

**El impacto de la procrastinación en el desempeño laboral: Caso Granja
Hortofrutícola la Ganadera El Agrado (Vereda La Zapata-Palmira)**

Zully Rodallega Bellaisac

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Administración de Empresas

CEAD Palmira

Julio de 2020

**El impacto de la procrastinación en el desempeño laboral: Caso Granja
Hortofrutícola Ganadera El Agrado (Vereda La Zapata-Palmira)**

Zully Rodallega Bellaisac

Asesor

Trabajo de Grado para optar el título de.

Administrador de Empresas

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Administración de Empresas

CEAD Palmira

Julio de 2020

Nota de aceptación

Firma del presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Dedicatoria

Este trabajo investigativo se lo dedico a plenitud al Creador, dador de la vida, porque sin su favor nada podemos obtener. Todas las circunstancias, obstáculos y contingencias que se presentan en un ejercicio académico se pueden sortear gracias a su injerencia, a su voluntad y su infinita gracia.

Agradecimientos

A mi familia, que no solo me dio su apoyo en la escogencia de mis estudios de postgrado, sino que me alentaron todo el tiempo.

Al asesor asignado por la Universidad, por su gran apoyo, por compartir su conocimiento, por orientarme en la ejecución y logros propuestos en este trabajo.

A los compañeros, por su corresponsabilidad y cooperación continua en los diferentes cursos y peldaños necesarios para alcanzar la cúspide de esta Carrera Profesional.

A todos los profesores, quienes durante nuestro proceso académico nos formaron como profesionales con criterio, calidad y sentido académico.

A la familia Velásquez López, propietarios y accionistas de la Granja hortofrutícola Ganadera El Agrado, por facilitarme las labores de trabajo de campo y desarrollo de la presente investigación.

Resumen

El tema objeto de estudio para este proyecto es la medición de la correlación entre desempeño laboral y la práctica conductual de las personas en su ejercicio laboral llamado procrastinación. Teóricamente, la procrastinación es un patrón de comportamiento caracterizado por aplazar voluntariamente la realización de actividades que deben ser entregadas en un momento establecido. (Ferrari, Johnson, & McCown, 1995). Se ha encontrado que evidenciar comportamientos relacionados con la procrastinación está relacionado con: una baja autoestima, déficit en autoconfianza, déficit de auto-control, depresión, comportamientos de desorganización y en algunos casos perfeccionismo, impulsividad disfuncional y ansiedad.

El propósito de esta investigación a realizarse en el sector rural palmirano es evaluar cualitativa y cuantitativamente el nivel de afectación de este tipo de conducta en relación al desempeño laboral del personal colaborativo de dicha granja hortofrutícola y ganadera.

De acuerdo a esta necesidad puntal, este ejercicio académico-practico tiene como objeto proponer un mecanismo de intervención que permita mejorar el desempeño laboral del personal colaborativo de esta empresa afectada por la práctica de procrastinación.

En este mismo orden y dirección, la investigación tiene como punto de partida, realizar un diagnóstico interno tanto de su áreas operativa, administrativa y comercial donde se pretende conocer qué nivel de impacto ha tenido la práctica de procrastinación en todas las dependencias de esta granja hortofrutícola y ganadera y el nivel de afectación en el desempeño laboral de su personal. En efecto, se aplicarán listas de chequeo y cuestionarios tanto para operarios, empleados y directivos para recopilar esta información en particular.

La segunda fase, tendrá como foco de intervención el análisis correlacional entre las dos variables procrastinación y desempeño laboral para identificar su nivel causa-efecto.

La fase final, corresponde a la organización de un Plan de Acción que contenga las estrategias que tengan potencial beneficio para mitigar el impacto de este comportamiento grupal interno de los trabajadores de esta granja en particular.

El proyecto investigativo, se abordará desde un tipo de investigación descriptivo correlacional, inicialmente descriptivo, porque es necesario detallar particularidades de este personal adscrito a esta granja, y luego correlacional porque relaciona la afectación del desempeño laboral debido a prácticas como la procrastinación; para ello se harán uso de técnicas tanto cualitativas como cuantitativas y se tomará como muestra empleados y directivos representantes de las dependencias de esta empresa rural.

Palabras clave: Procrastinación, entorno laboral, improductividad, diagnóstico, desempeño laboral.

Abstract

The subject of study for this project is the measurement of the correlation between work performance and the behavioral practice of people in their work exercise called procrastination. Theoretically, procrastination is a behavior pattern characterized by voluntarily postponing the performance of activities that must be delivered at a set time. (Ferrari, Johnson, & McCown, 1995). Evidence of procrastination-related behaviors has been found to be related to: low self-esteem, self-confidence deficit, self-control deficit, depression, disorganized behaviors, and in some cases perfectionism, dysfunctional impulsivity, and anxiety.

The purpose of this research to be carried out in the rural sector of Palma is to evaluate qualitatively and quantitatively the level of affectation of this type of behavior in relation to the work performance of the collaborative personnel of said vegetable and livestock farm. According to this essential need, this academic-practical exercise aims to propose an intervention mechanism that allows improving the work performance of the collaborative personnel of this company affected by the practice of procrastination.

In this same order and direction, the research has as its starting point, to carry out an internal diagnosis of both its operational, administrative and commercial areas where it is intended to know what level of impact the practice of procrastination has had in all the dependencies of this vegetable farm. and livestock and the level of impact on the work performance of its staff. Indeed, checklists and questionnaires will be applied to both operators, employees and managers to collect this particular information.

The second phase will focus on the correlational analysis between the two variables procrastination and job performance to identify their cause-effect level.

The final phase corresponds to the organization of strategies that have potential benefit to mitigate the impact of this internal group behavior of the workers of this poultry and livestock farm.

The research project will be approached from a descriptive correlational type of research, initially descriptive, because it is necessary to detail the particularities of these personnel assigned to this farm, and then correlational because it relates to the impact on work performance due to practices such as procrastination; For this, both qualitative and quantitative techniques will be used and employees and managers representing the dependencies of this rural company will be taken as a sample.

Key words: Procrastination, work environment, unproductiveness, diagnosis, work performance.

Tabla de Contenido

Dedicatoria	4
Agradecimientos.....	5
Resumen.....	6
Abstract.....	8
Lista de Ilustraciones	12
Lista de Tablas.....	13
Introducción.....	16
Capítulo 1.....	17
1.1 Planteamiento del Problema.....	17
1.2 Descripción del problema.....	18
1.3 Formulación del problema.....	20
1.4 Sistematización del problema.....	20
1.5 Objetivos	20
1.6 Justificación	21
Capítulo 2. Marco Referencial	22
2.1 Marco Teórico	22
Procrastinación general.....	23
Procrastinación laboral	23
Capítulo 3. Diseño Metodológico	28
3.1 Tipo de investigación	28
3.2 Fuentes de recolección de información	28

	11
3.4 Población	29
3.5 Hipótesis.....	29
3.6 Variables	29
Capítulo 4. Diagnóstico de la actualidad interna de la granja avícola	30
4.1 Evaluación del desempeño del personal operativo de la empresa sujeto de estudio (Granja Hortofrutícola y Ganadera El Agrado)	30
4.2 Evaluación del grado de procrastinación por empleado en relación con el desempeño laboral	44
4.3 Tabulación e interpretación de resultados.....	45
Capítulo 5. Análisis correlacional entre las variables procrastinación y desempeño laboral.....	55
5.1 Listado de criterios de evaluación de desempeño laboral	55
5.2 Listado de ítems o preguntas de evaluación de la práctica de procrastinación	56
Capítulo 6. Definición de estrategias de intervención y plan de acción resultante	60
6.1 Estrategias de intervención escogidas.....	60
6.2 Plan de Acción Resultante	61
7.2 Recomendaciones.....	65
Referencias	66

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. Diagrama Causa-Efecto.....	18
---	----

Lista de Tablas

Tabla 1. Criterios de evaluación y significado asociado.....	31
Tabla 2. Dependencias o áreas adscritas a la Granja	32
Tabla 3. Nombres completos de empleados representantes por dependencia.....	32
Tabla 4. Empleados vs Puntuaciones individuales y globales (Primeros cuatro criterios de evaluación)	33
Tabla 5. Empleados vs puntuaciones individuales y globales (Segundos cuatro criterios de evaluación)	35
Tabla 6. Empleado 3	40
Tabla 7. Puntuación de sus competencias por parte del evaluador	41
Tabla 8. Empleado 4	41
Tabla 9. Puntuación de sus competencias por parte del evaluador	42
Tabla 10. Empleado 5	43
Tabla 11. Puntuación de sus competencias por parte del evaluador	44
Tabla 12. Empleado 6	44
Tabla 13. Puntuación de sus competencias por parte del evaluador	44
Tabla 14. Empleado 7	45
Tabla 15. Puntuación de sus competencias por parte del evaluador	45
Tabla 16. Empleado 8	46
Tabla 17. Puntuación de sus competencias por parte del evaluador	46
Tabla 18. Empleado 9	47
Tabla 19. Puntuación de sus competencias por parte del evaluador	47

Tabla 20. Empleado 10	
.....	47
Tabla 21. Puntuación de sus competencias por parte del evaluador	
.....	47
Tabla 22. Plan de acción discriminado	
.....	67

Lista de Gráficas

Lista de Gráficas	33
Gráfica 1. Informe Global estadístico	33
Gráfica 2. Fuerza de criterios de evaluación (Media de puntuaciones por criterio).....	34
Gráfica 3. Ranking de resultados de evaluación por empleado	34
Gráfica 4. Fuerza de criterios de evaluación por empleado	35
Gráfica 5. Pregunta 1	45
Gráfica 6. Pregunta 2	46
Gráfica 7. Pregunta 3	46
Gráfica 8. Pregunta 4	47
Gráfica 9. Pregunta 5	47
Gráfica 10. Pregunta 6	48
Gráfica 11. Pregunta 7	48
Gráfica 12. Pregunta 8	49
Gráfica 13. Pregunta 9	50
Gráfica 14. Pregunta 10	50
Gráfica 15. Pregunta 11	51
Gráfica 16. Pregunta 12	51
Gráfica 17. Pregunta 13	52
Gráfica 18. Pregunta 14	52
Gráfica 19. Pregunta 15	52
Gráfica 20. Pregunta 16	53
Gráfica 21. Pregunta 17	54
Gráfica 22. Pregunta 18	54
Gráfica 23. Matriz correlacional criterios de evaluación vs preguntas asociadas a la procrastinación.....	57

Introducción

La presente investigación se refiere al tema de la procrastinación, que consiste en la tendencia de posponer o retrasar la finalización de una labor planificada, eludiendo las responsabilidades, decisiones y tareas que requieren ser desarrolladas. (Steel, 2007). La característica principal de esta práctica que en cualquiera de sus formas es un problema que cuesta enormes cantidades de tiempo y dinero para las personas y grupos involucrados.

Para analizar esta problemática es necesario de mencionar sus causas. Siendo las más reiterativas y evidentes los niveles de estrés, ansiedad y alteraciones del ánimo, las carencias de autorregulación y el humor, sensaciones que se experimentan justo cerca de la fecha límite para el vencimiento de los plazos para las tareas asignadas.

La investigación de esta problemática social se realizó por el interés de conocer por qué ha crecido esta práctica y porque su nivel de afectación a aumentado progresivamente en el ámbito laboral. Este ejercicio indagatorio de hecho permitió identificar a nivel de esta granja avícola y ganadera cual ha sido el comportamiento de este fenómeno y que mecanismos resultarían potencialmente claves para su mitigación.

