

Relación entre liderazgo y procrastinación



Relación entre el liderazgo y la procrastinación en los procesos operativos de la fábrica de Transformadores de Siemens Energy

Muñoz Carlos Alberto ID 776003

Orjuela Morales José Luis ID 681267

Rincón Silva Martin de Jesús ID 77837

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual y a Distancia

Programa de Maestría en gerencia de la innovación en proyectos

Sublínea de investigación: Liderazgo, comunicación y emprendimiento con sentido social.

Noviembre de 2022

Relación entre liderazgo y procrastinación

Relación entre el liderazgo y la procrastinación en los procesos operativos de la fábrica de Transformadores de Siemens Energy

Muñoz Carlos Alberto ID 776003

Orjuela Morales José Luis ID 681267

Rincón Silva Martin de Jesús ID 77837

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Magíster en gerencia de la innovación en proyectos

Asesor(a)

Jhony Alexánder Barrera Lievano

Magíster en Administración y dirección de Empresas

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual y a Distancia

Programa de Maestría en gerencia de la innovación en proyectos

Noviembre de 2022

### **Dedicatoria**

El presente trabajo de investigación lo queremos dedicar principalmente a Dios, por darnos la fuerza y el ímpetu necesarios para continuar en este proceso tan anhelado.

A nuestras familias, por su apoyo y motivación para con nosotros, de manera especial a nuestras esposas; quienes han puesto toda su confianza para lograr un objetivo más en nuestras vidas, gracias a ustedes hemos logrado llegar hasta aquí.

A todas las personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

### **Agradecimientos**

Principalmente agradecemos a Dios por darnos la salud, la sabiduría y los recursos necesarios. Al Dios de nuestros padres, que nos abrió puertas para poder lograr este objetivo propuesto.

A nuestros docentes de la Corporación universitaria Minuto de Dios, por darnos el acompañamiento, la formación y las herramientas para poder ir en búsqueda de tan anhelada meta, pero sobre todo, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra maestría. De manera especial, al docente Jhony Alexánder Barrera Lievano tutor de nuestro proyecto de investigación, quien nos ha guiado con pasión, experiencia y rectitud como docente. Sus palabras fueron sabias, sus conocimientos rigurosos y precisos. Gracias por su paciencia, por compartir sus conocimientos de manera profesional e invaluable, por su dedicación, perseverancia y tolerancia.

Agradecemos a Siemens-Energy, al gerente de la fábrica, a los líderes de las áreas productivas de la planta y a todos los colaboradores de la planta que participaron voluntariamente en esta investigación.

## Contenido

Lista de tablas .....	8
Lista de figuras.....	9
Lista de anexos.....	10
Resumen.....	11
Abstract .....	12
Introducción .....	13
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	15
1.1 Descripción del problema.....	15
1.1.1 Contexto Global.....	15
1.1.2 Contexto Regional .....	17
1.1.3 Contexto Local .....	17
1.2 Marco contextual.....	19
1.3 La pregunta de investigación.....	20
1.4 Los objetivos de investigación .....	20
1.4.1 Objetivo General.....	20
1.4.2 Objetivos Específicos .....	21
1.5 Justificación de la investigación.....	21
2. REVISIÓN LITERARIA .....	23
2.1. Estado del arte .....	23
2.1.1. Procrastinación General Vs Procrastinación en el trabajo .....	23
2.1.2. El zapping social (procrastinación) .....	24
2.1.3. Liderazgo inclusivo y procrastinación .....	25
2.1.4. Heterogeneidad de la Procrastinación .....	27
2.1.5. Procrastinación activa y pasiva .....	28
2.1.6. Patrones de procrastinación en líderes transformacionales y transaccionales .....	29
2.2. Marco teórico.....	29

## Relación entre liderazgo y procrastinación

2.2.1. Liderazgo.....	30
2.2.1.1. El enfoque de rasgos .....	32
2.2.1.2. El enfoque conductual.....	33
2.2.1.3. El enfoque situacional.....	33
2.2.1.4. El enfoque transformacional .....	35
2.2.1.5. El Enfoque de Gestalt .....	37
2.2.1.6. El Enfoque Funcionalista.....	37
2.2.1.7. El Enfoque Autocrático.....	37
2.2.1.8. El Enfoque Burocrático.....	38
2.2.1.9. El Enfoque Paternalista o Club Social .....	38
2.2.1.10. El Enfoque Democrático.....	38
2.2.2. Procrastinación .....	39
3. METODOLOGIA.....	47
3.1 Enfoque y alcance de la investigación .....	47
3.2 Población y muestra.....	47
3.2.1 Definición de la población .....	48
3.2.2 Cálculo y selección de la muestra .....	48
3.3 Instrumento(s).....	49
3.4 Descripción de procedimientos.....	50
3.5 Análisis de información .....	51
3.5.1 Interpretación de los datos .....	52
3.5.1.1 Estilos de liderazgo .....	52
3.5.1.2 Procrastinación.....	54
3.5.2 Herramientas para el análisis de información .....	56
3.6 Consideraciones éticas .....	56
3.6.1 Análisis de consideraciones éticas .....	56
3.6.2 Instrumentos de aceptación y autorización .....	57

## Relación entre liderazgo y procrastinación

4. RESULTADOS .....	58
4.1 Caracterización del tipo de liderazgo de los dueños de proceso.....	58
4.1.1 Líder del área de Aislamientos y Núcleos .....	58
4.1.2 Líder del área de campo de pruebas.....	59
4.1.3 Líder de área de bobinas LDT y/o secado LDT.....	60
4.1.4 Líder de área de bobinas SDT.....	62
4.2 Tendencia a la procrastinación en los procesos operativos .....	63
4.2.1 Líder de área Aislamientos y Núcleos .....	63
4.2.2 Líder de área campo de pruebas.....	64
4.2.3 Líder de área Bobinas LDT y/o secado LDT.....	66
4.2.4 Líder de área Bobinas SDT.....	67
5. CONCLUSIONES.....	69
Referencias.....	72

**Lista de tablas**

Tabla 1.	<i>Escala de valoración</i> .....	52
Tabla 2.	<i>Valoración cuantitativa del liderazgo evidenciado</i> .....	53
Tabla 3.	<i>Tipo de estilo</i> .....	54
Tabla 4.	<i>Escala de valoración</i> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 5.	<i>Valoración cualitativa de la tendencia</i> .....	55
Tabla 6.	<i>Escala valorativa de clasificación</i> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>



**Lista de figuras**

Figura 1. <i>Tipo de Liderazgo</i> .....	58
Figura 2. <i>Valoración cuantitativa</i> .....	59
Figura 3. <i>Tipo de Liderazgo</i> .....	59
Figura 4. <i>Valoración cuantitativa</i> .....	60
Figura 5. <i>Tipo de Liderazgo</i> .....	61
Figura 6. <i>Valoración cuantitativa</i> .....	61
Figura 7. <i>Tipo de Liderazgo</i> .....	62
Figura 8. <i>Valoración cuantitativa</i> .....	63
Figura 9. <i>Valoración cuantitativa</i> .....	63
Figura 10. <i>Valoración cualitativa de la tendencia</i> .....	64
Figura 11. <i>Valoración cuantitativa</i> .....	65
Figura 12. <i>Valoración cualitativa de la tendencia</i> .....	65
Figura 13. <i>Valoración cuantitativa</i> .....	66
Figura 14. <i>Valoración cualitativa de la tendencia</i> .....	67
Figura 15. <i>Valoración cuantitativa</i> .....	67
Figura 16. <i>Valoración cualitativa de la tendencia</i> .....	68

**Lista de anexos**

Anexo 1. Encuesta sobre estilos de liderazgo y procrastinación.....	76
Anexo 2. Consentimiento/Asentimiento de Informado.....	84

## **Resumen**

El presente proyecto de investigación busca determinar la relación entre el liderazgo y la tendencia a procrastinar en los procesos operativos de la fábrica de transformadores de Siemens-Energy; el enfoque empleado en la metodología de la investigación fue cualitativo. Al ser el enfoque cualitativo, en cuanto a su diseño se propone fenomenología empírica, y su alcance no experimental y transeccional en el cual participaron 40 personas de las áreas productivas a saber: Aislamientos-núcleos, Bobinas SDT-MDT, Bobinas LDT y/o Secado LDT y Campo de pruebas.

Como instrumento para el desarrollo del método de investigación se aplicaron encuestas para recoger y analizar una serie de datos que describan los comportamientos observables de los líderes de las áreas productivas, por parte de los trabajadores de éstas unidades. Los resultados evidencian que aunque no exista una relación entre el liderazgo ejercido por los líderes y la tendencia a procrastinar, independiente del estilo de liderazgo evidenciado o no, la tendencia a procrastinar está presente en mayor o menor grado en cada uno de los líderes de las áreas operativas de la fábrica de transformadores de Siemens-Energy.

*Palabras claves: liderazgo, procrastinar, tendencia, comportamientos, procesos operativos.*

**Abstract**

This research project seeks to determine the relationship between leadership and the tendency to procrastinate in the operating processes of the Siemens-Energy transformer factory; the approach used in the research methodology was qualitative. Being the qualitative approach, in terms of its design, an empirical phenomenology is proposed, and its non-experimental and transectional scope in which 40 people from the productive areas, namely: Insulation-cores, SDT-MDT Coils, Coils LDT and/or Drying LDT and Testing field.

As an instrument for the development of the research method, surveys were applied to collect and analyze a series of data that describe the observable behaviors of the leaders of the productive areas, by the workers of these units. The results show that although there is no relationship between the leadership exercised by the leaders and the tendency to procrastinate, regardless of the leadership style evidenced or not, the tendency to procrastinate is present to a greater or lesser degree in each of the leaders of the operational areas in the Siemens-Energy transformer factory.

*Keywords: leadership, to procrastinate, trend, behaviors, operational processes*

## **Introducción**

La presente investigación se lleva a cabo con el fin de dar respuesta a la pregunta problema planteada inicialmente ¿Identificar la relación entre el liderazgo y la tendencia a procrastinar que se presentan en los procesos productivos de la fábrica de transformadores de Siemens Energy?; de igual forma, dar cumplimiento de los objetivos de la investigación propuesta.

El desarrollo de la investigación se dio por un problema evidenciado y que afecta los procesos de la fábrica de transformadores de Siemens Energy, como son los estilos de liderazgo de los dueños de proceso. Se busca evaluar el impacto de los estilos de liderazgo presentes en la fábrica y explorar su relación con la tendencia a la procrastinación de los procesos, los cuales afectan los resultados de la fábrica.

A pesar que se han realizado estudios tendientes a relacionar el comportamiento humano, con los estilos de liderazgo y procrastinación y no se ha logrado establecer una relación directa de la procrastinación con los estilos de liderazgo (Sandeep y Dhaliwal, 2015), esta investigación busca aportar para llenar el vacío existente y adicionalmente examinar la relación entre los estilos de liderazgo y la procrastinación.

Para desarrollar esta investigación se buscó en primera medida la caracterización del tipo de liderazgo percibido por los operarios de la empresa Siemens Energy respecto a los dueños de los procesos operativos de la fábrica de transformadores de Tenjo-Cundinamarca, en segundo lugar identificar la percepción de tendencia a la procrastinación en los procesos operativos de la fábrica, desde el punto de vista del personal operativo y en tercer lugar relacionar el liderazgo evidenciado en los dueños de los procesos operativos de la fábrica de transformadores con su

tendencia a la procrastinación en los procesos operativos, desde la percepción del personal operativo de la planta.

La revisión literaria se divide en dos partes: En la primera parte del capítulo se presenta el estado actual de las investigaciones efectuadas durante los últimos cinco años referentes al liderazgo y a la procrastinación. En la segunda parte del capítulo se desarrolla el marco teórico donde se presentan las teorías, escuelas, estilos y enfoques dados al liderazgo y a la procrastinación.

La metodología de la investigación fue cualitativa. Al ser el enfoque cualitativo, en cuanto a su diseño se propone fenomenología empírica, y su alcance no experimental y transeccional en el cual participaron 40 personas de las áreas productivas a saber: Aislamientos-núcleos, Bobinas SDT-MDT, Bobinas LDT y/o Secado LDT y Campo de pruebas.

Se identificó que existen unas tendencias hacia los tipos de liderazgo y que a su vez una correlación con la procrastinación pero sin tendencias ella o sus manifestaciones en cada uno de los líderes de procesos.

Independiente del tipo de liderazgo evidenciado, se encontró que no hay una relación directa entre el liderazgo y la tendencia a la procrastinación en los procesos operativo de la fábrica de transformadores, ya que todos los líderes tienen tendencia a procrastinar en menor o en mayor proporción. En resumen, la tendencia a la procrastinación no está relacionada con alguno de los tipos de liderazgo caracterizados en el caso de estudio.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El desempeño organizacional es un área de interés en las ciencias empresariales. Es evidente que temas como la motivación, el estrés, el liderazgo, la actitud, el agotamiento, la personalidad, la cultura y la procrastinación, afectan el desempeño organizacional y por ello son estudiados para establecer su influencia en los resultados de las organizaciones.

Dada la importancia que tiene para el desempeño de las organizaciones el estilo de liderazgo de los mandos superiores, se hace necesario una identificación de las causas generadoras de los problemas y una caracterización los estilos de liderazgo, así como también entender la forma en que estos influyen en los procesos y en los resultados.

### **1.1 Descripción del problema**

Se evidencia que los procesos de la fábrica de transformadores de Siemens Energy son afectados por los estilos de liderazgo de los dueños de proceso. Se busca evaluar el impacto de los estilos de liderazgo presentes en la fábrica y explorar su relación con la tendencia a la procrastinación de los procesos, los cuales afectan los resultados de la fábrica.

#### ***1.1.1 Contexto Global***

En el mundo el proceso de aplazamiento a nivel de las organizaciones genera dificultades en los resultados que esta pueda lograr en diferentes ámbitos, entre otros el financiero, como se identifica en diferentes estudios mundiales desarrollados, por ejemplo:

En Perú en una organización pública de Lambayeque, donde los resultados muestran que existe relación inversa entre la procrastinación laboral con el rendimiento laboral a nivel general y en sus dimensiones (rendimiento en la tarea, comportamientos contraproducentes y rendimiento en el contexto). En la procrastinación laboral y sus dimensiones prevalece el nivel medio con un 55.5 %. En el rendimiento laboral y sus dimensiones que son el comportamientos contraproducentes y rendimiento en el contexto predomina el nivel medio 51.5 %, en la dimensión rendimiento en la tarea predomina el nivel alto con el 14.5%. Se concluye que los trabajadores que aplazan la realización de tareas o se distraen tienden a tener un menor rendimiento laboral no llegando a cumplir los objetivos propuestos.

En la empresa Cervecería Barbarían en el distrito de Lurigancho 2018, se realizó una investigación de tipo básica con una población de 33 colaboradores y una muestra de tipo censal, donde se identificó que existe una relación positiva alta entre la procrastinación laboral y estrés.

