

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



**HÁBITOS DE COMUNICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LA
INFORMACIÓN ASOCIADOS A LA GESTIÓN DEL TIEMPO Y SU
RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD DE DIRECTIVOS DE
EMPRESAS EN 15 DISTRITOS DE LIMA**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAGÍSTER EN COMUNICACIONES**

AUTORA:

ANN KATHRIN PFEIFFER LEÓN

ASESORA:

ENEDINA ORTEGA GUTIÉRREZ

Noviembre, 2017



Agradecimientos

A mis maestros: Enedina Ortega y Jorge Vergara



Resumen

La presente investigación combina los enfoques cuantitativo y cualitativo. Se realiza en Lima con directivos de grandes y medianas empresas. Su alcance es descriptivo, enriquecido con elementos del análisis correlacional. Fruto de este análisis, se logra probar la hipótesis de que los hábitos de comunicación y organización de la información asociados a una eficiente gestión del tiempo se reflejan en mayor productividad. Se evidencia una relación positiva y significativa, que resalta la importancia del componente comunicacional e informacional en el rendimiento laboral. La investigación revela que los hábitos de comunicación asociados a una gestión eficiente implican dosificar interrelaciones, restringir la disponibilidad y alternar trabajo en equipo con concentración solitaria. Los hábitos de organización asociados a una gestión eficiente involucran priorizar lo importante sobre lo urgente, administrar la información como activo organizacional, elegir solo tecnología relevante y promover el uso sano del tiempo libre. Más por menos: menos tecnología, menos conexiones, menos información, menos velocidad producirían mejores resultados en menor tiempo.

Palabras clave:

comunicación organizacional, gestión del tiempo, hábitos, productividad, sociedad de la información

Abstract

This research combines quantitative and qualitative approaches. It takes place in Lima, with managers of large and medium-size companies. The scope is descriptive, but enriched with correlation analysis elements. As a result of this analysis, it is possible to prove the hypothesis that habits to communicate and to organize information, associated to efficient time management, reflect on greater productivity. The evidence of this positive and significant relation highlights the importance of the communication and information component in work performance. The study reveals that communication habits associated to efficient management entail balancing interrelations, restricting availability and alternating teamwork with alone time for concentration. Organization habits associated to efficient management involve prioritizing what is important over what is urgent, managing information as an organizational asset, choosing only relevant technology and promoting the healthy use of one's free time. More for less: less technology, less connections, less information, less speed, would produce better results in less time.

Key words:

organizational communication, time management, habits, productivity,
information society

Índice

	Pág.
Introducción	viii
CAPÍTULO I	
ESTRATEGIA PARA UNA INVESTIGACIÓN SOBRE COMUNICACIÓN, ORGANIZACIÓN, TIEMPO Y PRODUCTIVIDAD	
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Preguntas de investigación	2
1.2.1 Pregunta central	2
1.2.2 Preguntas específicas	2
1.3 Objetivos de investigación	2
1.3.1 Objetivo central	2
1.3.2 Objetivos específicos	3
1.4 Hipótesis de investigación	3
1.4.1 Hipótesis central	3
1.4.2 Hipótesis secundarias	3
1.5 Justificación	4
CAPÍTULO II	
EL DEBATE ACADÉMICO SOBRE LA INFORMACIÓN, LA COMUNICACIÓN Y LA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS: EL TIEMPO COMO HILO CONDUCTOR	
2.1 La comunicación en la sociedad de la información	6
2.1.1 La información como concepto	6
2.1.2 La sociedad de la información	7
2.1.3 La información en la teoría de la comunicación	10
2.1.4 La comunicación organizacional	11
2.2 El tiempo en la sociedad de la información	13
2.2.1 El tiempo como concepto	13
2.2.2 Sobrecarga informativa y escasez de atención	14
2.2.3 Aceleración, tiempo real y presentismo	15
2.2.4 Dispositivos móviles y espacio laboral	16
2.3 La productividad en la sociedad de la información y el conocimiento	17
2.3.1 La productividad como concepto	18
2.3.2 La sociedad del conocimiento	18
2.3.3 Los trabajadores del conocimiento	19
2.3.4 Los trabajadores peruanos del conocimiento	20

2.3.5	Directivos de empresas en Perú y Lima	21
2.3.6	Medición de la productividad	22
2.4	La gestión del tiempo en la sociedad de la información y el conocimiento	23
2.4.1	Gestión del tiempo como concepto	24
2.4.2	Gestión del tiempo en el Perú	26
2.4.3	Medición de la eficiencia en la gestión	27
2.4.4	Modelos de gestión del tiempo	28
2.4.4.1	Modelo de gestión “de adentro hacia fuera”	28
2.4.4.2	Modelo de gestión “de afuera hacia adentro”	30
2.4.4.3	Modelo de gestión centrado en dejar de hacer	32
2.4.4.4	Modelo de gestión centrado en la priorización y el foco	33
2.4.5	Modelos de gestión y sociedad de la información	34

CAPÍTULO III MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1	Tipo, enfoque y alcance	36
3.1.1	Variables y definiciones operacionales	36
3.1.2	Fase cuantitativa	38
3.1.2.1	Ámbito y población de estudio	38
3.1.2.2	Tipo de muestra	39
3.1.2.3	Tamaño de muestra	39
3.1.2.4	Técnica de recolección de datos	40
3.1.2.5	Cuestionario	41
3.1.2.6	Escalas de medición	41
3.1.2.7	Procedimiento	47
3.1.3	Fase cualitativa	47
3.1.3.1	Ámbito y población de estudio	48
3.1.3.2	Selección de entrevistados	48
3.1.3.3	Técnica de recolección de datos	48
3.1.3.4	Entrevistas	48
3.1.3.5	Procedimiento	49
3.1.4	Triangulación	52

CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES

4.1	Características demográficas de la muestra	53
4.1.1	Muestra cuantitativa	53
4.1.2	Muestra cualitativa	54

4.2	Correlación entre variables de investigación	54
4.2.1	Correlación entre gestión del tiempo y productividad	54
4.2.2	Correlación entre hábitos de comunicación y productividad	55
4.2.3	Correlación entre hábitos de organización y productividad	56
4.3	Hábitos de comunicación	57
4.3.1	Gestión de interrupciones	57
4.3.2	Gestión de reuniones	59
4.3.3	Gestión de email	59
4.3.4	Conectividad	60
4.3.5	Preferencia por el multitasking	61
4.4	Hábitos de organización	62
4.4.1	Organización según prioridades	62
4.4.2	Uso de tecnología para la gestión	63
4.4.3	Manejo de la información	64
4.4.4	Uso del tiempo libre	65
4.4.5	Bienestar	67
4.5	Factores determinantes de la productividad	67
4.5.1	Concentración	67
4.5.2	Autonomía	68
4.5.3	Innovación	68
4.5.4	Aprendizaje continuo	69
4.5.5	Enseñanza continua	69
4.5.6	Calidad	69
4.5.7	Motivación	70
4.5.8	Nivel de estrés	71
4.6	Perfil del directivo limeño	71
	Conclusiones	73
	Referencias bibliográficas	80
	Anexos	89
	Anexo 1: Cuestionario-escala de eficiencia en la gestión del tiempo	89
	Anexo 2: Cuestionario-escala de medición de la productividad	91
	Anexo 3: Operacionalización de variables	92
	Anexo 4: Cuestionario de encuesta	96
	Anexo 5: Guía de entrevistas	101
	Anexo 6: Audios y transcripciones de entrevistas	105
	Anexo 7: Lista de empresas de los encuestados	105
	Anexo 8: Relación de entrevistados	111

Anexo 9: Cuadros de distribución de frecuencias

112

- A9/1: Gestión de interrupciones
- A9/2: Gestión de consultas
- A9/3: Gestión de reuniones
- A9/4: Gestión de *email*
- A9/5: Organización según prioridades
- A9/6: Uso de tecnología
- A9/7: Manejo de la información
- A9/8: Horario de trabajo
- A9/9: Uso del tiempo libre
- A9/10: Concentración
- A9/11: Autonomía
- A9/12: Innovación
- A9/13: Oportunidad de aprender
- A9/14: Oportunidad de enseñar
- A9/15: Motivación

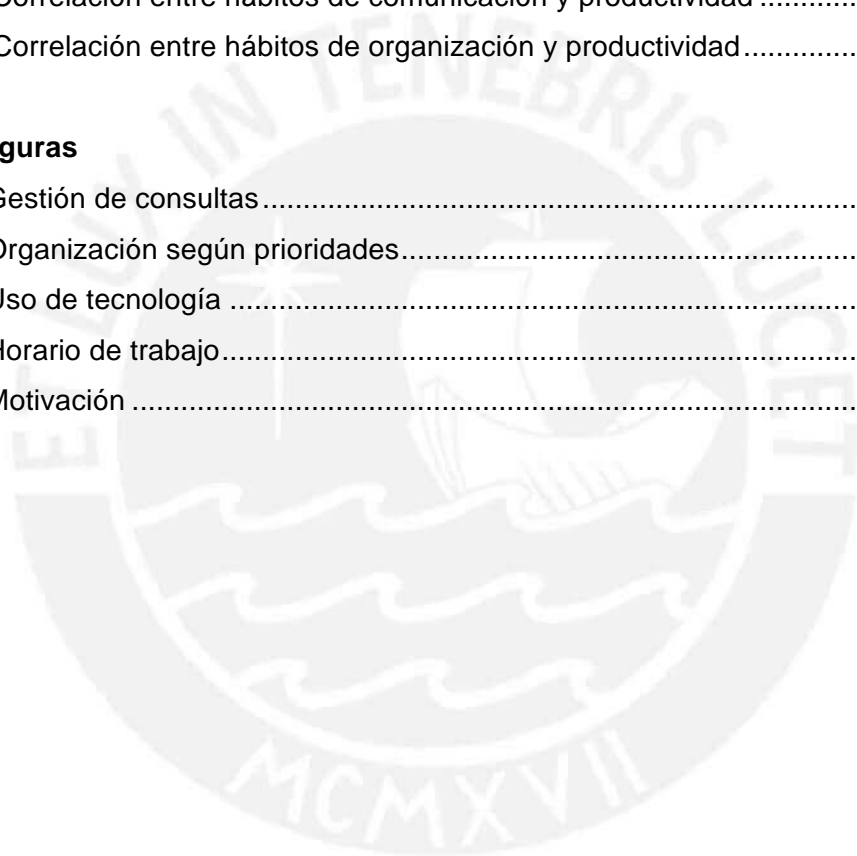


Lista de tablas

Tabla 1: Transformaciones y demandas en la sociedad de la información.....	24
Tabla 2: Modelos de gestión del tiempo.....	35
Tabla 3: Identificación de indicadores relacionados con la variable gestión del tiempo.....	37
Tabla 4: Identificación de indicadores relacionados con la variable productividad	38
Tabla 5: Cálculo del tamaño de la muestra	40
Tabla 6: Cuestionario-escala de eficiencia en la gestión del tiempo.....	44
Tabla 7: Cuestionario-escala de medición de la productividad	46
Tabla 8: Matriz de codificación temática	51
Tabla 9: Correlación entre gestión del tiempo y productividad.....	55
Tabla 10: Correlación entre hábitos de comunicación y productividad	56
Tabla 11: Correlación entre hábitos de organización y productividad.....	57

Lista de figuras

Figura 1: Gestión de consultas.....	58
Figura 2: Organización según prioridades.....	62
Figura 3: Uso de tecnología	64
Figura 4: Horario de trabajo.....	66
Figura 5: Motivación	70



Introducción

En la literatura sobre la *sociedad de la información* es usual encontrar referencia al vínculo entre los conceptos de **información**, **comunicación** y **conocimiento**. En la literatura sobre la administración empresarial es frecuente, tanto la asociación entre **conocimiento** y **productividad**, como la cercanía entre los términos de **productividad** y **tiempo**. Sin embargo, la relación directa entre **comunicación**, **tiempo** y **productividad**, no ha sido, a nuestro entender, explorada lo suficiente.

Manuel Castells (2005) describe la sociedad de las últimas décadas desde el paradigma *tecnoinformacional*: un sistema flexible y cambiante, donde las tecnologías convergen, mutan y se integran, y en el cual la información es a la vez materia prima y producto de transformaciones tecnológicas, sociales y económicas que impactan en la existencia individual. Carlos Scolari (2008) busca entender el rol de la comunicación en la sociedad actual y la define como “[...] un conjunto de intercambios, hibridaciones y mediaciones dentro de un entorno donde confluyen tecnologías, discursos y culturas” (p. 26). Ambos autores tendrían en común hablar de sistemas y procesos integrados e interconectados, de interacción mediada por tecnología, de convergencia de medios y lenguajes, y del impacto de estos aspectos sobre los hábitos y prácticas individuales; ambos analizan los desafíos del trabajador del siglo XXI: Scolari habla de nuevos regímenes de gestión del tiempo; Castells destaca el rol de la información (y el conocimiento) en la productividad.

Desde la administración empresarial, Peter Drucker (2001) analiza el valor de la información transformada en conocimiento como centro de producción de la riqueza y elemento clave de la productividad. Desde la práctica de la gestión, autores como Covey (1989), Allen (2001), Ferriss (2009) y Keller (2013) buscan guiar a los trabajadores a obtener mayor productividad y bienestar; proponen modelos de gestión (entendidos como instrumentos de administración que incluyen recomendaciones prácticas sobre hábitos y técnicas vinculadas al uso del tiempo). A nuestro entender, las propuestas de estos autores tienen en común dos elementos: (1) detectan la necesidad de que los trabajadores desarrollen nuevos hábitos que les permitan gestionar constantes cambios en su dinámica laboral y (2) los hábitos que describen pueden clasificarse, en gran medida, como hábitos de comunicación y organización.

En la presente investigación, se entiende por *hábitos de comunicación* a la forma en que suelen darse, de manera repetida, relaciones de intercambio (de mensajes) entre trabajadores. Alrededor de éstos suelen agruparse prácticas como: la gestión de canales de comunicación como (*email*, reuniones, llamadas), la administración de interrupciones, el uso de dispositivos móviles y la preferencia por realizar varias actividades en simultáneo (*multitasking*). Los *hábitos de organización*

de la información se refieren a la forma en que suele darse orden a las tareas y la información en el trabajo. Alrededor de éstos se agrupan prácticas como: la organización según prioridades, el uso de tecnología de gestión, la administración de la información, la distribución del horario de trabajo y del tiempo libre.

Los modelos de gestión de Covey (1989), Allen (2001), Ferriss (2009) y Keller (2013) se analizan a la luz de las transformaciones que introdujo al mundo del trabajo la sociedad de la información: (1) sobrecarga informativa y escasez de atención, (2) aceleración de procesos y valoración de la inmediatez, y (3) conectividad móvil y ausencia de límites entre trabajo y vida personal. Se propone como objetivo describir la relación entre los hábitos de comunicación y organización de la información asociados a la gestión del tiempo y el nivel de productividad de directivos de empresas; se plantea la hipótesis de que estos hábitos tendrían el potencial de afectar de forma significativa la productividad.

Se parte de la premisa de que existe un problema de desfase entre las exigencias que plantea para los trabajadores el nuevo tipo de sociedad y las viejas formas de comunicarse y organizarse. Algunas de las consecuencias de estos cambios son: la falta de capacidad analítica, la pérdida de foco, la alerta constante, la ansiedad por la inmediatez, la disponibilidad 24/7 y la invasión del trabajo en la vida personal. Se presume que, al verse afectado el tiempo de los trabajadores, se vería también afectada su productividad. Los trabajadores que ocupan cargos directivos serían los más afectados, pues sobre ellos recaería la responsabilidad de liderar los cambios en la gestión de sus organizaciones (Costa, 2009).

La investigación se desarrolla desde un enfoque mixto, que aplica como estrategia metodológica el diseño cuantitativo y cualitativo; su alcance es descriptivo, enriquecido con elementos del análisis correlacional y se construye en base a una muestra de directivos de empresas que trabajan en 15 distritos de Lima Centro.

En el primer capítulo se plantea las preguntas que guían la investigación, el problema que se busca analizar, los objetivos que se persigue alcanzar, las hipótesis que se intenta probar y el aporte que justifica el estudio. En el segundo se define conceptos como información, tiempo y productividad en el marco de la sociedad de la información, para luego vincularlos en el mundo de la comunicación corporativa y la gestión empresarial. En el tercer capítulo se describe la estrategia metodológica de la investigación. En el cuarto se analiza los datos y, a su luz, se retoma la pregunta de investigación y las hipótesis; se plantea conclusiones, se propone un nuevo modelo de gestión del tiempo aplicable al entorno empresarial, se discute aportes y limitaciones de la investigación y se abre preguntas para futuras investigaciones.

CAPÍTULO I

Estrategia para una investigación sobre comunicación, organización, tiempo y productividad

En este primer capítulo se plantea las preguntas que guían la presente investigación, se describe el problema que se busca analizar, los objetivos que se persigue alcanzar, las hipótesis que se intenta probar, y el aporte que justifica el estudio.

1.1 Planteamiento del problema

En el ámbito corporativo de la última década, la llamada *sociedad de la información* marca una rápida evolución tecnológica, acceso a abundante información y un creciente valor del conocimiento, la movilidad y la inmediatez, demandando de los trabajadores nuevas habilidades. La capacidad de usar de manera eficiente numerosos canales de comunicación y la destreza para organizar, transformar y compartir grandes volúmenes de información son recursos clave en la empresa actual y estarían impactando de forma crítica en el uso del tiempo de los trabajadores.

El progreso tecnológico exige conectividad, movilidad e interacción a *tiempo real*; la oferta informacional, capacidad de seleccionar, procesar, registrar, recuperar, generar y compartir conocimiento relevante. Estas transformaciones tendrían alcance global, con los obvios matices que impone la situación social, política y económica de cada región. El Perú no estaría ajeno a estos cambios.