Capítulo 1.

Problema de Investigación

En contextos modernos prima en gran manera la medición del desempeño laboral, factores externos como la presión externa de la globalización, la internacionalización de la economía, el fomento estatal porque las empresas, pequeñas, medianas y grandes adquieren notorios niveles de competitividad, hacen que los directivos hayan fortalecido el interés en esta variable, más que en otras épocas, donde lo que importaba era el rendimiento operativo por encima de cualquier premisa.

Los factores internos también afectan el desempeño laboral, se puede citar entre algunos, el espacio de trabajo, el ambiente laboral, el no contar con personal experto, el adolecer de políticas claras de funciones, procesos y procedimientos, entre otros.

1.1 Planteamiento del Problema

La problemática del tema objeto de estudio, “desempeño laboral deficiente” es una realidad que la organización en mención ha admitido, en tal sentido, según lo manifestado por su Gerente Operativo su personal colaborativo ha menguado su rendimiento, y este hecho se ve reflejado en una insatisfacción general de los distintos stakeholders de la compañía, incluyendo los clientes y los accionistas. A manera de autocrítica, el funcionario en mención ha aseverado que la organización se vio de pronto en un proceso de transición urgente de adecuación de nuevas unidades de negocio, lo que generó traumatismos al seno interno de la Granja, ocasionando reprocesos, retrasos en los pedidos, devoluciones, entre otros, lo que obviamente se vio reflejado en un ambiente laboral tenso y confuso.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, la organización no aprovechará las oportunidades que ofrece el gremio donde opera, ni podrá utilizar las fortalezas que posee la compañía para tal fin, por lo que plantea la necesidad de implantar en forma perentoria mecanismos de reversión que resulten eficaces para normalizar la empresa desde su recurso humano más importante, los trabajadores.

1.2 Descripción del problema

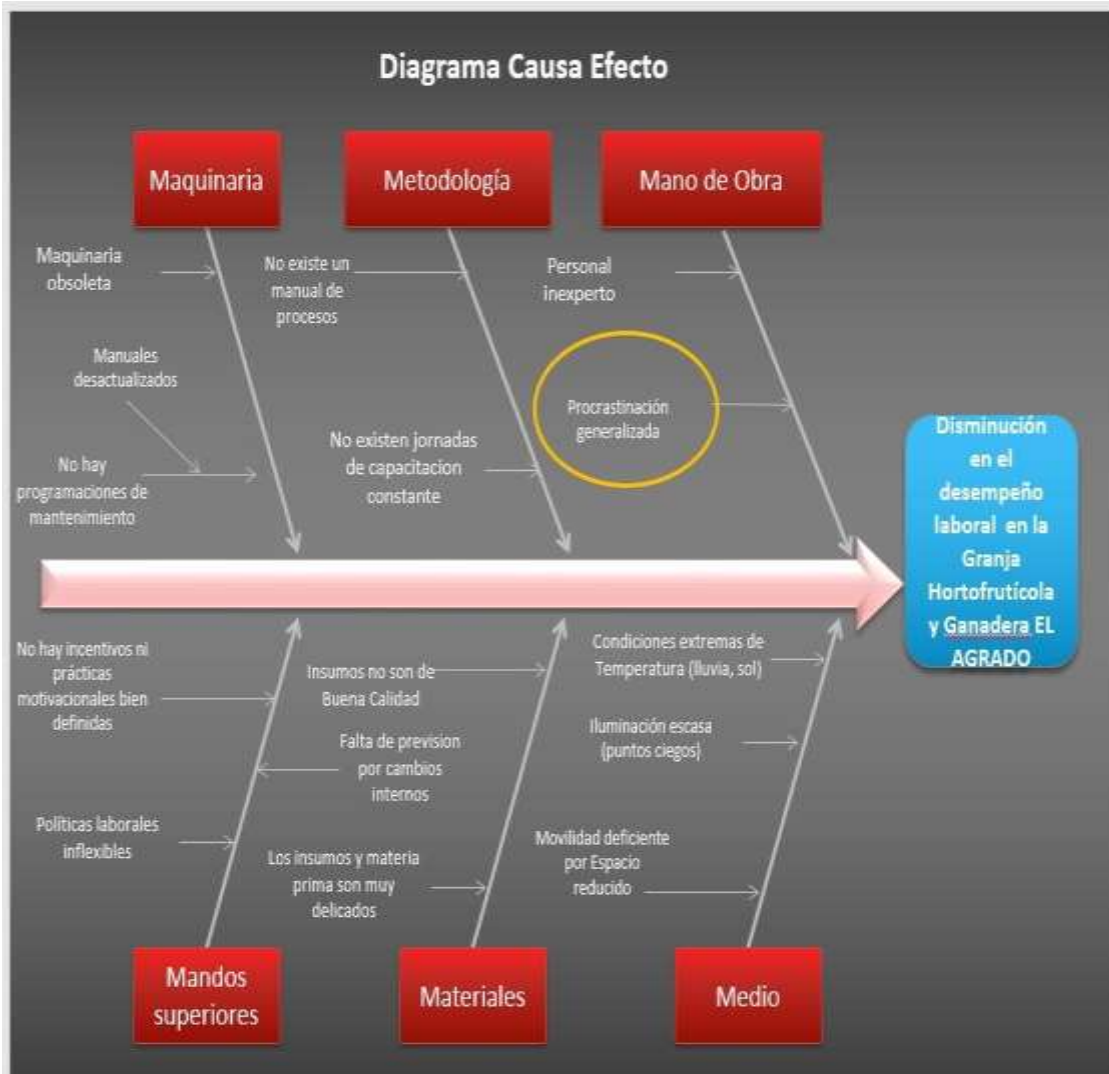
De conformidad en ilustrar y contextualizar la problemática identificada, se procedió a elaborar un diagrama Causa-Efecto, herramienta que permitió identificar por cada entidad las potenciales causas de esta contingencia, información que se consideró necesaria para formular la pregunta de investigación.

La idea de utilizar esta herramienta, era intentar desde las posibilidades de análisis que tiene este tipo de diagramas poder desglosar desde las entidades de interés e inherentes a los asuntos internos de la granja, las posibles causas de la contingencia.

Las entidades que se relacionan en el diagrama, son las siguientes:

- Maquinaria
- Metodología
- Mano de Obra
- Mandos Superiores
- Materiales
- Medio

Ilustración 1. Diagrama Causa-Efecto



Gráfica

1.3 Formulación del problema

¿Qué nivel de afectación representa para el desempeño laboral de esta granja hortofrutícola y ganadera las prácticas de procrastinación de su personal colaborativo?

1.4 Sistematización del problema

¿Cómo se encuentra la actualidad interna de esta granja hortofrutícola y ganadera en relación con esta práctica?

¿Qué niveles de correlación causa-efecto existen entre las dos variables objetos de estudio?

¿Qué estrategias de intervención podían resultar aplicables para proponer un plan de acción pertinente?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Proponer un mecanismo de intervención que permita mejorar el desempeño laboral del personal colaborativo de esta Granja Avícola y Ganadera afectada por la práctica de procrastinación

1.5.2 Objetivos Específicos

- Describir la actualidad interna de esta granja avícola y ganadera en relación con esta práctica en sus actividades internas
- Identificar los diferentes niveles de correlación causa-efecto de las dos variables objetos de estudio

- Especificar estrategias de intervención aplicables para proponer el Plan de acción resultante

1.6 Justificación

1.6.1. Justificación teórica

La investigación permitirá la confirmación de diferentes modelos de evaluación de la procrastinación laboral como los propuestos por (Metin, Taris, & Peters, 2016), cuya validez ha sido demostrada en otros contextos internacionales.

1.6.2. Justificación Metodológica

La investigación hará uso de técnicas cualitativas, cuantitativas propias de los tipos de investigación escogidos, pero también utilizará los elementos propios de los modelos de evaluación de procrastinación laboral.

1.6.3 Justificación Práctica

La investigación permitirá al autor en primera persona, tener la oportunidad de aplicar los diferentes modelos, metodologías, herramientas, y mecanismos administrativos en función de un tema en particular, y en un contexto afín a sus intereses sociales como ciudadana.

Capítulo 2. Marco Referencial

2.1 Marco Teórico

2.1.1. *Aproximación al término procrastinación*

La definición etimológica de la procrastinación deriva del verbo en latín *procrastināre*, que significa dilatar la presentación de una actividad de forma voluntaria, también deriva de la palabra en griego antiguo *akrasia*, significa hacer algo en contra del juicio o hacerse daño a uno mismo (Steel, 2007). Según este autor la autoconciencia es una pieza fundamental para inferir las consecuencias perjudiciales al sujeto, pues no solo se hace consciente que se está postergando la tarea, sino que hacerlo es una desagradable experiencia y, aun así, las personas lo hacen parte de su vida; entonces, la procrastinación se caracteriza por la falta de regulación de emociones en la gestión de tiempo destinada para una actividad; de esta manera, la procrastinación se interpreta como retrasar algo hasta mañana, y se define como “el hecho de posponer la culminación de una tarea que usualmente resulta en un estado de insatisfacción o malestar subjetivo” (Ferrari, Johnson, & McCown, 1995).

En el verbo inglés “procrastinate”, combina el adverbio común “pro” que significa “hacia adelante” con la terminación “cras” o “crastinus” que significa “para mañana”, lo cual en conjunto significa aplazar intencional y habitualmente algo que debería ser hecho (Alegre, 2014). En ese sentido, la procrastinación puede ser comprendida como el aplazamiento voluntario de los compromisos personales pendientes, a pesar de ser consciente de las consecuencias negativas.

En la actualidad la Real Academia de la Lengua Española, en la vigésimo segunda edición de su Diccionario de la Lengua Española (2008), define “procrastinar” como “diferir, aplazar”; es decir, las personas con estas conductas

muestran intención de realizar la tarea encomendada, la misma que se posterga para un mañana (García-Ayala, 2016); asimismo, se puede definir la procrastinación como un fenómeno que afecta a las personas directamente en la práctica de sus valores, pues se niegan a realizar una tarea en el tiempo oportuno, dejando de lado una responsabilidad necesaria (Balkis & Duru, 2009), y Ramírez, Tello y Vásquez (citado por Carranza & Ramirez, (2013) mencionan que la procrastinación se distingue por la acción de posponer responsabilidades de manera voluntaria, a pesar que en una primera instancia, la intención es de hacerla.

2.1.2 Tipos de procrastinación

Procrastinación general

Se han presentado muy pocos casos en que autores han estudiado y definido la procrastinación tal cual, debido a que en diversas investigaciones ha sido referido a través de otros términos tales como gestión del tiempo en el trabajo, presentismo, trabajo vacío, entre otros (Metin, Taris, & Peeters, 2016). No obstante, algunas de las interpretaciones que se le ha atribuido a este constructo manifiestan que es una conducta potestativa que consiste en aplazar la ejecución de actividades, las cuales contienen un plazo determinado para ser culminadas (Steel, 2007), independientemente del ámbito donde se ejerce, pudiendo ser laboral, académico, social, familiar, de salud, u otros.