Según Moreno (2018), la procrastinación provoca en el 40% de los españoles una sensación constante de estrés, ya que el cuerpo no descansa como debiera y la mente está siempre con la sensación de tener cosas que hacer. De lo anterior se puede establecer que si una empresa posee trabajadores procrastinadores, esta verá afectada su reputación debido a que sus colaboradores no serán eficientes ya que padecen de estrés a consecuencia de este mal hábito. La procrastinación laboral siempre se va a presentar en las empresas, pero al observar el desempeño de las entidades extranjeras, que tienen un mayor reconocimiento sobre otras, podríamos indicar que en sus colaboradores no existe el hábito de dejar o retrasar las actividades, porque cada labor que el empleado realice a tiempo y con eficiencia, será recompensada. Esto promueve a que el colaborador se sienta motivado y cumpla con todas las actividades encomendadas por más difíciles que resulten.



Según Villacis (2018), y de acuerdo con un estudio realizado por la revista *Psychology Today*, el 20 % de las personas encuestadas se identificaron como procrastinadores crónicos. Por lo anterior, España no es ajena a la procrastinación laboral, ya que es una práctica que empieza desde la niñez en la escuela al no realizar las tareas asignadas para la casa porque eran muy complicadas y siempre se hacían a último momento. Hoy en día este hábito se lleva desde las escuelas a los puestos de trabajo.

### ***1.1.2 Contexto Regional***

En América latina aproximadamente el 61% de las personas presentan procrastinación y el 20% presenta procrastinación crónica; esta última implica un patrón regular de comportamientos de aplazamiento frente a las tareas y actividades que son su responsabilidad (Ferrari, O'Callahan, y Newbegin ,2004).

La Universidad Peruana Unión sede Tarapoto, realizó un estudio en el cual, los resultados evidenciaron que 33.7% de los estudiantes de la Universidad Peruana Unión pertenece al género femenino; el 44% de estudiantes universitarios se ubican entre las edades de 16 y 20 años de edad respectivamente y son los que presentan mayores niveles de procrastinación. Asimismo, los estudiantes de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura son quienes presentan un nivel alto de procrastinación (15.9%).

### ***1.1.3 Contexto Local***

En Colombia, en el año 2016, se efectuó un estudio sobre la influencia del liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras. El estudio se efectuó en 306 empresas y encontró que

el 50.6% de estas empresas se caracterizan por tener un bajo desempeño exportador, mientras que el 49.4% presenta un alto desempeño exportador. Con esta investigación se comprobó que el estilo de liderazgo se relaciona con el nivel de desempeño exportador, logrando establecer que las empresas con alto desempeño combinan el liderazgo liberal con el democrático, mientras que las de bajo desempeño asumen un solo estilo de liderazgo, el liberal.

Ahora bien, en Tenjo Cundinamarca se encuentra ubicada la fábrica de transformadores de Siemens Energy, en la cual y debido a la no ejecución a tiempo de los Mantenimientos preventivos en las grúas de la fábrica de transformadores de Siemens Energy, se generó un fallo con alto potencial de fatalidad debido a la caída de uno de los motores que conforman el mecanismo de desplazamiento de la grúa a nivel longitudinal. Lo anterior generó por parte de la gerencia la detención inmediata de las 25 grúas que hay en las instalaciones de Siemens Energy y que son usadas en los diferentes procesos de construcción de los transformadores.

Una vez generado el incidente se bloquearon las grúas mediante dispositivos LOTO para evitar su uso por parte de los operadores de grúa y se estableció un procedimiento riguroso de revisión y pruebas a todas las grúas, priorizando los de la marca Demag, porque fue donde se generó el problema, porque existía una alta probabilidad que el problema se replicara en otra grúa de similares características y construcción.

Para esta labor se dispuso de un grupo calificado de técnicos de Mantenimiento de la fábrica y otros que representan la marca de las grúas, para revisar de manera minuciosa las diferentes partes y mecanismos que conforman las grúas de la fábrica, con el objeto de asegurar una operación segura y confiable.

Como consecuencia de este fallo, derivado de la no intervención a tiempo de las grúas, se generó la detención de los procesos asociados con el movimiento de cargas como son los de ensambles y montajes que las diferentes áreas de las tres líneas de producción de transformadores: SDT, MDT y LDT afectando las metas de producción propuestas por la dirección de la fábrica de transformadores. Por el lado de mantenimiento se emplearon 1072 horas hombre ocupando el 21.9% de las horas hombres disponibles para la ejecución de Mantenimiento y con un costo \$56.021.497. Todo lo anterior con una duración de 2 meses en intervenciones para la revisión, reparación y puesta a punto de las grúas para asegurar una operación segura y confiable.

## **1.2 Marco contextual**

Siemens Energy es una empresa del sector eléctrico de origen alemán, con presencia en 190 países. En Colombia inicia operaciones el 22 de abril de 1954 y en la actualidad fabrica el 40% de los transformadores eléctricos que requiere el sistema de distribución de energía eléctrica del país. Los resultados en materia de distribución energética son notables pues, a diciembre de 2019, Siemens había electrificado y modernizado el 63% de la capacidad de generación de energía hidroeléctrica en Colombia y ascenderá su participación a 70% tras la finalización de Hidro Ituango (Siemens S.A, 2019).

El 21 de diciembre del 2021 se presentó un incidente con un equipo para el izaje de cargas de la fábrica, el cual generó la detención inmediata de todos los demás equipos por el riesgo y la condición generada. Fue necesaria la inspección de todos estos equipos (25) con el apoyo de dos proveedores externos y el grupo de mantenimiento de la fábrica. Dentro de las

posibles causas que generaron el incidente, se encontró que había aplazamiento en la ejecución de los mantenimientos de estos equipos.

El trabajo de investigación se centra en los responsables de los procesos de la planta de transformadores de Siemens Energy en Cota-Cundinamarca y busca establecer si la forma en que los líderes ejercen su liderazgo influye en la procrastinación de los procesos y traiga como consecuencia la afectación de los resultados de la fábrica.

### **1.3 La pregunta de investigación**

¿Cuál es la relación entre el liderazgo y la tendencia a la procrastinación en los procesos operativos de la fábrica de transformadores de la empresa Siemens Energy en Tenjo-Cundinamarca?

### **1.4 Los objetivos de investigación**

El presente trabajo de investigación busca establecer la relación existente entre el liderazgo y la procrastinación, y de qué manera se ven afectados los procesos operativos de la fábrica de transformadores de Siemens Energy en Tenjo-Cundinamarca.

#### ***1.4.1 Objetivo General***

Determinar la relación entre el liderazgo percibido por los operarios de la empresa Siemens Energy respecto a los dueños de procesos operativos y la tendencia a la procrastinación en los procesos operativos de la fábrica.

### ***1.4.2 Objetivos Específicos***

1. Caracterizar el tipo de liderazgo percibido por los operarios de la empresa Siemens Energy respecto a los dueños de los procesos operativos de la fábrica de transformadores de Tenjo-Cundinamarca

2. Identificar la percepción de tendencia a la procrastinación en los procesos operativos de la fábrica de transformadores de la empresa Siemens Energy en Tenjo-Cundinamarca, desde el punto de vista del personal operativo

3. Relacionar el liderazgo evidenciado en los dueños de los procesos operativos de la fábrica de transformadores de la empresa Siemens Energy con su tendencia a la procrastinación en los procesos operativos, desde la percepción del personal operativo de la planta.

## **1.5 Justificación de la investigación**

En la era moderna, la maximización de las ganancias se ha convertido en uno de los enfoques principales de las organizaciones y todo aquello que afecte este desempeño se ha convertido en objeto de estudio y análisis por parte de éstas. Se han realizado estudios tendientes a relacionar el comportamiento humano, con los estilos de liderazgo y procrastinación, pero no se ha logrado establecer una relación directa de la procrastinación con los estilos de liderazgo (Sandeep y Dhaliwal, 2015). A pesar de lo anterior, esta investigación busca aportar para llenar el vacío existente y adicionalmente examinar la relación entre los estilos de liderazgo y la procrastinación.

Al caracterizar el tipo de liderazgo ejercido por los dueños de proceso junto con los factores que los llevan a procrastinar en los procesos operativos de la fábrica de transformadores de Siemens Energy, permite a la organización establecer planes de acción tendientes a mejorar la eficiencia de sus procesos, mejorar los costos operativos y mantener su posición de liderazgo en el sector energético no solo en Colombia sino a nivel global.

## 2. REVISIÓN LITERARIA

Este capítulo presenta en la primera parte el estado actual de las investigaciones efectuadas los últimos cinco años en cuanto al liderazgo y a la procrastinación. En la segunda parte del capítulo se desarrolla el marco teórico donde se presentan las teorías, escuelas, estilos y enfoques dados al liderazgo y a la procrastinación.

### 1.6 Estado del arte

A continuación, se presentan 6 investigaciones en las cuales se identifica el enfoque, el objetivo general de la investigación y los resultados obtenidos en cada una de ellas en cuanto al liderazgo y la procrastinación.

#### 2.1.1. *Procrastinación General Vs Procrastinación en el trabajo*

La procrastinación es un comportamiento común que puede generar resultados negativos. En el trabajo, puede ser perjudicial tanto para las organizaciones como para los empleados. Sin embargo, su naturaleza única solo se ha estudiado brevemente. El estudio de tipo mixto de Hen, Goroshit y Viengarten (2021) examinó la medida en que la procrastinación general y la decisional en el trabajo, puede ser predicha por una tendencia de la personalidad a procrastinar, y qué efecto tiene el contexto laboral en esta relación.

El estudio de Meirav, Marina y Stav (2021) incluyó a 204 participantes. Alrededor del 70% (N = 143) fueron hombres, con una edad media de 44 (DE = 10, rango 20-70) y el 30% (N=61) mujeres. El 48% tenía algún tipo de título universitario, y el 85% estaban casados. El 53%

indicó que en su mayoría participan en el trabajo de oficina (es decir, oficinistas) y el 47% declaró que trabaja fuera de la oficina (es decir, trabajadores que no son de oficina).

Este estudio exploró la WP (work procrastination) como un tipo de procrastinación de dominio específico, correlacionando su relación con medidas de procrastinación orientadas a la personalidad bien establecidas (GP: General procrastination y DP: Decisional Procrastination). Este estudio también exploró el papel moderador del entorno de trabajo real, asumiendo que trabajar en una oficina (es decir, usando una computadora) o fuera de una oficina (es decir, un sitio externo) tendría un efecto de interacción (van Eerde, 2016).

Los resultados mostraron que ambos tipos de procrastinación orientados a la personalidad predijeron positivamente la procrastinación en el trabajo con la procrastinación decisional como el predictor más fuerte. Además, el contexto laboral moderó la relación entre la procrastinación decisional y general y la procrastinación en el trabajo, lo que indica que para los empleados de oficina estas relaciones son más fuertes. Este estudio sugiere que la procrastinación en el trabajo está algo relacionada con la tendencia de la personalidad a procrastinar, especialmente para la procrastinación decisional y para los empleados de oficina (Hen, Goroshit y Viengarten, 2021).

### ***2.1.2. El zapping social (procrastinación)***

El zapping es una palabra anglosajona que hace referencia al cambio continuo de los canales de televisión, por medio del control remoto, para buscar un canal mejor. Según Silke, Dario y Matthias, (2021) la tendencia a cancelar citas en el último momento, a favor de alternativas supuestamente mejores, se conoce como “zapping social”.



(Silke, Dario y Matthias, 2021) efectuaron un estudio en 190 adultos cuyo objetivo era evaluar diferentes facetas de la personalidad y las tendencias de zapping social de este grupo. La investigación de tipo cuantitativo utilizó la Social Zapping Scale (SZS; Müller et al., 2020) que consta de seis ítems y se evalúan con una escala del 1 al 6, siendo 1: *totalmente en desacuerdo* y 6: *totalmente de acuerdo*.

El estudio encontró que el zapping social se relaciona positivamente con los rasgos de personalidad, esto es, con la llamada tríada oscura (maquiavelismo, narcisismo, psicopatía subclínica); con la impulsividad de los individuos (impulsividad atencional, motora y no planificada); con la tendencia a maximizar los resultados de las decisiones (maximización) y finalmente con el retraso de las acciones (procrastinación).

Los resultados indican que las características de personalidad asociadas con el comportamiento egoísta y miope contribuyen al zapping social. De los rasgos de personalidad “oscuros”, el maquiavelismo y el narcisismo fueron los principales predictores. Esto es consistente con las hipótesis del estudio, ya que el maquiavelismo se caracteriza por seguir estrategias egoístas a expensas de los demás y la falta de moralidad (Jakobwitz y Egan, 2006) y el zapping social encarna una tendencia conductual en la que los beneficios potenciales para uno mismo superan los beneficios de los demás.

### ***2.1.3. Liderazgo inclusivo y procrastinación***

La investigación cuantitativa de Lin (2018) buscaba establecer la relación entre el liderazgo inclusivo y la procrastinación en el trabajo. El estudio demostró que el comportamiento de procrastinación podría estar influenciado por alguna característica del trabajo, pero también por

la característica del líder (Metin et al., 2016; Schraw et al., 2007; Steel & Klingsieck, 2016). La muestra incluyó a 327 empleados que trabajan en diferentes industrias de la provincia de Guandong en China. Hubo 167 mujeres y 159 hombres en la muestra. Los participantes respondieron un cuestionario en línea que constaba de cuatro medidas diferentes sobre la procrastinación, la percepción del estilo de liderazgo de su líder, la motivación intrínseca y la percepción del clima organizacional.

El liderazgo inclusivo tiene tres características en la interacción: apertura, disponibilidad y accesibilidad. A través de estas tres características, el liderazgo inclusivo podría responder al empleado de manera más positiva y apoyar al empleado de manera más efectiva (Carmeli et al., 2010). Cuando el líder muestre más apertura, escuchará el punto de vista del empleado y se centrará en ayudar al empleado a ser competente para el trabajo y reducir la postergación por la dificultad de la tarea.

Los resultados de la investigación mostraron que el liderazgo inclusivo influye negativamente en el comportamiento de procrastinación de los empleados por medio de la motivación intrínseca de los empleados. Es decir, el liderazgo inclusivo crea un entorno de apoyo a las necesidades que podría satisfacer las necesidades psicológicas básicas de los empleados, que, de acuerdo con la teoría de la autodeterminación, cuando las necesidades de los trabajadores son satisfechas, la motivación se ve fortalecida, lo que estimula al colaborador a actuar con un comportamiento más positivo y reduce sus comportamientos negativos, como la procrastinación (Gagné & Deci, 2005).

#### ***2.1.4. Heterogeneidad de la Procrastinación***

Un estudio cuantitativo realizado por Tianchen (2022) buscaba establecer las diferencias en la heterogeneidad de la procrastinación y la manera en que esta afecta el rendimiento de los equipos de trabajo. Si bien los estudios se han centrado en las causas y en la correlación de las diferencias individuales en la procrastinación, muy pocos estudios han prestado atención a cómo formar equipos teniendo en cuenta la heterogeneidad de la procrastinación para maximizar el rendimiento del equipo. Además, la investigación de Tianchen (2022) se basó en cuestionarios subjetivos como medida de la procrastinación individual y el desempeño del equipo.