El problema es que existiría un desfase entre las nuevas exigencias y las viejas formas de comunicarse y organizarse. La falta de capacidad analítica, la pérdida de foco, la alerta constante, la ansiedad por la inmediatez, la disponibilidad 24/7 y la invasión del trabajo en la vida personal darían cuenta de este desfase. Hábitos de carácter aparentemente secundario, como asistir a reuniones, responder correos, priorizar pendientes, descargar aplicativos o decidir a qué fragmento de información prestar atención, se dan por sentado en la cotidianidad del trabajador sin mayor cuestionamiento, pero –al impactar en su uso del tiempo– encierran el potencial de alterar significativamente su productividad.

Los trabajadores que ocupan cargos directivos serían los más afectados, pues sobre ellos recaerían al menos tres responsabilidades clave en la gestión de las organizaciones: diseñar estrategias, liderar cambios e incorporar nuevas tecnologías al modelo de negocio.

1.2 Preguntas de investigación

1.2.1 Pregunta central.

En el marco de las transformaciones que impone en las empresas la *sociedad de la información* a lo largo de la última década, en términos de manejo de tecnología, información y canales de comunicación, ¿cuál es la relación que existe actualmente entre los hábitos de comunicación y organización de la información asociados a la gestión del tiempo y el nivel de productividad de los directivos de empresas en Lima Centro?

1.2.2 Preguntas específicas.

¿Qué hábitos de comunicación suelen adoptar los directivos de empresas en Lima Centro para gestionar su tiempo en el ámbito laboral? ¿Cuáles son las características de estos hábitos?

¿Qué hábitos de organización de la información suelen adoptar para gestionar su tiempo? ¿Cuáles son las características de estos hábitos?

¿Cuál es la relación que existe entre los hábitos de comunicación asociados a la gestión del tiempo y el nivel de productividad de los directivos de empresas?

¿Cuál es la relación que existe entre los hábitos de organización de la información asociados a la gestión del tiempo y el nivel de productividad de los directivos de empresas?

De acuerdo con una escala¹ que mide los factores determinantes de la gestión del tiempo (ver Anexo 1: Escala de medición de la eficiencia en la gestión del tiempo), ¿cómo se asocia el nivel de gestión a variables como el sexo o la edad?

De acuerdo con una escala² que mide los factores determinantes de la productividad (ver Anexo 2: Escala de medición del nivel de productividad), ¿cómo se asocia el nivel de productividad a variables como el sexo o la edad?

1.3 Objetivos de investigación

1.3.1 Objetivo central.

- Describir la relación que existe entre los hábitos de comunicación y organización de la información asociados a la gestión del tiempo y el nivel de productividad de directivos de empresas en Lima Centro.

¹ Escala de elaboración propia, cuyas características se detallan en el Capítulo 3.

² Escala de elaboración propia, cuyas características se detallan en el Capítulo 3.

1.3.2 Objetivos específicos.

- Identificar, caracterizar y describir hábitos de comunicación y organización de la información que reflejen la forma en que gestionan su tiempo directivos de empresas en Lima Centro.
- Determinar el perfil de los directivos con alto, mediano o bajo nivel de eficiencia en la gestión del tiempo, según su rango de edad, sexo y nivel de productividad.
- Determinar el perfil de los directivos con alto, mediano o bajo nivel de eficiencia en la productividad, según su rango de edad, sexo y nivel de eficiencia en la gestión del tiempo.
- Describir los elementos que debería tener un nuevo modelo de gestión del tiempo orientado a directivos de empresas; un modelo que, basado en hábitos de comunicación y organización, tenga una influencia positiva sobre su productividad y esté acorde a las demandas de la *sociedad de la información*.

1.4 Hipótesis de investigación

1.4.1 Hipótesis general.

Hi: Los hábitos de comunicación y organización de la información asociados a un alto nivel de eficiencia en la gestión del tiempo se reflejan en un mayor nivel de productividad entre los directivos de empresas en Lima Centro.

Ho: Los hábitos de comunicación y organización de la información asociados a un alto nivel de eficiencia en la gestión del tiempo no se reflejan en un mayor nivel de productividad entre los directivos de empresas en Lima Centro.

1.4.2 Hipótesis específicas.

Hi: Un alto nivel de eficiencia en los hábitos de comunicación se refleja en un mayor nivel de productividad entre los directivos de empresas en Lima Centro.

Ho: Un alto nivel de eficiencia en los hábitos de comunicación no se refleja en un mayor nivel de productividad entre los directivos de empresas en Lima Centro.

Hi: Un alto nivel de eficiencia en los hábitos de organización de la información se refleja en un mayor nivel de productividad entre los directivos de empresas en Lima Centro.

Ho: Un alto nivel de eficiencia en los hábitos de organización de la información no se refleja en un mayor nivel de productividad entre los directivos de empresas en Lima Centro.

1.5 Justificación

El presente estudio busca aportar al debate académico sobre la información, la comunicación y la productividad en las empresas desde la reflexión (1) teórica, (2) metodológica y (3) de intervención.

(1) A nivel teórico, la investigación propone liberar la tensión que suele generarse al explicar el rol que ocupan en la comunicación emisores, receptores, medios y mensajes. Al plantear que “la relación es el mensaje”; se presenta el vínculo como un sistema en el cual emisores, receptores, medios y mensajes comparten protagonismo e interdependen cuando una conexión comunicativa entre en vigencia.

En esta misma línea, se propone explicar la *sociedad de la información* desde la “relevancia de la comunicación”. Se parte de interpretaciones de autores como Scolari (2008) y Castells (2005), quienes describen la sociedad actual desde un **criterio** predominantemente **comunicacional**. Sobre esta base, se propone afinar la visión y poner el acento en la necesidad (y desafío) de distinguir lo comunicacionalmente relevante de aquello que no lo es (y, desde allí, discernir lo relacionamente esencial). Se sugiere colocar en el centro del debate la decisión comunicacional (de seleccionar, escoger, descartar, restringir, bloquear, conectar) como habilidad crítica para construir desarrollo, riqueza y bienestar.

Finalmente, la investigación plantea analizar las transformaciones que introduce al mundo del trabajo la *sociedad de la información*, tomando el concepto de **tiempo** como hilo conductor en el contexto de la comunicación.

Esta aproximación teórica se describe en el Capítulo II.

(2) A nivel metodológico, se identifica la necesidad de desarrollar herramientas de medición que permitan dimensionar las variables centrales de estudio: productividad y gestión del tiempo, para luego describir –en el análisis- la relación que las une.

Ante el desafío de medir la productividad de trabajadores cuyo aporte más significativo es intangible y no secuencial, se propone un instrumento (cuestionario-escala) que mide de forma indirecta detonantes clave de la productividad y busca capturar tanto la subjetividad individual, como la interacción. Este instrumento está inspirado en los estudios de Drucker (1995) sobre los factores determinantes de la productividad.

Para atender la necesidad de medir la eficiencia en la gestión del tiempo en el contexto de la *sociedad de la información*, donde predominan la abundancia de información, la hiperconectividad, la movilidad y la inmediatez, se propone un

instrumento (cuestionario-escala) que representa un entorno laboral dinámico, tecnológicamente mediado y fuertemente influenciado por el entorno.

Ambos instrumentos se describen en el Capítulo III.

(3) El presente estudio se inserta en la línea de la investigación-acción y se desarrolla en el campo de la comunicación organizacional. Fruto de la revisión teórica y el análisis empírico, se propone un modelo de intervención que busca contribuir a atender el problema central que desencadena las preguntas de investigación: el desfase entre las nuevas exigencias (que impone en el entorno laboral la *sociedad de la información*) y las viejas formas en que los trabajadores se comunican y organizan. Esta propuesta se expresa en un modelo de gestión del tiempo, que describe hábitos y prácticas susceptibles de aprenderse e implementarse en el ámbito empresarial actual. Este modelo de gestión se describe en el Capítulo IV.



CAPÍTULO II

El debate académico sobre la información, la comunicación y la productividad en las empresas: El tiempo como hilo conductor

En este segundo capítulo se busca definir conceptos como **información**, **comunicación**, **tiempo** y **productividad** en el marco de la *sociedad de la información*, para luego identificar vínculos que los unen en el mundo de la comunicación corporativa y la gestión empresarial.

2.1 La comunicación en la sociedad de la información

2.1.1 La información como concepto.

A mediados del siglo XX, la palabra **información** adquiere protagonismo en las ciencias de la computación, gracias a la *Teoría matemática de la comunicación* de Shannon y Weaver (1948), también conocida como *Teoría de la información*. Esta teoría se ocupa de medir la capacidad de los sistemas comunicacionales para procesar y transmitir información aplicando leyes matemáticas, y abre el espectro para el desarrollo de estudios cuantitativos que —desde la teoría de la comunicación— terminan permeando las ciencias sociales.

En el siglo XXI, el concepto de información gana presencia en la explicación del nuevo tipo de sociedad que se desarrolla en las cinco últimas décadas. La *sociedad de la información* impregna el marco de análisis de disciplinas diversas, cada cual —como veremos líneas adelante— con criterios y énfasis específicos.

En las reuniones y documentos de la UNESCO se establece, desde el 2005, una distinción “jerárquica” —aplicada al ámbito social, político, económico y cultural— entre los conceptos de datos, información y conocimiento. Los datos se entienden como elementos que al organizarse y adquirir significado crean información; la información, como instrumento que, al procesarse, construye conocimiento (UNESCO, 2017). Ya en la década de los 50 se analizaba, desde las ciencias de la administración, el rol del conocimiento y su relación con la información en la creación de valor para las empresas.

Para efectos del presente estudio, nos referimos a la información en palabras de Castells (2000), que la entiende como la comunicación del conocimiento. Tomar esta acepción no equivale a reducir la comunicación a información; más bien, coloca a la comunicación como protagonista, pues sin ella la información no llega a constituirse en conocimiento y se vacía, además, de relación. Nos referimos a la comunicación desde la perspectiva de Scolari (2008): “[...] la comunicación

entendida como un conjunto de intercambios, hibridaciones y mediaciones dentro de un entorno donde confluyen tecnologías, discursos y culturas” (p. 26).

El hecho de que, en ocasiones, los conceptos de información y comunicación se utilicen de manera indistinta divide el debate académico. La tentación de fusionarlos probablemente provenga de la vieja tensión que existe al intentar explicar el rol que juegan emisores, receptores, medios y mensajes. El histórico “El medio es el mensaje” de McLuhan (1967), enfrentado a “El mensaje es el medio” de Castells (2001) o al más reciente “El usuario es el mensaje” de Scolari (2008) nos dan una idea de esta tensión. Castells (1995) alude al atributo distintivo de la información como proceso y producto; Scolari (2008) a la interactividad (participación activa del usuario), característica de las actuales formas de comunicación, al lado de la digitalización, las estructuras no-secuenciales, las redes y la convergencia de medios y lenguajes. A nuestro entender, este debate no exige en realidad tomar partido si se plantea que “la relación es el mensaje”: medios, mensajes y usuarios comparten protagonismo e interdependen cuando una conexión comunicativa entra en vigencia. Desde esta mirada, los mensajes son concebidos como vínculos con los otros o como entendimiento con nosotros mismos.

2.1.2 La sociedad de la información.

Tal como ocurrió en la Revolución Industrial (fines del siglo XVIII) cuando las sociedades primordialmente agrarias fueron superadas por las fábricas, que brindaron acceso generalizado a bienes producidos por otros; tal como sucedió con la llegada de la era postindustrial, que marcó el acceso generalizado a servicios prestados por otros; en la era de la información nace la capacidad generalizada y casi ilimitada para acceder a información generada por otros (Serrano-Puche, 2013).

Se adjudica al sociólogo japonés Yoneji Masuda (1968) el haber acuñado el término *sociedad de la información*, para referirse a un estadio de evolución social centrado en la tecnología de la información y las comunicaciones como fuerza de transformación social y económica. En 1973, Daniel Bell introduce la noción de *sociedad de la información* en su obra *El advenimiento de la sociedad postindustrial*, en la que describe como eje de la nueva sociedad al conocimiento teórico. En el libro *La sociedad de la información como sociedad postindustrial*, Masuda (1980) da forma a sus reflexiones anteriores y predice que será el valor informacional, y no el valor material, el fundamento y motor del desarrollo futuro. El concepto toma cuerpo en la década del 90, se incluye en las reuniones del G7, es

abordado en los foros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y la Comunidad Económica Europea (CEE), asociado a un mundo en el cual la creación, difusión y administración de la información son claves en el ideal de un nuevo modelo de desarrollo y crecimiento social, político y económico. En 1998 dicho concepto es elegido por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) para dar nombre a la Cumbre Mundial que se realiza en el año 2003 (Burch, 2005).

En reacción crítica a esta apropiación del concepto, autores como Mattelart (2002) evidencian el sesgo neoliberal de la nueva sociedad que se nos promete necesariamente “más solidaria, más abierta y más democrática”, cuando en realidad la “ideología de la *sociedad de la información* no es otra que la del mercado” (p. 168).

Desde el mundo empresarial, el concepto *sociedad de la información* y su variante, la *sociedad del conocimiento* es discutido por autores como Drucker (1969), Davenport (2002) e Hislop (2013), en un esfuerzo por explicar los cambios que enfrentan los trabajadores en su entorno y dinámica laboral: cambios positivos como la automatización de procesos operativos, el libre acceso a la información, la tecnología de la movilidad y la velocidad de respuesta; cambios negativos como la aceleración de las mutaciones, la presión por convertir información abundante en conocimiento útil, la exigencia de estar disponible y conectado a toda hora y la ansiedad por interactuar “a tiempo real”.

Gran parte del debate, tanto acerca de la *sociedad de la información* como de las teorías de la información y la comunicación, se desarrolla entre los llamados “apocalípticos”, quienes ponen el énfasis en el lado negativo de la tecnología y su cercanía con la economía globalizada dominada por una élite, frente a los “integrados”, quienes se enfocan en el lado positivo de la democratización que trae el progreso (Scolari, 2008).

En su obra *Teorías de la sociedad de la información*, el sociólogo británico Frank Webster (2014) se maravilla al constatar cómo los términos **sociedad** e **información** han mantenido su cercanía a lo largo de casi cinco décadas, y distingue cinco criterios alrededor de los cuales diversos autores han procurado definir la *sociedad de la información*:

1. El **criterio tecnológico** pone el énfasis en la información como sistema y otorga protagonismo a los ordenadores, el *Internet*, la conectividad, los *smartphones*, las redes sociales y la interactividad. Autores como Toffler (1980), Negroponte (1995) y Surowiecki (2005) representan esta postura que destaca el componente estructural, mecánico y mediado de las relaciones.

2. Porat (1977) y Machlup (1983) priorizan el **criterio económico**. El énfasis está en el crecimiento de las actividades e industrias centradas en la información y el estudio del conocimiento como recurso económico.

3. El **criterio ocupacional** sugiere que la sociedad de la información marca el declive de la manufactura y el alza del *white-collar-work* (trabajo ejecutivo). El énfasis está en el poder transformador de la información, apoyado en la tecnología dentro de las organizaciones. En torno a esta manera de entender la sociedad se agrupan autores como Bell (1993), Leadbeater (2000), Castells (2005) y Drucker (2003).

4. El **criterio espacial** prioriza el estudio de las redes de información y conexión, así como sus efectos en la organización del tiempo y del espacio. Elliot y Urry (2010) son pioneros en esta aproximación, en la que ahondan también Mulgan (2011) y Castells (2005).

5. El **criterio cultural** parte de la premisa de que habitamos un entorno saturado de medios de comunicación y analiza la “explosión de significación” (Webster, 2014, p. 9) en su relación con las transformaciones sociales más que con la cantidad de información que circula a través de aquellos medios. Autores como Baudrillard (1983) y Poster (2006) son representantes de esta vertiente.

Los cinco criterios colocan énfasis en elementos clave para entender la *sociedad de la información* y, sin embargo, difícilmente capturan su complejidad. A nuestro entender, es la comunicación, como elemento ineludible en la construcción de relaciones y detonante por excelencia de procesos que generan poder, riqueza y/o bienestar, el recurso crítico del desarrollo tecnológico, económico, cultural y ocupacional que mejor describe a la sociedad de la última década. En esta línea, proponemos un sexto criterio que prioriza la “relevancia de la comunicación”:

Desde el **criterio comunicacional**, entendemos la *sociedad de la información* como un tipo de sociedad en la cual el potencial de desarrollo está en la capacidad de distinguir lo relevante de lo poco significativo y optar por lo primero, en base a decisiones comunicacionales que permiten elegir, postergar o descartar relaciones, conexiones, canales y alternativas tecnológicas, en un contexto de hiperconectividad, abundancia de información y aceleración de procesos. En la comunicación se escondería el potencial de transformar la información para generar y compartir conocimiento, de acelerar o frenar el flujo de significación (pausas y silencio contemplativo que permiten conceptualizar), y de alternar entre la independencia y la interdependencia frente a las posibilidades que plantea una sociedad en red.

Autores como Scolari y Castells son quienes, consideramos, más impregnan de un **criterio comunicacional** sus interpretaciones acerca de la sociedad actual. Sin embargo, a nuestro entender, su perspectiva se afinaría si se coloca el acento en la necesidad (y desafío) de distinguir lo comunicacionalmente relevante de aquello que no lo es. El matiz enriquece la visión. Sugerimos colocar en el centro del debate la decisión comunicacional (de seleccionar, escoger, descartar, restringir, bloquear, conectar) como habilidad crítica para construir desarrollo, riqueza y bienestar. Es clave la capacidad de optar por, y dar prioridad a, lo comunicacionalmente relevante, para desencadenar relaciones significativas: aquí radica el poder del componente comunicacional. En orden de jerarquía: datos, información, conocimiento, comunicación y relación. La información necesita nutrirse de datos valiosos; el conocimiento de información útil; la comunicación de conocimiento relevante; la relación solo de comunicación esencial. Desde esta perspectiva desarrollaremos la presente investigación.