Procrastinación laboral

En relación al ámbito ocupacional, la procrastinación ha sido muy poco investigada, puesto que las recopilaciones de estudios están enfocadas en el campo académico o de manera general; no obstante, se pueden identificar algunas investigaciones basadas en este campo. Uno de los primeros aportes fue el modelo de (Coote-Weymann, 1988), quien estudió los posibles determinantes situacionales que originan el fenómeno, hallando que los factores tales como la autonomía percibida, la satisfacción laboral, los incentivos y la insuficiencia del tiempo, y los recursos percibidos influyen en las conductas de procrastinación. Adicionalmente, se han realizado diversas investigaciones en base a

Gráfica

procrastinación en el trabajo (Ferrari J. , 1992) ; sin embargo, no se ha fijado un concepto específico al campo de aplicación, sino hasta un estudio reciente por (Metin, Taris, & Peeters, 2016), quien adapta el significado en un marco exclusivo como el aplazamiento de las acciones orientadas al trabajo para realizar actividades no relacionadas a la jornada laboral, sin el propósito de perjudicar al empleador, al empleado, lugar de trabajo o cliente.

Metin, Taris, & Peeters, (2016) se enfocan en dar su mayor aporte a partir de la creación y validación de una escala orientada a la procrastinación laboral (PAWS), dentro de la cual se incluyen dos subdimensiones de trabajo vacío: Sentido de servicio (Paulsen, 2015) y Dimensión del uso del Internet); (Vitak, Wadell, & LaRose, 2011), los cuales, a su vez, son temas recientes y se encuentran en proceso de estudio. El primero consiste en el evitamiento de las tareas laborales por más de una hora al día sin el propósito de perjudicar a otros o incluso a sus colegas; esto como producto de dos condiciones, pudiendo ser la escasa ética o identidad con su trabajo, o el desfase entre las funciones del trabajo y el potencial del trabajador. Por otro lado, la segunda dimensión se refiere al uso de internet o tecnología móvil durante la jornada laboral con fines personales.

2.1.3. Métodos para evaluar la procrastinación

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

(Metin, Taris, & Peeters, 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).

2.1.4. 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 se halla presente en la población general entre 20% y 25% (Ferrari, Díaz Morales, Callagan, Diaz, & Argumedo, 2007). 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). (Nguyen, Steel, & Ferrari, 2013)

La procrastinación en el trabajo tiene como consecuencias el no cumplimiento con los plazos establecidos y realizar más errores (Skowronski & Mirowska, 2013). También favorece pérdidas económicas a las organizaciones laborales. Malachowski, (2005) estimó que el empleado promedio pierde dos horas de cada día laboral, a desperdiciar su tiempo en actividades como navegar internet con fines personales y socializar con sus colegas...” (Skowronski & Mirowska, 2013). También un procrastinador podría constituir un

Gráfica

modelo inadecuado para los demás trabajadores, y es posible que no contribuya a un clima laboral positivo.

2.1.5 Aproximaciones al término desempeño laboral

Según Chiavenato, (2009), se define el desempeño laboral como el comportamiento evaluado en comparación con los objetivos organizacionales fijados, es un indicador del avance estratégico respecto a objetivos deseados (p. 359).

Las Normas Cubana 3000, 3001 y 3002 (2007) “es la medición sistemática del nivel de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus funciones laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo, y establece la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo. La evaluación se entiende las competencias laborales, la idoneidad demostrada, los resultados alcanzados en el cumplimiento de sus funciones, tareas, objetivos, su plan de capacitación y desarrollo individual”.

2.1.6 Desempeño laboral: ¿qué aspectos evaluar?

Según el portal (<https://www.bizneo.com/blog/como-evaluar-desempeno-laboral/>, 2019) Cuando se trata de cómo evaluar el desempeño laboral de un empleado, estos son los aspectos que deben tenerse en cuenta:

Productividad y calidad - Un empleado se debe guiar por unos objetivos concretos y cumplirlos en el plazo establecido. Es lo que se llama productividad. Una base que siempre podemos controlar mediante una plantilla productiva y facilitando las herramientas ideales para que el desempeño del trabajador sea lo más eficaz posible. Porque además de la productividad, también debe existir calidad.

Eficiencia - Más allá de la productividad y la calidad, la eficiencia se encarga de englobar ambos aspectos en un todo. De esta forma, la eficiencia consiste básicamente en el hecho de que un empleado entregue su trabajo a tiempo, bajo

los objetivos marcados y que tanto la empresa como el cliente quede satisfecho con el resultado.

Presencia en el entorno laboral - Tu empleado es eficiente, productivo y su trabajo es de calidad, pero... ¿qué tal van sus aspiraciones y ambiciones? ¿Mantiene una buena relación con el resto del equipo o su ego divide a la organización? Estos aspectos de carácter más emocional deben ser igualmente tenidos en cuenta cuando se trata de evaluar el desempeño laboral.

Actitud: la actitud también es fundamental en el desempeño laboral, de hecho, incide en la productividad y en el clima laboral.

Esfuerzo: el desempeño laboral también puede medirse en estos términos.

Trabajo en equipo: coordinarse adecuadamente con el resto de miembros del equipo es clave para los resultados de negocio.

2.1.7 Por qué evaluar el desempeño laboral

Siguiendo con los consejos del portal web (<https://www.bizneo.com/blog/como-evaluar-desempeno-laboral/>, 2019) el desempeño laboral afecta directamente a la productividad de la empresa, pero no solo eso, sino que medirlo permite:

- Detectar errores y fortalezas: tanto en la ejecución de las tareas como en la adecuación al puesto del empleado.
- Detectar sesgos y agentes externos: una evaluación del desempeño, en ocasiones, sirve para detectar si existe algo que esté afectando al rendimiento del empleado y que no tiene que ver con la empresa. Es decir, agentes familiares, cuestiones de salud, económicas, etcétera.
- Implementar políticas de compensación: que fomenten la motivación de los equipos. Si premiamos un buen desempeño laboral, los empleados se esforzarán por llegar a los objetivos. Y recordemos que la actitud también se premia, no solo los números.

Gráfica

- Establecer políticas de formación: para aquellos empleados que lo necesiten o para aquellos que están a muy poco de escalar de posición. Es una manera de promocionar el talento interno.
- Establecer planes de carrera: directamente relacionado con el punto anterior.

Capítulo 3. Diseño Metodológico

3.1 Tipo de investigación

3.1.1 Investigación Correlacional

En la granja avícola y ganadera El Agrado se busca determinar la relación existente entre la procrastinación y el desempeño laboral en cuanto a su productividad, operatividad, gestión administrativa, comercial y logística.

3.1.2. Investigación Explicativa

Al final del trabajo de campo y posterior análisis se pretende comparar la procrastinación y su incidencia en el desempeño laboral de su personal colaborativo.

3.2 Fuentes de recolección de información

3.2.1. Primarias

Las suministradas por el personal operativo, administrativo, técnico, comercial y logístico de la granja.

3.2.2. Secundarias

Las provenientes de reportes, referentes de consultas del tema de objeto de estudio, informes, etc.

3.3. Técnicas e instrumentos

Entrevistas, encuestas, checklist, y las propias de los modelos evaluativos.

3.4 Población

Muestra estadística de representantes de las diferentes dependencias de la Granja (10 escogidos del área de producción, administración y finanzas, sistemas y recursos humanos).

3.5 Hipótesis

3.5.1. Hipótesis Nula (H_0)

La práctica progresiva de la procrastinación afecta considerablemente el desempeño laboral de los empleados.

3.5.2. Hipótesis Alternativa (H_a)

La práctica progresiva de la procrastinación no afecta considerablemente el desempeño laboral de los empleados.

3.6 Variables

3.6.1. Variable independiente

Procrastinación

3.6.2. Variable Dependiente

Desempeño laboral

Capítulo 4. Diagnóstico de la actualidad interna de la granja avícola

Considerando el enfoque correlacional de la presente investigación en este apartado se medirá con herramientas propias de cada variable por separado para luego cotejar sus resultados.

4.1 Evaluación del desempeño del personal operativo de la empresa sujeto de estudio (Granja Hortofrutícola y Ganadera El Agrado)

4.1.1 Descripción de las competencias y formas de comportamiento

Tabla 1. Criterios de evaluación y significado asociado

#	Criterio de Evaluación	Significado
1	Compromiso	Conoce y comparte los valores de la empresa orientando sus intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la Compañía. Demuestra implicación y orgullo de pertenecer a la compañía en la que trabaja.
2	Orientación al Cliente (E/I)	Es capaz de entender y detectar necesidades, ofreciendo soluciones de forma proactiva que superan las expectativas del cliente (cliente interno y externo). Proporciona soluciones de confianza que aportan mayor valor y le permiten fidelizar al cliente.
3	Habilidades de Comunicación	Es capaz de transmitir sus ideas de forma clara y convincente, escuchando activamente, comprendiendo y valorando las prioridades y necesidades de los otros.
4	Adaptación al Cambio	Es capaz de adaptarse y trabajar eficientemente en distintas situaciones y con personas o grupos diversos. Valora los puntos de vista de los demás, mostrándose flexible y adaptando su propia postura a medida que la situación lo requiere.
5	Innovación	Desarrolla nuevas ideas y formas de hacer que contribuyen a la mejora de la Compañía y del Equipo. Aporta ideas y soluciones que mejoran los resultados.
6	Rigor Profesional	Posee las capacidades y/o conocimientos técnicos que le permiten desarrollar las labores relativas a su puesto de trabajo. Genera credibilidad en otros teniendo como base los conocimientos técnicos de su especialidad.
7	Resolución de Problemas	Es capaz de organizar al equipo de trabajo que tiene bajo su responsabilidad, brindarles las pautas y alineamientos sobre cómo deben

		realizar su trabajo, bajo qué parámetros, y que dichas pautas sean comprendidas y acatadas por las personas.
8	Liderazgo	La persona busca y recopila la información necesaria para resolver los problemas que puedan surgir ofreciendo la mejor alternativa al cliente ante el problema que plantea. Se anticipa a futuros problemas.

Fuente: Elaboración propia con base en la plantilla de Evaluación de Desempeño de (<https://www.bizneo.com/blog/como-evaluar-desempeno-laboral/>, 2019)

Tabla 2. Dependencias o áreas adscritas a la Granja

#	Departamento
1	Producción
2	Administración y Finanzas
3	Sistemas
4	Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia con base en la plantilla de Evaluación de Desempeño de (<https://www.bizneo.com/blog/como-evaluar-desempeno-laboral/>, 2019)

Tabla 3. Nombres completos de empleados representantes por dependencia

#	Nombre Completo	Puesto
1	José Armando Velásquez	Gerente Operativo
2	Vanessa de la Cruz	Administradora
3	Carmen Elisa Lopez	Asistente Cosecha
4	Diego Fernando Dominguez	Ordeñador
5	Juan Carlos Gomez	Asistente Ganado Vacuno
6	Juan José Velez García	Zootecnista de Planta
7	Paola Andrea Rodriguez	Auxiliar RRHH
8	Mauricio Ramirez	Asistente Produccion Lácteos
9	Jaime Cuervo Gonzalez	Técnico Sistemas
10	Edgar Hurtado Baena	Jefe de Transporte y Logística

Fuente: Elaboración propia con base en la plantilla de Evaluación de Desempeño de (<https://www.bizneo.com/blog/como-evaluar-desempeno-laboral/>, 2019)

Gráfica

Tabla 4. Empleados vs Puntuaciones individuales y globales (Primeros cuatro criterios de evaluación)