En el estudio, se recopilaron datos sobre las visitas diarias a la página de dos sitios web de cursos. El Curso A incluyó 38 individuos que comprenden 15 díadas o tríadas, mientras que el Curso B incluyó 55 individuos que comprenden 20 díadas o tríadas. Se ajustaron las visitas a la página de los estudiantes por día a un modelo de fecha límite que cuantificó la procrastinación de los individuos usando una función exponencial y se empleó un enfoque de modelado de ecuaciones estructurales (SEM) para investigar las relaciones entre la procrastinación individual, la heterogeneidad de la procrastinación en los equipos y el desempeño del equipo.

Los resultados muestran que los equipos homogéneos de procrastinación se desempeñan mejor que los equipos heterogéneos, independientemente de si los equipos homogéneos están compuestos por individuos altamente procrastinados o individuos poco procrastinados. La variación del equipo en la postergación medió completamente la relación entre la postergación individual y el desempeño del equipo. Los hallazgos se pueden aplicar a los mecanismos de formación de equipos que utilizan las organizaciones, incluidas las escuelas y las industrias, para maximizar el rendimiento general del equipo.

### ***2.1.5. Procrastinación activa y pasiva***

El tiempo es el único recurso que no podemos recuperar. Sin embargo, hasta el 20% de las personas procrastinan de forma problemática. En el estudio cualitativo de Jason, Graham y Michelle (2019), hay controversia en cuanto a la existencia de dos tipos de procrastinación; el tipo desadaptativo tradicional donde el comportamiento se retrasa involuntariamente, a pesar de los riesgos conocidos de desventaja para el desempeño y/o la comodidad personal (procrastinación pasiva), y un tipo adaptativo donde el comportamiento se retrasa intencionalmente como un medio para mejorar la motivación, aunque no desfavorable para los resultados valiosos (procrastinación activa).

Pocos estudios como el de Jason, Graham y Michelle (2019), han observado longitudinalmente el retraso en diferentes tipos de procrastinadores. Jason, Graham y Michelle (2019), hicieron un seguimiento del progreso en una tarea de pregrado durante dos semanas para determinar la capacidad de los dos tipos de procrastinación teorizados para predecir el retraso del comportamiento. Encontraron puntajes en la procrastinación pasiva que predijeron trayectorias de finalización de la tarea marcadamente diferentes, con puntajes más altos retrasando la finalización de la tarea. Sin embargo, la procrastinación activa no predijo el retraso.

Este estudio demuestra un método novedoso y sólido para medir el retraso conductual y se suma a la evidencia de que la procrastinación activa no contribuye al retraso conductual y, por lo tanto, plantea dudas sobre la validez del formulario y/o la medición de la procrastinación activa (Jason, Graham y Michelle, 2019).

### ***2.1.6. Patrones de procrastinación en líderes transformacionales y transaccionales***

El presente estudio cuantitativo de Sandeep, Sarita y Rajni (2020) hace un esfuerzo por establecer la relación entre la procrastinación y los estilos de liderazgo. Los datos se recopilaron de 15 fábricas textiles que se seleccionaron convenientemente de cinco distritos de Punjab en la India.

El número de encuestados fue de 100 gerentes. Se realizó una técnica de muestreo aleatorio simple (probabilidad) para recolectar las respuestas. La información demográfica también se recopiló de los encuestados. Se utilizaron dos cuestionarios Pure Procrastination Scale (Steel, 2010) y Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Leaders Rater Form short (Bass & Avolio, 2004) en una escala de Likert de cinco puntos.

La fiabilidad de los cuestionarios también se probó mediante el alfa de Cronbach, que fue moderado. Se realizó Estadística Descriptiva. Se utilizaron correlación y regresión para probar la hipótesis. Los resultados de esta investigación hallaron una relación positiva y altamente significativa entre la procrastinación y el estilo de liderazgo transformacional. El análisis de regresión mostró que el liderazgo transformacional tenía una relación e impacto significativos en la procrastinación.

## **2.2. Marco teórico**

A continuación, se presentan las teorías, escuelas, enfoques y principales tendencias del liderazgo

### **2.2.1. Liderazgo**

Diversos autores han profundizado en uno de los temas más importantes del comportamiento organizacional, el liderazgo (Bird, 1988; Gil, 2005; Day, Fleenor, Atwater, Sturm & McKee, 2013), ya que al tener en cuenta estos perfiles tan importantes, se establecen los resultados exitosos de las organizaciones (Avolio, Reichard, Hannah, Walumbwa & Chan, 2009).

El termino liderazgo se desarrolló en la década de los años 30 cuando el psicólogo y sociólogo Elton Mayo, liderando un proyecto de investigación, logró establecer que había dificultades en las condiciones de trabajo que afectaban los resultados de la empresa y finalmente eran estas condiciones las que no permitían lograr las metas propuestas o establecidas, (Contreras, Barbosa & Espinoza, 2010; Hart, 2012). Por lo anterior, se planteó un programa de incentivos que le importara a los trabajadores para poder conseguir los resultados planteados, sin embargo, no tuvo ningún éxito. Por tal razón Elton Mayo estableció un tiempo de descanso durante la jornada, convirtiéndose en uno de los incentivos de mayor interés para los directivos (Hart, 2012) generando una mayor productividad y bienestar entre los trabajadores.

Otro dato histórico en cuento al liderazgo, se presentó en la década de los años cincuenta, cuando aparecen los enfoques sobre Relaciones Humanas y de las Ciencias de la Conducta, las cuales evidenciaron la importancia de tener en cuenta otras fuentes que enfatizan en el liderazgo como el clima organizacional (Méndez, 2006), con enfoques en la comunicación asertiva, relaciones laborales, fatiga, accidentalidad laboral, y conceptos en torno a la productividad del rol particular de cada uno de los empleados (Méndez, 2006; Sánchez, 2008; Hart, 2012).

Las investigaciones desarrolladas por la Escuela Europea de Management, en las cuales los investigadores definen el concepto de liderazgo de la siguiente manera. Para Maxwell, (2001) concibe que un líder excepcional es aquel que consigue que sus seguidores desarrollen un rendimiento superior al propio. De otra parte, Cattell, (1998) establece que el líder excepcional es aquel que logra un cambio efectivo y positivo en el grupo al que dirige.

Por otra parte, Senge, (2003) discurre que el liderazgo es la creación de un entorno en el cual los seres humanos se interesan por la comprensión de la realidad.

De acuerdo con Chiavenato (2012) el liderazgo es la influencia en las personas y se establece en un entorno o situación con diversos objetivos específicos.

De acuerdo con lo planteado anteriormente, varios de los autores concuerdan que el desarrollo del liderazgo es la capacidad que desarrollan las personas para la formación de posibles dirigentes exitosos (McCauley, Van Velsor & Ruderman, 2010; Day & Dragoni, 2015), teniendo en cuenta la conducta de los trabajadores y la forma de actuar de la organización (Martí, Gil & Barrasa, 2009; Peiró & Rodríguez, 2008).

Resultado de esto y la evolución del concepto, los autores actuales concuerdan en la definición del liderazgo como, “el desarrollo en el que se establecen distintas maneras para influir en las conductas y reacciones de otros de acuerdo con las necesidades y las metas propuesta para un grupo” (Gil, 2005. p. 289). Para este autor, el líder, es un facilitador que desarrolla esfuerzos para alcanzar las metas de la organización.

Las orientaciones más recientes del liderazgo han tratado de tener un concepto más común entre las funciones del líder y los seguidores (Lord & Brown 2001; DeRue & Ashford 2010). Las investigaciones del liderazgo se profundizan en cómo se crea un líder y un seguidor (Lord &

Brown 2001; DeRue & Ashford 2010; Day & Dragoni, 2015). Por lo tanto, el liderazgo es la interacción entre las personas y los ambientes dependiendo del sector en el cual se desarrollen las condiciones (Day, 2013).

Con base en lo anterior se observa la evolución del concepto del liderazgo dejando a un lado la óptica del poder y la posición en la estructura organizacional, a convertirse en la capacidad de mando del individuo fundamentado en la confianza y centrado en las interacciones humanas. En la actualidad los estudios clasifican el liderazgo según las características del líder, sus conductas, su poder e influencia o en factores situacionales (Yukl y Van Fleet, 1992).

**2.2.1.1. El enfoque de rasgos.** Esta escuela tuvo una relevancia muy importante en el período comprendido entre los años 1920 y 1950. Así mismo, un resurgimiento a partir de la década del '90 hasta la actualidad tras un período de casi total inactividad. Este se enmarca en las denominadas teorías del gran hombre que establecen unas características de las personas (rasgos) donde diferencian a los que pueden considerarse como líderes, de aquellos que no lo son (Bass, 1990). Esta se basa en diferentes teorías de la personalidad que indican la identificación de las diferencias individuales. Algunos de los atributos personales que caracterizan a los líderes son: altos niveles de energía, inteligencia, intuición, capacidad de previsión y persuasión.

Este enfoque permite identificar la persona indicada para ser líder, pero no indica si el líder será exitoso o no, (Yukl, 1992). Sin embargo, propone algunas características relacionadas con el liderazgo efectivo: altos niveles de energía, tolerancia al estrés, integridad, madurez emocional y autoconfianza. (Bass, 1990; Kirkpatrick & Locke, 1991; Yukl, 1992).



**2.2.1.2. El enfoque conductual.** Esta escuela fue importante entre los años 1950 y 1960. Se concentra en analizar las conductas de los líderes y en la relación entre éstas y el liderazgo efectivo (Blake & Mouton, 1982; House & Mitchell, 1974; Yukl, 1992). También se descubrió que los seguidores comprenden el actuar de su líder con relación a las categorías independientes (Iniciación de estructura y Consideración), la primera son conductas orientadas a la realización de tareas, la segunda son conductas tendientes para mejorar la relación entre el líder y sus seguidores (Yukl, 1992).

Algunos autores sostienen que ambas categorías (iniciación de estructura y consideración) son esenciales para que un líder sea efectivo, a pesar de que se las consideren de modo independiente (Larson, Hunt & Osborn, 1976; Nystrom, 1978). Estos saben adoptar comportamientos adecuados según el tipo de situación, (Blake & Mouton, 1982; House & Mitchell, 1974; Yukl, 1992).

**2.2.1.3. El enfoque situacional.** Existe un conjunto de teorías que conforman este enfoque. Se fundan en la idea de que diferentes conductas pueden ser efectivos en diferentes situaciones pero que una misma conducta no es óptima para todas ellas. Dentro de estas teorías se encuentran las siguientes: (teoría de la contingencia, teoría de las metas, teoría de los sustitutos del liderazgo, teoría de la decisión normativa, teoría de los recursos cognitivos, teoría de la interacción: líder- ambiente- seguidor):

- *Teoría de la contingencia:* La teoría establece que existen tres factores situacionales que influyen en el hecho de poder lograr un liderazgo efectivo. Dichas variables son: las relaciones entre el líder y los seguidores, la estructura de tareas, el poder ejercido por el líder, (Fiedler, 1967, 1978).

- *Teoría de las metas*: sostienen que los líderes son capaces de motivar a sus seguidores convenciéndolos de que mediante la realización de un considerable esfuerzo se pueden lograr resultados valiosos. Los líderes, por lo tanto, tendrían la capacidad de guiar a sus subordinados hacia la consecución de estas metas (Evans y House, 1971).
- *Teoría de los sustitutos del liderazgo*: postulan que existen determinados factores contextuales que hacen que, en algunas situaciones, el liderazgo resulte innecesario. Algunos de esos factores son: experiencia y capacidad de los subordinados, claridad de las tareas o estructuración de la organización. Estos factores funcionan como neutralizadores del liderazgo, convirtiéndolo en prescindible, (Kerr y Jermier, 1978).
- *Teoría de la decisión normativa*: proponen diferentes procedimientos para tomar decisiones que pueden derivar en instrucciones efectivas según el contexto en el que se desarrollen. Algunos de esos procedimientos son: decisiones autocráticas del líder, decisiones autocráticas posteriores a recolectar información adicional, consultas individuales, consultas con el grupo, decisiones grupales, (Vroom y Yetton, 1973).
- *Teoría de los recursos cognitivos*: examinan la posibilidad de que determinadas variables situacionales como el estrés interpersonal, el apoyo grupal y la complejidad de las tareas, influyen en el hecho de que algunos recursos cognitivos (inteligencia, experiencia, pericia técnica) afecten el desempeño del grupo, (Fiedler & García, 1987).
- *Teoría de la interacción: líder- ambiente- seguidor*. Para Wofford (1982) los efectos de la conducta del líder sobre el desempeño de los subordinados están mediatizados

por cuatro variables: habilidad para realizar las tareas, motivación hacia las tareas, roles claros y apropiados, y presencia o ausencia de limitaciones ambientales.

Las teorías situacionales en conjunto presentan ciertas restricciones, son demasiado generales, (Yukl & Van Fleet, 1992).

**2.2.1.4. El enfoque transformacional.** Es uno de los enfoques más desarrollados y estudiados en la actualidad. Bass (1985), se basó en las ideas originales acerca del liderazgo carismático y transformacional de House (1978) y Burns (1978). Las teorías sobre el liderazgo transformacional y carismático tienen en cuenta tanto los rasgos y conductas del líder como los factores situacionales, teniendo una perspectiva más grande que el resto de las disposiciones descritas, (Yukl & Van Fleet, 1992).

Por otro lado, se elaboró una propuesta teórica acerca del liderazgo de tipo carismático (House, 1977). Para Bass (1985), se trató de identificar cuáles rasgos y conductas diferenciaban a los líderes del resto de las personas. Por lo tanto, las actitudes y percepciones con las que cuentan los seguidores respecto de sus líderes. Aquellos no sólo confían y respetan a su líder, sino que lo ensalzan como a una imagen con características excepcionales (Bass, 1985). Estos rasgos son: tener convencimientos sólidos, autoconfianza y presentar un fuerte anhelo de poder.

Burns (1978), estableció en su teoría del liderazgo transformacional, que esta concibe al liderazgo como un proceso en el cual los líderes influyen sobre sus seguidores. Estos líderes modifican sus conductas si se identifican respuestas negativas de sus seguidores. Burns insta, además, una diferenciación entre liderazgo transformacional y el denominado liderazgo de tipo transaccional. En este último, los seguidores son motivados por intereses personales en lugar de ser influidos por sus líderes, típico del liderazgo transformacional.

Por otra parte Bass (1985), refiere que este tipo de liderazgo, el cual a partir de las conductas que produce el líder sobre sus seguidores, producen cambios teniendo en cuenta la importancia de los resultados obtenidos al realizar las tareas asignadas. Además, el líder motiva a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización. Esto generando confianza y respeto por los seguidores. En relación con esto se considera más efectivo que el de tipo transaccional. De todos modos, el autor resalta que los líderes pueden aplicar ambos tipos de liderazgo de acuerdo con las diferentes situaciones. Se considera que este el liderazgo transformacional es, a su vez, más amplio que el de tipo carismático. De hecho, el liderazgo carismático sólo constituye uno de los componentes del liderazgo transformacional. Se detallan a continuación cada uno de estos componentes:

- *Carisma*: los líderes se comportan de tal manera que son tomados como modelos por sus seguidores, éstos quieren imitarlos. Son admirados, respetados y se confía en ellos. Demuestran altos niveles de conductas éticas y morales. *Inspiración*: los líderes motivan e inspiran a sus seguidores, fomentan el espíritu de grupo y generan expectativas de futuro.
- *Estimulación intelectual*: los líderes estimulan a sus seguidores a tener ideas innovadoras y creativas a partir de la generación de nuevos interrogantes y la formulación de viejos problemas en nuevos términos. No se critican los errores individuales ni las ideas que difieran de las del líder.
- *Consideración individualizada*: los líderes prestan especial atención a las necesidades individuales de desarrollo personal de cada uno de los seguidores; las diferencias particulares son reconocidas; el seguimiento es personalizado, pero no es visto como un control, los líderes cumplen una función orientadora.