2.1.3 La información en la teoría de la comunicación.

El paradigma informacional de la comunicación tiene su origen en La *Teoría de la información* desarrollada por Shannon y Weaver en los 40s. Ésta permite representar con el lenguaje de las ciencias exactas el proceso de comunicación: un sistema lineal, mecánico, unidireccional y centrado en la eficiencia de un canal para transportar un mensaje de un punto a otro con la menor interferencia o ruido posibles. Su mayor aporte: la posibilidad de cuantificar, aunque de manera incipiente, la cantidad y velocidad de la información transmitida y el dar protagonismo al vínculo entre información, canales de comunicación y tecnología. Su mayor carencia: el restar presencia al contenido y la interrelación, dando por hecho que la velocidad y la cantidad son positivas de por sí.

La *Teoría cibernética* de Wiener (1954) y la *Teoría de sistemas* de Von Bertalanffy (1993), contribuyen a complementar el enfoque informacional de la comunicación. Wiener introduce el concepto de *feedback* o retroalimentación; Von Bertalanffy, la noción de sistemas integrados, interdependientes y abiertos al entorno.

Desde la perspectiva epistemológica, el paradigma informacional tiene gran influencia en los orígenes de la teoría de la comunicación (siglo XX) y, con los años, logra evolucionar y replantearse.

A comienzos del siglo XXI, Manuel Castells (2005) describe el paradigma *tecnoinformacional*: un sistema flexible y cambiante, donde las tecnologías convergen, mutan y se integran, y en el cual la información es a la vez materia

prima y producto de transformaciones tecnológicas, sociales y económicas que impactan en la existencia individual. El autor se inclina por utilizar el término *sociedad informacional*, en lugar de *sociedad de la información*. En el primero se entiende lo informacional como un atributo de un tipo singular de organización social en la cual generar, procesar y transmitir información se convierte en fuente de productividad, conocimiento y poder; en el segundo, lo que destaca es el rol de la información en la sociedad.

El paradigma tecno-informacional de Castells (2005) muestra afinidad con el concepto de comunicación que ofrece Scolari (2008); ambos hablan de sistemas y procesos integrados e interconectados, de interacción mediada por la tecnología, de convergencia de medios y lenguajes, del impacto de estos aspectos sobre los hábitos y prácticas individuales. Desde esta perspectiva, ambos analizan los desafíos del trabajador del siglo XXI: Scolari habla de nuevos regímenes de gestión del tiempo; Castells destaca el rol de la información (y el conocimiento) en la productividad. En la presente investigación, gestión del tiempo y productividad se conectan, desde el análisis de los hábitos de comunicación y organización de la información de los trabajadores.

2.1.4 La comunicación organizacional.

Si, en el marco de la *sociedad de la información*, se dirige la atención hacia la teoría de la comunicación y, desde allí, se coloca la mirada en las organizaciones que se constituyen en torno al trabajo (empresas, asociaciones, agencias), se llega al terreno de la comunicación organizacional, una disciplina joven, con apenas cuatro décadas de vida. Tomamos la definición de Van Riel (2007) para explicar la comunicación organizacional como *un instrumento del management, que promueve el uso consciente, eficiente y eficaz de la comunicación interna y externa, con el objetivo de favorecer las relaciones de las que depende la organización*.

Al hablar de comunicación organizacional suele hacerse distinción entre la *comunicación interna* (relativa a las relaciones entre los miembros de una misma organización) y la *externa* (orientada al entorno y al vínculo entre organizaciones); otras corrientes reúnen a ambas en la llamada *comunicación integrada*, que engloba la comunicación con todos los *stakeholders* (grupos de interés) (Saladrigas, 2005). Para efectos de esta investigación, nos ubicamos en el ámbito de la comunicación integrada, pero restringimos el análisis a la comunicación interpersonal y de grupos, y tomamos distancia de la comunicación intrapersonal o masiva que compete, de forma más cercana, a otros objetos de estudio.

La comunicación organizacional abarca tanto la comunicación corporativa, relativa a las empresas u asociaciones de carácter privado, como la comunicación institucional, propia del ámbito público (Costa, 2009).

En sus inicios, la comunicación organizacional estuvo casi exclusivamente vinculada al campo de la administración, pero actualmente su objeto de estudio es lugar de encuentro de especialidades como las relaciones públicas, el desarrollo organizacional, la psicología social, la sociología y, dentro de las ciencias de la administración, el *management*, entendido como la capacidad de gerenciar y gestionar (Saladrigas, 2005).

Entre las décadas de 1980 y 1990 los investigadores, Jablin, Putnam, Roberts y Porter (1987) clasifican las perspectivas teóricas de la comunicación organizacional en: (a) mecanicista, (b) psicológica, (c) interpretativa-cultural y (d) sistémica.

En esta clasificación, la perspectiva mecanicista es heredera de la *Teoría matemática de la comunicación* de Shannon y Weaver (1948), de la *Teoría de sistemas* de Von Bertalanffy (1993), y de la *Psicología social de las organizaciones* de Kahn y Katz (1978). Esta postura privilegia el rol de la comunicación dentro de organizaciones, concebidas como subsistemas sociales, y pone el acento no solo en los flujos de información y su eficiencia, sino en la conformación de redes e interrelaciones (Piñuel y Gaitán, 1995). Esta perspectiva muestra afinidad con el enfoque tecnoinformacional de Castells (1995). Ambos planteamientos otorgan protagonismo a sistemas de relaciones que involucran información, comunicación, tecnología y redes para explicar el funcionamiento de las organizaciones. Scolari (2008) combina estos mismos elementos para referirse a los trabajadores del siglo XXI y entender sus necesidades, pero agrega –además– el componente tiempo. En su *Hipermediaciones*, analiza algunos de los desafíos que introducen al ámbito laboral las nuevas tecnologías de la información y la comunicación:

- (1) El trabajo se fragmenta (la tecnología demanda estar “presente” en varios espacios, realizando múltiples tareas en una misma jornada).
- (2) La comunicación se fragmenta (se incrementa la cantidad de mensajes, pero se acorta su duración).
- (3) La tecnología móvil proporciona autonomía, pero a la vez demanda disponibilidad continua.
- (4) La fragmentación y la movilidad se perciben como aceleración del tiempo (se suprimen las pausas, los descansos, la reflexión).

Estas nuevas formas de organizarse y comunicarse, exigen “nuevos regímenes de gestión del tiempo”, que demandan nuevos hábitos de intercambio, producción y consumo (p. 280).

La presente investigación sugiere, sobre la base de esta y otras reflexiones que desarrollaremos más adelante, que los hábitos de comunicación y organización de la información juegan un rol central en el uso del tiempo de los trabajadores y requieren ser gestionados acorde a los nuevos desafíos.

2.2 El tiempo en la sociedad de la información

Con el advenimiento de la *sociedad de la información*, tres factores vinculados al uso del tiempo habrían contribuido a transformar el espacio de trabajo: (1) la sobrecarga informativa genera escasez de atención, (2) se valora la inmediatez y se aceleran los procesos productivos, y (3) la conectividad móvil desdibuja los límites entre trabajo y vida personal. Para atender estas transformaciones, se requiere gestionar el tiempo, recurso escaso y estrechamente unido a la productividad.

2.2.1 El tiempo como concepto.

Es presumible que un trabajador del siglo XXI tenga una percepción del tiempo distinta a la que tuvo un trabajador en la Antigüedad. La distancia entre sus percepciones crecerá, probablemente, en la medida en que los ritmos de trabajo y de reposo de uno y otro se distancien de los ciclos que determinan la biología, la física y la psicología.

La biología explica al tiempo en términos de ritmos vitales y relojes internos: nacimiento, evolución y muerte. La física lo entiende como dependiente, ya sea de la gravitación, del movimiento, de la distancia, del espacio o inclusive del caos. En la psicología, la duración del tiempo está marcada por la intensidad de la vivencia.

En la Antigüedad el trabajo estaba más cerca de ciclos naturales, como la sucesión de las estaciones, el día y la noche, la vigilia y el reposo. Con la Modernidad llega el reloj y, con éste y otros artefactos mecánicos, una nueva manera de cronometrar el trabajo y de valorar el tiempo. En la era actual, la tecnología, motor de transformaciones, influye en la percepción que el trabajador tiene del tiempo y lo obliga a replantear su forma de actuar e interactuar en el entorno laboral.

El trabajador de una empresa del siglo XXI puede comunicarse a través de una amplia variedad de medios, a escala global, a una velocidad cada vez más cercana a la inmediatez; maneja grandes cantidades de información y su relación

con la tecnología es estrecha. Siguiendo a Scolari (2008), basta imaginar la diferencia entre un comerciante del siglo XIX, que redactaba, enviaba y esperaba la respuesta de una carta escrita sobre papel y la videoconferencia a *tiempo real* entre dos empresarios de la era actual.

En el mundo del trabajo, el tiempo tiene valor de mercancía cuantificable y presumiblemente escasa. El término productividad siempre estuvo ligado al concepto de tiempo. “*More for less*” (más por menos) es la consigna para generar riqueza. Menos inversión, menos recursos, menos esfuerzo, deben producir más y mejores resultados más rápidamente.

2.2.2 Sobrecarga informativa y escasez de atención.

En la *sociedad de la información*, la abundancia informativa y las hiperconexiones demandan del trabajador la capacidad de distribuir su atención entre múltiples puntos de contacto. La información consume atención y la atención consume tiempo. La tecnología permite generar y recibir información a gran velocidad. En paralelo, disminuye el tiempo que cada trabajador puede dedicar a cada trozo de información. Como señala Cornella (2000), el problema es que las dos variables son inversas la una a la otra, de forma que a mayor ‘ancho de banda’ personal, menor capacidad de ‘atención personal’. Es necesario, afirma, desarrollar estrategias, hábitos y herramientas que reduzcan el ruido informacional y permitan gestionar la atención.

Ya en la década del 50, psicólogos como Miller (1956) reconocían que los seres humanos tienen una capacidad limitada para procesar y almacenar información nueva; en condiciones de sobrecarga, se confunden y toman decisiones pobres. En años recientes, Han (2014) hace alusión a los estudios de Lewis, quien en 1996 acuñara el término *Information Fatigue Syndrome* (IFS), para referirse al cansancio de la información, a la enfermedad psíquica que se produce por exceso; a los afectados aquejaría una “parálisis de la capacidad analítica, perturbación de la atención, inquietud general o incapacidad de asumir responsabilidades” (p. 88). Han (2014) plantea, además, que actualmente el diluvio de información afecta la capacidad de distinguir lo esencial de lo no esencial.

Algunos de los detonantes de la sobrecarga informativa serían: (a) el acceso creciente a las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), (b) la rápida producción de información nueva; (c) la duplicación de datos; (d) el incremento de canales disponibles (*email*, *blogs*, redes sociales, mensajería instantánea, reuniones virtuales); (e) la información histórica almacenada; (f) las

contradicciones en la información disponible; y (g) la escasez de métodos para procesar los datos.

En años recientes, crece el número de investigadores interesados en la abundancia informativa y su impacto sobre el trabajador. Wurman (1989) habla de “ansiedad informativa”; Shenk (1998), de una “nube tóxica de datos”; Kirsch (2000) llama al fenómeno “sobrecarga cognitiva”; Cornella (2000), “infoxicación”; James (2000), “diluvio de información”; Bray (2008), “infopolución” y Whitworth (2009), “obesidad informativa”.

En el contexto peruano, representantes nacionales ante organismos globales toman posición frente a la *sociedad de la información*: la Representación del Perú ante la UNESCO (2017) promueve acceso abierto e inclusivo a las TIC “diseminándolas sin restricciones”. En el espacio laboral, analistas empresariales alertan sobre los efectos de la abundancia informativa y la conectividad móvil. Schneider (2013) sostiene que en las empresas peruanas, la información fluye en forma desordenada y continua; los dispositivos móviles exponen a los trabajadores a permanentes interrupciones. La consecuencia, afirma, es la pérdida de foco y la necesidad de crear nuevas herramientas y métodos de gestión.

En el mundo del trabajo, donde es crítica la habilidad de transformar información en conocimiento, la sobrecarga informativa estaría afectando, no solo la capacidad analítica de los trabajadores, sino también su tiempo, componente crucial de su productividad.

2.2.3 Aceleración, tiempo real y *presentismo*.

En la *sociedad de la información* y gracias a la automatización, muchos procesos industriales se acortan y aceleran. En paralelo, las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) abren la posibilidad de comunicarse a escala global a una velocidad cada vez más cercana a la inmediatez; crece la expectativa de interactuar “a tiempo real”. Paul Virilio (1997) sostiene que en la *sociedad de la información* la velocidad es componente clave de la economía, pero también representa una amenaza. El problema, afirma, es que el *tiempo real* no tiene relación con el tiempo histórico y lineal (la duración de los días y las horas no ha cambiado) y, sin embargo, en el espacio laboral, se demanda del trabajador acelerar. “El poder es inseparable de la riqueza y la riqueza de la velocidad” (p. 17). Una consecuencia de la aceleración sería, a nuestro entender, que las acciones, reacciones y rendimiento se valoran en relación con su velocidad. Al “correr”, se deja de observar; al dejar de observar, se deja de entender y, al dejar de entender, las acciones pierden sentido y las relaciones profundidad; no es

posible detenerse lo suficiente para otorgar sentido a los sucesos, tomar perspectiva y concluir lo iniciado.

Han (2014) plantea que la aceleración a la que hace referencia Virilio quedó atrás y cedió paso a la dispersión temporal, cuyo responsable principal sería la atomización del tiempo, vale decir, una fragmentación desordenada de momentos discontinuos. Las redes tecnológicas invitan al contacto breve e intermitente; ante la hiperconectividad, la gente “ya no es capaz de demorarse” (p. 57). El temor a “perderse algo” termina obligando a perderse de todo, en un desorden de nuevos comienzos y finales inconclusos (p.57). La tensión se da entre exigencias y capacidades.

Rushkoff (2013) sugiere que la tecnología digital no solo promueve la rapidez e inmediatez, sino el presente. En su obra *Present Shock*, hace una alegoría al *Future Shock* de Toffler (1980) y sostiene que, si el final del siglo XX se caracterizó por el *futurismo*, el siglo XXI se define por el *presentismo*, es decir, por la valoración y priorización de lo que ocurre ahora, lo que está en vivo y siempre encendido. Al respecto acotaría Han (2014): “El tiempo se dispersa como mera sucesión de presentes disponibles. Y, en medio de eso, el futuro se atrofia como un presente optimado” (p. 90).

El *presentismo* se traduce para el trabajador de hoy en ansiedad por estar siempre conectado (dispositivos encendidos, canales de comunicación abiertos, máxima conectividad), no vaya a ser que se pierda de algo que se está ocurriendo en vivo y que mañana será información muerta, pues dejará de tener el valor de la inmediatez (Han, 2014). La alerta constante no da pie al descanso, la reflexión sobre la experiencia o la planificación, afectando el desempeño y bienestar de los trabajadores.

2.2.4 Dispositivos móviles y espacio laboral.

En el mundo del trabajo, la historia de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) parece estar vinculada a ciertos cambios de enfoque en la administración en las empresas. Huidobro (2005) diferencia cuatro etapas en la incorporación de las TIC en las organizaciones:

- En los años 50, se utiliza aplicaciones de *software* empresarial que aceleran procesos específicos en determinadas áreas (contabilidad, finanzas, recursos humanos) sin necesariamente interconectarse.
- En los 80, proliferan las bases de datos integradas, a la par de modelos de gestión interconectados, enfocados en resultados, estrategias y conocimiento como activo organizacional.

- En los 90, se multiplican redes, terminales y telecomunicaciones; nacen la *World Wide Web* y la *Internet*. La gestión de la información y el conocimiento adquieren escala global y surge el *rediseño de procesos*.
- Con la proliferación del teléfono celular y los ordenadores portátiles en los años 2000, el foco de la gestión migra hacia la movilidad, la conectividad, las plataformas colaborativas y el teletrabajo.

En la *sociedad de la información*, la multiplicación de dispositivos digitales móviles, susceptibles de sincronizarse, trae consigo la posibilidad de llevar trabajo a espacios antaño reservados exclusivamente a la vida personal. El trabajador de hoy se esfuerza por estar conectado, alerta y disponible 24/7; la tecnología móvil se lo permite. Los límites entre trabajo y vida personal se desdibujan. Eliane Brum (2016), periodista del diario El País, interpreta así la cotidianeidad del trabajador del siglo XXI:

“La jornada de trabajo ya no acaba nunca. Ya no hay un espacio de trabajo y un espacio de recreación, ya no hay ni siquiera una casa. Todo se confunde. [...] Estamos siempre, de algún modo, trabajando, haciendo *networking*, debatiendo (o discutiendo), interviniendo, tratando de no perdernos nada [...] Y logramos una hazaña sin precedentes: ser amos y esclavos al mismo tiempo.”

A decir de Han (2015), en la sociedad actual ya no hacen falta amos para someter al trabajador, pues está dispuesto a la sumisión voluntaria. “La auto-explotación es más eficiente que la explotación del otro, porque camina de la mano con el sentimiento de libertad” (p. 32).

En pocas palabras, a la sobrecarga informativa y la aceleración de procesos, se suman la hiperconectividad y la proliferación de dispositivos móviles para introducir cambios en la percepción y uso del tiempo de los trabajadores de la *sociedad de la información*. Como vimos líneas arriba, algunas de las consecuencias de estos cambios son: la falta de capacidad analítica, la pérdida de foco, la alerta constante, la ansiedad por la inmediatez, la disponibilidad 24/7 y la invasión del trabajo en la vida personal. Se presume que, al verse afectado el tiempo de los trabajadores, se vería también afectada su productividad.

