smythe, J.A., & Robertson, I.T. (1999a). Time-related individual differences. *Time & Society, 8* (2), 273-292
- Francis-Smythe, J.A., & Robertson, I.T. (1999b). On the relationship between time management and time estimation. *British Journal of Psychology, 90*, 333-347
- Francis-Smythe, J.A., & Robertson, I.T. (2003). The importance of time congruity in the organization. *Applied Psychology: An international Review, 52* (2), 298-321
- Franke, F. (2015). Is Work Intensification Extra Stress? *Journal of Personnel Psychology, 14* (1), 17-27
- García, C.A. (2013). Breve revisión sobre los estudios contemporáneos de las causas de la procrastinación académica. *Ecos desde la frontera del conocimiento, 2*(11), 38-53
- Gracia, E., Ramos, J., & Moliner, C. (2014). El trabajo emocional desde una perspectiva clarificadora tras treinta años de investigación. *Universitas Psychologica, 13* (4), 1517-1529
- Gustavson, D.E., Miyake, A., Hewitt, J.K., & Naomi, N.P. (2014). Genetic relations among Procrastination, Impulsivity, and Goal-Management Ability: Implications for the evolutionary origin of Procrastination. *Psychological Science, 25*(6), 1178-1188
- Hockey, R. (2013). *The psychology of fatigue: Work, effort, and control*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Houghton, J.D., & Neck, C.P. (2009). The revised self-leadership questionnaire: Testing hierarchical factor structure for self-leadership. *Journal of Managerial Psychology, 17* (8), 672-691
- Howell, A.J., & Buro, K. (2011). Relations among Mindfulness, Achievement-Related Self-regulations, and Achievement Emotions. *Journal of Happiness Studies, 12*(6), 1007-1022
- Ivarsson, L., & Larsson, P. (2012). Personal internet usage at work: A source of recovery. *Journal of Workplace Rights, 16*(1), 63-81
- Jandaghi, G., Alvani, S.M., Matin, H.Z., & Fakheri, S. (2015). Cyberloafing Management in Organizations. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS), 8*(3), 335-349
- Johns, G. (2010). Presenteeism in the workplace. A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior, 31*, 519-542
- Kanten, P., & Kanten, S. (2016). The antecedents of procrastination behavior: Personality characteristics self-esteem and self-efficacy. *Global Business Research Congress (GBRC), 2*, 331-341 DOI: 10.17261/Pressacademia.2016118653.
- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly, 24*, 285-308
- Klingsieck, K.B. (2013). Procrastination: When good things don't come to those who wait. *European Psychologist, 18* (1), 24-34
- Koopmans, L., Bernaards, C.M., Hildebrandt, V.H., Schaufeli, W.B., De Vet, H.C.W., & Van der Beek, A.J. (2011). Conceptual frameworks of individual

- work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53 (8), 856-866
- Krause, K., & Freund, A.M. (2013). How to beat at procrastination: The role of goal focus. *European Psychologist. Advance Online Publication.*, doi: 10.1027/1016-9040/a000153
- LaRose, R. (2010). The Problem of Media Habits. *Communication Theory*, 20, 194-222
- Latham, G.P. (2012). *Work Motivation: History, theory, research and practice* (2nd. ed). California: SAGE
- Metin, U.B., Taris, T.W., & Peeters, M.C.W. (2016). Measuring procrastination at work and its associated workplace aspects. *Personality and Individual Differences*, 101, 254-263
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, Research, and Application*. New York: Sage Publications
- Navarro, J. Roe, R. A., & Artiles, M.I. (2015). Taking time seriously: Changing practices and perspectives in Work/Organizational Psychology. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 31, 135-145
- Neck, C.P., & Houghton, J.D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270-295
- Nguyen, B., Steel, P., & Ferrari, J.R. (2013). Procrastination's impact in the workplace and the workplace's impact on procrastination. *International Journal of Selection and Assessment*, 21(4), 388-399
- Nikolova, I., van Ruysseveldt, J., de Witte, H., & Syroit, J. (2014). Work-based learning: Development and validation of a scale measuring the learning potential of workplace (LPW). *Journal of Vocational Behavior*, 84, 1-10
- O'Connell, B., Palmer, S., & Williams, H. (2012). *Solution Focused Coaching in Practice*. New York: Routledge
- Ohly, S., & Latour, A. (2014). Work-related smartphone use and well-being in the evening. The role of autonomous and controlled motivation. *Journal of Personnel Psychology*, 13 (4), 174-183
- O'Neill, T. A., Hambley, L. A., & Chatellier, G.S. (2014). Cyberslacking, Engagement, and personality in distributed work environments. *Computers in Human Behavior*, 40, 152-160
- Orem, S.L., Bikert, J., & Clancy (2007). *Appreciative Coaching: A positive Process for Change*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons
- Paulsen, R. (2015). Non-work at work: Resistance or what? *Organization*, 22(3), 351-367
- Ramsay, J.R. (2002). A Cognitive Therapy approach for treating chronic procrastination and avoidance: Behavioral activation interventions. *The International Journal of Action Methods*, 55 (2-3), 79-92
- Rebetez, M.M.L., Barsics, C., Rochat, C., D'Argembeau, A., & Van der Linden, M. (2016a). Procrastination, consideration of future consequences, and episodic future thinking. *Consciousness and Cognition*, 42, 286-292
- Rebetez, M.M.L., Rochat, L., Barsics, C., & Van der Linden, M. (2016b). Procrastination as a self-regulation failure: The role of inhibition, negative affect, and gender. *Personality and Individual Differences*, 101, 435-439
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo: Cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza Editorial
- Sanz-Vergel, A., Sebastián, J., Rodríguez-Muñoz, A., Garrosa, E., Moreno-Jiménez, B., & Sonnentag, S. (2010). Adaptación del "Cuestionario de Experiencias de Recuperación" a una muestra española. *Psicothema*, 22 (4), 990-996
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and leadership*. (2nd. ed). San Francisco, CA: Jossey Bass
- Schoeberlein, D., & Sheth, S. (2011). *Mindfulness para enseñar y aprender: Estrategias prácticas para maestros y educadores*. Madrid: Neo Person
- Schmidt, K-H., & Diestel, S. (2015). Self-Control Demands: From Basic Research to Job-Related Applications. *Journal of personnel Psychology*, 14 (1), 49-60
- Schriber, J. B., & Gutek, B. (1987). Some time dimensions of work: Measurement of an underlying aspect of organization culture. *Journal of Applied Psychology*, 72 (4), 642-650