**2.2.1.5. El Enfoque de Gestalt.** Esta se enfoca en la organización de la percepción. Este principio establece dos elementos del comportamiento del individuo: a) Entender las cosas como son, b) Establecer un orden u organización con la integración de diferentes conceptos. En esta escuela, las personas entienden la organización de las cosas y su función basándose en criterios percibidos e inferidos y actúan de acuerdo con su análisis propio. Esto quiere decir que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento. (Brunet, 2004).

**2.2.1.6. El Enfoque Funcionalista.** El pensamiento y comportamiento de un individuo se establece por el ambiente en el que se encuentra la persona e importante como se adapta en su medio ambiente. Es pertinente mencionar que la persona se adapta a los comportamientos de las diferentes personas en su entorno, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste. (Brunet, 2004)

**2.2.1.7. El Enfoque Autocrático.** En el liderazgo autocrático, los líderes tienen un poder absoluto sobre las personas. Solo las personas cercanas o de su misma línea jerárquica, tienen la oportunidad de ofrecer sus sugerencias. El liderazgo autocrático presenta diferentes niveles de ausentismo y rotación de los trabajadores. El estilo autocrático puede ser efectivo, porque las ventajas del control superan las desventajas (Hurtado, 2016).

Este liderazgo se caracteriza por resaltar el rendimiento y por lo contrario a las personas. Asume que las personas son perezosas, irresponsables y poco fiables, y que las acciones primordiales deben realizarse por el líder con una mínima participación de otras personas. Se basa en la autoridad, el poder, la manipulación y el trabajo fuerte para conseguir hacer bien las cosas (Warrick, 1981).

**2.2.1.8. El Enfoque Burocrático.** Su orientación es mínima tanto de la producción como de las personas. No tiene preocupación en conseguir el objetivo, por ende, no considera cambios en las tareas, no supervisa a sus seguidores incluso culpa a los que están a su cargo y realiza lo mínimo para permanecer en la institución (Hernández 2008).

**2.2.1.9. El Enfoque Paternalista o Club Social.** La realización o desarrollo de las actividades programadas se encuentran en un segundo plano de importancia, trayendo como resultado un nivel bajo de producción, debido a que la gente no se esmera por realizar el trabajo de manera individual lo que provoca disminución de creatividad y motivación (Montiel 2015). Su interés está dirigido hacia la gente, es complaciente, amable, protector y el experto. Su principal objetivo es crear un buen ambiente de trabajo.

**2.2.1.10. El Enfoque Democrático.** Este está enfocado en el valor de la medición de la producción y la gente en el cumplimiento de sus metas, pero no a un nivel sobresaliente. No suelen trazar metas demasiadas altas y por lo regular implementa una actitud benevolente para generar un comportamiento de satisfacción en las personas (Infante, 2003).

Tal como fue mencionado, existe diversidad de teorías o escuelas sobre el tema. En la actualidad unas nuevas corrientes en el estudio del liderazgo es la del Procesamiento de la información (Lord, Foti & De Vader, 1984). Los autores basados en la psicología social y cognitiva intentan establecer papel que juegan las percepciones y las teorías implícitas de líderes y seguidores en el proceso de liderazgo. A su vez asumen la importancia del contexto en el que estas surgen. Otra vertiente fue la denominada Teoría relacional del liderazgo. Esta tuvo auge en las décadas del '80 y '90. Se enfoca en el análisis de las interacciones que se establecen entre líder y seguidor (Graen & UhlBien, 1995). Resalta las relaciones de alta calidad y que están

caracterizadas por la confianza y el respeto mutuo lo que genera resultados positivos por parte del líder, a diferencia de si se establecen relaciones de baja calidad que son caracterizadas por un vínculo meramente contractual atravesado por obligaciones mutuas. Por último, una de las orientaciones más novedosas es la llamada E- Leadership (Avolio, Kahai & Dodge, 2001). Esta perspectiva incorpora el actual contexto de innovación tecnológica. Es definida como un proceso social de influencia mediatizado por los sistemas de información de avanzada con el objetivo de generar cambios en las actitudes, sentimientos, pensamientos y conductas de individuos, grupos y organizaciones. Sostienen que las técnicas brindadas por los sistemas de avanzada (como por ejemplo el sistema de comunicación vía e-mail) pueden ayudar a los líderes a planear, decidir, diseminar y controlar diferentes tipos de información.

### ***2.2.2. Procrastinación***

Teniendo en cuenta los antecedentes históricos del ser humano y en relación con la definición de procrastinación, se identificó que en el año 3000 antes de Cristo, los egipcios establecieron la expresión procrastinación para referirse al “hábito de evitar el trabajo y al estado de pereza de una persona ante una actividad necesaria” (Steel, 2007, p. 66). Igualmente, en el año 1790 antes de Cristo, el conocido Rey de Babilonia, Hamurabi, estableció la procrastinación en sus leyes para instaurar una fecha límite en la presentación de las quejas, el reconocer que las demoras eran perjudiciales (Steel, 2007). En el año 1400 antes de Cristo, Ronald Leprohon, un egiptólogo, realizó un hallazgo al traducir un jeroglífico que dice “amigo, deje de posponer el trabajo y permítanos volver a casa a tiempo” (Steel, 2007, p. 66). De igual forma, el poeta Hesiodico escribió, la siguiente declaración sobre la procrastinación “no abandones la labor de

hoy para mañana ni pasado mañana, porque un trabajador lento no llena su granero, ni uno que posterga su trabajo" (Steel, 2007, p. 67); es decir, expresaba la afectación de los procesos con el aplazamiento de las actividades. Por último, Kachgal indicó que el acto de postergar era visto con honestidad a nivel social y era entendida como una conducta aceptada (Angarita, 2012).

Después de asemejar los antecedentes socioculturales, se entiende que la percepción de procrastinación se ha presentado con frecuencia a lo largo de la historia, y era considerada como algo usual en la conducta humana (Ferrari y Díaz-Morales, 2007; Ferrari, Johnson y McCown, 1995).

Por otra parte, el significado de procrastinación es la dilación de una actividad y/o tarea, que originalmente fue planeada o programada a pesar de esperar estar peor por el retraso (Van Eerde, 2003). La procrastinación o aplazamiento se puede entender como una conducta ante las actividades que están programadas y deben entregarse en un tiempo determinado y/o establecido (Ferrai & Tice, 2007; Ferrari & Tice, 2000; Riva, 2006; Steel, 2007).

La procrastinación está definida también en literatura como un problema de comportamiento en el que juega constantemente la autorregulación y de organización del tiempo. Por lo tanto, para poder demostrar comportamientos con relación a la procrastinación, se ha apreciado una serie de afectaciones a los comportamientos de las personas, ya que se ha encontrado relación con actitudes como la baja autoestima, déficit en autoconfianza, déficit de autocontrol, depresión, comportamientos de desorganización y en algunos casos perfeccionismo, impulsividad disfuncional y ansiedad (Salomón & Rothblum, 1984).



La expresión procrastinar se ha convertido en un fenómeno social, cuya función de postergar las tareas es un hecho intrépido. Esta reacción o conducta puede ser voluntario o involuntario, la cual genera consecuencias negativas perjudicando el desempeño laboral (Álvarez, 2010).

Se establece también, que la procrastinación se presenta porque las personas buscan y/o determinan realizar actividades mucho más fáciles y con rápida solución para obtener resultados positivos más rápido o a corto plazo y, por lo contrario, no llevar a cabo tareas que sean establecidas como complejas o que impliquen resultados demorados y/o a largo plazo (Riva,2006). Por otra parte, se asevera que el evitar la realización de una actividad se puede presentar debido a que, esta tarea se identifica como sencilla o poco remunerada en contraste con otras que si pueden serlo (Senécal y Guay, 2000).

Se definió que, para establecer la procrastinación, es necesario involucrar el modelo motivacional y conductual (Rothblum, Solomon y Murakami, 986). Es por ello por lo que la procrastinación se puntualiza como la decisión que hace una persona para seleccionar actividades con resultados positivos a corto plazo y evitar resultados negativos a largo plazo (Ferrari y Emmons,1995).

El comportamiento de procrastinación está relacionado con el gusto a adquirir o asumir tareas diferentes a las asignadas con el único propósito, de evitar las tareas que se estimen como negativas o de alta complejidad (Pittman, Tykocinski, Sandman-Keinan y Mattherws ,2008). En consecuencia, con esto el modelo cognitivo se define que la procrastinación establece un desarrollo del concepto de la información que genera comportamientos negativos asociados a la toma de decisiones y al rechazo en una organización; por lo cual las personas que procrastinan son generalmente proclives a manifestar actuaciones obsesivas al realizar una tarea (Stainton,

Lay & Flett, 2000). La sensación de miedo al fracaso de no poder cumplir con las actividades sobrelleva a que las personas finalmente opten por postergar o abandonar la tarea.

Se asegura que existen factores contextuales que pueden generar relación con la presencia de comportamientos de procrastinación, una de ellas en las organizaciones es la poca disponibilidad de áreas adecuadas para el desarrollo de actividades, el no brindar la información y las ordenes de forma clara, el ambiente y su carga laboral, la interacción con las personas, y altos niveles de exigencia para el cumplimiento de producción por parte de cargos altos (Williams, Stark y Fost, 2008).

A través de la investigación en la literatura, se pueden establecer dos tipos de percepción relacionados a la procrastinación: General y Académica.

**2.2.2.1 Procrastinación general.** Teniendo en cuenta los varios conceptos y/o definiciones según el enfoque teórico del estudio. la procrastinación general es la conducta de posponer una actividad no prioritaria que genera incomodidad, (Ferrari et al, 1995). De tal forma, el procrastinador es aquella persona que tiene clara la tarea a realizar y su prioridad, pero que en realidad no lo hace, y se esmera por demorar las tareas que deben ser completadas en un periodo de tiempo determinado, (Ferrari et al., 1995 y Angarita, 2012).

**2.2.2.2 Procrastinación académica.** Es definida como el instinto a aplazar las actividades, dentro de los comprometidos en presentar estas dificultades son los estudiantes (Ellis y Knaus, 2002); “su resultado es un bajo rendimiento académico y deserción escolar” (Semb, Glick y Spence, 1979 citado en Steel, 2007, p. 69); además se menciona que la procrastinación académica genera afectaciones a la salud mental como la ansiedad, (Rothblum, Solomon y

Murakami, 1986); por otro lado se establecen dos diferentes líneas de investigación para definir a la procrastinación, una de ellas es la responsabilidad en el cumplimiento de tareas y la otra relacionada a las características de su personalidad (Johnson y Bloom,1995) citado por Balkis y Duru, 2009, p. 20).

De igual forma se pueden identificar cuatro tipos de modelos establecidos para la procrastinación: Modelo psicodinámico, Modelo Motivacional, Modelo Conductual y el Modelo Cognitivo.

**2.2.2.3 Modelo psicodinámico.** Para Baker, la teoría psicoanalítica y psicodinámica es la más antigua para explicar el comportamiento de manera general (Ferrari, Johnson y McCown, 1995), y hace reseña a que la procrastinación procede desde la infancia; ya que, en esta etapa se desarrolla la personalidad del adulto y los procesos mentales conflictivos de la conducta humana. Freud explicó que la acción de postergar está fundamentada en evitar tareas, y refutó que la ansiedad es una señal de alerta, de acuerdo con esto, las actividades se evitan al sentirse afectado emocionalmente, y estas actividades conceptualmente riesgosas son difíciles de ejecutar, (Ferrari et al, 1995, p. 22). Por otro lado, los teóricos psicoanalíticos concuerdan que las exigencias de los padres influyen en las conductas de personalidad de los hijos o individuos en el desarrollo de la procrastinación; es por esto por lo que los estudiantes se sienten presionados por las exigencias del buen rendimiento académico; por esto los estudiantes eligen tomar una postura rebelde optando por la procrastinación, (Ferrari, et al., 1995, p.238).

El modelo manifiesta que la procrastinación es el miedo de no cumplir con los objetivos propuesto, por este motivo los sujetos abandonan sus quehaceres a pesar de tener habilidades para lograr lo que se proponen.

**2.2.2.4 Modelo Motivacional.** Es un modelo que incita al éxito, se establece como la acción de una persona que cambia sus comportamientos para cumplir las metas y así poder ser exitoso en su vida; por ende, la persona escoge entre dos variables: el propósito de lograr las metas o el temor a no cumplirlas; el primero hace referencia al factor motivacional y lo segundo a la motivación para eludir una situación que ve negativo, (Ferrari et al., 1995). También se destaca que el modelo motivacional examinó la procrastinación, y esto permitió identificar dos teorías: La primera es determinada como *autodeterminación*, que establece un comportamiento de autonomía al tener motivación intrínseca y extrínseca; asimismo, existen evidencias que la motivación autodeterminada tiene una relación negativa con la procrastinación académica; es decir, los estudiantes que sienten desmotivación tienen mayor probabilidad de procrastinar frente a los estudiantes motivados. La segunda es la teoría de las *metas de logro*, estas pueden definirse como una actitud dinámica orientada a una competencia y un comportamiento asertivo para ejecutar sus actividades (Elliot, 1999 citado por Wolters, 2003, p. 182). Esta teoría rectifica que la procrastinación tiene características autolimitantes en las personas (Ferrari y Tice, 2000 citado por Wolters, 2003, p. 184).

En general, este modelo motivacional establece que los estudiantes procrastinadores se encuentran desmotivados, y están propensos a adquirir una mentalidad insatisfacción con

relación a las metas que quieren cumplir o se desaniman cuando la meta exige un mayor esfuerzo y dedicación; ante esto, aplazan o prorrogan la ejecución de las tareas.

**2.2.2.5 Modelo Conductual.** Se propone un modelo conductual, el cual dicta que una conducta se conserva cuando es repetitiva, y permanece por los efectos de su alcance; por lo tanto, la procrastinación es la práctica que hace el sujeto al ejecutar las tareas que impliquen satisfacción a corto plazo, (Ferrari y Emmons, 1995); además, este modelo establece que procrastinar es aplazar las tareas que no son llamativas o no tienen remuneración, (Quant, y Sánchez, 2012).

En ese orden de ideas, los conocimientos o vivencias de las personas en su infancia, se fortalecen a lo largo del tiempo, ya que se van adquiriendo, en alguna parte infundadas a posponer una actividad por una recompensa a corto plazo, esto conlleva a retrasar los esfuerzos de desarrollar una tarea (Carranza y Ramírez, 2013). Con relación a esto, se establece que los procrastinadores son aquellas personas que están acostumbradas a postergar una tarea que requiera de tiempo, el cual genera malestar; por otra actividad que implique un desarrollo rápido con premios inmediatos.