2.3 La productividad en la sociedad de la información y el conocimiento

Hablamos, párrafos atrás, de la cercanía que existe en el mundo del trabajo entre los conceptos de productividad y tiempo; “más por menos” como consigna para generar riqueza. Menos inversión, menos recursos, menos esfuerzo, deben producir más y mejores resultados más rápidamente.

2.3.1 La productividad como concepto.

El vocablo *productividad* nace en el siglo XVIII para referirse a la fertilidad de la tierra y no es hasta el siglo siguiente que empieza a ser utilizado por los economistas. Desde la administración de empresas, Taylor (1914) analizaba, hace más de cien años, la relación entre estandarización y eficiencia en la producción fabril, con la esperanza de encontrar una fórmula para incrementar el rendimiento de los trabajadores. En ese entonces el desarrollo industrial descansaba en la capacidad de producir en serie y de lograr precisión y rapidez en las líneas de ensamblaje. El rendimiento se medía por la relación entre *inputs* (entradas), *throughputs* (resultados intermedios) y *outputs* (salidas), en un marco temporal y tomando en cuenta la calidad. El desempeño del trabajador fabril dependía estrechamente de su habilidad manual. En el transcurso del siglo XX la productividad de los trabajadores manuales se multiplica por cincuenta; la automatización de procesos juega un rol clave en este incremento (Davenport, 2002).

En el siglo XXI hay un giro: la productividad, otrora dependiente de los trabajadores manuales, depende cada vez más de los trabajadores que se desempeñan en un nuevo tipo de sociedad en la cual el conocimiento es un activo protagónico.

Para efectos de la presente investigación, partimos de la definición de productividad laboral que plantea el Instituto Peruano de Economía (IPE, 2007): *la producción promedio por trabajador en un período de tiempo; producción que puede ser medida en volumen físico o en términos de valor (precio por volumen) de los bienes y servicios producidos*. Importante es considerar que no basta hoy con evaluar horas/hombre en su relación con productos físicos o servicios prestados. Hace falta, además, medir la eficiencia en la producción de bienes que no necesariamente pueden tocarse. Entendemos la productividad como la relación entre esfuerzo, inversión, recursos transformados por el trabajo, y el resultado medido como valor agregado para la organización, sea éste tangible o intangible.

2.3.2 La sociedad del conocimiento.

Peter Drucker (2001) utiliza por primera vez el término *sociedad del conocimiento*, como alternativa a la *sociedad de la información*; definiéndola como un tipo de sociedad en la cual el acento está en el valor de la información transformada en conocimiento con el esfuerzo de los trabajadores y los recursos de las organizaciones. El conocimiento está en el centro de producción de la riqueza en el ámbito corporativo, aún por encima del capital. Drucker enfatiza la

distinción entre volumen y calidad de conocimiento: el verdadero valor del conocimiento estaría no en su acumulación, sino en la capacidad de aplicarlo a la solución de problemas relevantes y en esta capacidad radicaría su potencial de generar productividad.

La distinción jerárquica de la que habláramos líneas arriba entre datos, información, conocimiento y comunicación, llevada al terreno de la administración de empresas, adquiere singular relevancia. Si planteamos que la comunicación es clave en la transformación de la información en conocimiento, y entendemos el rol del conocimiento como valor en la nueva sociedad, es posible asumir que la comunicación juega un rol central en la productividad.

2.3.3 Los trabajadores del conocimiento.

En la segunda mitad del siglo XX lo que constituía trabajo en el mundo industrializado se transformó de una línea de ensamblaje y producción en serie en lo que Drucker (1959) calificó como producción cognitiva; vale decir, en un proceso de construcción de conocimiento: “Antaño, el concepto de trabajo era claro. Los campos debían ararse, las máquinas manejarse, las cajas empacarse, las vacas ordeñarse” (Allen, 2001, p. 5). En la era actual, el considerable valor agregado que representa lo intangible (ideas, innovaciones, estrategias) estaría exigiendo repensar la administración de los recursos organizacionales. En 1920 el ratio entre los trabajadores manuales y aquellos dedicados a utilizar intangibles como recurso predominante era de 2:1. En 1980 el ratio era de 1:2. En 2002, los *trabajadores del conocimiento* constituían ya dos tercios de la fuerza laboral (Ramírez & Nembhard, 2004).

El término “trabajadores del conocimiento” es utilizado por primera vez por Drucker (1959) para referirse a personas altamente capacitadas que trabajan con recursos intangibles y aplican conocimiento teórico al desarrollo de productos o servicios. Davenport (1998) define a los trabajadores del conocimiento como aquellos para los cuales no existe necesariamente correlación directa entre *inputs* (entrada de unidades trabajadas) y *outcomes* (resultados que agregan valor); su mayor aporte suele ser indirecto e intangible y el desarrollo de sus tareas no-secuencial.

Algunos autores han ensayado caracterizar a los trabajadores del conocimiento en base a sus atributos internos (conocimientos, habilidades, actitudes). Kubo y Saka (2002) destacan su autonomía y su disposición a aprender y enseñar; Sheridan (2002) resalta su capacidad analítica, su habilidad

para trabajar en equipo y su predisposición a brindar consejos; Carrillo (2005) enfatiza su alta motivación.

Otros autores los caracterizan en base a sus funciones (roles y tareas distintivas). Bentley y Yoong (2000) señalan que los trabajadores del conocimiento suelen estar a cargo de crear redes de comunicación y colaboración, y de generar ideas e innovaciones; Amar (2004) considera que su tarea distintiva consiste en generar estrategias únicas y complejas; Sheridan (2002) menciona su particular habilidad para transformar información en conocimiento complejo y difícil de almacenar.

La mayoría de investigadores opta por combinar factores internos y externos para describirlos. En la presente investigación, nos inclinamos por caracterizar a los *trabajadores del conocimiento* en base a sus funciones y roles, dejando de lado los aspectos internos, pues –a nuestro entender- no son distintivos de este tipo de trabajador, sino transversales al buen desempeño de cualquier trabajador. Entendemos por trabajadores del conocimiento a aquellos que se desempeñan predominantemente con recursos intangibles y cuyas tareas involucran análisis teórico complejo, diseño de estrategias, creación de innovaciones, uso de tecnología, transformación de información en conocimiento y socialización de este conocimiento. Siguiendo a Drucker (2001), planteamos que, entre los trabajadores del conocimiento, aquellos a cargo de tomar decisiones macro y diseñar operaciones estratégicas marcan la pauta de la eficiencia organizacional: los directivos crean el ambiente que incentiva o limita la productividad.

2.3.4 Los trabajadores peruanos del conocimiento.

En el Perú, el concepto *trabajador del conocimiento* ha sido investigado aún de forma incipiente y se encuentra referencia a éste, ya sea en literatura específica sobre gestión del conocimiento, con autores como Bernal et al. (2011) o Mejía y Cornejo (2010), o en el entorno de seminarios especializados que ofrecen consultores en asesoría empresarial. En estos espacios se entiende por trabajador del conocimiento a aquel que dedica la mayor parte de su tiempo a producir valor intangible, un trabajador altamente capacitado y con acceso a aprendizaje continuo; sin embargo, el concepto suele englobar únicamente a trabajadores encargados de administrar información y conocimiento a través de la selección, registro, archivo y socialización del saber y *expertise* organizacional. No se toma necesariamente en cuenta a aquellos ocupados en desarrollar ideas e innovaciones, redes de operaciones y comunicación o tomar decisiones estratégicas macro. En la presente investigación se analiza la relación entre los

conceptos de comunicación, información, tiempo y productividad, desde la perspectiva de directivos de empresas que, por su rol y funciones se asume representan por excelencia a los trabajadores del conocimiento.

2.3.5 Directivos de empresas en Perú y Lima.

Es dable pensar que las empresas más afectadas por las transformaciones que introdujo al espacio laboral la *sociedad de la información* sean aquellas en las cuales están presentes las características que la distinguen, más no las habilidades necesarias para gestionar los cambios que las acompañan (Drucker, 2005). Identificar y caracterizar a estas organizaciones escapa a los objetivos de la presente investigación. Para acotar el espectro de estudio, se parte de la premisa de que empresas grandes y medianas tienen mayor acceso a la automatización, la telecomunicación, la movilidad, la implementación de alternativas tecnológicas y la presencia en redes, características de la sociedad de la información. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016), tanto la presencia de tecnología de información y comunicación, como la capacidad para invertir en ciencia y tecnología, es el doble en las empresas grandes y medianas en relación con la micro y pequeña empresa. Serían también las empresas de mayor dimensión las más presionadas por competir en un mercado globalizado (p.51). Se presume, además, que las grandes y medianas empresas suelen demandar de sus directivos habilidades de gestión complejas, similares a las que describen a los *trabajadores del conocimiento* en el Capítulo 1, ya que los altos ejecutivos suelen ser los más capacitados en la adaptación a las nuevas tecnologías (INEI, 2016).

En el Perú, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2016) registró al 2015, 1 millón 883 mil 531 empresas que desarrollan diversas actividades económicas en el país. El 94.92% son microempresas, cuyas ventas anuales son menores a 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT equivalente a S/. 4050 en el 2017). Un 4.11% pertenecen al sector de pequeña empresa (con un tope de ventas de 1700 UIT) y el 0.60% son medianas y grandes empresas; el 0.36% restante corresponde a la administración pública.

De acuerdo al INEI (2016), 47.1% de todas las actividades económicas se encuentra en las provincias de Lima y Callao, lo que refleja la centralización de la actividad productiva en el país. La mayor densidad empresarial se registra en el sector Lima Centro, que agrupa 15 distritos: Barranco, Breña, Jesús María, La Victoria, Lima, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, Rímac, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco y Surquillo. La presente

investigación se desarrolla en este sector de la ciudad. Un total de 5952 empresas medianas y grandes tienen operaciones en Lima Centro.

El Ministerio de Producción (2016) estima que 3% de los trabajadores de una empresa son ejecutivos, definidos como aquellos que ocupan cargos de alta dirección. En los últimos 5 años, se habrían acelerado cambios en el perfil de estos altos ejecutivos peruanos; competencias como la comunicación efectiva, la adaptabilidad al cambio, la capacidad de innovar y transformar conocimiento en valor agregado serían clave en la empresa actual (Gestión, 4.12.2016). Temple (2014) considera que, hoy, la cualidad de liderazgo empresarial más importante de un alto directivo es su habilidad para comunicarse, pues ésta promueve un ambiente de confianza e interdependencia que estimula el bienestar y la productividad.

2.3.6 Medición de la productividad

La medición de la productividad de los trabajadores manuales usualmente se basa en inputs (entradas), *throughputs* (salidas intermedias) y *outputs* (salidas finales), logrados por hora trabajada y directamente vinculados a bienes y servicios tangibles, teniendo en cuenta la calidad. Medir la productividad de los trabajadores del conocimiento es un desafío, por el carácter intangible e indirecto de su labor; no existe consenso en relación a la técnica a aplicar. A nuestro entender, la dificultad radica en que suele utilizarse indicadores ligados a resultados directos y tangibles y a características específicas a cada profesión. Ciertos autores miden la productividad en base a funciones y operaciones (Bumbarger, 1984); algunos consideran metas y *outputs* múltiples (Ray y Sahu, 1989); otros, ratios *input/outcome* (Thomas & Baron, 1994). El componente temporal y el vínculo con objetivos cuantificables está siempre presente, por ejemplo, en los intervalos predeterminados de Overby (1983) y los de Agarwal (2002), relativos a la agregación de valor.

Los métodos de medición suelen usar fórmulas matemáticas o cuestionarios-escala, que vinculan el desempeño con metas comerciales. Entre éstos resaltan:

- (1) El análisis de puntos funcionales (Dreger, 1988); mide la productividad de desarrolladores de *software*, vinculándola a los comandos informáticos que utilizan.
- (2) El análisis de operaciones de ingeniería (Brisley & Fielder, 1983), aplicable a puestos que involucran considerable actividad mental, creatividad e innovación. Busca identificar un *mix* ideal de habilidades estándar.

(3) La fórmula de eficiencia y tiempo estándar (Klassen *et al.*, 1998) estima la eficiencia de prestadores de servicios, basada en el tiempo invertido, los recursos utilizados y la frecuencia del servicio.

Drucker (1995) es uno de los pioneros en proponer la medición indirecta de la productividad, en base a cuestionarios-encuesta o entrevistas individuales sobre lo que considera sus factores determinantes: (a) la capacidad del trabajador para discernir cuál es su tarea principal, (b) su habilidad para auto-gerenciarse, (c) su capacidad de innovar, (d) su inclinación por aprender y enseñar de forma continua, (e) el énfasis puesto en la calidad y no solo en la cantidad, y (f) el trabajador entendido como activo y no como gasto. Además de procurar capturar el valor de lo intangible enfocándose en los procesos, otro aporte de Drucker es que introduce conceptos ligados a la relación entre trabajadores y permite analizar aspectos no-secuenciales y subjetivos de su labor.

Investigadores como Gordon (1997) y Janz et al. (1997) siguen los pasos de Drucker; el primero enfocándose en las relaciones laborales y el trabajo en equipo; el segundo midiendo el impacto de la autonomía y la interdependencia en la eficiencia.

En la presente investigación se utiliza, para medir el nivel de productividad, un cuestionario-escala de elaboración propia, inspirado en los factores determinantes de la productividad de Drucker (1995); sus características se describen en el siguiente capítulo (ver Anexo 2 Cuestionario-escala de medición de productividad).

2.4 La gestión del tiempo en la sociedad de la información

Sobrecarga informativa y escasez de atención, aceleración de procesos y valoración del presente, hiperconectividad y proliferación de dispositivos móviles: las transformaciones que introduce al ámbito laboral la *sociedad de la información* estarían impactando en el desempeño de los trabajadores y en su forma de gestionar el tiempo. Más por menos: Más información, más conexiones, más relaciones, deben producir mejores resultados en menos tiempo. Nuevas formas de comunicarse y organizar la información serían necesarias para atender las nuevas demandas de gestión (ver Tabla 1 Transformaciones y demandas en la sociedad de la información).

Tabla 1

Transformaciones y demandas en la sociedad de la información

Transformaciones	Demandas	Gestión
<ul style="list-style-type: none"> • Sobrecarga informativa y escasez de atención <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;">Más información</div>	crean nuevas → Capacidad de: <ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar, procesar, archivar y compartir información • Transformar información en conocimiento • Enfocar atención en tareas prioritarias 	
<ul style="list-style-type: none"> • Híper-conectividad y proliferación de dispositivos móviles <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;">Más conexiones</div>	→ Expectativas: <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad 24/7 • Ausencia de límites entre trabajo y vida personal 	→ Nuevas formas de comunicarse y organizarse para gestionar el tiempo
<ul style="list-style-type: none"> • Aceleración de procesos y valoración del tiempo presente <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;">Menos tiempo</div>	→ Habilidad para: <ul style="list-style-type: none"> • Usar tecnología para optimizar procesos • Responder de forma inmediata • Interactuar en tiempo real 	

Fuente: Elaboración propia

2.4.1 Gestión del tiempo como concepto.

No existe consenso al definir el concepto de *gestión del tiempo*. Autores como Lakein (1973) lo describen como un *proceso* que permite detectar necesidades, establecer metas, priorizar y planificar. Otros investigadores hablan de *técnicas* que persiguen administrar con efectividad las horas (Macan, 1994) o de *grados* en que los individuos perciben que usan el tiempo con estructura y propósito (Sabelis, 2001). Para efectos de la presente investigación, tomamos la definición de Hardacker y Ward (1987), quienes entienden el *time management* (gestión del tiempo) como *el proceso de planificar y ejercer control consciente sobre la cantidad de horas dedicada a actividades específicas, con miras a incrementar la eficacia, eficiencia y productividad* (p. 114).

El origen de los estudios sobre el uso del tiempo puede rastrearse hasta los inicios del siglo XIX. Se da en el marco de las ciencias de la administración, entendidas como un conjunto de teorías que buscan comprender los principios y técnicas que guían el comportamiento de los trabajadores en una organización,

para planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar los resultados de su labor (Cardona & Salazar, 2016).

El *enfoque clásico* de la administración pone el énfasis en la tarea, la estructura y la dinámica laboral; es un acercamiento mecanicista centrado en la eficiencia. Alrededor de este enfoque nacen escuelas como la *administración científica* (Taylor, 1914), la *administración positiva* (Fayol, 1917) y la *administración empirológica*, (Dale, 1969).

El *enfoque humanista* de la administración pone énfasis, no solo en la eficiencia, sino también en la persona y sus relaciones. En torno a este enfoque nacen escuelas como la *administración contingencial* (Woodward, 1970), la *administración sistémica* (Katz & Kahn, 1978), la *administración conductista* (Maslow, 1998), la *administración estratégica* (Porter, 1989 y Drucker, 1995), la *reingeniería de procesos* (Hammer, 2010), entre otras.

Las investigaciones sobre *time management* a las que se hace referencia en la presente investigación (líneas adelante, al hablar de modelos de gestión) se inscriben en el *enfoque humanista* y son herederas de la *administración estratégica* de Drucker (1995). Se caracterizan por explorar tanto la productividad organizacional, como la eficiencia, la eficacia y bienestar individual. La eficiencia se entiende como la habilidad de administrar recursos adecuadamente para alcanzar un resultado deseado y tiene que ver con 'hacer las cosas correctamente'; la eficacia, con 'hacer las cosas correctas' y lograr el efecto deseado (Drucker, 1967).