#	Nombre Completo	Puesto	Compromiso	Orientación al Cliente	Habilidades de	Adaptación al Cambio
1	José Armando Velásquez	Gerente Operativo	25	50	25	25
2	Vanessa de la Cruz	Administradora	50	50	80	50
3	Carmen Elisa Lopez	Asistente Cosecha	25	25	25	25
4	Diego Fernando Dominguez	Ordeñador	80	0	80	50
5	Juan Carlos Gomez	Asistente Ganado Vacuno	50	25	25	25
6	Juan José Velez García	Zootecnista de Planta	80	80	50	50
7	Paola Andrea Rodriguez	Auxiliar RRHH	80	0	50	50
8	Mauricio Ramirez	Asistente Produccion Lácteos	80	80	50	25
9	Jaime Cuervo Gonzalez	Técnico Sistemas	80	50	50	50
10	Edgar Hurtado Baena	Jefe de Transporte y Logística	50	50	50	0
			54,64	37,45	44,36	32,18

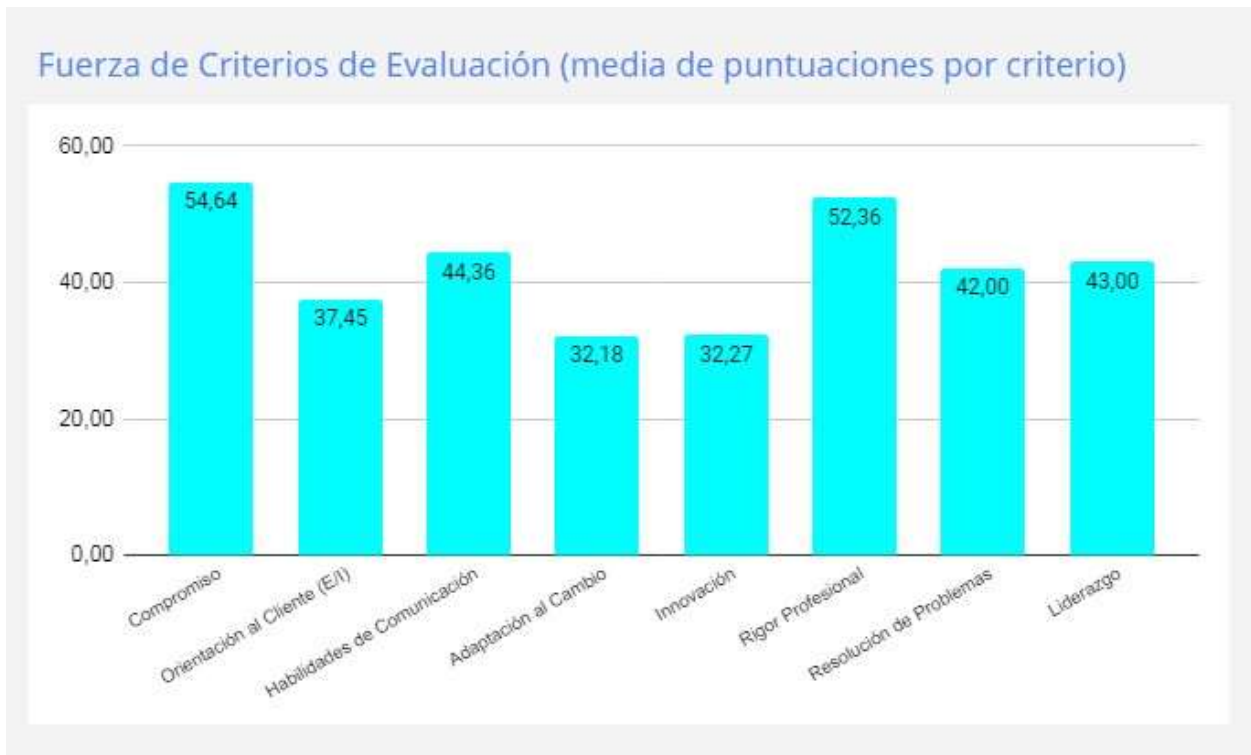
Tabla 5. Empleados vs puntuaciones individuales y globales (Segundos cuatro criterios de evaluación)

#	Nombre Completo	Puesto	Innovación	Rigor Profesional	Resolución de	Liderazgo	PUNTUACION GLOBAL	VALOR DEL NIVEL
1	José Armando Velásquez	Gerente Operativo	25	80	25	50	38,13	BRONZE
2	Vanessa de la Cruz	Administradora	50	50	50	50	53,75	SILVER
3	Carmen Elisa Lopez	Asistente Cosecha	25	25	25	50	28,13	BRONZE
4	Diego Fernando Dominguez	Ordeñador	25	80	50	0	60,83	SILVER
5	Juan Carlos Gomez	Asistente Ganado Vacuno	50	25	50	25	34,38	BRONZE
6	Juan José Velez García	Zootecnista de Planta	25	80	50	80	61,88	GOLD
7	Paola Andrea Rodriguez	Auxiliar RRHH	25	80	80	80	63,57	GOLD
8	Mauricio Ramirez	Asistente Produccion Lácteos	50	50	50	80	58,13	SILVER
9	Jaime Cuervo Gonzalez	Técnico Sistemas	25	50	50	0	50,71	SILVER
10	Edgar Hurtado Baena	Jefe de Transporte y Logística	50	50	25	50	46,43	SILVER
			32,27	52,36	42,00	43,00		

1. Informe Global estadístico



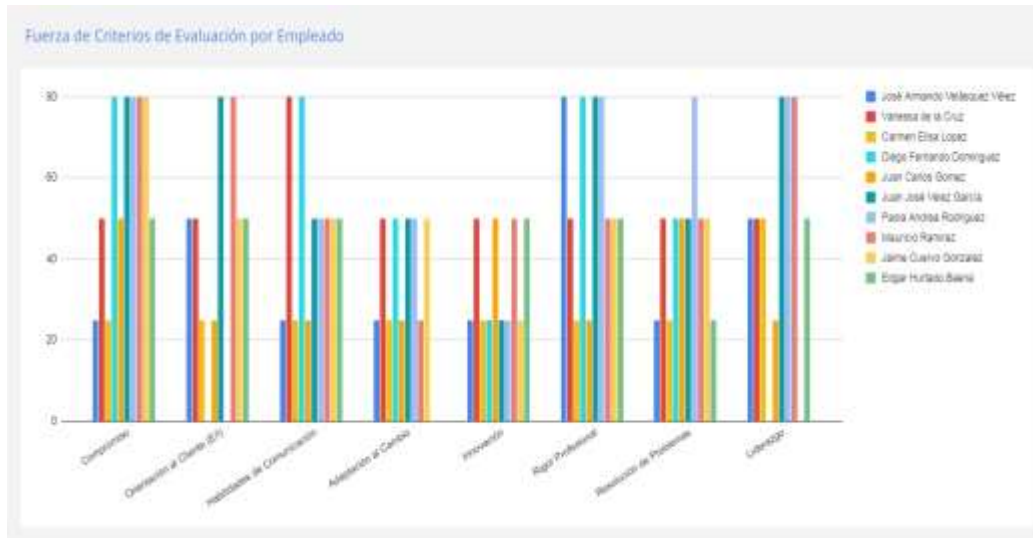
2. Fuerza de criterios de evaluación (Media de puntuaciones por criterio)



Gráfica 3. Ranking de resultados de evaluación por empleado



4. Fuerza de criterios de evaluación por empleado



4.1.2 Valoraciones individuales

Tabla 6. Empleado 1

Nombre Completo:	José Armando Velásquez Vélez	Puesto:	Gerente Operativo
Fecha de Evaluación:	06/15/2020	Fecha de Alta:	06/15/2020
PUNTUACION TOTAL	41,25		
NIVEL DE RESULTADO	SILVER		

Tabla 7. Puntuación de sus competencias por parte del evaluador

1. Evalúa las siguientes competencias

Criterio de Evaluación	Definición	Nivel	Valor
Compromiso	Conoce y comparte los valores de la empresa orientando sus intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la Compañía. Demuestra implicación y orgullo de pertenecer a la compañía en la que trabaja.	Medio	50
Orientación al Cliente (E/I)	Es capaz de entender y detectar necesidades, ofreciendo soluciones de forma proactiva que superan las expectativas del cliente (cliente interno y externo). Proporciona soluciones de confianza que aportan mayor valor y le permiten fidelizar al cliente.	Medio	50
Habilidades de Comunicación	Es capaz de transmitir sus ideas de forma clara y convincente, escuchando activamente, comprendiendo y valorando las prioridades y necesidades de los otros.	Bajo	25
Adaptación al Cambio	Es capaz de adaptarse y trabajar eficientemente en distintas situaciones y con personas o grupos diversos. Valora los puntos de vista de los demás, mostrándose flexible y adaptando su propia postura a medida que la situación lo requiere.	Bajo	25
Innovación	Desarrolla nuevas ideas y formas de hacer que contribuyen a la mejora de la Compañía y del Equipo. Aporta ideas y soluciones que mejoran los resultados.	Bajo	25
Rigor Profesional	Posee las capacidades y/o conocimientos técnicos que le permiten desarrollar las labores relativas a su puesto de trabajo. Genera credibilidad en otros teniendo como base los conocimientos técnicos de su especialidad.	Alto	80
Resolución de Problemas	Es capaz de organizar al equipo de trabajo que tiene bajo su responsabilidad, brindarles las pautas y alineamientos sobre cómo deben realizar su trabajo, bajo qué parámetros, y que dichas pautas sean comprendidas y acatadas por las personas.	Bajo	25
Liderazgo	La persona busca y recopila la información necesaria para resolver los problemas que puedan surgir ofreciendo la mejor alternativa al cliente ante el problema que plantea. Se anticipa a futuros problemas.	Medio	50

8. Empleado 2

Nombre Completo:	Vanessa de la Cruz	Puesto:	Administradora
Fecha de Evaluación:	05-10-2020	Fecha de Alta:	05-10-2020
PUNTUACION TOTAL	53,75		
NIVEL DE RESULTADO	SILVER		

Tabla 9. Puntuación de sus competencias por parte del evaluador

1. Evalúa las siguientes competencias

Criterio de Evaluación	Definición	Nivel	Valor
Compromiso	Conoce y comparte los valores de la empresa orientando sus intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la Compañía. Demuestra implicación y orgullo de pertenecer a la compañía en la que trabaja.	Medio	50
Orientación al Cliente (E/I)	Es capaz de entender y detectar necesidades, ofreciendo soluciones de forma proactiva que superan las expectativas del cliente (cliente interno y externo). Proporciona soluciones de confianza que aportan mayor valor y le permiten fidelizar al cliente.	Medio	50
Habilidades de Comunicación	Es capaz de transmitir sus ideas de forma clara y convincente, escuchando activamente, comprendiendo y valorando las prioridades y necesidades de los otros.	Alto	80
Adaptación al Cambio	Es capaz de adaptarse y trabajar eficientemente en distintas situaciones y con personas o grupos diversos. Valora los puntos de vista de los demás, mostrándose flexible y adaptando su propia postura a medida que la situación lo requiere.	Medio	50
Innovación	Desarrolla nuevas ideas y formas de hacer que contribuyen a la mejora de la Compañía y del Equipo. Aporta ideas y soluciones que mejoran los resultados.	Medio	50
Rigor Profesional	Posee las capacidades y/o conocimientos técnicos que le permiten desarrollar las labores relativas a su puesto de trabajo. Genera credibilidad en otros teniendo como base los conocimientos técnicos de su especialidad.	Medio	50
Resolución de Problemas	Es capaz de organizar al equipo de trabajo que tiene bajo su responsabilidad, brindarles las pautas y alineamientos sobre cómo deben realizar su trabajo, bajo qué parámetros, y que dichas pautas sean comprendidas y acatadas por las personas.	Medio	50
Liderazgo	La persona busca y recopila la información necesaria para resolver los problemas que puedan surgir ofreciendo la mejor alternativa al cliente ante el problema que plantea. Se anticipa a futuros problemas.	Medio	50