**2.2.2.6 Modelo Cognitivo.** Esta teoría define que los procrastinadores cuentan o se identifican por tener un desarrollo de información disfuncional, y que constantemente se cuestionan por su comportamiento de prorrogar tareas, por lo que presentan comportamientos desadaptativos en su pensamiento, el cual genera un resultado negativo de imposibilidad y temor al rechazo social al momento de realizar una tarea, (Wolters, 2003). También por otro lado se refiere que las personas presentan un pensamiento obsesivo cuando no cumplen sus metas

propuestas, y esto afecta en el desarrollo de sus tareas, pues hace presentar dificultad para el desarrollo o ejecución de procesos personales que hacen fracasar constantemente, (Wolters, 2003). Por otro lado, se postula la teoría Racional Emotiva Conductual, donde se explica estas creencias irracionales que posee una persona sobre su condición de vida; lo cual, ocasiona malestar a nivel cognitivo, conductual y emocional; asimismo, se establece que la procrastinación se inicia al creer que es imposible desarrollar alguna tarea y presentar poca tolerancia a la frustración para resolverla, (Ellis y Knaus, 2002).

### **3. METODOLOGIA**

Este capítulo presenta el enfoque metodológico y el alcance para el desarrollo de la pregunta de investigación.

El enfoque aplicado al proyecto de investigación será cualitativo, ya que busca recolectar los datos de una forma natural en la que, según Corbeta (2003), las observaciones no son manipuladas y la realidad es explorada sin estímulos externos que induzcan una respuesta específica o inducida por el investigador.

#### **3.1 Enfoque y alcance de la investigación**

Esta investigación se estructura bajo un enfoque cualitativo, bajo el diseño de fenomenología empírica, el cual profundizará en los fenómenos relacionados con los estilos de liderazgo desde el punto de vista de la percepción de los líderes de los procesos, esto según Hernández et al, (2014) es aprender de las experiencias y puntos de vista de los individuos para generar teorías fundamentadas en las perspectivas de las personas y según Patton (2011) basados en las interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones.

#### **3.2 Población y muestra**

En la investigación cualitativa o cuantitativa al grupo de estudio se le denomina población e involucra a todas las unidades o elementos de interés, pero algunas veces examinar toda la población resulta difícil o imposible (Hernández et al, 2014). Debido a lo anterior y de acuerdo con Argibay, (2009) se examina una parte de la población la cual se denomina muestra y

se hace con el objetivo de deducir ciertas características de la población a partir de los resultados encontrados en la muestra.

### ***3.2.1 Definición de la población***

La población es un concepto relativo ya que su definición depende de lo que se pretende estudiar y debe ser establecido con claridad y precisión con el objetivo de no generar confusión en la investigación al existir alguna ambigüedad por presentar casos que no pertenecen a la población de estudio.

En la fábrica de transformadores de Siemens Energy la población de estudio está conformada por el grupo de colaboradores de las diferentes áreas productivas, las cuales están bajo la responsabilidad de un líder o dueño de proceso. La fábrica tiene en la actualidad 172 trabajadores distribuidos en 4 áreas productivas dirigidas por 4 dueños de proceso.

### ***3.2.2 Cálculo y selección de la muestra***

La muestra por definición es un subconjunto de elementos de la población, los cuales tienen una característica fundamental para el estudio y es ser representativa de la misma, ya que a partir de esta se hacen inferencias de toda la población (Sampieri, 2017).

De acuerdo a Neuman (2009), en la investigación cualitativa no se fija un número para el tamaño de la muestra, sino que se establece un número de casos que proporcionen una comprensión del problema de investigación.



Según Sampieri (2017), para lograr los objetivos específicos de la investigación se deben tener en cuenta ciertos criterios para la estrategia de muestreo en la investigación cualitativa como son: La capacidad operativa de recolección y análisis, el entendimiento del fenómeno y la naturaleza del fenómeno. Se trabaja con una muestra no probabilística, de 40 operarios, 10 por cada proceso, bajo selección a conveniencia, por proximidad.

### **3.3 Instrumento(s)**

Se plantea una encuesta que consta de 36 preguntas (ver anexo 1). El diseño es instrumento propio. Con esta se busca reunir la información suficiente para el logro de los objetivos específicos uno, dos y tres. El anexo 1 presenta el diseño del instrumento.

En cuanto a su construcción, la encuesta está conformada por dos secciones. La primera parte de la encuesta está diseñada para identificar los siguientes tipos de liderazgo: liderazgo efectivo, autocrático, burocrático, paternalista, transformacional, transaccional, democrático y carismático, y la segunda parte de la encuesta está diseñada para para identificar la tendencia de los líderes a procrastinar.

El cuestionario se ha realizado con preguntas cerradas por la rapidez y facilidad de registro y la mayor estandarización de las respuestas. El cuestionario no permite al encuestado expresar el significado de su respuesta.

El cuestionario está dividido en dos partes. La primera parte consta de 21 preguntas con 8 opciones de respuesta. La primera pregunta establece a qué área pertenece la persona encuestada y las restantes 20 preguntas corresponden a los ocho estilos de liderazgo relacionados en el marco teórico. La segunda parte de la encuesta que busca establecer la tendencia a procrastinar,

consta de 15 preguntas y en esta se recurre a la utilización de la escala de medición de Likert, la cual dispone de cinco categorías de respuesta para cada ítem, en este caso, “siempre”, “con frecuencia”, “ocasionalmente”, “rara vez” y “nunca”.

Para la redacción de las preguntas se tuvieron en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Formular preguntas relevantes a la investigación
- Preguntas breves y fáciles de comprender, vocabulario sencillo
- Redacción precisa y referida a una idea
- La pregunta ha de ser objetiva
- No redactar preguntas en forma negativa
- Redactar preguntas de forma directa
- Incluir aclaraciones en caso de ser necesario

### **3.4 Descripción de procedimientos**

Para la recopilación de la información se utilizan instrumentos de índole cualitativo permitiendo a esta investigación la recolección de datos que tienen como propósito explorar, describir, analizar, y de acuerdo con Albert, (2007) en el enfoque cualitativo, la recolección de datos ocurre completamente en los ambientes naturales y cotidianos de los sujetos.

El instrumento para utilizar en esta investigación es la encuesta la cual será aplicada a 40 trabajadores de la fábrica de transformadores de Siemens Energy, en su sitio de trabajo y será diligenciada por medio de un formato impreso.

El proceso para la aplicación de la encuesta es el siguiente:

1. Las 40 personas serán seleccionadas bajo selección a conveniencia, por proximidad, teniendo en cuenta los parámetros de inclusión descritos previamente.
2. Se debe contar previamente con el listado del personal para cada una de las áreas y de los turnos en los que se encuentran, de modo que la persona que se seleccione se encuentre en el turno en el cual se va a aplicar la encuesta.
3. Posteriormente se irá a cada uno de los puestos de trabajo y se le preguntará si es su deseo participar de la encuesta. Si la persona acepta se le entregará el concepto de informado. Si la persona no acepta se buscará otra persona y se procederá de igual forma, hasta completar los 10 participantes del área productiva.
4. Los cuestionarios se aplicarán a las personas que se encuentren en los turnos 1° (6 am - 2 pm) y 2° (2pm – 10pm), bajo la supervisión del encargado del turno para el área seleccionada.
5. Se leerá la encuesta para resolver las dudas que se presenten y se les informará que tienen 15 minutos para contestarla.
6. Se procederá con el diligenciamiento de la encuesta

### **3.5 Análisis de información**

La información será procesada por medio de tablas de datos en Microsoft Excel 365 y será analizada utilizando tablas de valoración para la interpretación de los datos obtenidos.

### 3.5.1 Interpretación de los datos

**3.5.1.1 Estilos de liderazgo** Con base a las preguntas planteadas en la encuesta, desde la número 2 al número 21 (20 en total, las cuales son de selección múltiple) cada respuesta tiene una valoración de 10 puntos, lo que significa que el total de respuestas determina un valor global de 200. Estos 200 puntos, según las respuestas dadas por los encuestados, según los tipos de liderazgo con los que se relaciona cada opción de respuesta, se clasificarán según la siguiente escala de valoración propuesta en la Tabla 1.

**Tabla 1.**

*Escala de valoración*

Puntaje	Tipo de Estilo
De 121 a 200 puntos	Un único estilo de liderazgo
De 70 a 120 puntos	Determina una tendencia a ese estilo de liderazgo dominante con rasgos de otros estilos
69 o inferior	No presenta un estilo de liderazgo dominante.

*Nota.* Fuente: Creación propia

Una vez procesada la información de cada encuesta, se clasifica el tipo de liderazgo del jefe de área del encuestado. Esto permite que, de manera individual, por cada área, se tenga la apreciación de los 10 sujetos que participaron en el estudio. Para determinar el estilo de liderazgo del líder de área, se crea la siguiente propuesta de valoración cualitativa de manera agregada, de la siguiente forma:

- Sin discriminar el tipo de liderazgo evidenciado, si su valoración cualitativa se enmarca como “Un único estilo de liderazgo” se dará una puntuación de 2, por cada respuesta asociada.

- Sin discriminar el tipo de liderazgo evidenciado, si su valoración cualitativa se enmarca como “Determina una tendencia a ese estilo de liderazgo dominante con rasgos de otros estilos” se dará una puntuación de 1, por cada respuesta asociada.
- Sin discriminar el tipo de liderazgo evidenciado, si su valoración cualitativa se enmarca como “No presenta un estilo de liderazgo dominante” no da puntuación.

Para procesar dicha información se utilizará la matriz que se relaciona en la Tabla 2

**Tabla 2.**

*Valoración cuantitativa del liderazgo evidenciado*

Estilo	Un único estilo de liderazgo		Determina una tendencia a ese estilo dominante con rasgos de otros estilos				G = Valor total por estilo de liderazgo
	A = Cantidad de respuestas	B = Factor de puntuación	C = Total	D= Cantidad de respuestas	E = Factor de puntuación	F = Total	
Liderazgo Efectivo		2	= A*B		1	= D*E	=C+F
Liderazgo Autocrático		2	= A*B		1	= D*E	=C+F
Liderazgo Burocrático		2	= A*B		1	= D*E	=C+F
Liderazgo Paternalista		2	= A*B		1	= D*E	=C+F
Liderazgo Transformacional		2	= A*B		1	= D*E	=C+F
Liderazgo Transaccional		2	= A*B		1	= D*E	=C+F
Liderazgo Democrático		2	= A*B		1	= D*E	=C+F
Liderazgo Carismático		2	= A*B		1	= D*E	=C+F

*Nota.* Fuente: Creación propia

De tal manera que, para cada área, como son diez los entrevistados, la puntuación mayor que se puede lograr es de 20 puntos, para lo cual se determina con la siguiente escala valorativa de clasificación para determinar, de manera agregada, el tipo de liderazgo con el que se identifica el líder de cada dependencia. Tabla 3 (Tipo de estilo)

**Tabla 3.***Tipo de estilo*

Puntaje	Tipo de Estilo
De 10 o mas	Un único estilo de liderazgo
Entre 5 y 9	Determina una tendencia a ese estilo de liderazgo dominante con rasgos de otros estilos
De 4 o menos	No presenta un estilo de liderazgo dominante.

*Nota.* Fuente: Creación propia

**3.5.1.2 Procrastinación** La segunda parte de la encuesta, que se relaciona con la procrastinación, consta de 6 preguntas evaluadas bajo escala de Likert de 1 a 5, formuladas con la intención de medir según mayor valor, mayor tendencia a la procrastinación por parte del líder de área. Cada pregunta será marcada con un valor según la escala. Los valores seleccionados por el encuestado se sumarán lo que dará como resultado un valor entre 6 y 30, para el cual se propone la siguiente escala de valoración cualitativa que se resume en la Tabla 4 (escala de valoración)

**Tabla 4.***Escala de valoración*

Valor	Descripción cualitativa
De 21 a 30	Alta tendencia a procrastinar
De 14 a 20	Tendencia media a procrastinar
De 7 a 13	Baja tendencia a procrastinación
Igual a 6	No hay tendencia a procrastinar

*Nota.* Fuente: Creación propia

Para analizar los valores de manera agregada por líder de área según respuestas de los sujetos que participaron en el proceso de investigación, se crea la siguiente propuesta de valoración cualitativa:

- Valoración cualitativa de “Alta tendencia a procrastinar” se dará una puntuación de 4, por cada respuesta asociada.

- Valoración cualitativa de “Tendencia media a procrastinar” se dará una puntuación de 3, por cada respuesta asociada.
- Valoración cualitativa de “Baja tendencia a procrastinación” se dará una puntuación de 2, por cada respuesta asociada.
- Valoración cualitativa de “No hay tendencia a procrastinar” se dará una puntuación de 1, por cada respuesta asociada.

Para procesar dicha información se utilizará la matriz que se relaciona en la tabla 5, valoración cualitativa de la tendencia.

**Tabla 5.**

*Valoración cualitativa de la tendencia*

Descripción cualitativa	A = Cantidad de respuestas	B = Factor de puntuación	C = Total
Alta tendencia a procrastinar		4	= A*B
Tendencia media a procrastinar		3	= A*B
Baja tendencia a procrastinación		2	= A*B
No hay tendencia a procrastinar		1	= A*B
Total puntuación			= sumatoria

*Nota.* Fuente: Creación propia

De tal manera que, para cada área, como son diez los entrevistados, la puntuación mayor que se puede lograr es de 40 puntos, para lo cual se determina la siguiente escala valorativa de clasificación para determinar, de manera agregada, la tendencia a procrastinar por parte de cada líder de área. Tabla 6, escala valorativa de clasificación

**Tabla 6.***Escala de valoración*

Valor	Descripción cualitativa
De 31 a 40	Alta tendencia a procrastinar
De 21 a 30	Tendencia media a procrastinar
De 16 a 20	Baja tendencia a procrastinación
De 10 a 15	No hay tendencia a procrastinar

*Nota.* Fuente: Creación propia

### 3.5.2 Herramientas para el análisis de información

Para el análisis y organización de la información se trabajará con el programa Microsoft Excel 365, a través del uso de matrices.

## 3.6 Consideraciones éticas

### 3.6.1 Análisis de consideraciones éticas

La investigación que se va a llevar a cabo contempla la aplicación de encuestas con el fin de recolectar información en personas mayores de edad. Las preguntas de la encuesta no comprometen la integridad de las personas en ningún aspecto moral, psíquico, físico y/o sexual del encuestado. Aun así, a cada encuestado se le solicitará, para la participación, la firma de un consentimiento/asentimiento de informado, el cual se relaciona en el Anexo 02.

Esta investigación considera lo establecido en la declaración de Helsinki sobre los principios éticos, debido a que la investigación tendrá como eje principal información a ser suministrada por personas humanas.



### ***3.6.2 Instrumentos de aceptación y autorización***

Debido a que la investigación ha tenido en cuenta la recolección de información obtenida de personas humanas a través de una encuesta, el cuestionario presta atención en hacer preguntas que no comprometan la integridad moral, psíquica, física o sexual del encuestado. A pesar de lo anterior, a cada encuestado se le solicitará, para la participación, la firma de un consentimiento informado, el cual se relaciona en el Anexo 2.