A nuestro entender, las investigaciones a las que se hace referencia tienen en común dos elementos: (1) llaman la atención sobre la necesidad de que los trabajadores desarrollen nuevos hábitos que les permitan gestionar constantes cambios en su dinámica laboral y (2) los hábitos que describen pueden clasificarse, en gran medida, como hábitos de comunicación y organización.

En el marco de la gestión, el hábito suele asociarse al accionar repetido que da forma a la voluntad de lograr cierto objetivo. Covey (1989) lo define como “una intersección entre conocimiento, capacidad y deseo. El conocimiento [...] es el qué hacer y el por qué, la capacidad es el cómo hacer. Y el deseo es la motivación, el querer hacer (p. 70).”

En la presente investigación, se entiende por hábitos de comunicación a la forma en que suelen darse, de manera repetida, las relaciones de intercambio (de mensajes) entre trabajadores. Alrededor de éstos suelen agruparse prácticas como: la gestión de canales de comunicación como el *email*, las reuniones y las llamadas, la administración de interrupciones, el uso de dispositivos móviles y la

preferencia por realizar varias actividades en simultáneo (*multitasking*). Los hábitos de organización de la información se refieren a la forma en que suele darse, de forma repetida, orden a las tareas y la información en el trabajo. Alrededor de los hábitos de organización se agrupa prácticas como: la organización según prioridades, el uso de la tecnología para la gestión, la administración de la información, la distribución del horario de trabajo y el uso del tiempo libre.

2.4.2 Gestión del tiempo en el Perú.

Desde el ámbito académico, el *time management*, como proceso o instrumento de la administración, ha sido poco explorado en el Perú. Se encuentra referencia al término *gestión del tiempo* en investigaciones desarrolladas en ambientes educativos y enfocadas en entender cómo incrementar el rendimiento de los alumnos. Investigadores como Román (2015), Laura y Bolívar (2009) exploran esa temática. Desde las facultades de administración de empresas, autores como Hidalgo (2000) analizan el *time management* como competencia gerencial, recopilando recomendaciones de autores iberoamericanos y presentando una síntesis de consejos para la gestión eficaz. Desde la administración personal, Fischman (1997) relaciona los conceptos de gestión del tiempo y eficacia.

En el país, la gestión del tiempo se ha ido abriendo un espacio como 'especialidad' en cursos de extensión universitaria, dirigidos principalmente a directivos de empresas. La Universidad de Lima (2015) ofrece el curso de *Gestión del Tiempo y Reducción del Estrés*, que se enfoca en la gestión de *email*, llamadas e interrupciones, con miras a reducir la ansiedad. La Universidad ESAN (2016) dicta el curso de *Administración del Tiempo y del Estrés*, centrado en la gestión de la información, la planificación y los hábitos de procrastinación. La Pontificia Universidad Católica del Perú (2015) ofrece el curso de *Gestión del Tiempo en el Ámbito Laboral*, cuya temática incluye: organización personal, descripción de funciones, *software* de planificación, procrastinación y proactividad.

Desde el ámbito de la administración pública, organismos técnicos como el Instituto Nacional de Estadística e Informática investigan la distribución del tiempo de hombres y mujeres, con foco en el trabajo doméstico, mas no abarcan el ámbito laboral. Estos estudios se recogen en la *Encuesta Nacional sobre el Uso del Tiempo* (INEI, 2014).

2.4.3 Medición de la eficiencia en la gestión del tiempo

El interés por desarrollar instrumentos capaces de medir la eficiencia con que un trabajador gestiona su tiempo se hace patente en el debate académico a partir de los años 70, pero adquiere mayor relevancia en la década de los noventa. La mayoría de instrumentos de medición consiste en cuestionarios de auto-informe. Algunos de los más destacados en la literatura sobre el tema son:

(1) La *escala de comportamiento en la gestión del tiempo TMBS*, desarrollada por Macan et al. (1990), en base tres dimensiones centrales: establecimiento de metas y prioridades, mecánica y herramientas de gestión (p. ej. *to-do-lists*) y preferencia por la organización.

(2) El *cuestionario sobre estructuras temporales TSQ*, creado por Bond y Feather (1988) se construye sobre cinco factores que dan orden y distribución consciente al tiempo: sentido del propósito, rutinas, orientación hacia el presente, organización efectiva y persistencia.

(3) El *cuestionario sobre gestión del tiempo TMQ*, desarrollado por Britton y Tesser (1991) gira en torno tres factores: planificación de largo plazo, metas de corto alcance y actitudes frente al tiempo.

Estos cuestionarios-escala han sido testeados en numerosos estudios, alcanzando altos niveles de fiabilidad interna (coeficiente *Alfa de Cronbach* que oscila entre 0.70 y 0.85) y –con ligeras modificaciones- sirven como referencia hasta nuestros días. Sin embargo, a nuestro entender, presentan dos importantes carencias: (1) más allá de la coherencia interna de sus factores, su precisión para medir la eficiencia en la gestión del tiempo ha sido poco explorada. Haría falta contrastar los resultados de los cuestionarios con escalas que midan valores vinculados, como el nivel de productividad, las metas comerciales, los horarios de trabajo, la percepción sobre el control del tiempo personal, etc.: aspectos que pueden entenderse como consecuencia de una buena gestión. (2) Los instrumentos asumen un escenario laboral estático y poco sensible al entorno. Haría falta considerar un ambiente en el cual la planificación y la organización (factores clave de la gestión), se vean influenciados por relaciones laborales dinámicas y cambiantes.

La presente investigación propone un cuestionario-escala de elaboración propia, centrado en las relaciones y la interactividad, que busca representar un ambiente laboral dinámico y fuertemente influenciado por el entorno. Este instrumento se describe en el siguiente capítulo (ver Anexo 1 Cuestionario-escala de eficiencia en la gestión del tiempo).

2.4.4 Modelos de gestión del tiempo.

Para efectos del presente estudio, definimos el concepto de *modelo de gestión del tiempo* como un instrumento de administración, que incluye recomendaciones prácticas sobre hábitos y técnicas vinculadas al uso del tiempo, susceptibles de aprenderse e implementarse en el espacio de trabajo.

Fruto de su experiencia como asesores empresariales y gestores de negocios a escala global, autores como Covey (1989), Allen (2001), Ferriss (2009) y Keller (2013) diseñaron modelos de gestión que ofrecen a los trabajadores del siglo XXI alternativas para administrar su nueva y cambiante realidad, proponiendo un empleo consciente y sano de sus horas. Si bien estos cuatro autores no desarrollaron escalas propias para medir la eficiencia en la gestión del tiempo, fundamentan sus modelos de gestión en reportes de organizaciones y directivos de empresas que pusieron en prácticas sus recomendaciones.

Tomamos como referencia a estos pensadores norteamericanos, pues ejemplifican propuestas de gestión que, a nuestro entender, atienden muchas de las demandas que impone en el ámbito laboral la *sociedad de la información*.

Tal como ocurre con el caso peruano, en América Latina el grueso de la investigación acerca de la gestión del tiempo se desarrolla en el ambiente educativo (colegios, universidades) ligado el rendimiento estudiantil y docente. Desde el enfoque de la administración de organizaciones, autores como Gallego (2012) y Riascos (2011) hacen breve mención al *time management*, vinculado a la gestión del talento y del conocimiento; Durán (2010) lo relaciona con el estrés laboral. La referencia directa a prácticas o hábitos de comunicación y organización se da aún de forma incipiente en este ámbito.

2.4.4.1 Modelo de gestión “de adentro hacia afuera”.

Características. Según Stephen Covey (1989), la efectividad (entendida como la relación entre la capacidad de producción, el tiempo y medios utilizados y lo que finalmente se produce) reside en la aptitud de internalizar principios universales como la integridad, la excelencia, la rectitud, la honestidad, el servicio, la dignidad y la paciencia. Tanto en el ambiente familiar como en el trabajo, estos principios rigen el comportamiento y se expresan en hábitos. Los “buenos hábitos” serían el cimiento del éxito y la felicidad.

Covey propone un modelo de gestión personal *de adentro hacia fuera*, que se sostiene en la progresiva adquisición de “buenos hábitos”. Los tres primeros hábitos que sugiere tienen que ver con “victorias privadas” que

llevan de la dependencia a la independencia; se basan en la priorización y la identificación de un propósito. Los tres siguientes son considerados “victorias públicas”, enfocadas en relaciones e interacciones que conducen a la interdependencia; se basan en la colaboración. El séptimo hábito se centra en la necesidad de estar preparado para la acción y de invertir el tiempo necesario en alistar recursos y capacidades.

Método. En *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva* (1989), Covey guía al lector por una ruta secuencial de modos de proceder en su camino hacia la efectividad:

- Ser proactivo: Implica reconocer que la conducta es una consecuencia de las decisiones y no de las condiciones. Requiere autoconciencia, imaginación y conciencia moral.
- Empezar con un fin en mente: Demanda reconocer que la creación mental antecede a la creación física. Sugiere conceptualizar lo suficiente metas y roles antes de definir acciones.
- Establecer primero lo primero: Se enfoca en la administración del tiempo, entendida como la capacidad de organizar y ejecutar según prioridades. Implica distinguir entre lo urgente y lo importante, teniendo en cuenta tanto los principios guía como el entorno. Requiere adquirir la habilidad de decir que no.
- Pensar en ganar/ganar: Significa transitar de la independencia a la interdependencia, construyendo interacciones de cooperación, aprendizaje recíproco e influencia interpersonal en pos del beneficio mutuo.
- Procurar primero comprender y luego ser comprendido: Involucra la capacidad de comunicarse de forma efectiva, buscando diagnosticar, desde la empatía, las necesidades del otro y dejarse influir por él.
- Buscar sinergias: Se basa en el reconocimiento de que el todo suma más que las partes. Busca construir relaciones de cooperación creativa. Valora las diferencias y el trabajo en equipo.
- Dedicar suficiente tiempo a preparar las acciones: Requiere invertir a nivel individual en la continua renovación física, espiritual, social y mental.

Ventajas. Covey aporta, tanto a la administración de la atención (en base a prioridades), como de las conexiones (entendidas como relaciones que tienen como fin último la interdependencia) e identifica tempranamente la necesidad de frenar el ritmo de las operaciones con el fin de dedicar el tiempo necesario a pensar, comprender y planificar. El valor que Covey otorga a los principios (leyes universales de la humanidad) suma un componente espiritual a su propuesta y facilita una visión más completa de la situación y necesidades de un trabajador.

Desafíos. Covey no se detiene a analizar con detalle aspectos como la hiperconectividad, la abundancia informativa, el uso de la tecnología móvil o la valoración del tiempo presente. Probablemente, porque las consecuencias de estos procesos se sienten con mayor fuerza en la última década. En sus últimos años, antes de su fallecimiento en el 2012, el autor se dedica a temas directamente vinculados al mejoramiento de las relaciones de trabajo, como la resolución de conflictos y la construcción de liderazgo y confianza.

2.4.4.2 Modelo de gestión “de afuera hacia adentro”.

Características. David Allen (2001) busca una fórmula que permita a los trabajadores aumentar su productividad y disminuir su estrés. El autor propone un modelo de gestión *de afuera hacia adentro*, que incide en primera instancia sobre prácticas y elementos tangibles y cotidianos, en preparación para el limpieza y ordenamiento de la mente. Plantea administrar, no el tiempo, ni la información, ni las prioridades, sino las *acciones siguientes* (entendidas como tareas pendientes de corto, mediano o largo plazo, claramente definidas y vinculadas a metas individuales y organizacionales). Este planteamiento se basa en la planificación y la adquisición de nuevos hábitos. *Pensar por adelantado* e incrementar las capacidades operativas serían elementos clave para alcanzar control, perspectiva y relajación en el trabajo.

Método. En su libro *Getting Things Done* (GTD), cuyo título en español es *Organízate con eficacia*, Allen plantea que un trabajador necesita sacar tareas de su cabeza y grabarlas externamente, de forma que la mente quede libre de la carga de recordar pendientes; así, puede concentrarse en realizar las tareas en lugar de recordarlas. Para lograrlo, se requiere organizar la información y los canales de comunicación, administrar el tiempo gestionando acciones claras y planificar a corto, mediano y largo plazo.

Allen (2001) describe cinco etapas que permiten gestionar la información:

- Definir criterios y herramientas (*low o high tech*) para recolectar y colocar en un sistema confiable todo aquello que captura la atención.
- Procesar lo recolectado, seleccionando información relevante y discriminando entre lo que demanda una acción a corto plazo y aquello que puede postergarse o delegarse.
- Organizar lo recolectado y administrar la información no accionable a corto plazo en base a prioridades de largo plazo.
- Utilizar un sistema confiable de recuperación de información. El sistema debe revisarse y vaciarse regularmente y la información debe ser fácilmente recuperable y traducible en acciones pendientes.
- Desarrollar acciones pendientes con foco en la planificación.

Allen sugiere que una vez “capturados” todos los pendientes en un sistema confiable, y habiendo sido traducida la información en acciones siguientes, es posible planificar de forma eficaz, de acuerdo a la siguiente secuencia:

- Definir propósito y principios.
- Visionar y definir resultados deseados.
- Hacer lluvia de ideas.
- Analizar, organizar y seleccionar metas.
- Identificar acciones siguientes.

Ventajas. El modelo de Allen contribuye a atender la sobrecarga informativa y a administrar algunos canales de comunicación. Asigna importancia a la necesidad de liberarse del estrés para alcanzar bienestar y productividad. Incide en la necesidad de vaciar la mente para disminuir la presión y lograr concentrarse en lo prioritario. Aunque de forma aún incipiente, Allen propone el uso de soluciones tecnológicas para el trabajo colaborativo.

Desafíos: La propuesta de Allen se apoya fuertemente en la disciplina del trabajador para aplicar un sistema complejo de organización. Se da por descontado que lo que se busca es cumplir con la mayor cantidad de tareas posible en el menor tiempo posible; no se analiza lo suficiente la alternativa de disminuir el número de tareas o el horario de trabajo. Es un modelo

centrado en el individuo, poco sensible al entorno o la realidad de las relaciones interpersonales.

2.4.4.3 Modelo de gestión centrado en dejar de hacer.

Características. En su obra *La semana de trabajo de cuatro horas*, Tim Ferriss (2009) sostiene que el poder real de un trabajador está en su capacidad para decidir qué hacer y qué dejar de hacer, en su habilidad para apoyarse en la tecnología y en su decisión de proteger su tiempo libre y su descanso: “La llave para tener más tiempo es hacer menos; hay dos caminos que llevan a ello y ambos deben ser recorridos a la vez: (1) Definir una lista de cosas por hacer y (2) definir una lista de cosas por no hacer (p. 80).”

En el siglo XXI, afirma, la riqueza y bienestar de un trabajador dependen estrechamente del control que tenga sobre su tiempo y su movilidad (entendida como la libertad de escoger dónde y cuándo trabajar, sin restricciones geográficas, ni de horario). Ante la abundancia de opciones y de distracciones, Ferriss propone una dieta de información y de canales de comunicación (que implica ignorar o re-direccionar lo no relevante o no accionable). Define la falta de tiempo como la falta de prioridades y critica la tendencia de realizar varias tareas en simultáneo (*multitasking*), pues afecta la eficiencia. Reuniones, llamadas e *emails* son señalados como los grandes ladrones de tiempo. Coincide con autores como Song, Halsey y Burres (2009), quienes sostienen que el 43% del tiempo invertido en reuniones se desperdicia y que el volumen de correos electrónicos aumenta a razón de 14.6% al año.

Método. La propuesta de Ferriss se cristaliza en cuatro mandatos básicos:

- Definir grandes metas, expectativas y recursos, pero planificar en base a pequeñas acciones, aprendiendo a delegar y desechar.
- Enfocarse en las tareas que desencadenan mayores beneficios. Aplicar el *Principio de Pareto*: 20% del esfuerzo genera 80% de los beneficios (Koch, 2011); y la *Ley de Parkinson*: el trabajo se expande hasta llenar el tiempo disponible para realizarlo; limitando el tiempo se desencadena la eficacia (Parkinson, 1957).
- Automatizar el estilo de vida con soluciones tecnológicas, como las aplicaciones móviles, las repuestas pre-programadas y la delegación de tareas a terceros virtuales.

- Liberarse de un rol y lugar geográfico específicos, sacando provecho del trabajo remoto y colaborativo.

Ventajas. Ferriss se permite cuestionar convenciones como la necesidad de mantener un horario fijo de trabajo (de 9 a 5) o estar presente en una oficina día tras día. Apuesta por usar la tecnología (movilidad, redes, trabajo remoto y colaborativo; pero también automatización y bloqueo de comunicación) para promover libertad de decisión y desplazamiento, reducir las horas de trabajo e invertir en el bienestar personal. Insiste en la importancia de elegir y tomar decisiones. Propone desacelerar procesos y buscar gratificación en el presente y hacer uso sano e intenso del tiempo libre.

Desafíos. La propuesta de Ferriss se centra en el provecho individual, pero descuida analizar las interrelaciones, el bien común (organizacional) y el componente espiritual que suele permear la definición de prioridades.

2.4.4.4 Modelo centrado en la priorización y el foco.

Características. Gary Keller (2013) centra su propuesta en la urgencia de defender el espacio de concentración del trabajador de hoy de las demandas y constantes distracciones a las que se ve expuesto. En su obra *LA cosa* (Keller, 2013) ofrece una ruta hacia la productividad, basada en la habilidad de concentrarse en una única tarea a la vez; aquella que rinda mayores beneficios. Los resultados extraordinarios, afirma, están directamente relacionados con la capacidad de estrechar el foco al priorizar acciones.