Tabla 6. Empleado 3

Nombre Completo:	Carmen Elisa Lopez	Puesto:	Asistente Cosecha
Fecha de Evaluación:	06/12/2020	Fecha de Alta:	06/12/2020
PUNTUACION TOTAL	28,13		
NIVEL DE RESULTADO	BRONZE		

Tabla 7. Puntuación de sus competencias por parte del evaluador

1. Evalua las siguientes competencias

Criterio de Evaluación	Definición	Nivel	Valor
Compromiso	Conoce y comparte los valores de la empresa orientando sus intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la Compañía. Demuestra implicación y orgullo de pertenecer a la compañía en la que trabaja.	Bajo	25
Orientación al Cliente (E/I)	Es capaz de entender y detectar necesidades, ofreciendo soluciones de forma proactiva que superan las expectativas del cliente (cliente interno y externo). Proporciona soluciones de confianza que aportan mayor valor y le permiten fidelizar al cliente.	Bajo	25
Habilidades de Comunicación	Es capaz de transmitir sus ideas de forma clara y convincente, escuchando activamente, comprendiendo y valorando las prioridades y necesidades de los otros.	Bajo	25
Adaptación al Cambio	Es capaz de adaptarse y trabajar eficientemente en distintas situaciones y con personas o grupos diversos. Valora los puntos de vista de los demás, mostrándose flexible y adaptando su propia postura a medida que la situación lo requiere.	Bajo	25
Innovación	Desarrolla nuevas ideas y formas de hacer que contribuyen a la mejora de la Compañía y del Equipo. Aporta ideas y soluciones que mejoran los resultados.	Bajo	25
Rigor Profesional	Posee las capacidades y/o conocimientos técnicos que le permiten desarrollar las labores relativas a su puesto de trabajo. Genera credibilidad en otros teniendo como base los conocimientos técnicos de su especialidad.	Bajo	25
Resolución de Problemas	Es capaz de organizar al equipo de trabajo que tiene bajo su responsabilidad, brindarles las pautas y alineamientos sobre cómo deben realizar su trabajo, bajo qué parámetros, y que dichas pautas sean comprendidas y acatadas por las personas.	Bajo	25
Liderazgo	La persona busca y recopila la información necesaria para resolver los problemas que puedan surgir ofreciendo la mejor alternativa al cliente ante el problema que plantea. Se anticipa a futuros problemas.	Medio	50

8. Empleado 4

Nombre Completo:	Diego Fernando Dominguez	Puesto:	Ordeñador
Fecha de Evaluación:	05-15-2020	Fecha de Alta:	05-15-2020
PUNTUACION TOTAL	60,83		
NIVEL DE RESULTADO	SILVER		

Tabla 9. Puntuación de sus competencias por parte del evaluador

1. Evalua las siguientes competencias

Criterio de Evaluación	Definición	Nivel	Valor
Compromiso	Conoce y comparte los valores de la empresa orientando sus intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la Compañía. Demuestra implicación y orgullo de pertenecer a la compañía en la que trabaja.	Alto	80
Orientación al Cliente (E/I)	Es capaz de entender y detectar necesidades, ofreciendo soluciones de forma proactiva que superan las expectativas del cliente (cliente interno y externo). Proporciona soluciones de confianza que aportan mayor valor y le permiten fidelizar al cliente.	No Aplica	0
Habilidades de Comunicación	Es capaz de transmitir sus ideas de forma clara y convincente, escuchando activamente, comprendiendo y valorando las prioridades y necesidades de los otros.	Alto	80
Adaptación al Cambio	Es capaz de adaptarse y trabajar eficientemente en distintas situaciones y con personas o grupos diversos. Valora los puntos de vista de los demás, mostrándose flexible y adaptando su propia postura a medida que la situación lo requiere.	Medio	50
Innovación	Desarrolla nuevas ideas y formas de hacer que contribuyen a la mejora de la Compañía y del Equipo. Aporta ideas y soluciones que mejoran los resultados.	Bajo	25
Rigor Profesional	Posee las capacidades y/o conocimientos técnicos que le permiten desarrollar las labores relativas a su puesto de trabajo. Genera credibilidad en otros teniendo como base los conocimientos técnicos de su especialidad.	Alto	80
Resolución de Problemas	Es capaz de organizar al equipo de trabajo que tiene bajo su responsabilidad, brindarles las pautas y alineamientos sobre cómo deben realizar su trabajo, bajo qué parámetros, y que dichas pautas sean comprendidas y acatadas por las personas.	Medio	50
Liderazgo	La persona busca y recopila la información necesaria para resolver los problemas que puedan surgir ofreciendo la mejor alternativa al cliente ante el problema que plantea. Se anticipa a futuros problemas.	No Aplica	0

10. Empleado 5

Nombre Completo:	Juan Carlos Gomez	Puesto:	Asistente Ganado Vacuno
Fecha de Evaluación:	06/15/2020	Fecha de Alta:	06/15/2020
PUNTUACION TOTAL	34,38		
NIVEL DE RESULTADO	BRONZE		

Tabla 11. Puntuación de sus competencias por parte del evaluador

1. Evalua las siguientes competencias

Criterio de Evaluación	Definición	Nivel	Valor
Compromiso	Conoce y comparte los valores de la empresa orientando sus intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la Compañía. Demuestra implicación y orgullo de pertenecer a la compañía en la que trabaja.	Medio	50
Orientación al Cliente (E/I)	Es capaz de entender y detectar necesidades, ofreciendo soluciones de forma proactiva que superan las expectativas del cliente (cliente interno y externo). Proporciona soluciones de confianza que aportan mayor valor y le permiten fidelizar al cliente.	Bajo	25
Habilidades de Comunicación	Es capaz de transmitir sus ideas de forma clara y convincente, escuchando activamente, comprendiendo y valorando las prioridades y necesidades de los otros.	Bajo	25
Adaptación al Cambio	Es capaz de adaptarse y trabajar eficientemente en distintas situaciones y con personas o grupos diversos. Valora los puntos de vista de los demás, mostrándose flexible y adaptando su propia postura a medida que la situación lo requiere.	Bajo	25
Innovación	Desarrolla nuevas ideas y formas de hacer que contribuyen a la mejora de la Compañía y del Equipo. Aporta ideas y soluciones que mejoran los resultados.	Medio	50
Rigor Profesional	Posee las capacidades y/o conocimientos técnicos que le permiten desarrollar las labores relativas a su puesto de trabajo. Genera credibilidad en otros teniendo como base los conocimientos técnicos de su especialidad.	Bajo	25
Resolución de Problemas	Es capaz de organizar al equipo de trabajo que tiene bajo su responsabilidad, brindarles las pautas y alineamientos sobre cómo deben realizar su trabajo, bajo qué parámetros, y que dichas pautas sean comprendidas y acatadas por las personas.	Medio	50
Liderazgo	La persona busca y recopila la información necesaria para resolver los problemas que puedan surgir ofreciendo la mejor alternativa al cliente ante el problema que plantea. Se anticipa a futuros problemas.	Bajo	25

12. Empleado 6

Nombre Completo:	Juan José Velez García	Puesto:	Zootecnista de Planta
Fecha de Evaluación:	06/15/2020	Fecha de Alta:	06/15/2020
PUNTUACION TOTAL	61,875		
NIVEL DE RESULTADO	GOLD		

Tabla 13. Puntuación de sus competencias por parte del evaluador

1. Evalúa las siguientes competencias

Criterio de Evaluación	Definición	Nivel	Valor
Compromiso	Conoce y comparte los valores de la empresa orientando sus intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la Compañía. Demuestra implicación y orgullo de pertenecer a la compañía en la que trabaja.	Alto	80
Orientación al Cliente (E/I)	Es capaz de entender y detectar necesidades, ofreciendo soluciones de forma proactiva que superan las expectativas del cliente (cliente interno y externo). Proporciona soluciones de confianza que aportan mayor valor y le permiten fidelizar al cliente.	Alto	80
Habilidades de Comunicación	Es capaz de transmitir sus ideas de forma clara y convincente, escuchando activamente, comprendiendo y valorando las prioridades y necesidades de los otros.	Medio	50
Adaptación al Cambio	Es capaz de adaptarse y trabajar eficientemente en distintas situaciones y con personas o grupos diversos. Valora los puntos de vista de los demás, mostrándose flexible y adaptando su propia postura a medida que la situación lo requiere.	Medio	50
Innovación	Desarrolla nuevas ideas y formas de hacer que contribuyen a la mejora de la Compañía y del Equipo. Aporta ideas y soluciones que mejoran los resultados.	Bajo	25
Rigor Profesional	Posee las capacidades y/o conocimientos técnicos que le permiten desarrollar las labores relativas a su puesto de trabajo. Genera credibilidad en otros teniendo como base los conocimientos técnicos de su especialidad.	Alto	80
Resolución de Problemas	Es capaz de organizar al equipo de trabajo que tiene bajo su responsabilidad, brindaries las pautas y alineamientos sobre cómo deben realizar su trabajo, bajo qué parámetros, y que dichas pautas sean comprendidas y acatadas por las personas.	Medio	50
Liderazgo	La persona busca y recopila la información necesaria para resolver los problemas que puedan surgir ofreciendo la mejor alternativa al cliente ante el problema que plantea. Se anticipa a futuros problemas.	Alto	80

14. Empleado 7

Nombre Completo:	Paola Andrea Rodriguez	Puesto:	Auxiliar RRHH
Fecha de Evaluación:	05-15-2020	Fecha de Alta:	05-15-2020
PUNTUACION TOTAL	63,571		
NIVEL DE RESULTADO	GOLD		

Tabla 15. Puntuación de sus competencias por parte del evaluador

1. Evalua las siguientes competencias

Criterio de Evaluación	Definición	Nivel	Valor
Compromiso	Conoce y comparte los valores de la empresa orientando sus intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la Compañía. Demuestra implicación y orgullo de pertenecer a la compañía en la que trabaja.	Alto	80
Orientación al Cliente (E/I)	Es capaz de entender y detectar necesidades, ofreciendo soluciones de forma proactiva que superan las expectativas del cliente (cliente interno y externo). Proporciona soluciones de confianza que aportan mayor valor y le permiten fidelizar al cliente.	No Aplica	0
Habilidades de Comunicación	Es capaz de transmitir sus ideas de forma clara y convincente, escuchando activamente, comprendiendo y valorando las prioridades y necesidades de los otros.	Medio	50
Adaptación al Cambio	Es capaz de adaptarse y trabajar eficientemente en distintas situaciones y con personas o grupos diversos. Valora los puntos de vista de los demás, mostrándose flexible y adaptando su propia postura a medida que la situación lo requiere.	Medio	50
Innovación	Desarrolla nuevas ideas y formas de hacer que contribuyen a la mejora de la Compañía y del Equipo. Aporta ideas y soluciones que mejoran los resultados.	Bajo	25
Rigor Profesional	Posee las capacidades y/o conocimientos técnicos que le permiten desarrollar las labores relativas a su puesto de trabajo. Genera credibilidad en otros teniendo como base los conocimientos técnicos de su especialidad.	Alto	80
Resolución de Problemas	Es capaz de organizar al equipo de trabajo que tiene bajo su responsabilidad, brindaries las pautas y alineamientos sobre cómo deben realizar su trabajo, bajo qué parámetros, y que dichas pautas sean comprendidas y acatadas por las personas.	Alto	80
Liderazgo	La persona busca y recopila la información necesaria para resolver los problemas que puedan surgir ofreciendo la mejor alternativa al cliente ante el problema que plantea. Se anticipa a futuros problemas.	Alto	80