## 4. RESULTADOS

En el presente capítulo se describen los resultados del proceso de investigación, con base a la metodología estipulada y a la información recolectada.

### 4.1 Caracterización del tipo de liderazgo de los dueños de proceso

#### 4.1.1 Líder del área de Aislamientos y Núcleos

Aplicado el instrumento de recolección de datos primarios a la muestra determinada, según el diseño de investigación se procesaron los datos, por encuesta, lo que arrojó como resultado lo que se ilustra en la Figura 1.

**Figura 1.** Tipo de Liderazgo

Liderazgo Efectivo	Liderazgo autocrático	Liderazgo burocrático	Liderazgo paternalista	liderazgo transformacion	liderazgo transaccional	Liderazgo Democrático	liderazgo carismático	Escala Valorativa
20	30	60	0	20	40	30	0	No presenta un estilo de liderazgo dominante
20	20	10	10	0	20	120	0	Tendencia a estilo de liderazgo democrático con rasgos de otros estilos
20	20	0	0	0	20	90	50	Tendencia a estilo de liderazgo democrático con rasgos de otros estilos
10	10	50	50	10	20	20	30	No presenta un estilo de liderazgo dominante
10	10	30	0	0	10	130	10	Un unico estilo de liderazgo: Liderazgo democrático
30	30	0	0	0	20	120	0	Tendencia a estilo de liderazgo democrático con rasgos de otros estilos
10	30	10	10	0	30	70	40	Tendencia a estilo de liderazgo democrático con rasgos de otros estilos
0	10	0	40	10	30	60	50	No presenta un estilo de liderazgo dominante
30	60	10	0	0	0	100	0	Tendencia a estilo de liderazgo democrático con rasgos de otros estilos
0	10	10	20	10	10	110	30	Tendencia a estilo de liderazgo democrático con rasgos de otros estilos

*Nota.* Resultado encuestas aplicadas en el área de aislamientos y núcleos

Con los resultados resumidos en la Figura 1, se efectuó la valoración cuantitativa del tipo de liderazgo evidenciado, aplicando lo planteado en el apartado de metodología, según se evidencia en la Tabla 2. Según la propuesta de escala valorativa de clasificación para determinar, de manera agregada, el tipo de liderazgo con el que se identifica el líder de cada dependencia, para el área de aislamientos y núcleos se encuentra que el líder del área presenta una tendencia a estilo de liderazgo democrático como dominante, con rasgos de otros estilos, como se evidencia a continuación en la Figura 2.

**Figura 2. Valoración cuantitativa**

Descripción cualitativa	Un único estilo de liderazgo			Determina una tendencia a ese estilo dominante con rasgos de otros estilos			G = Valor total por estilo de liderazgo
	A = Cantidad de respuestas	B = Factor de puntuación	C = Total	D= Cantidad de respuestas	E = Factor de puntuación	F = Total	
Efectivo		2	0		1	0	0
Autocrático		2	0		1	0	0
Burocrático		2	0		1	0	0
Paternalista		2	0		1	0	0
Liderazgo Transformacional		2	0		1	0	0
liderazgo Transaccional		2	0		1	0	0
Liderazgo Democrático	1	2	2	6	1	6	8
Liderazgo Carismático		2	0		1	0	0

*Nota.* Resultado de la valoración cuantitativa del estilo de liderazgo en el líder del área de aislamientos y núcleos.

#### 4.1.2 Líder del área de campo de pruebas

Aplicado el instrumento de recolección de datos primarios a la muestra determinada, según el diseño de investigación se procesaron los datos, por encuesta, lo que arrojó como resultado lo que se ilustra en la Figura 3

**Figura 3. Tipo de Liderazgo**

Liderazgo Efectivo	Liderazgo autocrático	Liderazgo burocrático	Liderazgo paternalista	liderazgo transformacional	liderazgo transaccional	Liderazgo Democrático	liderazgo carismático	Escala Valorativa
50	10	0	20	0	30	40	50	No presenta un estilo de liderazgo dominante
0	20	20	20	0	80	20	40	Tendencia a estilo de liderazgo transaccional con rasgos de otros estilos
10	50	20	0	0	0	110	10	Tendencia a estilo de liderazgo democrático con rasgos de otros estilos
10	10	0	0	0	0	150	30	Un único estilo de liderazgo: Liderazgo Democrático
0	40	10	0	0	10	140	0	Un único estilo de liderazgo: Liderazgo Democrático
40	20	10	20	0	40	30	40	No presenta un estilo de liderazgo dominante
30	10	0	10	20	70	40	20	Tendencia a estilo de liderazgo transaccional con rasgos de otros estilos
10	60	10	40	0	40	30	10	No presenta un estilo de liderazgo dominante
10	10	20	10	0	50	80	20	Tendencia a estilo de liderazgo democrático con rasgos de otros estilos
10	50	10	0	0	70	40	20	Tendencia a estilo de liderazgo transaccional con rasgos de otros estilos

*Nota.* Resultado encuestas aplicadas en el área de campo de pruebas

Con los resultados resumidos en la Figura 3, se efectuó la valoración cuantitativa del tipo de liderazgo evidenciado, aplicando lo planteado en el apartado de metodología, según se

evidencia en la Tabla 2. Según la propuesta de escala valorativa de clasificación para determinar, de manera agregada, el tipo de liderazgo con el que se identifica el líder de cada dependencia, para el área de campo de pruebas se encuentra que el líder del área presenta una tendencia al estilo de liderazgo democrático como dominante, con rasgos de otros estilos entre el que se destaca el transaccional. Figura 4, valoración cuantitativa.

**Figura 4.** Valoración cuantitativa

Descripción cualitativa	Un único estilo de liderazgo			Determina una tendencia a ese estilo dominante con rasgos de otros estilos			G = Valor total por estilo de liderazgo
	A = Cantidad de respuestas	B = Factor de puntuación	C = Total	D= Cantidad de respuestas	E = Factor de puntuación	F = Total	
Efectivo		2	0		1	0	0
Autocrático		2	0		1	0	0
Burocrático		2	0		1	0	0
Paternalista		2	0		1	0	0
Liderazgo Transformacional		2	0		1	0	0
liderazgo Transaccional		2	0	3	1	3	3
Liderazgo Democrático	2	2	4	2	1	2	6
Liderazgo Carismático		2	0		1	0	0

*Nota.* Resultado de la valoración cuantitativa del estilo de liderazgo en el líder del área de campo de pruebas.

#### 4.1.3 Líder de área de bobinas LDT y/o secado LDT

Aplicado el instrumento de recolección de datos primarios a la muestra determinada, según el diseño de investigación se procesaron los datos, por encuesta, lo que arrojó como resultado lo que se ilustra en la Figura 5.

Con los resultados resumidos en la Figura 5, se efectuó la valoración cuantitativa del tipo de liderazgo evidenciado, aplicando lo planteado en el apartado de metodología, según se evidencia en la Tabla 2. Según la propuesta de escala valorativa de clasificación para determinar, de manera agregada, el tipo de liderazgo con el que se identifica el líder de cada dependencia, para

el área de bobinas LDT y/o secado LDT se encuentra que el líder del área No presenta un estilo de liderazgo dominante. Figura 6, valoración cuantitativa.

**Figura 5. Tipo de Liderazgo**

Liderazgo Efectivo	Liderazgo autocrático	Liderazgo burocrático	Liderazgo paternalista	liderazgo transformacional	liderazgo transaccional	Liderazgo Democrático	liderazgo carismático	Escala Valorativa
0	10	30	60	20	10	30	40	No presenta un estilo de liderazgo dominante
40	30	10	20	0	10	70	20	Tendencia a estilo de liderazgo democrático con rasgos de otros estilos
20	0	40	0	60	40	20	20	No presenta un estilo de liderazgo dominante
20	10	30	10	50	70	0	10	Tendencia a estilo de liderazgo transaccional con rasgos de otros estilos
0	10	10	0	0	30	110	40	Tendencia a estilo de liderazgo democrático con rasgos de otros estilos
10	20	0	30	20	30	40	50	No presenta un estilo de liderazgo dominante
60	10	10	0	0	70	10	40	Tendencia a estilo de liderazgo transaccional con rasgos de otros estilos
20	10	10	40	0	40	20	60	No presenta un estilo de liderazgo dominante
20	10	20	20	10	50	40	30	No presenta un estilo de liderazgo dominante
20	10	30	10	20	40	0	70	Tendencia a estilo de liderazgo carismático con rasgos de otros estilos

*Nota.* Resultado encuestas aplicadas en el área de bobinas LDT y/o secado LDT

**Figura 6. Valoración cuantitativa**

Descripción cualitativa	Un único estilo de liderazgo			Determina una tendencia a ese estilo dominante con rasgos de otros estilos			G = Valor total por estilo de liderazgo
	A = Cantidad de respuestas	B = Factor de puntuación	C = Total	D= Cantidad de respuestas	E = Factor de puntuación	F = Total	
Efectivo		2	0		1	0	0
Autocrático		2	0		1	0	0
Burocrático		2	0		1	0	0
Paternalista		2	0		1	0	0
Liderazgo Transformacional		2	0		1	0	0
liderazgo Transaccional		2	0	2	1	2	2
Liderazgo Democrático		2	0	2	1	2	2
Liderazgo Carismático		2	0	2	1	2	2

*Nota.* Resultado de la valoración cuantitativa del estilo de liderazgo en el líder del área de bobinas LDT y/o secado LDT.

#### 4.1.4 Líder de área de bobinas SDT

Aplicado el instrumento de recolección de datos primarios a la muestra determinada, según el diseño de investigación se procesaron los datos, por encuesta, lo que arrojó como resultado lo que se ilustra en la Figura 7.

**Figura 7. Tipo de Liderazgo**

Liderazgo Efectivo	Liderazgo autoocrático	Liderazgo burocrático	Liderazgo paternalista	liderazgo transformacion	liderazgo transaccional	Liderazgo Democrático	liderazgo carismático	Escala Valorativa
20	10	10	0	40	40	20	60	No presenta un estilo de liderazgo dominante
0	0	20	20	30	60	10	60	No presenta un estilo de liderazgo dominante
0	10	20	10	60	60	0	40	No presenta un estilo de liderazgo dominante
20	30	0	10	0	10	60	70	Tendencia a estilo de liderazgo carismático con rasgos de otros estilos
0	10	30	0	60	40	20	40	No presenta un estilo de liderazgo dominante
20	10	20	0	30	50	10	60	No presenta un estilo de liderazgo dominante
0	0	30	0	100	50	0	20	Tendencia a estilo de liderazgo transformacional con rasgos de otros estilos
0	10	0	0	20	70	70	30	Tendencia a estilo de liderazgo transaccional y democrático con rasgos de otros estilos
10	10	50	10	20	50	10	40	No presenta un estilo de liderazgo dominante
10	10	50	20	40	50	0	20	No presenta un estilo de liderazgo dominante

*Nota.* Resultado encuestas aplicadas en el área de bobinas SDT

Con los resultados resumidos en la Figura 7, se efectuó la valoración cuantitativa del tipo de liderazgo evidenciado, aplicando lo planteado en el apartado de metodología, según se evidencia en la Tabla 2. Según la propuesta de escala valorativa de clasificación para determinar, de manera agregada, el tipo de liderazgo con el que se identifica el líder de cada dependencia, para el área de bobinas SDT se encuentra que el líder del área No presenta un estilo de liderazgo dominante. Figura 8, valoración cuantitativa.

**Figura 8.** Valoración cuantitativa

Descripción cualitativa	Un único estilo de liderazgo			Determina una tendencia a ese estilo dominante con rasgos de otros estilos			G = Valor total por estilo de liderazgo
	A = Cantidad de respuestas	B = Factor de puntuación	C = Total	D= Cantidad de respuestas	E = Factor de puntuación	F = Total	
Efectivo		2	0		1	0	0
Autocrático		2	0		1	0	0
Burocrático		2	0		1	0	0
Paternalista		2	0		1	0	0
Liderazgo Transformacional		2	0	1	1	1	1
Liderazgo Transaccional		2	0	1	1	1	1
Liderazgo Democrático		2	0	1	1	1	1
Liderazgo Carismático		2	0	1	1	1	1

*Nota.* Resultado de la valoración cuantitativa del estilo de liderazgo en el líder del área de bobinas SDT.

## 4.2 Tendencia a la procrastinación en los procesos operativos

### 4.2.1 Líder de área Aislamientos y Núcleos

Aplicado el instrumento de recolección de datos primarios a la muestra determinada, según el diseño de investigación se procesaron los datos, por encuesta, lo que arrojó como resultado lo que se ilustra en la Figura 9, *Valoración cuantitativa*.

**Figura 9.** Valoración cuantitativa

Siempre 5	Con frecuencia 4	Ocasionalmente 3	Rara vez 2	Nunca 1	Suma Valorativa	Escala Valorativa
2	2	2	0	0	24	Alta tendencia a procrastinar
0	0	3	3	0	15	Tendencia media a procrastinar
0	1	3	2	0	17	Tendencia media a procrastinar
0	0	0	2	4	8	Baja tendencia a procrastinar
0	0	0	6	0	12	Baja tendencia a procrastinar
0	0	3	3	0	15	Tendencia media a procrastinar
4	1	0	0	1	25	Alta tendencia a procrastinar
0	0	0	4	2	10	Baja tendencia a procrastinar
0	2	2	1	1	17	Tendencia media a procrastinar
0	0	0	3	3	9	Baja tendencia a procrastinar

*Nota.* Resultado encuestas aplicadas

Con los resultados obtenidos y resumidos en la Figura 9, se efectuó la valoración cualitativa de la tendencia evidenciada a procrastinar, dando como resultado lo obtenido en la Figura 10, valoración cualitativa de la tendencia.

Al revisar este resultado y al compararlo con la escala valorativa de clasificación para determinar, de manera agregada, la tendencia a procrastinar por parte de cada líder de área de acuerdo con la Tabla 6, Escala valorativa de clasificación, se encontró que hay una tendencia media a procrastinar por parte del líder del área de Aislamientos y núcleos.

**Figura 10.** Valoración cualitativa de la tendencia

Descripción cualitativa	A = Cantidad de respuestas	B = Factor de puntuación	C = A*B
Alta tendencia a procrastinar	2	4	8
Tendencia media a procrastinar	4	3	12
Baja tendencia a procrastinación	4	2	8
No hay tendencia a procrastinar		1	0
Total puntuación			28

*Nota.* Resultado de la valoración cualitativa de la tendencia a procrastinar

#### 4.2.2 Líder de área campo de pruebas

Aplicado el instrumento de recolección de datos primarios a la muestra determinada, según el diseño de investigación se procesaron los datos, por encuesta, lo que arrojó como resultado lo que se ilustra en la Figura 11, Valoración cuantitativa.