Keller (2013) devela lo que considera mitos popularizados en el entorno laboral actual, que obstaculizarían el desempeño de los trabajadores:

- *Todo es igual de importante.* Falso: 20% de las tareas traen 80% de los beneficios; es necesario priorizar en consecuencia.
- *El multitasking es una habilidad.* Falso: Los humanos no son capaces de realizar más de una tarea compleja a la vez; al pretender hacerlo, solo se salta de una actividad a otra (*switchtasking*) y se desperdicia tiempo.
- *Es necesaria una gran disciplina para obtener el éxito.* Falso: “El éxito es en realidad un breve y enérgico pique de disciplina, suficientemente largo como para que el hábito tome la posta” (p. 55).

- *La fuerza de voluntad no se agota.* Falso: Tiene vida corta; es clave priorizar y ejecutar cuando ésta está a tope.
- *El ideal es buscar siempre el balance.* Falso: “La magia ocurre en los extremos” (p.23). El balance impide asumir el compromiso de dedicar más tiempo a lo más importante.
- *El exceso es malo.* Falso: Ponerle techo a los logros no tiene sentido, pues significa poner freno al potencial.

Método. Según Keller, la llave del éxito está en:

- Definir un propósito abierto a todas las opciones imaginables (buscar actuar *fuera de la caja*), en base a grandes preguntas, sin temer al caos.
- Establecer prioridades usando una versión extrema de la *Ley 80/20* de Pareto (Koch, 2011).
- Identificar y construir hábitos que contribuyan a evitar distracciones y propicien salud física y mental (alimentación, ejercicio y descanso)
- Propiciar la productividad, cerrando el foco de acción lo más posible, hasta llegar a concentrarse en una única tarea a la vez.

Ventajas. Keller identifica y subraya el rol de la concentración en la productividad, desmiente el poder del *multitasking* y pone en primer plano la relación entre la atención y el tiempo. Considera los buenos hábitos de salud como detonantes clave del rendimiento. Rescata la importancia de las pausas de descanso y reflexión.

Desafíos. Keller no propone alternativas concretas para administrar la información, ni para sacar provecho de la hiperconectividad y la tecnología móvil. Se detiene brevemente a analizar la complejidad de las interrelaciones de trabajo.

2.4.5 Modelos de gestión y sociedad de la información.

Si analizamos los modelos de gestión de Covey (1989), Allen (2001), Ferriss (2009) y Keller (2013) a la luz de las transformaciones que introdujo la *sociedad de la información* en la dinámica laboral en términos de manejo de tiempo, es posible rescatar de sus propuestas, recomendaciones específicas sobre como enfrentar estos cambios. El esfuerzo por abarcar la amplitud de las demandas se hace más patente en los estudios más recientes (ver Tabla 2 *Modelos de gestión del tiempo*).

Tabla 2
Modelos de gestión del tiempo

Transformaciones	Stephen Covey (1989)	David Allen (2001)	Tim Ferriss (2009)	Gary Keller (2013)
► Propuestas				
Sobrecarga informativa y escasez de atención	► Gestión de interrupciones			
	• Aprender a decir que no	• Administrar distracciones para lograr foco estratégico	• Aprender a decir que no • Ignorar o redireccionar lo irrelevante	• Aprender a decir que no • Ignorar o redireccionar lo irrelevante
	► Gestión de canales de comunicación			
		• Disciplinarse para decidir qué canales son útiles	• Hacer dieta de medios de comunicación	• Asignar horario de baja energía a comunicación menos significativa
	► Gestión de información			
		• Seleccionar, procesar, registrar y recuperar solo información relevante	• Ignorar o redireccionar información no accionable • Delegar procesamiento	• Filtrar y traducir en acciones información relevante
	► Gestión de prioridades			
	• Prioridades se rigen por principios universales • Ley 80/20 • Matriz urgente/importante	• Prioridades se rigen por contexto, metas, valores, tiempo y energía disponible • Traducción de urgencias en pendientes	• Prioridades se rigen por impacto en las metas • Ley 80/20 • Ley de Parkinson	• Priorizar según propósito y productividad • Ley 80/20 x 2 • Matriz urgente/importante
	► Multitasking			
			• Evitar realizar varias acciones en simultáneo • Bloquear horarios y espacios para lograr foco	• Evitar realizar varias acciones en simultáneo • Bloquear horarios y espacios para lograr foco
Híper- conectividad y proliferación de dispositivos móviles	► Uso de tecnología para la gestión			
		• Uso de calendarios maestros y PDAs	• Automatización de procesos • Trabajo remoto • Tercerización virtual • Disponibilidad parcial	
Aceleración de procesos y valoración del tiempo presente	► Planificación			
	• Identificar propósito, paradigmas y principios • Frenar ritmo de operaciones para pensar	• Identificar propósito, principios, resultados, ideas y acciones siguientes • Frenar ritmo de operaciones para pensar	• Identificar expectativas y metas a gran escala • Gratificación presente (mini-retiros)	• Identificar meta prioritaria y valorar exceso • Incorporar breaks frecuentes a jornada laboral
	► Gestión del bienestar y uso del tiempo libre			
	• Invertir en bienestar físico, espiritual, mental y social	• Relajarse mediante control y perspectiva • Productividad sin estrés	• Reducir horario de trabajo • Invertir en bienestar	• Concentrarse solo en lo más relevante • Invertir en bienestar

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III

Método de investigación

En este tercer capítulo se describe la estrategia metodológica que se diseñó para desarrollar una investigación que analiza la relación entre gestión del tiempo y productividad en una muestra de directivos de empresas limeños, a la luz de los hábitos de comunicación y organización de la información con que enfrentan su día a día laboral.

3.1 Tipo, enfoque, alcance

Se desarrolló una investigación de tipo secuencial mixto. La secuencia se inició con una primera fase de enfoque cuantitativo, seguida por una segunda de enfoque cualitativo. La investigación tuvo un alcance descriptivo, pero se enriqueció con elementos de análisis correlacional. Por medio de esta aproximación metodológica se buscó identificar, conocer, describir y comprender la relación que existe entre las variables gestión del tiempo y productividad. El acercamiento mixto permitió que las fases cualitativa y cuantitativa se complementen, con lo que se obtuvo una visión más clara y amplia de los resultados del estudio, integrando los hallazgos de ambos enfoques en el análisis.

3.1.1 Variables y definiciones operacionales.

El marco teórico referencial que se desarrolló en el capítulo anterior se construyó en torno a las transformaciones que introdujo al ámbito laboral la *sociedad de la información y el conocimiento*. En la presente investigación estas transformaciones: sobrecarga informativa, aceleración de procesos, hiperconectividad y productividad centrada en el conocimiento, se constituyeron en categorías temáticas de las que se desprendieron las variables centrales de estudio: la gestión del tiempo y la productividad. A partir de estas dos variables se identificó una serie de indicadores, que se organizaron en torno a dos dimensiones: hábitos de comunicación y hábitos de organización. La estructura variable/indicador y las definiciones operacionales que sirvieron de base para la elaboración de los instrumentos de investigación se resumen en las Tablas 3 y 4; la operacionalización de variables se detalla en el Anexo 3.

Tabla 3

Identificación de indicadores relacionados con la variable Gestión del Tiempo

Variable 1	Definición	Dimensión	Definición	Indicadores
Gestión del tiempo	Capacidad para ejercer control sobre las horas que se dedica a las actividades específicas; control que se ve reflejado en hábitos de comunicación y organización	Hábitos de comunicación (corporativa)	Formas en que suelen darse, de manera repetida, las relaciones de intercambio entre trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de interrupciones • Gestión de reuniones • Gestión de <i>email</i> • Conectividad • Preferencia por el multitasking
		Hábitos de organización (corporativa)	Formas en que suele darse, de manera repetida, orden a las tareas y la información en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Organización según prioridades • Uso de la tecnología para la gestión • Manejo de la información • Uso del tiempo libre / bienestar

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4

Identificación de indicadores relacionados con la variable Productividad

Variable 2	Definición	Dimensión	Definición	Indicadores
Productividad	Relación entre recursos, acciones, esfuerzo, tiempo y resultados obtenidos	Factores determinantes	Elementos que contribuyen a generar resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Concentración • Autonomía • Innovación • Aprendizaje continuo • Enseñanza continua • Evaluación sobre capacidades • Motivación • Nivel de estrés

Fuente: Elaboración propia.

3.1.2 Fase cuantitativa.

En esta fase se buscó identificar y describir patrones de coincidencias y diferencias en torno a las variables de gestión del tiempo y productividad en una muestra no-probabilística seleccionada de forma intencional entre directivos de empresas de Lima Centro. Sobre esta muestra se estableció luego la asociación entre ambas variables.

3.1.2.1 *Ámbito y población de estudio.*

La unidad de análisis la constituyeron los hábitos de comunicación y organización asociados a la gestión del tiempo de directivos de empresas formales de Lima Centro.

Se limitó el ámbito de estudio a empresas medianas y grandes, pues, siguiendo a autores como Drucker (2001) y Davenport (2002), se parte de la premisa de que, las transformaciones que trajo la sociedad de la información afectarían con mayor intensidad a empresas que, por su dimensión, tienen estructuras operacionales complejas y cambiantes, y recursos de competitividad que les exigen invertir en adelantos tecnológicos, innovaciones organizacionales y capacitación de alcance global.

Resultaría interesante contrastar y complementar los hallazgos del presente estudio analizando cómo se comportan y relacionan las variables gestión del tiempo y productividad, teniendo como variable de cruce el tipo y características de las empresas (tamaño, sector, giro del negocio). Esta variante permitiría, además, identificar en qué circunstancias es posible para los trabajadores negociar con su entorno laboral determinadas reglas de juego que se adapten mejor a sus necesidades. Esta alternativa queda abierta como pendiente para futuras investigaciones.

En el presente estudio, se restringió el análisis a empresas formales que mantienen registro y operaciones activas en la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria, SUNAT. Se descartó trabajar con empresas informales, pues éstas no estarían en capacidad de compartir de forma transparente información acerca de sus operaciones.

Se focalizó la investigación en Lima Centro, al ser ésta la zona que concentra la mayor densidad empresarial del país (INEI, 2016). Lima Centro está constituida por 15 distritos: Barranco, Breña, Jesús María, La Victoria, Lima, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, Rímac, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco y Surquillo. Según el INEI (2016), 5952 empresas formales medianas y grandes operan en este área.

3.1.2.2 Tipo de muestra.

En la fase cuantitativa se seleccionó, por conveniencia, una muestra de tipo no-probabilístico; se identificó sujetos representativos del segmento por analizar que se distinguieran por tener amplias redes de contactos en el entorno empresarial formal en el nivel directivo. La selección se realizó a criterio de la investigadora. A pesar de tratarse de una muestra no-probabilística, se trabajó estratificación por género y edad, con la finalidad de enriquecer la descripción del perfil de los encuestados.

3.1.2.3 Tamaño de muestra.

Se trabajó sobre una muestra de 346 casos. Si bien, por las características no-probabilísticas de la muestra, la selección de casos no fue aleatoria, se procuró que el tamaño fuera representativo de la población en términos de volumen, con la finalidad de sumar rigurosidad al proceso. Se partió del total de 5952 empresas grandes y medianas que operan en Lima

Centro y se calculó un promedio de 600³ trabajadores por empresa. Se buscó dispersión en el giro del negocio de las empresas seleccionadas para evitar sesgo, pues no es un componente que se analice en el presente estudio. Teniendo en cuenta que el Ministerio de Producción (2016) estima que 3% de los trabajadores de una empresa son ejecutivos (definidos como aquellos que ocupan cargos de alta dirección), se consideró un universo de 107136 casos. Para calcular el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula que Spiegel y Stephens (2005) sugieren para poblaciones infinitas, desconocidas o mayores a cien mil casos:

$$n = \frac{Z_a^2 \cdot p \cdot q}{i^2} \quad n = \frac{1.96^2 \times 0.25 \times 0.75}{0.04565^2} = 345.6$$

n = tamaño muestral

Z = valor correspondiente a la distribución de gauss,

$$Z_{\alpha=0.05} = 1.96 \text{ y } Z_{\alpha=0.01} = 2.58$$

p = prevalencia esperada del parámetro a evaluar

i = error que se prevé cometer

$$q = 1-p$$

Tabla 5

Cálculo del tamaño de la muestra

Tamaño del universo: > 100,000

Error máximo aceptable: 4.565%

Nivel de confianza: 95%

Tamaño de la muestra: 346

Fuente: Elaboración propia.

3.1.2.4 Técnica de recolección de datos.

Para la fase cuantitativa de la investigación se diseñó y aplicó encuestas a través de cuestionarios *online* autoadministrados. Entrevistas realizadas por la investigadora en el año 2015 con miembros representativos de la población meta sugieren que los directivos están más dispuestos a participar de una investigación si se les brinda posibilidades digitales móviles para responder preguntas. Se optó por ofrecer a los encuestados la posibilidad de recibir el *link* (enlace) del cuestionario de la encuesta por

³ El promedio (simple) se calculó en base a los datos disponibles sobre el número de trabajadores de las empresas de los encuestados.

correo electrónico, por la red social *Facebook* o por la aplicación *WhatsApp*; de esta forma, cada quien tuvo oportunidad de elegir el soporte y espacio que le resultara más amigable.

3.1.2.5 Cuestionario.

Se aplicó un cuestionario de 22 preguntas cerradas (ver Anexo 4: Cuestionario de encuesta). Éstas se formularon en base a las variables centrales, gestión del tiempo y productividad, y en torno a sus dimensiones: hábitos de comunicación y organización asociados a la gestión, y factores determinantes de la productividad.

Para indagar sobre la gestión del tiempo se planteó trece preguntas; ocho relacionadas con hábitos de comunicación y cinco con hábitos de organización. Para analizar la productividad se planteó ocho preguntas relacionadas con sus factores determinantes. Se incluyó además una pregunta referencial acerca de las situaciones en las cuales los directivos perciben que desperdician tiempo.

En torno a los hábitos de comunicación se analizó la percepción de los entrevistados en relación con: (a) la realización de varias tareas en simultáneo (*multitasking*), (b) la gestión de interrupciones, (c) reuniones e (d) *email* y (e) su actitud hacia el uso de dispositivos digitales móviles (conectividad).

En torno a los hábitos de organización se analizó la percepción de los entrevistados en relación con: (a) la organización según prioridades, (b) el uso de tecnología para la gestión, (c) el manejo de la información y (d) el uso del tiempo libre (bienestar).

En torno a los factores determinantes de la productividad se analizó la percepción de los entrevistados en relación con: (a) su capacidad de concentración, (b) su autonomía para tomar decisiones, (c) su libertad para innovar, (d) sus oportunidades de aprender y (e) enseñar, (f) su motivación, (g) la forma en que su organización evalúa sus capacidades y (h) su nivel de estrés.

3.1.2.6 Escalas de medición.

Con la finalidad de identificar tendencias y clasificar a los encuestados según sus características en relación con la gestión del tiempo y la productividad, se utilizó en el cuestionario de la encuesta una escala categórica (con alternativas de tipo nominal y ordinal). Se combinó opciones

de respuesta dicotómicas y múltiples (ver Anexo 4: Cuestionario de encuesta).

Con el objetivo de analizar la relación entre las variables centrales, se procuró estimar los niveles de productividad y de eficiencia en la gestión del tiempo. Para ello, se asignó valor numérico a las respuestas que los encuestados consignaron en el cuestionario, según su equivalencia con respuestas “ideales” predefinidas por la investigadora. A mayor número de respuestas equivalentes, mayor puntaje; a mayor puntaje, mayor eficiencia en la gestión y/o mayor nivel de productividad (ver Tabla 6 *Cuestionario-escala de eficiencia en la gestión del tiempo* y Tabla 7 *Cuestionario-escala de medición del nivel de productividad*).

Las respuestas ideales relacionadas con la variable productividad se inspiraron en los planteamientos teóricos de Peter Drucker (2001) acerca de sus factores determinantes. Las respuestas ideales relacionadas con la variable gestión del tiempo se inspiraron en los planteamientos teóricos de Tim Ferriss (2009) y Gary Keller (2013). Al aplicar a los cuestionarios-escala (de elaboración propia) el índice de consistencia interna *Alfa de Cronbach*⁴ (Campo-Arias & Oviedo, 2008), se obtuvo como resultado 0.871, por lo cual se puede hablar de fiabilidad.

Sobre un puntaje máximo esperado de 54 puntos para la productividad y 54 puntos para la gestión del tiempo, se determinó rangos de respuesta que permitieron clasificar a los encuestados en tres grupos para cada una de las variables:

- Gestión del tiempo (altamente eficiente, medianamente eficiente y poco eficiente).

4

El Alfa de Cronbach es un índice de consistencia interna, cuyo valor fluctúa entre 0 y 1. Los valores más altos indican mayor consistencia; si superan el 0.8, se habla de fiabilidad.

En el presente estudio se utilizó el método (*matriz de correlación*), cuya fórmula es:

$$\alpha = \frac{n p}{1 + p (n-1)}$$

donde:

α = Alfa de Cronbach

n = número de ítems

p = promedio de las correlaciones lineales entre cada uno de los ítems

- Productividad (altamente productivo, medianamente productivo y poco productivo).
- Para calcular los intervalos se utilizó el método de segmentación *Dalenius-Hodges*⁵ (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2010).

El método de Dalenius-Hodges (1959) consiste en la formación de estratos de manera que la varianza obtenida sea mínima al interior de cada estrato y máxima entre cada uno de ellos, es decir, formar estratos lo más homogéneos posible.

Dado un conjunto de n observaciones de una variable $x = (x_1, x_2, \dots, x_n)$, el procedimiento para formar h estratos a partir de estas observaciones sería el siguiente:

1. Ordenar las observaciones de manera ascendente.
2. Agrupar $x = (x_1, x_2, \dots, x_n)$ en un número J de clases, donde $J = \min \{h * 10, n\}$.
3. Calcular los límites para cada clase de la siguiente manera:

$$\lim \inf C_k = \min \{x_{(i)}\} + (k - 1) * \frac{\max \{x_{(i)}\} - \min \{x_{(i)}\}}{J}$$

$$\lim \sup C_k = \min \{x_{(i)}\} + (k) * \frac{\max \{x_{(i)}\} - \min \{x_{(i)}\}}{J}$$

Los intervalos se tomarán abiertos por la izquierda y cerrados por la derecha, a excepción del primero que será cerrado por ambos lados.