16. Empleado 8

Nombre Completo:	Mauricio Ramirez	Puesto:	Asistente Produccion Lácteos
Fecha de Evaluación:	05-15-2020	Fecha de Alta:	05-15-2020
PUNTUACION TOTAL	58,13		
NIVEL DE RESULTADO	SILVER		

Tabla 17. Puntuación de sus competencias por parte del evaluador

I. Evalua las siguientes competencias

Criterio de Evaluación	Definición	Nivel	Valor
Compromiso	Conoce y comparte los valores de la empresa orientando sus intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la Compañía. Demuestra implicación y orgullo de pertenecer a la compañía en la que trabaja.	Alto	80
Orientación al Cliente (E/I)	Es capaz de entender y detectar necesidades, ofreciendo soluciones de forma proactiva que superan las expectativas del cliente (cliente interno y externo). Proporciona soluciones de confianza que aportan mayor valor y le permiten fidelizar al cliente.	Alto	80
Habilidades de Comunicación	Es capaz de transmitir sus ideas de forma clara y convincente, escuchando activamente, comprendiendo y valorando las prioridades y necesidades de los otros.	Medio	50
Adaptación al Cambio	Es capaz de adaptarse y trabajar eficientemente en distintas situaciones y con personas o grupos diversos. Valora los puntos de vista de los demás, mostrándose flexible y adaptando su propia postura a medida que la situación lo requiere.	Bajo	25
Innovación	Desarrolla nuevas ideas y formas de hacer que contribuyen a la mejora de la Compañía y del Equipo. Aporta ideas y soluciones que mejoran los resultados.	Medio	50
Rigor Profesional	Posee las capacidades y/o conocimientos técnicos que le permiten desarrollar las labores relativas a su puesto de trabajo. Genera credibilidad en otros teniendo como base los conocimientos técnicos de su especialidad.	Medio	50
Resolución de Problemas	Es capaz de organizar al equipo de trabajo que tiene bajo su responsabilidad, brindándoles las pautas y alineamientos sobre cómo deben realizar su trabajo, bajo qué parámetros, y que dichas pautas sean comprendidas y acatadas por las personas.	Medio	50
Liderazgo	La persona busca y recopila la información necesaria para resolver los problemas que puedan surgir ofreciendo la mejor alternativa al cliente ante el problema que plantea. Se anticipa a futuros problemas.	Alto	80

18. Empleado 9

Nombre Completo:	Jaime Cuervo Gonzalez	Puesto:	Técnico Sistemas
Fecha de Evaluación:	05/12/2020	Fecha de Alta:	05/12/2020
PUNTUACION TOTAL	50,71		
NIVEL DE RESULTADO	SILVER		

Tabla 19. Puntuación de sus competencias por parte del evaluador

1. Evalúa las siguientes competencias

Criterio de Evaluación	Definición	Nivel	Valor
Compromiso	Conoce y comparte los valores de la empresa orientando sus intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la Compañía. Demuestra implicación y orgullo de pertenecer a la compañía en la que trabaja.	Alto	80
Orientación al Cliente (E/I)	Es capaz de entender y detectar necesidades, ofreciendo soluciones de forma proactiva que superan las expectativas del cliente (cliente interno y externo). Proporciona soluciones de confianza que aportan mayor valor y le permiten fidelizar al cliente.	Medio	50
Habilidades de Comunicación	Es capaz de transmitir sus ideas de forma clara y convincente, escuchando activamente, comprendiendo y valorando las prioridades y necesidades de los otros.	Medio	50
Adaptación al Cambio	Es capaz de adaptarse y trabajar eficientemente en distintas situaciones y con personas o grupos diversos. Valora los puntos de vista de los demás, mostrándose flexible y adaptando su propia postura a medida que la situación lo requiere.	Medio	50
Innovación	Desarrolla nuevas ideas y formas de hacer que contribuyen a la mejora de la Compañía y del Equipo. Aporta ideas y soluciones que mejoran los resultados.	Bajo	25
Rigor Profesional	Posee las capacidades y/o conocimientos técnicos que le permiten desarrollar las labores relativas a su puesto de trabajo. Genera credibilidad en otros teniendo como base los conocimientos técnicos de su especialidad.	Medio	50
Resolución de Problemas	Es capaz de organizar al equipo de trabajo que tiene bajo su responsabilidad, brindarles las pautas y alineamientos sobre cómo deben realizar su trabajo, bajo qué parámetros, y que dichas pautas sean comprendidas y acatadas por las personas.	Medio	50
Liderazgo	La persona busca y recopila la información necesaria para resolver los problemas que puedan surgir ofreciendo la mejor alternativa al cliente ante el problema que plantea. Se anticipa a futuros problemas.	No Aplica	0

20. Empleado 10

Nombre Completo:	Edgar Hurtado Baena	Puesto:	Jefe de Transporte y Logística
Fecha de Evaluación:	05-15-2020	Fecha de Alta:	05-15-2020
PUNTUACION TOTAL	46,43		
NIVEL DE RESULTADO	SILVER		

Tabla 21. Puntuación de sus competencias por parte del evaluador

1. Evalúa las siguientes competencias

Criterio de Evaluación	Definición	Nivel	Valor
Compromiso	Conoce y comparte los valores de la empresa orientando sus intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la Compañía. Demuestra implicación y orgullo de pertenecer a la compañía en la que trabaja.	Medio	50
Orientación al Cliente (E/I)	Es capaz de entender y detectar necesidades, ofreciendo soluciones de forma proactiva que superan las expectativas del cliente (cliente interno y externo). Proporciona soluciones de confianza que aportan mayor valor y le permiten fidelizar al cliente.	Medio	50
Habilidades de Comunicación	Es capaz de transmitir sus ideas de forma clara y convincente, escuchando activamente, comprendiendo y valorando las prioridades y necesidades de los otros.	Medio	50
Adaptación al Cambio	Es capaz de adaptarse y trabajar eficientemente en distintas situaciones y con personas o grupos diversos. Valora los puntos de vista de los demás, mostrándose flexible y adaptando su propia postura a medida que la situación lo requiere.	No Aplica	0
Innovación	Desarrolla nuevas ideas y formas de hacer que contribuyen a la mejora de la Compañía y del Equipo. Aporta ideas y soluciones que mejoran los resultados.	Medio	50
Rigor Profesional	Posee las capacidades y/o conocimientos técnicos que le permiten desarrollar las labores relativas a su puesto de trabajo. Genera credibilidad en otros teniendo como base los conocimientos técnicos de su especialidad.	Medio	50
Resolución de Problemas	Es capaz de organizar al equipo de trabajo que tiene bajo su responsabilidad, brindándoles las pautas y alineamientos sobre cómo deben realizar su trabajo, bajo qué parámetros, y que dichas pautas sean comprendidas y acatadas por las personas.	Bajo	25
Liderazgo	La persona busca y recopila la información necesaria para resolver los problemas que puedan surgir ofreciendo la mejor alternativa al cliente ante el problema que plantea. Se anticipa a futuros problemas.	Medio	50

4.2 Evaluación del grado de procrastinación por empleado en relación con el desempeño laboral

En virtud de evaluar cuantitativamente el grado de procrastinación que pueda estar experimentando el personal colaborativo de esta granja avícola y ganadera, se sometió a este grupo a un cuestionario con 18 interrogantes

4.2.1. Ítems relacionados con la procrastinación

¿En algún momento ha cambiado la prioridad de las actividades principales por llevar a cabo otras secundarias?
¿Siempre se da un control de las actividades que Ud. realiza por un Jefe o Cabeza visible?
¿Suele de manera reiterativa postergar tareas que le han encomendado?
¿Se distrae con facilidad en sus quehaceres laborales?
¿Cree que la empresa facilita el desempeño laboral en la dependencia donde ud opera?
¿Le resulta fácil obedecer las disposiciones dadas por su Jefe o superiores?
¿En algún momento de sus quehaceres laborales ha experimentado algún tipo de presión o sugerencia impositiva?
¿Ha experimentado sentimientos de frustración o impotencia al realizar determinada labor en su puesto de trabajo?
Alguna vez se le ha acumulado trabajo y no se explica por qué?
Ud es de los que piensan que lo importante es cumplir con las tareas así sea a última hora?
Se ha visto en la necesidad de dilatar la entrega de una tarea encomendada a ud por descuido suyo?
Se ha visto en la necesidad de dilatar la entrega de una tarea encomendada a ud por culpa de terceros?
El tiempo que le asignan para llevar a cabo sus quehaceres laborales es suficiente?
Le han insinuado que ud suele dejar la culminación de sus quehaceres para lo último?

Aunque la tarea que tengo que realizar es prioritaria, normalmente encuentro excusas que me llevan a postergarla.
Las consecuencias de aplazar todo constantemente me causan sufrimiento.
Cuando me aburro o me canso de una tarea, tiendo a aplazarla.
Aunque debo concretar una actividad, siento que pierdo tiempo en otras cosas.

4.3 Tabulación e interpretación de resultados

Gráfica 5. Pregunta 1



70% si se lee en forma superficial se puede tomar como un porcentaje significativo, no obstante, como la pregunta es comprometedoras habría que tener en cuenta ese 30% que admite cambiar las prioridades de las tareas encomendadas.

Gráfica 6. Pregunta 2



80% es un porcentaje muy representativo, que da por sentado que evidentemente se da un control estricto sobre los subordinados por parte de sus jefes, ese 20% obedecerá a labores que no ameritan una supervisión tan exhaustiva.

Gráfica 7. Pregunta 3



Un 70% es un porcentaje superlativo en cualquier análisis estadístico, no obstante, en este caso que el 30% considere la alternativa "a menudo" en la práctica de procrastinar se estima es un dato no menor, con el agravante de que, por información del Gerente Propietario, la Granja viene experimentando niveles cuestionables de desempeño laboral en todas sus dependencias.

Gráfica 8. Pregunta 4



Que un 40% que ponga de manifiesto el ítem “ocasionalmente” ante el interrogante planteado es una señal inequívoca que el personal potencialmente esta incurriendo en incumplimiento de sus deberes laborales, lo que de alguna manera se reflejará negativamente en su desempeño laboral.

Gráfica 9. Pregunta 5



Gráfica 10. Pregunta 6



Este porcentaje mayoritario de 50% es menester analizar con cuidado, porque la respuesta genera cierta ambigüedad, si por un lado el personal colaborativo es voluntarioso y hace caso omiso de las disposiciones o si el Jefe o Superior no se hace explicar y su interacción al momento de comunicar la tarea no es la más eficiente.

11. Pregunta 7



70% es un valor altamente representativo, lo que da por sentado que, en relación a la pregunta formulada, es evidente la presión del Jefe o Superior para que la tarea sea ejecutada, lo que de por sí altera la normalidad de la actividad en cuanto a tiempo, a motivación y a eficiencia.

Gráfica 12. Pregunta 8



Si un trabajador contesta afirmativamente en un porcentaje tan alto de 70% es porque objetivamente admite que en realidad en algún momento de su cotidianidad operativa siente este tipo de emociones. Este dato es de primordial relevancia para tomar decisiones relacionadas con las tareas encomendadas, porque tener un personal colaborativo que experimente esta clase de sensaciones es una evidencia que algo no se está haciendo bien desde lo ejecutivo.