- Semmer, N.K., & Beehr, T.A. (2014). Job Control and Social Aspects of Work. En M.C.W. Peeters, de Jonge, J., & T.W. Taris (Eds.). *An Introduction to Contemporary Work Psychology* (pp. 171-195). Malden, MA: Wiley Blackwell
- Sirois, F.M. (2014). Absorbed in the moment? An investigation of procrastination, absorption and cognitive failures. *Personality and Individual Differences, 71*, 30-34
- Sirois, F.M., & Pychyl, T. (2013). Procrastination and the priority of Short-Term mood regulation: Consequences for future self. *Social and Personality Psychology Compass, 7*(2), 115-127
- Sirois, F.M., & Tosti, N. (2012). Lost in the moment? An investigation of Procrastination, Mindfulness, and Well-being. *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy, 30*(4), 237-248
- Shipp, A.J., & Fried, Y. (Eds.) (2014a). *Time and work: How time impacts individuals*. New York: Psychology Press
- Shipp, A.J., & Fried, Y. (Eds.) (2014b). *Time and work, Volume 2: How time impacts groups, organizations and methodological choices*. New York: Psychology Press
- Skowronski, M., & Mirowska, A. (2013). A Manager's Guide to Workplace Procrastination, *SAM Advanced Management Journal, Summer*, 21-27
- Sliter, M., Sliter, K., & Jex, S. (2012). The employee as a punching bag: The effect of multiple sources of incivility on employee withdrawal behavior and sales performance. *Journal of Organizational Behavior, 33*(1), 121-139
- Smith, C.S., Folkard, S., Schmieder, R.A., Parra, L.F., Spelten, E., Almirad, H...Tisak, J. (2002). Investigation of morning-evening orientation in six countries using the preference scale. *Personality and Individual Differences, 32*, 949-968
- Steel, P. (2007). The nature of procrastination: A meta-analytic and theoretical review of quintessential self-regulatory failure. *Psychological Bulletin, 133* (1), 65-94
- Steel, P., & Klingsieck, K. (2015). Procrastination. En J.D. Wright (Ed.). *The international encyclopedia of social & behavioral sciences* (2nd. ed., Vol. 19; pp, 73-78). Oxford: Elsevier
- Steel, P., & Klingsieck, K. (2016). Academic Procrastination: Psychological Antecedents Revisited. *Australian Psychologist, 51* (1), 36-46
- Thomas, K.W. (2002) *La Motivación Intrínseca en el Trabajo*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces
- Tsaousis, I. (2010). Circadian preferences and personality traits: A meta-analysis. *European Journal of Personality, 24*, 356-373
- van Eerde, W. (2003). A meta-analytically derived nomological network of procrastination. *Personality and Individual Differences, 35*, 1401-1418
- van Eerde, W. (2015). Time Management and Procrastination. En M.D. Mumford & M.Frese (Eds.) *The Psychology of Planning in Organizations: Research and Applications* (pp. 312-333). New York: Routledge
- van Eerde, W. (2016). Procrastination and Well-being at Work. En F.M. Sirois & T.A. Pychyl (Eds.) *Procrastination, Health, and Well-being* (pp. 233-250). San Diego CA: Academic Press
- Vitak, J., Crouse, J., LaRose, R. (2011). Personal Internet use at work: Understanding Cyberslacking. *Computers in Human Behavior, 27*(5), 1751-1759
- Wan, H.C., Downey, L.A., & Stough, C. (2014). Understanding non-work presenteeism: Relationships between emotional intelligence, boredom, procrastination and job stress. *Personality and Individual Differences*, <http://dx.doi.org/10.1016/j.paid.2014.01.018>
- Wu, H., Gui, D., Lin, W., Gu, R., Zhu, X., & Liu, X. (2016). The procrastinators want it now: Behavioral and event-related potential evidence of the procrastination of intertemporal choices. *Brain and Cognition, 107*, 16-23

Fecha de recepción: 1 de febrero, 2017

Fecha de aceptación: 17 de abril, 2017