**Figura 11.** Valoración cuantitativa

Siempre 5	Con frecuencia 4	Ocasionalmente 3	Rara vez 2	Nunca 1	Suma Valorativa	Escala Valorativa
0	0	0	0	6	6	No hay tendencia a procrastinar
0	0	0	0	6	6	No hay tendencia a procrastinar
0	0	0	3	3	9	Baja tendencia a procrastinar
0	0	0	1	5	7	Baja tendencia a procrastinar
0	0	1	2	3	10	Baja tendencia a procrastinar
0	0	0	2	4	8	Baja tendencia a procrastinar
0	0	0	2	4	8	Baja tendencia a procrastinar
0	0	0	0	6	6	No hay tendencia a procrastinar
0	0	0	0	6	6	No hay tendencia a procrastinar
0	0	0	3	3	9	Baja tendencia a procrastinar

*Nota.* Resultado encuestas aplicadas

Con los resultados obtenidos y resumidos en la Figura 11, se efectuó la valoración cualitativa de la tendencia evidenciada a procrastinar, dando como resultado lo obtenido en la Figura 12, valoración cualitativa de la tendencia.

**Figura 12.** Valoración cualitativa de la tendencia

Descripción cualitativa	A = Cantidad de respuestas	B = Factor de puntuación	C = A*B
Alta tendencia a procrastinar	0	4	0
Tendencia media a procrastinar	0	3	0
Baja tendencia a procrastinación	6	2	12
No hay tendencia a procrastinar	4	1	4
Total puntuación			16

*Nota.* Resultado de la valoración cualitativa de la tendencia a procrastinar

Al revisar este resultado y al compararlo con la escala valorativa de clasificación para determinar, de manera agregada, la tendencia a procrastinar por parte de cada líder de área de acuerdo a la Tabla 6, Escala valorativa de clasificación, se encontró que hay una baja tendencia a procrastinar por parte del líder del área de campo de pruebas.

### 4.2.3 Líder de área Bobinas LDT y/o secado LDT

Aplicado el instrumento de recolección de datos primarios a la muestra determinada, según el diseño de investigación se procesaron los datos, por encuesta, lo que arrojó como resultado lo que se ilustra en la Figura 13, Valoración cuantitativa.

Con los resultados obtenidos y resumidos en la Figura 13, se efectuó la valoración cualitativa de la tendencia evidenciada a procrastinar, dando como resultado lo obtenido en la Figura 14, valoración cualitativa de la tendencia.

Al revisar este resultado y al compararlo con la escala valorativa de clasificación para determinar, de manera agregada, la tendencia a procrastinar por parte de cada líder de área de acuerdo con la Tabla 6, Escala valorativa de clasificación, se encontró que hay baja tendencia a procrastinar por parte del líder del área de Bobinas LDT y/o secado LDT.

**Figura 13.** Valoración cuantitativa

Siempre 5	Con frecuencia 4	Ocasionalmente 3	Rara vez 2	Nunca 1	Suma Valorativa	Escala Valorativa
0	0	1	2	3	10	Baja tendencia a procrastinar
0	0	0	2	4	8	Baja tendencia a procrastinar
0	0	1	2	3	10	Baja tendencia a procrastinar
0	1	1	0	4	11	Baja tendencia a procrastinar
0	0	0	3	3	9	Baja tendencia a procrastinar
0	1	0	3	2	12	Baja tendencia a procrastinar
1	0	0	0	5	10	Baja tendencia a procrastinar
0	0	0	2	4	8	Baja tendencia a procrastinar
0	0	0	2	4	8	Baja tendencia a procrastinar
0	0	1	1	4	9	Baja tendencia a procrastinar

*Nota.* Resultado encuestas aplicadas

**Figura 14.** Valoración cualitativa de la tendencia

Descripción cualitativa	A = Cantidad de respuestas	B = Factor de puntuación	C=A*B
Alta tendencia a procrastinar		4	0
Tendencia media a procrastinar		3	0
Baja tendencia a procrastinación	10	2	20
No hay tendencia a procrastinar		1	0
Total puntuación			20

*Nota.* Resultado de la valoración cualitativa de la tendencia a procrastinar

#### 4.2.4 Líder de área Bobinas SDT

Aplicado el instrumento de recolección de datos primarios a la muestra determinada, según el diseño de investigación se procesaron los datos, por encuesta, lo que arrojó como resultado lo que se ilustra en la Figura 15, Valoración cuantitativa.

**Figura 15.** Valoración cuantitativa

Siempre	Con frecuencia	Ocasionalmente	Rara vez	Nunca	Suma Valorativa	Escala Valorativa
5	4	3	2	1		
0	0	0	2	4	8	Baja tendencia a procrastinar
0	0	0	3	3	9	Baja tendencia a procrastinar
0	0	0	2	4	8	Baja tendencia a procrastinar
0	0	1	2	3	10	Baja tendencia a procrastinar
0	0	0	1	5	7	Baja tendencia a procrastinar
2	0	0	2	2	16	Tendencia media a procrastinar
0	0	0	6	0	12	Baja tendencia a procrastinar
0	0	0	3	3	9	Baja tendencia a procrastinar
0	0	0	2	4	8	Baja tendencia a procrastinar
0	0	0	5	1	11	Baja tendencia a procrastinar

*Nota.* Resultado encuestas aplicadas

Con los resultados obtenidos y resumidos en la Figura 15, se efectuó la valoración cualitativa de la tendencia evidenciada a procrastinar, dando como resultado lo obtenido en la Figura 16, valoración cualitativa de la tendencia.

**Figura 16.** Valoración cualitativa de la tendencia

Descripción cualitativa	A = Cantidad de respuestas	B = Factor de puntuación	C=A*B
Alta tendencia a procrastinar		4	0
Tendencia media a procrastinar	1	3	3
Baja tendencia a procrastinación	9	2	18
No hay tendencia a procrastinar		1	0
Total puntuación			21

*Nota.* Resultado de la valoración cualitativa de la tendencia a procrastinar

Al revisar este resultado y al compararlo con la escala valorativa de clasificación para determinar, de manera agregada, la tendencia a procrastinar por parte de cada líder de área de acuerdo a la Tabla 6, Escala valorativa de clasificación, se encontró que hay una tendencia media a procrastinar por parte del líder del área de Bobinas SDT.

## 5. CONCLUSIONES

A la luz del desempeño organizacional y del estudio de los problemas que lo impacten, se hace necesario profundizar en el comportamiento humano, así como también en el liderazgo y la procrastinación como factores determinantes del logro de las metas y objetivos en las organizaciones.

La presente investigación se efectuó en la fábrica de transformadores de Siemens-Energy ubicada en Tenjo-Cundinamarca; se buscó relacionar los estilos de liderazgo identificados en los líderes de las áreas operativas de la fábrica, a saber: Aislamientos y Núcleos, Campo de pruebas, Bobinas LDT y/o secado LDT y Bobinas SDT; los cuales son percibidos por los operarios de la fábrica, así como también la tendencia a la procrastinación en los procesos operativos presentes, los cuales afectan los resultados de la fábrica.

Referente a la caracterización de los tipos de liderazgo percibido por los operarios de la empresa Siemens Energy respecto a los dueños de los procesos operativos de la fábrica de transformadores de Tenjo-Cundinamarca se encontró lo siguiente:

Para el área de aislamientos y núcleos se encontró que el líder del área presenta una tendencia al estilo de liderazgo democrático como dominante, con rasgos de otros estilos. Para el área de campo de pruebas se encontró que el líder del área presenta una tendencia al estilo de liderazgo democrático como dominante, con rasgos de otros estilos.

De igual forma se efectuó la valoración del tipo de liderazgo para el área de bobinas LDT y/o secado LDT, dónde se encontró que el líder del área no presenta un estilo de liderazgo

dominante. Para el área de bobinas SDT, se efectuó la valoración cuantitativa del tipo de liderazgo, dónde se encontró que el líder del área no presenta un estilo de liderazgo dominante.

Referente a la tendencia a procrastinar se encontró lo siguiente: Realizado el análisis de la información, se encontró que en el área de Aislamientos y Núcleos hay una tendencia media a procrastinar por parte del líder del área; al realizar la valoración de los datos de la herramienta aplicada, se encontró que hay una baja tendencia a procrastinar por parte del líder del área de campo de pruebas; de igual forma se encontró que en el área de Bobinas LDT y/o Secado LDT, hay baja tendencia a procrastinar por parte del líder del área; también se aplicó el análisis para el área de Bobinas SDT, dónde se encontró que hay una tendencia media a procrastinar por parte del líder del área de Bobinas SDT, con una puntuación mayor de 18 entre la escala de resultados.

Referente al objetivo general que fue determinar la relación del estilo de liderazgo percibido por los operarios de la empresa Siemens Energy respecto a los dueños de procesos operativos y la tendencia a la procrastinación en los procesos operativos de la fábrica, se encontró que el líder del área de aislamientos y núcleos, así como el líder de campo de pruebas presentan el estilo de liderazgo democrático como dominante, sin embargo, el líder de aislamientos y núcleos presenta una tendencia media a procrastinar, mientras que el líder del campo de pruebas presenta una baja tendencia a procrastinar. Es probable que el resultado se vea afectado por el hecho que el líder de campo de pruebas presenta un rasgo transaccional de liderazgo que influya en la procrastinación, sin embargo, el alcance de la investigación no permite confirmar o rectificar este hallazgo evidenciado de manera empírica en el estudio.

Los líderes de las áreas de Bobinas LDT, así como también el líder de Bobinas SDT, no presentan un estilo de liderazgo dominante, sin embargo, el líder de Bobinas SDT tiene una

tendencia media a procrastinar, al contrario que el líder de bobinas LDT que tiene una tendencia baja a procrastinar. Es probable que el resultado se vea afectado por el hecho que el líder de bobinas LDT presenta un rasgo transaccional de liderazgo y un rasgo democrático que influya en la procrastinación, sin embargo, el alcance de la investigación no permite confirmar o rectificar este hallazgo evidenciado de manera empírica en el estudio.

Independiente del tipo de liderazgo evidenciado, se encontró que no hay una relación directa entre el liderazgo y la tendencia a la procrastinación en los procesos operativo de la fábrica de transformadores, ya que todos los líderes tienen tendencia a procrastinar en mayor o menor proporción. En resumen, la tendencia a la procrastinación no está relacionada con alguno de los tipos de liderazgo caracterizados en el caso de estudio.

En general, al revisar los estilos de liderazgo evidenciados en la investigación, se encontró que independiente del estilo, en mayor o menor grado, siempre está presente la procrastinación. Eso quiere decir que, independiente del estilo de liderazgo, la procrastinación está presente en todos los líderes y afecta los procesos operativos.

Como futuros temas de investigación se propone indagar sobre la posible relación entre rasgos de la cultura organizacional y su influencia en la tendencia a procrastinar por parte de líderes, coordinadores, gerentes y directores.

### Referencias

- Aitken, M. E. (1982). *A personality profile of the college student procrastinator*. University of Pittsburgh.
- Akerlof, G. A. (1991). Procrastination and obedience. *The American Economic Review*, 81(2), 1-19.
- Alegre, A. A. (2013). Autoeficacia y procrastinación académica en estudiantes universitarios de Lima Metropolitana. *Propósitos y representaciones*, 1(2), 57-82.
- Antonakis, J. E., Cianciolo, A. T., & Sternberg, R. J. (2004). *The nature of leadership*. Sage Publications, Inc.
- Argibay, J. C. (2009). Muestra en investigación cuantitativa. *Subjetividad y procesos cognitivos*, 13(1), 13-29.
- Bass, B., & Avolio, B. (1995). *MLQ multifactor leadership questionnaire*. Technical Report. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Balkis, M., & Duru, E. (2009). Prevalence of academic procrastination behavior among pre-service teachers, and its relationship with demographics and individual preferences. *Journal of Theory & Practice in Education (JTPE)*, 5(1).
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: sage.
- Bass, B. M. (1990). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Bazalar, L. A. C. (2011). Procrastinación académica como predictor del rendimiento académico en jóvenes de educación superior. *Temática psicológica*, (7), 53-62.  
doi:<https://doi.org/10.33539/tematpsicol.2011.n7.807>
- Blas, Ó. Á. (2010). Procrastinación general y académica en una muestra de estudiantes de secundaria de Lima metropolitana. *Persona: Revista de la Facultad de Psicología*, (13), 159-177.
- Carranza, R., & Ramírez, A. (2013). Procrastinación y características demográficas asociados en estudiantes universitarios. *Apuntes Universitarios. Revista de Investigación*, 3(2), 95-108.  
Doi: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=467646127006>



- De Bustos N, Jose Ignacio. (2018). Liderazgo y Altruismo. Universidad Pontificia ICAI ICADE Comillas España.
- Edú, S. (2014). Influencia del liderazgo auténtico en las conductas extrarol de los empleados. *Universidad Nacional de Educación a Distancia (España). Facultad de Psicología. Departamento de Psicología Social y de las Organizaciones.*
- Ferrari, J. R., O'Callaghan, J., & Newbegin, I. (2005). Prevalence of procrastination in the United States, United Kingdom, and Australia: arousal and avoidance delays among adults. *North American Journal of Psychology*, 7(1).
- Ferrari, J. R., & Díaz-Morales, J. F. (2007). Perceptions of self-concept and self-presentation by procrastinators: Further evidence. *The Spanish journal of psychology*, 10(1), 91-96.
- Ferrari, J. R., Johnson, J. L., & McCown, W. G. (1995). *Procrastination and task avoidance: Theory, research, and treatment*. Springer Science & Business Media.
- García-Ayala, C. (2009). Comprendiendo la procrastinación con el modelo ABC de Albert Ellis. *Gaceta de la escuela de medicina Justo Sierra*, 2(1), 4-5.
- Gonzalo P. N. (2021). Relación entre la Procrastinación Académica y la Autorregulación en Estudiantes Universitarios. Universidad de Lima Facultad de Psicología Carrera de Psicología. Universidad de Lima Facultad de Psicología Carrera de Psicología.
- H. Bastani, J.D. Zhang, H. Zhang (2020). Applied machine learning in operations management. Wharton Business School, University of Pennsylvania, Philadelphia, PA, United States [e-mail: hamsab@wharton.upenn.edu](mailto:hamsab@wharton.upenn.edu)
- Haavelmo, T. (1960). "Un Estudio en la Teoría de la Inversión" (No. 332.6 HAAs).
- Hen, M., Goroshit, M. y Viengarten, S. (2021). Cómo se relacionan la procrastinación decisional y general con la procrastinación en el trabajo: una investigación de los trabajadores de oficina y los que no lo son. *Personalidad y diferencias individuales*, 172, 110581.
- Howell, A. J., & Watson, D. C. (2007). Procrastination: Associations with achievement goal orientation and learning strategies. *Personality and Individual Differences*, 43(1), 167-178.
- Johnson, J. L., & Bloom, A. M. (1995). An analysis of the contribution of the five factors of personality to variance in academic procrastination. *Personality and Individual Differences*, 18(1), 127-133. doi: 10.1016/0191-8869(94)00109-6.
- Kahn, ME y DM Levinson. (2011). "Arréglole primero, expándalo en segundo lugar, recompénselo en tercer lugar: una nueva estrategia para los Estados Unidos". Carreteras". Informe 2011-03. Proyecto Hamilton.