Gráfica 13. Pregunta 9



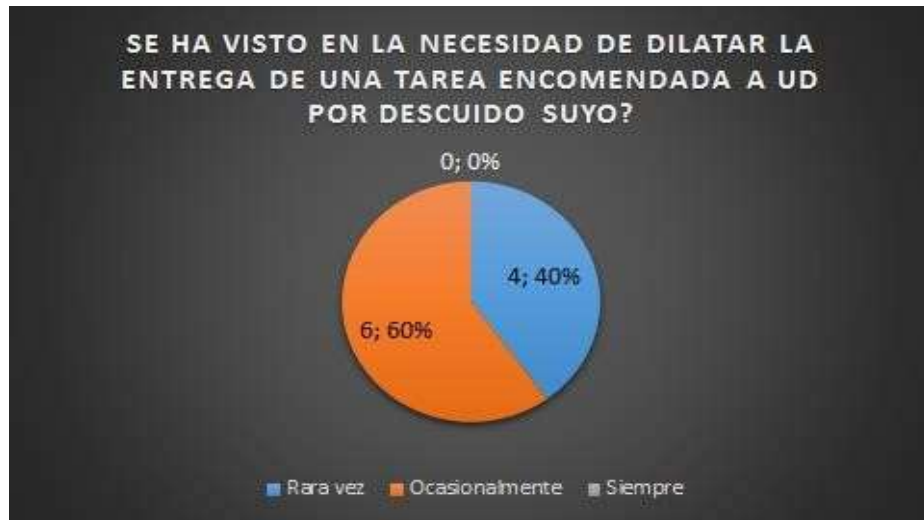
Se valora siempre en cualquier encuesta a desarrollarse que el personal conteste sin sesgos y con la mayor honestidad posible, en tal sentido, se exalta que, ante un interrogante comprometedor como este, las personas hayan expresado abiertamente su opinión.

Gráfica 14. Pregunta 10



70% corresponde a una puntuación no solo alta sino contundente, si existe sospechas de prácticas procrastinadoras, este sería una señal afirmativa.

15. Pregunta 11



Un 60% es un valor promedio, pero de singular relevancia estadística, ante el interrogante planteado, una respuesta afirmativa significa que hay latentes casos de procrastinación entre los colaboradores de esta granja avícola.

Gráfica 16. Pregunta 12



Aquí el 60% tiene una connotación negativa para los intereses de los superiores o líderes de las dependencias, ya sea porque sus órdenes no son claras, o porque el nivel de comunicación con sus subordinados presenta brechas delicadas, que se hace perentorio resolver.

17. Pregunta 13



Si sumamos los dos ítems No Siempre y No, respectivamente arrojan un acumulado de 90%, que pone de corriente que el factor tiempo es insuficiente en forma indiscutible.

Gráfica 18. Pregunta 14



Los mensajes que provienen de los superiores positivos o negativos afectan el desempeño laboral de alguna manera, que un 70% hayan calificado su actuación de dilatorio no deja de ser un mecanismo de coerción.

19. Pregunta 15



Se da una paridad interesante, de 40%, lo que sí es claro es que como la pregunta tiene su grado de compromiso, el personal se sintió coaccionado a responder el ítem NUNCA.

Gráfica 20. Pregunta 16



Que un 60% sostenga que sufre porque le toca aplazar sus quehaceres tiene dos lecturas, uno la de autocrítica del trabajador que admite su procrastinación, y la de la resignación del trabajador que le toca laborar bajo esta realidad por culpa de terceros, y para conservar su empleo.

21. Pregunta 17



Como el porcentaje del ítem OCASIONALMENTE de un 60% supera a su alternativa, es otra respuesta que pone de manifiesto que ante la coyuntura de quehaceres que generan estas sensaciones siempre se va a gestar una práctica procrastinatoria.

Gráfica 22. Pregunta 18



Al no haber claridad en la tarea encomendada por parte de sus superiores, el subordinado va a tener esa sensación, así no sea culpa del trabajador, para los jefes es un problema a resolver esta situación porque queda expuesto a la procrastinación.

Capítulo 5. Análisis correlacional entre las variables procrastinación y desempeño laboral

En este apartado se procedió a analizar la correlación existente entre las dos variables objeto de estudio, para ello se requirió de la ayuda de la cotejación de las mismas con base en los criterios de evaluación utilizados.

5.1 Listado de criterios de evaluación de desempeño laboral

Criterio de Evaluación
Compromiso
Orientación al Cliente (E/I)
Habilidades de Comunicación
Adaptación al Cambio
Innovación
Rigor Profesional
Resolución de Problemas
Liderazgo


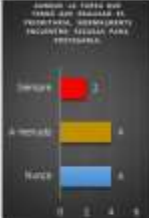
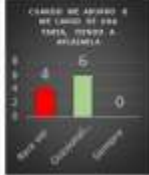
Cada uno de estos ocho (8) criterios de evaluación están relacionados con la variable dependiente “desempeño laboral”, que anteriormente fueron evaluados individualmente, ahora lo que se va a hacer es cotejarlos en una matriz correlacional con preguntas asociadas a la variable independiente “procrastinación” en virtud de identificar como influye porcentualmente la una sobre la otra, es decir, como la procrastinación puede influir en el desempeño laboral.





5.2 Listado de ítems o preguntas de evaluación de la práctica de procrastinación




P1	¿En algún momento ha cambiado la prioridad de las actividades principales por llevar a cabo otras secundarias?	
P2	¿Siempre se da un control de las actividades que Ud. realiza por un Jefe o Cabeza visible?	
P3	¿Suele de manera reiterativa postergar tareas que le han encomendado?	
P4	¿Se distrae con facilidad en sus quehaceres laborales?	
P5	¿Cree que la empresa facilita el desempeño laboral en la dependencia donde ud opera?	
P6	¿Le resulta fácil obedecer las disposiciones dadas por su Jefe o superiores?	
P7	¿En algún momento de sus quehaceres laborales ha experimentado algún tipo de presión o sugerencia impositiva?	
P8	¿Ha experimentado sentimientos de frustración o impotencia al realizar determinada labor en su puesto de trabajo?	
P9	Alguna vez se le ha acumulado trabajo y no se explica por que?	
P10	Ud es de los que piensan que lo importante es cumplir con las tareas así sea a ulltima hora?	
P11	Se ha visto en la necesidad de dilatar la entrega de una tarea encomendada a ud por descuido suyo?	
P12	Se ha visto en la necesidad de dilatar la entrega de una tarea encomendada a ud por culpa de terceros?	
P13	El tiempo que le asignan para llevar a cabo sus quehaceres laborales es suficiente?	
P14	Le han insinuado que ud suele dejar la culminación de sus quehaceres para lo último?	
P15	Aunque la tarea que tengo que realizar es prioritaria, normalmente encuentro excusas que me llevan a postergarla.	
P16	Las consecuencias de aplazar todo constantemente me causan sufrimiento.	
P17	Cuando me aburro o me canso de una tarea, tiendo a aplazarla.	
P18	Aunque debo concretar una actividad, siento que pierdo tiempo en otras cosas.	

Estas diez y ocho (18) preguntas fueron evaluadas en forma particular por trabajador de la granja sujeto de estudio de la presente investigación, para advertir las prácticas procrastinatorias potenciales, ahora en este apartado este grupo de interrogantes, se va a evaluar cruzadamente con los criterios de evaluación utilizados para medir el desempeño laboral.

Gráfica 23. Matriz correlacional criterios de evaluación vs preguntas asociadas a la procrastinación

Criterio de Evaluación	Definición	Nivel	Items o preguntas asociadas	Puntuación Encuesta	Nivel porcentual de responsabilidad		Potencial procrastinador			Evidencia en el desempeño laboral
					Operario/Empleado	Jefe/Superior	Bajo	Medio	Alto	
Compromiso	Conoce y comparte los valores de la empresa orientando sus intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la Compañía. Demuestra implicación y orgullo de pertenecer a la compañía en la que trabaja.	Alto	P6		90%	10%			X	Puede escoger que tareas obedecer y cuales no atendiendo contra el cabal cumplimiento de la actividad
			P15		100%	0%			X	Si el 40% de los encuestados afirma que a menudo expone excusas, el cumplimiento de la tarea se desvirtúa.
			P17		90%	10%			X	La postergación implica un riesgo latente de no cumplimiento de la tarea lo que afianza el flujo normal de operaciones entre dependencias.

Orientación al Cliente (E/I)	<p>Es capaz de entender y detectar necesidades, ofreciendo soluciones de forma proactiva que superan las expectativas del cliente (cliente interno y externo). Proporciona soluciones de confianza que aportan mayor valor y le permiten fidelizar al cliente.</p>	Medio	P9		80%	20%		X	<p>El que se acumule trabajo implica que muy probablemente el cliente se vea afectado tanto el cliente interno de esta dependencia, como el cliente final en el caso de la espera para obtener cierto pedo de leche.</p>
Habilidades de Comunicación	<p>Es capaz de transmitir sus ideas de forma clara y convincente, escuchando activamente, comprendiendo y valorando las prioridades y necesidades de los otros.</p>	Medio	P14		90%	10%		X	<p>Un trabajador que recibe este tipo de instrucciones se va a desanimar y realizar las tareas bajo presión y estrés, en tal sentido su comunicación va a debilitarse aun más.</p>
Adaptación al Cambio	<p>Es capaz de adaptarse y trabajar eficientemente en distintas situaciones y con personas o grupos diversos. Valora los puntos de vista de los demás, mostrándose flexible y adaptando su propia postura a medida que la situación lo requiere.</p>	Medio	P7		10%	90%	X		<p>Una señal negativa de un trabajador que considere que ocasionalmente se siente presionado por sus superiores, le costara mucho adaptarse al cambio y eso a largo plazo es contraproducente.</p>
Innovación	<p>Desarrolla nuevas ideas y formas de hacer que contribuyen a la mejora de la Compañía y del Equipo. Aporta ideas y soluciones que mejoran los resultados.</p>	Bajo	P8		60%	40%		X	<p>Resultado complicado para un trabajador experimentado este tipo de sensaciones porque nunca podrá sobresalir y desarrollar nuevas ideas, por lo que su actividad laboral.</p>

Rigor Profesional	Posee las capacidades y/o conocimientos técnicos que le permiten desarrollar las labores relativas a su puesto de trabajo. Genera credibilidad en otros teniendo como base los conocimientos técnicos de su especialidad.	Medio	P6		90%	10%		X	Así tenga las capacidades y competencias necesarias para cumplir sus tareas sino tiene sentido de obediencia y acatamiento no podrá ejercer una buena labor
Resolución de Problemas	Es capaz de organizar al equipo de trabajo que tiene bajo su responsabilidad, brindarles las pautas y alineamientos sobre cómo deben realizar su trabajo, bajo qué parámetros, y que dichas pautas sean comprendidas y acatadas por las personas.	Medio	P1		90%	10%		X	Esto aplicaría solo al que tiene subordinados pero igual es delicado ir cambiando las prioridades porque esto desnormaliza la programación
Liderazgo	La persona busca y recopila la información necesaria para resolver los problemas que puedan surgir ofreciendo la mejor alternativa al cliente ante el problema que plantea. Se anticipa a futuros problemas.	Medio	P15		100%	0%		X	Todo lo contrario a lo que se espera, el trabajador a voluntad posterga las actividades, descartando de plano resolver los problemas con inmediatez o previsión

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 6. Definición de estrategias de intervención y plan de acción resultante

Con base en los análisis previos y considerando la eficacia exigida para normalizar el desempeño laboral de esta organización se escogieron las siguientes estrategias de intervención que harán parte del plan de acción resultante.