4. A partir de estos límites, obtener la frecuencia de observaciones en cada clase

$$f_i \quad i \in \{1, \dots, J\}.$$

5. Calcular la raíz cuadrada de frecuencia en cada clase.
6. Acumular la raíz cuadrada de las frecuencias en cada clase $\sum_{i=1}^J \sqrt{f_i}$.
7. Dividir la suma de la raíz cuadrada de las frecuencias por el número de estratos:

$$Q = \frac{1}{h} \sum_{i=1}^J \sqrt{f_i}.$$

8. Los puntos de corte de cada estrato se tomarán sobre el acumulado de la raíz cuadrada de las frecuencias en cada clase de acuerdo a lo siguiente: $Q, 2Q, \dots, (h - 1)Q$. Si el valor de Q queda entre dos clases, se tomará como punto de corte aquella clase que presente la mínima distancia a Q . Los límites de los h estratos conformados serán aquellos correspondientes a los límites inferior y superior de las clases comprendidas en cada estrato.

5

Tabla 6

Cuestionario-escala de eficiencia en la gestión del tiempo (1/2)

Indicadores	Enunciados / Preguntas	Alternativas de respuesta	Tipo de escala	Puntaje posible
Gestión de interrupciones	Ud. atiende consultas de colegas o clientes...	0=A cualquier hora 4=Solo en horario de trabajo	Nominal	0, 4, 8 (ideal 8)
	¿Tiene Ud. un horario en el día destinado a trabajar concentrado, sin interrupciones?	0=NO; 4=SÍ	Nominal	
Gestión de reuniones	La mayoría de sus reuniones...	Tiene agenda definida Tiene objetivo claro y medible Cierra con accionables	Nominal	0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 (ideal 9)
	La mayoría de sus reuniones dura...	0=NO; 2=SÍ		
		0=Más de 45 min. 1=Entre 30 y 45 min. 2=Entre 15 y 30 min. 3=Menos de 15 min.		
	Gestión de email	En relación a sus email...	Los dirige automáticamente a carpetas	Nominal
Algunos los delega				
Se acumulan más de 50 en su <i>Inbox</i> al final del				
Responde todos casi inmediatamente				
Conectividad	Pensando en la relación con su celular...	No puede estar sin chequearlo más de 15 minutos	Nominal	0, 2, 4 (ideal 4)
		Lo usa más para cuestiones personales		
		Es su principal medio para estar informado		
	Ud. diría que su trabajo invade su tiempo libre...	No puede sentirse productivo sin él	Nominal	0, 1, 2, 3, 4 (ideal 4)
		Lo usa para planificar su día		
		No se siente solo si lo tiene consigo		
Preferencia por el <i>multitasking</i>	De las siguientes actividades, marque aquellas que suele realizar en simultáneo:	0=SÍ; 1=NO	Nominal	0, 2 (ideal 2)
		0=SÍ; 1=NO		
		0=SÍ; 2=NO		
		0=Atender emails 0=Redactar informes 0=Leer informes 0=Absolver consultas 0=Chatear 0=Asistir a reuniones 0=Atender llamadas 2=No acostumbra realizar tareas en simultáneo		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6

Cuestionario-escala de eficiencia en la gestión del tiempo (2/2)

Indicadores	Enunciados / Preguntas	Alternativas de respuesta	Tipo de escala	Puntaje posible
Organización según prioridades	Al organizar su día de trabajo, Usted...	0=No suele hacer diferencias entre urgente e importante 2=Prioriza lo urgente 4=Prioriza lo importante	Nominal	0, 2, 4 (ideal 4)
Uso de tecnología para la gestión	¿Cuáles de las siguientes herramientas o aplicaciones usa?	1=Calendario maestro 1=Google Drive 1=Outlook templates 1=Apps de taxis 1=Apps de bancos 1=Apps de cines 1=Waze 0=No usa ninguna	Nominal	0,1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 (ideal 7)
Manejo de información	¿Cuál de estos temas suele escaparse de su control?	0=La organización de sus carpetas y archivos 0=El tiempo para leer la información que le interesa 0=La capacidad de seleccionar información relevante 4=Ninguna de las anteriores	Nominal	0, 4 (ideal 4)
Uso del tiempo libre	Usted... Toma vacaciones todos los años Practica algún deporte al menos 3 veces por semana Aprovecha su tiempo libre para resolver pendientes de trabajo Procura tener una alimentación 100% sana la mayor parte de la semana	0=NO; 1=SÍ 0=NO; 1=SÍ 0=SÍ; 1=NO 0=SÍ; 1=NO	Nominal	0, 1, 2, 3, 4 (ideal 4)
Uso del tiempo libre	Gracias a la tecnología...	0=Su horario laboral se ha extendido, pues lleva trabajo adonde quiera que va 2=Su horario laboral no ha variado 4=Su horario laboral es cada vez más corto	Ordinal	0, 2, 4 (ideal 4)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7

Cuestionario-escala de nivel de productividad

ESCALA DE MEDICIÓN - NIVEL DE PRODUCTIVIDAD				
Indicadores	Enunciados / Preguntas	Alternativas de respuesta	Tipo de escala	Puntaje posible
Concentración	Cuando intenta concentrarse...	0=Se dispersa fácilmente 4=Le cuesta lograrlo 8=Lo logra fácilmente	Ordinal	0, 4, 8 (ideal 8)
Autonomía	Su libertad para tomar decisiones en el trabajo es...	0=Limitada 4=Parcial 8=Amplia	Ordinal	0, 4, 8 (ideal 8)
Innovación	Su libertad para innovar en el trabajo es...	0=Limitada 4=Parcial 8=Amplia	Ordinal	0, 4, 8 (ideal 8)
Aprendizaje continuo	Las oportunidades que tiene de aprender en el trabajo son...	0=Poco frecuentes 2=Esporádicas 6=Constantes	Ordinal	0, 2, 6 (ideal 6)
Enseñanza continua	Las oportunidades que tiene de enseñar lo que ha aprendido en el trabajo son...	0=Poco frecuentes 2=Esporádicas 6=Constantes	Ordinal	0, 2, 6 (ideal 6)
Calidad	Según una escala donde 5 es la nota máxima y 1 la mínima, cómo cree Ud. que su organización evalúa su capacidad para... Cumplir cronogramas Alcanzar metas Trabajar en equipo Resolver problemas	Asignar puntaje a c/u: notas 1,2,3 = 0 nota 4 = 1 nota 5 = 2	Ordinal	0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 (ideal 8)
Motivación	En el trabajo Ud. se siente...	0=Poco motivado 4=Medianamente motivado 6=Muy motivado	Ordinal	0, 4, 6 (ideal 6)
Nivel de estrés	Usted... Se siente enojado o irritable con frecuencia Sufre de insomnio Se preocupa excesivamente y le cuesta controlarlo Siente a menudo tensión en la nuca	0=SÍ; 1=NO 0=SÍ; 1=NO 0=SÍ; 1=NO 0=SÍ; 1=NO	Nominal	0, 1, 2, 3, 4 (ideal 4)

Fuente: Elaboración propia

3.1.2.7 Procedimiento.

En la fase cuantitativa se realizó un análisis estadístico descriptivo enriquecido con elementos del análisis correlacional:

- Tras aplicar la encuesta *online* mediante la aplicación *Google Forms*, se convirtió los datos a *Excel*
- Se aplicó como criterios de estratificación:
 - Sexo (hombre / mujer)
 - Edad (tres intervalos: 25 a 39 años; 40 a 50 años y 51 a 65 años)
- Se tomó como criterios de cruce transversal a todos los indicadores:
 - El nivel de eficiencia en la gestión del tiempo (de acuerdo a los tres intervalos generados a partir del puntaje total de los encuestados: altamente eficiente, medianamente eficiente y poco eficiente)
 - El nivel de productividad, en base a la percepción de los encuestados (de acuerdo a los tres intervalos generados a partir del puntaje total: altamente productivo, medianamente productivo, poco productivo)
- Se utilizó el programa estadístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS)
- Se estableció distribuciones de frecuencias, medidas de tendencia central (media y mediana) y de variabilidad (varianza).
- Para analizar la relación entre las variables *gestión del tiempo* y *productividad* se utilizó el coeficiente de correlación *r* de *Pearson*.

3.1.3 Fase cualitativa.

En la fase cualitativa se buscó describir y profundizar en los hallazgos de la fase cuantitativa respecto a la relación entre las variables *gestión del tiempo* y *productividad*, incorporando la perspectiva más amplia que sobre estas variables, sus características y su relación brindaron sujetos representativos del universo en estudio. Con este fin, se eligió como diseño metodológico la teoría fundamentada (*Grounded Theory*), entendida como un abordaje en el cual “el investigador produce una explicación general o teoría respecto a un fenómeno, proceso, acción o interacciones que se aplican a un contexto concreto y desde la perspectiva de

los participantes.” (Hernández Sampieri, 2010; p. 472). Se optó por un diseño emergente, en el cual “se efectúa la codificación abierta y de ésta emergen las categorías [...], que se conectan entre sí para construir teoría” (p. 476).

3.1.3.1 *Ámbito y población de estudio.*

Al igual que en la fase cuantitativa, la unidad de análisis la constituyeron los hábitos de comunicación y organización asociados a la gestión del tiempo de directivos de empresas de Lima Centro. Esta unidad se identificó por comparación constante en los segmentos de texto (párrafos) transcritos de las entrevistas realizadas. Se limitó el ámbito de estudio a empresas formales grandes y medianas.

3.1.3.2 *Selección de entrevistados.*

En esta segunda fase se seleccionó, por conveniencia, de modo directo a sujetos representativos de la población de estudio que estuvieran marcadamente dispuestos a facilitar la información necesaria para la investigación, tomando en cuenta las limitaciones para efectuar indagaciones presenciales mencionadas líneas arriba. De esta forma, se eligió a personas que, sin ser expertas en el tema, hubieran tenido experiencia en uno o más de los siguientes temas aplicados al entorno corporativo: gestión del tiempo, medición de productividad, informática, gerencia de recursos humanos, gestión de información o conocimiento. Se llevó a cabo diez entrevistas.

3.1.3.3 *Técnica de recolección de datos.*

Se aplicó entrevistas semi-estructuradas de tipo presencial, con la intención de profundizar o clarificar los hallazgos cuantitativos fruto de la primera fase, y ahondar en la percepción subjetiva que ofrece el acercamiento cualitativo.

3.1.3.4 *Entrevistas.*

Se utilizó una guía de entrevista con 70 preguntas, abiertas en su mayoría (ver Anexo 5: Guía de entrevistas). Algunas preguntas plantearon escalas de *ranking*, opciones para ubicarse dentro de rangos predefinidos u ordenar afirmaciones de mayor a menor según su relevancia. En todos los casos quedó abierta la opción a la repregunta o indagación más profunda, a criterio de la investigadora. Las preguntas se formularon en base a las variables centrales, gestión del tiempo y productividad, y en torno a sus

dimensiones: hábitos de comunicación y organización asociados a la gestión, y factores determinantes de la productividad.

Para indagar sobre la gestión del tiempo se planteó 55 preguntas; 35 relacionadas con hábitos de comunicación y 20 con hábitos de organización. Para analizar la productividad se planteó 15 preguntas relacionadas con sus factores determinantes.

En torno a los hábitos de comunicación se analizó la percepción de los entrevistados en relación con: (a) la realización de varias tareas en simultáneo (multitasking), (b) la gestión de interrupciones, (c) reuniones e (d) email y (e) su actitud hacia el uso de dispositivos digitales móviles (conectividad).

En torno a los hábitos de organización se analizó la percepción de los entrevistados en relación con: (a) la organización según prioridades, (b) el uso de tecnología para la gestión, (c) el manejo de la información y (d) el uso del tiempo libre (bienestar).

En torno a los factores determinantes de la productividad se analizó la percepción de los entrevistados en relación con: (a) su capacidad de concentración, (b) su autonomía para tomar decisiones, (c) su libertad para innovar, (d) sus oportunidades de aprender y (e) enseñar, (f) su motivación, (g) la forma en que su organización evalúa sus capacidades y (h) su nivel de estrés.

3.1.3.5 Procedimiento.

En la fase cualitativa se analizó la información utilizando como método la teoría fundamentada. Si bien se trabajó alrededor de hipótesis e indicadores predefinidos en la fase cuantitativa, se abrió el análisis a la identificación de categorías temáticas surgidas a partir de relaciones que los encuestados establecieron de forma espontánea en la fase cualitativa. El procedimiento incluyó los siguientes pasos:

1. Tras aplicar entrevistas semi-estructuradas, se procedió a transcribir los audios (ver Anexo 6: Audios y transcripciones de entrevistas).
2. Se organizó los datos por reducción, seleccionando segmentos (párrafos) según relevancia temática en relación con las preguntas de investigación.

3. Se estableció categorías temáticas, en torno a los indicadores predefinidos en la fase cuantitativa sobre la base de la operacionalización de variables.
4. Se asignó un código a cada categoría, identificando variable, dimensión, indicador o categoría temática. A través de la comparación constante, se codificó los segmentos de datos en base a similitudes y diferencias.
5. Se identificó luego categorías temáticas que surgieron de forma espontánea asociadas a los indicadores predefinidos y se las clasificó como esperadas o inesperadas, según coincidieran o no con lo anticipado por la investigadora. Se recuperó ejemplos de segmento representativos de estas categorías.
6. Para procesar las categorías se procedió a cortar y clasificar los segmentos de datos, identificando aquellos más relevantes para el planteamiento y agrupándolos conceptualmente.
7. Para interpretar los resultados, se construyó una matriz que vinculó: (1) variables, (2) dimensiones temáticas, (3) indicadores predefinidos, (4) categorías temáticas relacionadas con los indicadores de forma espontánea, y (5) su relación con las hipótesis predefinidas (ver Tabla 8: Matriz de codificación temática).

Tabla 8

Matriz de codificación temática

Variable	Dimensión temática	Indicadores predefinidos	Códigos	Categorías temáticas relacionadas con los indicadores de forma espontánea		Códigos
				Menciones esperadas	Menciones inesperadas	
Gestión del tiempo	Hábitos de comunicación	Gestión de interrupciones	THCI			
		Gestión de reuniones	THCR			
		Gestión de <i>email</i>	THCE			
		Conectividad	THCC			
		Preferencia por el <i>multitasking</i>	THCM			
	Hábitos de organización	Organización según prioridades	THOP			
		Uso de tecnología para la gestión	THOT			
		Manejo de la información	THOI			
		Uso del tiempo libre	THOL			
		Bienestar	THOB			
Productividad	Factores determinantes	Concentración	PFDC			
		Autonomía	PFDA			
		Innovación	PFDI			
		Aprendizaje continuo	PFDL			
		Enseñanza continua	PFDT			
		Calidad	PFDQ			
		Motivación	PFDM			
		Nivel de estrés	PFDE			

Fuente: Elaboración propia

3.1.4 Triangulación.

Con la finalidad de comparar resultados cuantitativos y cualitativos, con énfasis en complementar —corroborar, ejemplificar— los resultados, profundizando en la descripción de las unidades de análisis y ahondando en la relación entre las variables centrales, se utilizó la *triangulación metodológica*.

Entendemos por triangulación metodológica el uso de al menos dos métodos, generalmente uno cualitativo y el otro cuantitativo, para abordar el mismo problema de investigación (Quinn, 2002); por ejemplo, el uso, en nuestro caso, de encuestas de tipo cuantitativo y entrevistas de tipo cualitativo para responder una misma pregunta de investigación.



CAPÍTULO IV

Análisis de resultados y conclusiones

En este capítulo se analiza los datos recogidos en las fases cuantitativa y cualitativa de la investigación, partiendo del análisis inferencial, para luego complementarlo con el descriptivo. A la luz de los datos, se retoma la pregunta de investigación y se busca probar las hipótesis expuestas en el primer capítulo. A partir del análisis, se plantea conclusiones, se propone un nuevo modelo de gestión aplicable al entorno empresarial, se discute aportes y limitaciones de la investigación y se abre preguntas para futuras investigaciones.

4.1 Características demográficas de la muestra

4.1.1 Muestra cuantitativa

La muestra estuvo constituida por 346 trabajadores: 179 hombres y 167 mujeres. Sus edades se distribuyeron en tres rangos: 114 trabajadores entre 25 y 39 años; 122, entre 40 y 50 años; y 110, entre 55 y 65. Al momento de realizarse la investigación, todos ocupaban cargos directivos: gerentes, sub-gerentes, directores, supervisores, coordinadores o jefes de área.

Se encuestó a trabajadores de 184 empresas formales, grandes o medianas, ubicadas en los 15 distritos que conforman Lima Centro; empresas que operan en sectores económicos diversos⁶, que van desde la industria pesquera y la banca comercial, hasta las tiendas por departamentos y los medios de comunicación (ver Anexo 7: Lista de empresas de los encuestados).

⁶ Sectores empresariales en que trabajan los encuestados: aduanas, agroindustria, alimentos y bebidas, asesoría empresarial, automotriz, aviación comercial, banca, carga aérea, carreteras, coaching, construcción, consumo masivo, cooperación financiera internacional, cosméticos, crianza de animales menores, decoración, editorial, educación, energía, esparcimiento, estudio de abogados, farmacéutica, hotelería, industria pesquera, infraestructura, inmobiliario, inspección vehicular, instalaciones eléctricas, investigación de mercados, leasing, marketing, medios de comunicación, minera, pesquería, productos plásticos, productos químicos, recursos humanos, restaurantes, revestimiento, salud, seguridad, seguros, servicios de limpieza, supermercados, tecnología, telecomunicaciones, telefonía, tiendas por departamentos, turismo.