- Klassen, R., Krawch, L., Lynch, L., & Rajan, S. (2007). Procrastinación académica de los estudiantes: baja autoeficacia para autorregularse predice los niveles más altos de la dilación. *Psicología de la Educación Contemporánea*, 5(08), 165-169.
- Klingsieck, K. B. (2013). Procrastination: when good things don't come to those who wait. *European psychologist*, 18(1), 24. doi: 10.1027/1016-9040/a000138.
- Lay, C. H. (1988). The relationship of procrastination and optimism to judgments of time to complete an essay and anticipation of setbacks. *Journal of social behavior and personality*, 3(3), 201-214.
- Quant, D. M., & Sánchez, A. (2012). Procrastinación, procrastinación académica: concepto e implicaciones. *Revista Vanguardia Psicológica Clínica Teórica y Práctica*, 3(1), 45-59.
- Robles Francia, V. H., Contreras Torres, F., Barbosa Ramírez, D., & Juárez Acosta, F. (2013). Liderazgo en directivos colombianos vs. mexicanos. Un estudio comparativo. *Investigación y desarrollo*, 21(2), 395-418.
- Rothblum, E. (1990). Fear of failure: the psychodynamic need achievement, fear of success and procrastination models. *Handbook of social and evaluation anxiety*. New York: Leitenbreg.
- Rothblum, E. D. (1990). Fear of failure. In *Handbook of social and evaluation anxiety* (pp. 497-537). Springer, Boston, MA.
- Rueda Laguna, G. J. (2016). *El liderazgo en Colombia: un análisis de la investigación empírica en contextos organizacionales* (Doctoral dissertation, Universidad del Rosario).
- Schraw, G., Wadkins, T., and Olafson, L. (2007). Doing the things we do: a grounded theory of academic procrastination. *J. Educ. Psychol.* 99, 12–25. doi: 10.1037/0022-0663.99.1.12.
- Senecal, C., Julien, E. & Guay, A. (2003). Role conflict and academic procrastination: a self-determination perspective. *European journal of social psychology*, 33, 135-145.
- Siemens.com <https://www.siemens.com/global/en.html>
- Skinner, E. & Belmont, M. (1993). Motivation in the classroom: Reciprocal effects of teacher behavior and student engagement across the school year. *Journal of Educational Psychology*, 85, 571–581.
- Steel, P. (2007) La naturaleza de la dilación. Una revisión meta-analítica y teórica de la insuficiencia de autorregulación por excelencia. *Psychological Bulletin*, 3(3), 65-85.
- Steel, P. (2007). The nature of procrastination: A meta-analytic and theoretical review of quintessential self-regulatory failure. *Psychological Bulletin*, 133(1), 65-94.

Wolters, C. (2003). Entendimiento de la procrastinación del self-regulación de perspectiva. *Revista de educación Psicológica*, 95(1), 179-187.

Zaccaro, S. J. (2001). *The nature of executive leadership: A conceptual and empirical analysis of success*. American Psychological Association.

**Anexo 1. Encuesta sobre estilos de liderazgo y procrastinación**

Cordial saludo. La presente encuesta es un instrumento para la investigación que está siendo desarrollada por los estudiantes Jose Luis Orjuela, Carlos Muñoz y Martín Rincón, del programa de Maestría en gerencia de la innovación en proyectos de la Corporación Universitaria Minuto de Dios. El objetivo de la encuesta está en *Evaluar el impacto de los estilos de liderazgo y su relación con la procrastinación en los procesos operativos de la fábrica de transformadores de Siemens Energy*. La encuesta está dividida en dos partes. La primera está diseñada para identificar, a través de preguntas cerradas con una única respuesta, los estilos de liderazgo. La segunda parte evalúa la procrastinación dominante en los dueños de los procesos operativos de la fábrica de transformadores de la empresa Siemens Energy en Tenjo-Cundinamarca.

Esta encuesta no es una herramienta psicométrica en sí, pero pretende ser un instrumento de diagnóstico la cual proveerá información a ser analizada para poder llegar a una comprensión más profunda de los estilos de liderazgo y su relación con la procrastinación, para este caso, con los dueños de los procesos operativos de la fábrica de transformadores de la empresa Siemens Energy en Tenjo-Cundinamarca.

Como estudiantes de maestría agradecemos su participación en este proceso y de antemano le pedimos que su respuesta sea lo más sincera posible no sin antes aclarar que todo el proceso será 100 % anónimo.

**Objetivo:**

Identificar cómo el estilo de liderazgo se relaciona con la procrastinación en los dueños de los procesos operativos de la fábrica de transformadores de la empresa Siemens Energy en Tenjo-Cundinamarca.

Fecha: \_\_\_\_\_

Encuesta # \_\_\_\_\_

**Primera parte: Estilos de liderazgo**

Marque la opción que se adapta mejor al estilo de liderazgo del líder del área

1. Es ud. colaborador del área de ( seleccione solo una):

- a) Bobinas SDT y/o MDT
- b) Bobinas LDT y/o Secado LDT
- c) Aislamientos o Núcleos
- d) Campo de pruebas
- e) Ninguna de las anteriores

Si su respuesta es Ninguna de las anteriores, por favor dé por terminada la encuesta

2. De las siguientes opciones cual considera ud que identifica mejor a su líder(seleccione solo una)
- a) Su autoconfianza
  - b) Su confianza en el grupo
  - c) Ser participativo
  - d) Ser enfocado en los resultados
  - e) Ser motivador
  - f) Ser comunicativo
  - g) Su amabilidad
  - h) Ser respetuoso
3. De las siguientes características cuál considera ud que más representa a su líder (seleccione solo una):
- a) Persuasivo
  - b) Autoritario
  - c) Tiene empatía
  - d) Es Protector
  - e) Motiva al grupo de trabajo
  - f) Es Asertivo, claro y concreto
  - g) Es medido con su trato
  - h) Es respetuoso
4. Cuál de las siguientes características identifica usted en su líder (seleccione solo una):
- a) Es inteligente
  - b) Es manipulador
  - c) Satisface las necesidades del grupo
  - d) Es complaciente
  - e) Es carismático
  - f) Es proactivo
  - g) Sus convencimientos son sólidos
  - h) Es enfocado en resultados
5. Cuál característica identifica mejor a su líder (seleccione solo una):
- a) Su madurez emocional
  - b) Es participativo

- c) Es desmotivador
  - d) Es amable
  - e) Es motivador
  - f) Premia los esfuerzos
  - g) Controla los indicadores de producción
  - h) Su confianza
- 6.Cuál de las siguientes características identifica usted en su líder (seleccione solo una):
- a) Tolerancia al estrés
  - b) Desmotivación
  - c) Amable
  - d) Inspirador
  - e) Premiar los esfuerzos
  - f) Medición de la producción
  - g) Respeto
  - h) Manipulación
- 7.Cuál de las siguientes características identifica mejor a su líder en temas de EHS (seleccione solo una):
- a) Su capacidad de previsión
  - b) Es participativo
  - c) Su interés en el grupo
  - d) Es protector
  - e) Es motivador
  - f) Su capacidad de obtener lo mejor de cada uno de sus subordinados
  - g) Es enfocado en resultados
  - h) Su confianza en el grupo
- 8.Cuál de las siguientes características identifica usted en su líder, en lo que hace referencia a entender las necesidades del grupo (seleccione solo una):
- a) Su intuición
  - b) Es participativo
  - c) Complaciente
  - d) Su interés en el grupo
  - e) Es considerado con cada colaborador
  - f) Es motivado por intereses personales
  - g) Su interés por la producción

**h)** El anhelo de poder

**9.** Cuál de las siguientes características sobresale más en su líder de proceso (seleccione solo una)

**a)** Su Integridad

**b)** Su Autoridad

**c)** Su Empatía

**d)** Ser Complaciente

**e)** Ser Carismático

**f)** Es Asertivo, claro y concreto

**g)** Es Enfocado en resultados

**h)** Es Respetuoso

**10.** Teniendo como referencia a su líder, cuál característica hace que genere compromiso en el grupo de colaboradores (seleccione solo una):

**a)** Ser respetuoso

**b)** Motivador del grupo

**c)** Su empatía

**d)** Ser protector

**e)** Su autoridad

**f)** Ser medido con su trato

**g)** Es asertivo, claro y concreto

**h)** Es persuasivo

**11.** De las siguientes opciones cual describe mejor a su líder en lo que hace referencia a la capacitación de sus colaboradores (selecciones solo una)

**a)** Su interés en el grupo

**b)** Su capacidad de previsión

**c)** Su enfoque en los resultados

**d)** La participación del grupo

**e)** Su confianza en el grupo

**f)** Su motivación

**g)** Su capacidad para obtener lo mejor de cada uno de sus colaboradores

**h)** Ser protector

**12.**Cuál de las siguientes opciones describe mejor a su líder (seleccione solo una):

- a) Su confianza
- b) Ser enfocado en los resultados
- c) Su proactividad
- d) Ser carismático
- e) Su amabilidad
- f) Su empatía
- g) Su autoridad
- h) Su madurez emocional

**13.**Cuál de las siguientes características describe mejor a su líder (seleccione solo una):

- a) Su enfoque en los resultados
- b) Su responsabilidad por el grupo
- c) Ser carismático
- d) Su amabilidad
- e) Su empatía
- f) Ser participativo
- g) Su intuición
- h) Su anhelo de poder

**14.**Cuál de las siguientes opciones describe mejor a su líder (seleccione solo una):

- a) Ser Participativo
- b) Ser precavido
- c) Ser Respetuoso
- d) Ser Motivador
- e) Ser Protector
- f) Ser Proactivo
- g) Ser Comunicativo
- h) Ser Medido

**15.**Cuál de las siguientes opciones describe mejor a su líder (seleccione solo una):

- a) Confianza
- b) Motivador
- c) Empatía
- d) Capacidad de previsión
- e) Participación



- f) Protector
- g) Enfocado en resultados
- h) Capacidad de obtener lo mejor de cada uno de sus subordinados

**16.** De las siguientes opciones cual describe mejor a su líder (seleccione solo una):

- a) Respetuoso
- b) Proactivo
- c) Comunicativo
- d) Capacidad de persuasion
- e) Manipulador
- f) Protector
- g) Proactivo
- h) Respetuoso

**17.**Cuál de las siguientes opciones describe mejor a su líder (seleccione solo una):

- a) Inteligente
- b) Inspirador
- c) Comunicativo
- d) Confiado
- e) Enfocado
- f) Responsable
- g) Amable
- h) Autoritario

**18.** De las siguientes opciones cual describe mejor a su líder (seleccione solo una):

- a) Madurez emocional
- b) Participación
- c) Desmotivación
- d) Amable
- e) Motivador
- f) Premiar los esfuerzos
- g) Medición de la producción
- h) Confianza

**19.** Cuál de las siguientes opciones describe mejor a su líder (seleccione solo una):

- a) Ser respetuoso
- b) Motivador del grupo
- c) Su empatía
- d) Ser protector
- e) Su autoridad
- f) Ser medido con su trato
- g) Es asertivo, calro y cponcreto
- h) Es persuasivo

**20.** Cuál de las siguientes opciones describe mejor a su líder (seleccione solo una):

- a) Autoconfianza
- b) Participación
- c) Comunicativo
- d) Amable
- e) Individualista
- f) Confía en su equipo
- g) Confía en el
- h) Enfocado en resultados

**21.** Cuál de las siguientes opciones describe mejor a su líder (seleccione solo una):

- a) Tolerancia al estrés
- b) Desmotivación
- c) Amable
- d) Inspirador
- e) Premiar los esfuerzos
- f) Medición de la producción
- g) Respeto
- h) Manipulación

**Segunda parte: Procrastinación**

Marque el número que indica el grado en que está de acuerdo o en desacuerdo con cada oración

No	Preguntas	Siempre	Con frecuencia	Ocasionalmente	Rara vez	Nunca
		5	4	3	2	1
1	¿El líder posterga actividades aun siendo prioritarias?					
2	¿El líder se esfuerza por el cumplimiento de las metas?					
3	¿El líder planea el trabajo diario del grupo?					
4	¿El líder cumple con los pedidos de ventas?					
5	¿El líder retrasa los pedidos debido a la falta de planeación del trabajo?					
6	¿El líder busca excusas para justificar el retraso de los procesos?					
7	¿El líder delega trabajos que son de su responsabilidad?					
8	¿El líder cumple con las fechas de entrega de los pedidos?					
9	¿El líder se estresa cuando se debe iniciar un nuevo pedido?					
10	¿El líder sube los avisos a Mantum cuando el colaborador se lo solicita porque tiene una emergencia?					
11	¿El líder demora el inicio de los trabajos durante el turno?					
12	¿El líder toma largos períodos de descanso en horas laborales?					
13	¿El líder después de tomar una decisión se demora en actuar sobre esta?					
14	¿El líder le da prioridad a tareas que no son relevantes para el área?					
15	¿El líder usa mensajería instantánea para cosas no relacionadas con el trabajo?					

## Anexo 2. Consentimiento/Asentimiento de Informado

**Usted ha sido invitado a participar en el estudio** “Relación entre el liderazgo y la procrastinación en los procesos operativos de la fábrica de transformadores de Siemens Energy.” **a cargo del grupo investigador, de la Universidad Uniminuto.**

Por favor lea esta información cuidadosamente antes de decidir su participación en el estudio:

**El objetivo de esta investigación:** Identificar como el estilo de liderazgo se relaciona con la procrastinación en los dueños de los procesos operativos de la fábrica de transformadores de Siemens Energy.

**Su participación:** Contestar un cuestionario impreso en el tomará no más de 20 minutos.

**Sin riesgos:** No existe ningún riesgo anticipado asociado a participar en este estudio, más allá de aquellos relacionados con ver una pantalla de computador o Tablet durante 20 minutos y contestar un cuestionario sobre la información que verá en pantalla.

**Confidencialidad:** Toda opinión o información que Ud. nos entregue será tratada de manera confidencial. Nunca revelaremos su identidad. En las presentaciones que se hagan sobre los resultados de esta investigación no usaremos su nombre ni tampoco revelaremos detalles suyos ni respuestas que permitan individualizarlo. Sus datos serán resguardados en un archivo digital al que sólo tendrá acceso mediante clave el grupo investigador y los ayudantes de investigación, quienes también han firmado una garantía de confidencialidad. Los datos sólo serán usados para la presente investigación.

**Participación voluntaria:** Su participación es completamente voluntaria. Se puede retirar del estudio en el momento que estime conveniente. Para ello, devuelva el formulario sin ningún compromiso a los miembros del grupo investigador.

**Contacto:** Si usted tiene alguna consulta o preocupación respecto a sus derechos como participante de este estudio, puede consultar a los miembros del grupo investigador, los cuales están aplicando la encuesta.

Si está de acuerdo con los puntos anteriores, complete sus datos a continuación:

Yo \_\_\_\_\_ identificado con el documento de identidad (CC)(CE) número \_\_\_\_\_ de la ciudad o municipio de \_\_\_\_\_ doy mi consentimiento de informado en cuanto a que los datos que relacionaré en la encuesta que desarrollan los estudiantes de la Maestría en Gerencia de la innovación en proyectos de la universidad Minuto de Dios , Jose Luis Orjuela, Carlos Muñoz y Martín Rincón, es completamente anónima y que estos se recolectarán con finalidad académica y de investigación.