6.1 Estrategias de intervención escogidas

- **Supervisión por actividad cumplida:** Consiste en llevar a cabo un seguimiento y control más estrecho de las tareas asignadas a cada trabajador o empleado.
- **Mentoring:** mentoring o mentoría a la práctica destinada a desarrollar los conocimientos a través del aprendizaje con un tutor o con un mentor, que es quien aconseja, enseña, guía y ayuda a su aprendiz en el desarrollo de sus capacidades y habilidades profesionales para aumentar sus posibilidades de éxito laboral en el futuro.
- **Planes motivacionales:** Refiere a la oferta de incentivos tangibles e intangibles a todos los trabajadores para que rompan la rutina de su quehacer diario y que les genere una perspectiva más optimista de su entorno laboral.
- **Redistribución de cargas laborales:** Consiste en equiparar las cargas por actividades en relación al tiempo de ejecución, de tal forma que se estandaricen las mismas, y así el trabajador sabe que tiene ciertas horas para llevarlas a cabo y así no se vería obligado a acumular trabajo.
- **Empoderar al trabajador delegando mayor responsabilidad:** Brindarle más confianza al trabajador disminuyendo la presión sobre la ejecución, aclarándole que dicha libertad deberá ser aprovechada cabalmente por él. Mayor libertad, pero mayor compromiso y responsabilidad.
- **Formación de grupos EAD (Equipos de Alto Desempeño) con premio a la innovación y creatividad:** los EAD como equipos donde existe confianza absoluta entre sus integrantes, donde los roles de cada uno están fijados, pero son flexibles al mismo tiempo y les une un compromiso que les conduce a involucrarse hacia el logro del objetivo compartido. En síntesis, los miembros de

los equipos de alto desempeño aúnan sus fortalezas en beneficio del grupo y ello se traduce en la obtención de resultados más altos de los previstos.

6.2 Plan de Acción Resultante

Tabla 22. Plan de acción discriminado

Criterio de evaluación de desempeño laboral	Evidencia de afectación procrastinatoria	Estrategia	Indicador asociado	Formato o instrumento de control	Responsable
Compromiso	Puede escoger que tareas obedecer y cuales no atentando contra el cabal cumplimiento de la actividad	Supervisión por actividad cumplida	No de actividades cumplidas cabalmente /No de actividades encomendadas x 100	Bitácora diaria de actividades	Jefe de área
	El 40% de los encuestados afirma que a menudo expone excusas, el cumplimiento de la tarea se desvirtúa	Mentoring	No de tutorías semanales completas/ No de tutorías programadas x 100	Planilla semanal de tutorías	Mentor interno o por contratación Outsourcing
	La postergación implica un riesgo latente de no cumplimiento de la tarea lo que afectaría el flujo normal de operaciones entre dependencias	Planes motivacionales	No de ofertas potenciales de carácter tangible e intangible que el trabajador reciba	Listado de ofertas disponibles	Depto. de RRHH

Orientación al cliente	El que se acumule trabajo implica que muy posiblemente el cliente se vea afectado tanto el cliente interno de otra dependencia, como el cliente final en el caso de la espera para	Redistribución de cargas laborales	No de actividades cargas laborales redistribuidas/No de labores totales de la empresa	Listado total de redistribución de cargas laborales	Depto. de RRHH/ Dependencias relacionadas
-------------------------------	--	---	---	---	--

	ordeñar cierto pedido de leche				
Habilidades de comunicación	Un trabajador que reciba este tipo de insinuaciones se va a desmotivar y realizar las tareas bajo presión y estresado, en tal sentido su comunicación va a debilitarse aún más	Planes motivacionales	No de ofertas potenciales de carácter tangible e intangible que el trabajador reciba	Listado de ofertas disponibles	Depto. de RRHH
Adaptación al Cambio	Una señal negativa de un trabajador que considere que ocasionalmente se siente presionado por sus superiores, le costará mucho adaptarse al cambio y eso a largo plazo es contraproducente	Empoderar al trabajador delegando mayor responsabilidad	Número incremental del nivel de autonomía en las tareas	Listado de cargas de trabajo discriminado los porcentajes de autonomía	Depto. de RRHH/ Dependencias relacionadas

Innovación	Resulta complicado para un trabajador experimentar este tipo de sensaciones de frustración e impotencia porque nunca podrá sobresalir y desarrollar nuevas ideas, por su baja autoestima laboral	Formación de grupos EAD (Equipos de Alto Desempeño)	No de ideas innovadoras sobre las actividades grupales asignadas	Listado de ideas innovadoras por actividad	Trabajador/ Empleado/ RRHH
Rigor Profesional	Asi tenga las capacidades y competencias necesarias para cumplir sus tareas si el trabajador adolece de sentido de obediencia y acatamiento de las tareas no podrá ejercer una buena labor	Planes motivacionales	No de ofertas potenciales de carácter tangible e intangible que el trabajador reciba	Listado de ofertas disponibles	Depto. de RRHH
Resolución de problemas	Esto aplicaría solo al que tiene subordinados pero igual es delicado ir cambiando las prioridades porque esto desnormaliza la programación	Mentoring	No de tutorías semanales completas/ No de tutorías programadas x 100	Planilla semanal de tutorías	Mentor interno o por contratación Outsourcing

Liderazgo	Todo lo contrario a lo que se espera, el trabajador a voluntad posterga las actividades, descartando de plano resolver los problemas con inmediatez o previsión	Empoderar al trabajador delegando mayor responsabilidad	Número incremental del nivel de autonomía en las tareas	Listado de cargas de trabajo discriminado los porcentajes de autonomía	Depto. de RRHH/ Dependencias relacionadas
------------------	---	--	---	--	---

Capítulo 7. Conclusiones y recomendaciones

7.1. Conclusiones

Al describir la actualidad interna de esta granja avícola y ganadera en relación con esta práctica en sus actividades internas, se pudo evidenciar que en realidad esta organización adolece de un buen manejo de la gestión administrativa-operativa, porque en la primera ponderación evaluativa relacionada con el desempeño laboral, de los 10 trabajadores encuestados, solo dos de ellos obtuvieron la calificación de 20% GOLD (la más alta), pero el promedio fue de SILVER (con un 60%), y el resto calificación BRONZE (la más baja) con un 20%. Con el agravante que entre los encuestados que obtuvieron el calificativo GOLD no figuraba el Gerente Operativo, que se supone es que debe dar el ejemplo de buenas prácticas administrativas.

No menos llamativo resultó la valoración final de la encuesta de medición de potenciales prácticas procrastinatorias, donde hubo calificativos promedio donde se puso de manifiesto que hay muchas acciones que confirmaron que, entre los encuestados, hay gente que afirmó postergar actividades tanto a voluntad como por injerencia de los superiores, que actúa bajo presión o desmotivado, y que experimenta sensaciones de frustración e impotencia en su día a día laboral.

En este mismo orden y propósito al identificar los diferentes niveles de correlación causa-efecto de las dos variables objetos de estudio, se encontró que los niveles de injerencia promediaron el calificativo ALTO, es decir se evidenció un nivel correlacional estrecho entre la variable dependiente (desempeño laboral) y la variable independiente (prácticas procrastinatorias), validando de paso la hipótesis planteada que *la práctica progresiva de la procrastinación afecta considerablemente el desempeño laboral de los empleados*.

Finalmente, como se pudo constatar la correlacionalidad de las variables de análisis se pudieron especificar las estrategias de intervención aplicables que conformaron el Plan de acción resultante. Fue así como se lograron determinar seis (6) de ellas, cuya eficacia dependerá de si los accionistas estiman pertinente aplicarlas.

7.2 Recomendaciones

La más prioritaria es que se pueda implementar a cabalidad este estudio primero porque la organización es productiva, y oferta productos confiables, frescos y de calidad, y segundo porque el pronóstico a mediano e incluso corto plazo no es muy esperanzador si no se logra cerrar esas brechas entre la operatividad del empleado y los objetivos organizacionales.

Una segunda recomendación no menos importante, es que se priorice al recurso humano por encima de los intereses lucrativos. Si bien esta granja es muy productiva, sus colaboradores así les paguen bien o a tiempo, requieren mayor atención, mayores incentivos que posibiliten un desempeño laboral más consecuente con la magnitud de la granja.

Un consejo final, sería que los directivos pudiesen tener mayor conocimiento técnico, porque el corazón del negocio exige vastos conocimientos técnicos, máxime en un sector como el hortofrutícola que ofrece tanto apoyo por parte de las entidades estatales, como el Sena, el Ica, entre otras.

Referencias

- Alegre, A. (2014). *Autoeficacia y procrastinación académica en estudiantes universitarios*.
- Balkis, M., & Duru, E. (2009). Prevalence of academic procrastination behavior among preservice teachers, and its relationship with demographics and individual preferences. *Journal of Theory and Practice in Education*.
- Carranza, R., & Ramirez, A. (2013). Procrastinación y características demográficas. *Revista de la Universidad Peruana Unión*.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. . México: MC GRAWHILL/Interamericana Editores S.A. 3era. Ed.
- Coote-Weymann, E. (1988). Procrastination in the workplace: Dispositional and situational determinants of delay behavior at work. *Academy of Management Proceedings*, 31.
- Ferrari, J. (1992). Procrastinators and perfect behavior: An exploratory factor analysis of selfpresentation, self-awareness, and selfhandicapping components. *Journal of Research in Personality*, 26-77.
- Ferrari, J., Díaz Morales, .., Callagan, O., Diaz, K., & Argumedo, D. (2007). Frequent behavioral delay tendencies by adults: International prevalence rates of chronic procrastination. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 458-464.
- Ferrari, J., Johnson, J., & McCown, W. (1995). *Procrastination and task avoidance theory, research and treatment*. New York: Plenum.
- García-Ayala, C. (2016). Comprendiendo la procrastinación con el Modelo ABC de Albert Ellis. *Research Gate*.
- <https://www.bizneo.com/blog/como-evaluar-desempeno-laboral/>. (2019).
- Malachowski, D. (2005). Wasted Time at Work Costing Companies Billions. . *Asian Enterprise*, 27.
- Metin, B., Taris, T., & Peeters, M. (2016). Measuring Procrastination at Work and its Associated Workplace Aspects. *Personality and Individual Differences*, 254-263.

- Metin, U., Taris, T., & Peters, M. (2016). *Measuring procrastination at work and its associated workplace aspects. Personality and Individual Differences.*
- Nguyen, B., Steel, P., & Ferrari, J. (2013). Procrastination's impact in the workplace and the workplace's impact on procrastination. . *Assess*, 78-82.
- Paulsen, R. (2015). Non-work at work: resistance or what? *Organization*, 22(3), 351–367.
- Skowronski, M., & Mirowska, A. (2013). A manager's guide to workplace procrastination. . *SAM Advanced Management Journal*, 78.
- Steel, P. (2007). *Procrastinación: Por qué dejamos para mañana lo que podemos hacer hoy*. New York: Penguin Random House .
- Steel, P., & Ferrari, J. (2012). Sex, education and procrastination: An epidemiological study of procrastinators. *European Journal of Personality*,, 57-58.
- Steel, P., & Klingsieck, K. (2015). Procrastination. *The international encyclopedia of the social & behavioral sciences*, 73-75.
- Vitak, J., Wadell, J., & LaRose, R. (2011). Personal Internet Use at Work: Understanding Cyberslacking. *Computers in Human Behavior*,, 1751–1759.