4.1.2 Muestra cualitativa

La muestra estuvo constituida por 10 trabajadores: 5 hombres y 5 mujeres, entre los 38 y 52 años. Al momento de la investigación, todos ocupaban cargos directivos: gerentes, directores o coordinadores de área.

Se entrevistó a trabajadores de 10 empresas formales, grandes o medianas, ubicadas en Lima Centro; empresas que operan en los siguientes sectores: banca de inversión, investigación de mercados, investigación social, desarrollo del capital humano, gestión del conocimiento, cooperación financiera internacional y medios de comunicación (ver Anexo 8: Relación de entrevistados). Las entrevistas se llevaron a cabo entre junio del 2015 y febrero del 2017.

La descripción que hacen los entrevistados acerca de sus funciones coincide en gran medida con el rol que suele adoptar en una organización un trabajador del conocimiento: tienen a su cargo «diseñar estrategias y procesos que impactan en toda la organización», «convertir datos en información y compartirla», «gestionar y difundir el conocimiento», «gerenciar el recurso humano», «administrar recursos de comunicación», «identificar y definir problemas».

4.2 Correlación entre variables de investigación

4.2.1 Correlación entre gestión del tiempo y productividad

Existe una correlación lineal creciente entre las dos variables centrales de la investigación: gestión del tiempo y productividad; es decir, a mayor eficiencia en la gestión del tiempo, mayor productividad. La correlación entre estas dos variables es de +0.735 y es significativa en el nivel de 0.01 bilateral.

En relación a la hipótesis:

“Hi: Los hábitos de comunicación y organización de la información asociados a un alto nivel de eficiencia en la gestión del tiempo se reflejan en un mayor nivel de productividad entre los directivos de empresas en Lima Centro.”, obtenemos un resultado de $r = 0.735$, donde $s = 0.0001$. Interpretamos que se acepta la hipótesis de investigación en el nivel de 0.01. La correlación⁷ es considerable y positiva (ver Tabla 9 *Correlación entre gestión del tiempo y productividad*).

⁷ Es importante matizar la validez de los resultados y tomar en cuenta que se partió de una muestra no-probabilística y que las escalas (de elaboración propia) utilizadas para medir los factores determinantes de la gestión del tiempo y la productividad requieren aún de un testeo empírico más amplio.

Los datos cualitativos sugieren que los directivos son conscientes de la relación entre tiempo y productividad, pero la mayoría no ha ensayado aplicar métodos de gestión que impacten en sus hábitos cotidianos.

Tabla 9

Correlación entre gestión del tiempo y productividad

		EFICIENCIA DE LA GESTIÓN DEL TIEMPO (Puntaje)	PRODUCTIVIDAD (Puntaje)
EFICIENCIA DE LA GESTIÓN DEL TIEMPO (Puntaje)	Correlación de Pearson	1	0.735(**)
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	346	346
PRODUCTIVIDAD (Puntaje)	Correlación de Pearson	0.735(**)	1
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	346	346

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

4.2.2 Correlación entre hábitos de comunicación y productividad

Existe una correlación lineal creciente entre los hábitos de comunicación y la productividad; vale decir, a mayor eficiencia en los hábitos de comunicación, mayor productividad. La correlación entre estas dos variables es de $+0.676^8$ y es significativa en el nivel de 0.01^9 bilateral.

En relación a la hipótesis:

“Hi: Un alto nivel de eficiencia en los hábitos de comunicación se refleja en un mayor nivel de productividad entre los directivos de empresas en Lima Centro.”, obtenemos un resultado de $r = 0.676$, donde $s = 0.0001$. Interpretamos que se acepta la hipótesis de investigación en el nivel de 0.01. La correlación es moderada alta y positiva (ver Tabla 10: Correlación entre hábitos de comunicación y productividad).

⁸ En un rango en el que el signo indica la dirección de la correlación: positiva o negativa, y el valor numérico la magnitud de la correlación: 1 representa la correlación positiva perfecta y 0.00 la ausencia de correlación.

⁹ Un coeficiente significativo a nivel de 0.01, indica un 99% de que la correlación sea verdadera y 1% de probabilidad de error.

Los entrevistados coinciden en afirmar que el tiempo que desperdician al asistir a reuniones, responder correos y atender consultas no programadas de colegas o clientes afecta significativamente su productividad, pero que la expectativa actual de las organizaciones es que se tenga abiertos todo el tiempo estos canales de comunicación; en el entorno corporativo la disponibilidad 24/7 se asocia a la productividad.

Tabla 10

Correlación entre hábitos de comunicación y productividad

		PRODUCTIVIDAD (Puntaje)	HÁBITOS DE COMUNICACION (Puntaje)
PRODUCTIVIDAD (Puntaje)	Correlación de Pearson	1	0.676(**)
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	346	346
HÁBITOS DE COMUNICACION (Puntaje)	Correlación de Pearson	0.676(**)	1
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	346	346

** .La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

4.2.3 Correlación entre hábitos de organización y productividad

Existe una correlación lineal creciente entre los hábitos de organización y la productividad; vale decir, a mayor eficiencia en los hábitos de organización, mayor productividad. La correlación entre estas dos variables es de +0.633 y es significativa en el nivel de 0.01 bilateral.

En relación a la hipótesis:

“Hi: Un alto nivel de eficiencia en los hábitos de organización se refleja en un mayor nivel de productividad entre los directivos de empresas en Lima Centro.”, obtenemos un resultado de $r = 0.633$, donde $s = 0.0001$. Interpretamos que se acepta la hipótesis de investigación en el nivel de 0.01. La correlación es moderada y positiva (ver Tabla 11: Correlación entre hábitos de organización y productividad).

La mayoría de entrevistados dice ser consciente de la relación entre organización y productividad, pero no necesariamente identifica qué hábitos de organización impactan positivamente en la gestión de su tiempo; reconocen su dificultad para lidiar con la información que les llega por diversos canales y para concentrarse en su labor principal, pues son constantemente interrumpidos por otros o por ellos mismos, pues la mayoría tiende a realizar varias tareas en simultáneo.

Tabla 11

Correlación entre hábitos de organización y productividad

		PRODUCTIVIDAD (Puntaje)	HÁBITOS DE ORGANIZACIÓN (Puntaje)
PRODUCTIVIDAD (Puntaje)	Correlación de Pearson	1	0.663(**)
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	346	346
HÁBITOS DE ORGANIZACIÓN (Puntaje)	Correlación de Pearson	0.663(**)	1
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	346	346

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

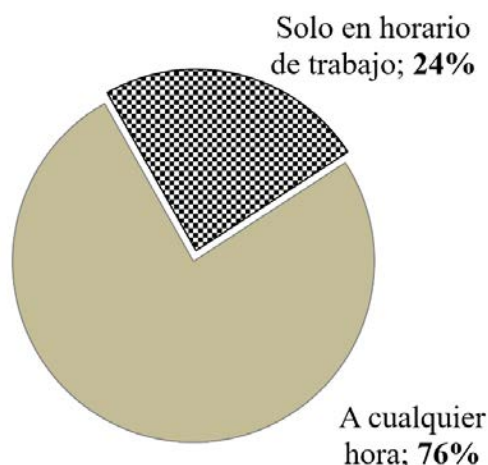
Fuente: Elaboración propia

4.3 Hábitos de comunicación

4.3.1 Gestión de interrupciones.

Solo tres de cada diez encuestados (33%) reserva en su horario laboral un momento para trabajar libre de interrupciones. Esta relación se invierte entre los directivos altamente productivos: la mayoría (61%) afirma disponer de este espacio de concentración (ver Anexo 9/1: Gestión de interrupciones).

76% de los encuestados acostumbra atender consultas de colegas o clientes dentro o fuera del horario de trabajo; aún los más productivos (61%) reconocen estar disponibles a toda hora. Se observa una pequeña diferencia de género: 80% de hombres afirma estar disponible 24/7; 71% de mujeres. Los empresarios de mayor edad parecen tener más dificultad para dedicar un momento de su día a trabajar sin ser interrumpidos (ver Figura 1 y Anexo 9/2: Gestión de consultas).



TOTAL 100%

Base: Muestra total (346)

P5: Usted atiende consultas de colegas o clientes...

Figura 1. Gestión de consultas

Fuente: Elaboración propia

En las entrevistas semi-estructuradas solo una persona manifestó reservar una hora al día para trabajar libre de interrupciones; afirmó que para conservar este espacio debía lidiar con críticas continuas de colegas y clientes y negociar la posibilidad de cerrar la puerta de su oficina, de no recibir llamadas, consultas, ni correos, durante la “hora foco” que dedica a tareas que requieren alta concentración. Otro directivo que trabaja de forma remota sostuvo que necesita desconectarse de los demás para lograr conectarse consigo mismo y alcanzar la profundidad de pensamiento que su labor requiere; su trabajo remoto de horario flexible se lo permite.

El resto de entrevistados no se planteó la posibilidad de bloquear en su rutina un espacio para la concentración, pues el estar disponible 24/7 es altamente valorado en las organizaciones, ya que se asocia a una alta productividad, adecuada atención al cliente y a un eficiente trabajo en equipo.

«Mi mayor ladrón de tiempo son las interrupciones [...] Me molesta pero, lamentablemente, tengo que hacerlo...a todo el mundo le tengo que decir adónde voy a estar [...] A veces, estoy en una cita médica esperando a que me atiendan y llega el mensajero corriendo con papeles para que los firme» (M. Gonzales, comunicación personal, 9 de junio 2015).

4.3.2 Gestión de reuniones.

Las mayoría de reuniones de trabajo de los directivos tiene una agenda definida (79%); poco más de la mitad cuenta con objetivos claros y medibles (58%) y cierra con acciones concretas por cumplir (54%). Entre los empresarios altamente productivos estos porcentajes se elevan: 90% de sus reuniones tiene agenda, 83% objetivos claros y 86% cierra con accionables.

No se observa diferencias significativas entre hombres y mujeres. Salvo por la habilidad que muestran los empresarios más jóvenes para cerrar sus reuniones con accionables, no existe mayores diferencias entre los rangos de edad (ver Anexo 9/3: Gestión de reuniones).

Por lo general (73%), las reuniones duran más de 30 minutos; 40%, más de 45 minutos. Los empresarios más productivos suelen tener reuniones más cortas.

En las entrevistas semi-estructuradas se habla de reuniones largas que se extienden sin sentido e impactan negativamente en el desempeño. Los empresarios reconocen las ventajas del contacto cara a cara, pero es más intenso su malestar por el «tiempo desperdiciado».

«(Las reuniones) son una fuente de distracción [...] la mayoría no son planificadas ...aparecen... Finalmente terminan y, encima de haber malgastado mi tiempo, no queda claro qué acciones tomar, porque todo el mundo se dispersó» (L. Ly, comunicación personal, 8 de setiembre 2015).

«No estoy obligado a perder tiempo [...] las reuniones deben tener un propósito [...] hacerlo solo por el contacto no me nace [...] prefiero estar pensando» (J. Ampuero, comunicación personal, 14 de febrero 2017).

4.3.3 Gestión de *email*.

La mayoría de encuestados (69%) ha desarrollado la capacidad de delegar en terceros la gestión de su *email*. La mitad (50%) utiliza la automatización para dirigirlos a carpetas y un 56% logra mantener su *Inbox* relativamente despejado hacia el final del día (menos de 50 correos). Estas prácticas son más frecuentes entre los empresarios altamente productivos: 80% acostumbra delegar su *mail*, 60% utiliza la automatización y 82% tiene un *Inbox* despejado. No se observa diferencia de género en la gestión de correos.

La costumbre de responder casi inmediatamente los email que se recibe se observa en la mayoría de directivos (58%), pero con mayor frecuencia entre los más jóvenes (65%) (ver Anexo 9/4: Gestión de email).

«Eso es lo que corresponde en un trabajador eficiente...Recibo 120 emails al día [...] los proceso todos [...] y trato de responderlos el mismo día. [...] Escribo

correos todo el tiempo: mientras manejo, en los semáforos...todo el tiempo» (M. Quiroz, comunicación personal, 18 de junio 2015).

Las entrevistas parecen develar que el aparente control que afirman tener los empresarios sobre la gestión de sus correos no es tan sólido si se observa en detalle. Muchos *email* se derivan a carpetas sin haber sido procesados; siguen pendientes y a menudo son atendidos fuera del horario de trabajo. Se suele delegar los correos, pero mayormente para postergar la respuesta. Los empresarios reconocen dedicar al menos un tercio de su jornada a gestionar correos y resienten el hecho de no haber sido capacitados para hacerlo de manera eficiente: se da por sentado que la decisión sobre cómo administrar correos no la toma la empresa, sino el individuo.

«La mayoría de urgencias llega por correo [...] no puedes lidiar con la presión tú sola; delegas, pero las acciones vinculadas al correo siguen pendientes [...] tengo acumuladas en el limbo por lo menos 150...me da miedo decirte que pueden ser más» (P. Miyasato, comunicación personal, 18 de junio 2015).

Constituyen una excepción los entrevistados que han desarrollado el hábito de gestionar sus correos en las que consideran sus horas menos productivas: después del almuerzo o hacia la hora de salida y reservan sus «mejores horas» para tareas prioritarias.

4.3.4 Conectividad.

Más de la mitad de encuestados (58%) afirma no resistir más de 15 minutos sin revisar su teléfono celular. Este porcentaje se eleva (66%) entre los empresarios poco productivos.

La mayoría de directivos (64%) indica no poder sentirse productivo sin su celular. El uso del dispositivo se reparte de forma pareja entre cuestiones laborales y personales, pero en términos de planificación diaria no tiene mayor presencia (40%). Los más jóvenes (77%) se inclinan más que los mayores (56%) a usar su celular para estar informados. Un 37% de directivos manifiesta no sentirse solo si tiene consigo su teléfono celular.

No se observa diferencia de género en el uso del teléfono celular.

Las entrevistas sugieren que uno de los atributos que ha hecho imprescindible el uso del celular es su capacidad para sincronizarse con otros dispositivos, de manera tal que lo que ocurre en el ordenador de la oficina se observa en simultáneo en el celular y en la *tablet*; esto permite «...movilizarse sin perderse de nada».

«Ir avanzando pendientes desde el celular no tiene precio; es lo mejor. No me imagino tener que esperar llegar a mi oficina para avanzar mis pendientes, los voy resolviendo en mi camino, donde voy, mi celu viene conmigo; lo amo» (L. Castañeda, comunicación personal, 8 de setiembre 2015).

Entre los entrevistados, la excepción a esta tendencia la constituye un directivo que trabaja de forma remota y que ha decidido administrar sus correos y llamadas laborales solo cuando se encuentra en su “oficina-casa”; nunca fuera de este espacio ni cuando se está desplazando de un lugar a otro; se resiste a sincronizar sus dispositivos. Este «alternar» –afirma- le brinda «control y tranquilidad».

La mayoría habla de una fuerte dependencia con el teléfono celular, pues «estar desconectado» o «no estar disponibles cuando se requiere» genera ansiedad en los empresarios; temen «fallarle a la organización» y no estar «a la altura de las expectativas de colegas y clientes». Aquellos que consideran que esta dependencia no es sana, ensayan mecanismos para desconectarse parcialmente del dispositivo.

«Soy adicto [...] pero estoy tratando de romperlo. [...] (Mi celular) procuro cargarlo fuera de mi habitación [...] lo volteo, lo escondo, le quito notificaciones...pero siempre está prendido» (D. Rodríguez, comunicación personal, 10 de marzo 2016).

«No he conectado mi celular a mi cuenta de *Gmail*. [...] Contesto mensajes y correos cuando estoy en la oficina. [...] No me ubican en movimiento, [...] puede haber *Internet*, pero yo no estoy conectado» (J. Ampuero, comunicación personal, 14 de febrero 2017).

4.3.5 Preferencia por el *multitasking*.

La mayoría de encuestados acostumbra realizar en promedio 4 tareas “en simultáneo”; escribir *email*, atender consultas, responder llamadas y *chatear* son las actividades que suelen combinarse con mayor frecuencia. Los empresarios altamente productivos tienden a combinar menos actividades. No se observa mayor diferencia de género ni de edad en estos hábitos.

Los directivos entrevistados sostienen que la palabra *multitasking* se utiliza en el léxico laboral para referirse a un hábito virtuoso propio de aquellos que tienen gran habilidad para desenvolverse en el entorno tecnológico; el *multitasking* es considerado factible y provechoso por muchos entrevistados.

Un excepción a la tendencia la constituyen dos directivos que afirman preferir dedicarse a una sola tarea a la vez; a su entender, esta sería la única manera de lograr profundidad de pensamiento y sostener una reflexión el tiempo necesario como para entender la complejidad de un problema.

«Es una tensión innecesaria [...] el *multitasking* no me interesa [...] Mi trabajo es pensar y elaborar [...] necesito aislarme [...] un ritmo tranquilo» (J. Ampuero, comunicación personal, 14 de febrero 2017).

«Parece contradictorio [...] mientras más trabajo tienes, más necesitas concentrarte en un secuencia: una tarea a la vez» (L. Ly, comunicación personal, 8 de setiembre 2015).

4.4 Hábitos de organización

4.4.1 Organización según prioridades.

Más de la mitad de encuestados (56%) afirma priorizar las tareas urgentes y sobre las importantes. Entre los empresarios altamente productivos esta figura se invierte: 61% da prioridad a las tareas importantes. Más mujeres (64%) que hombres (49%) se inclinan por dar prioridad a lo urgente (ver Figura 2 y Anexo 9/5: Organización según prioridades).

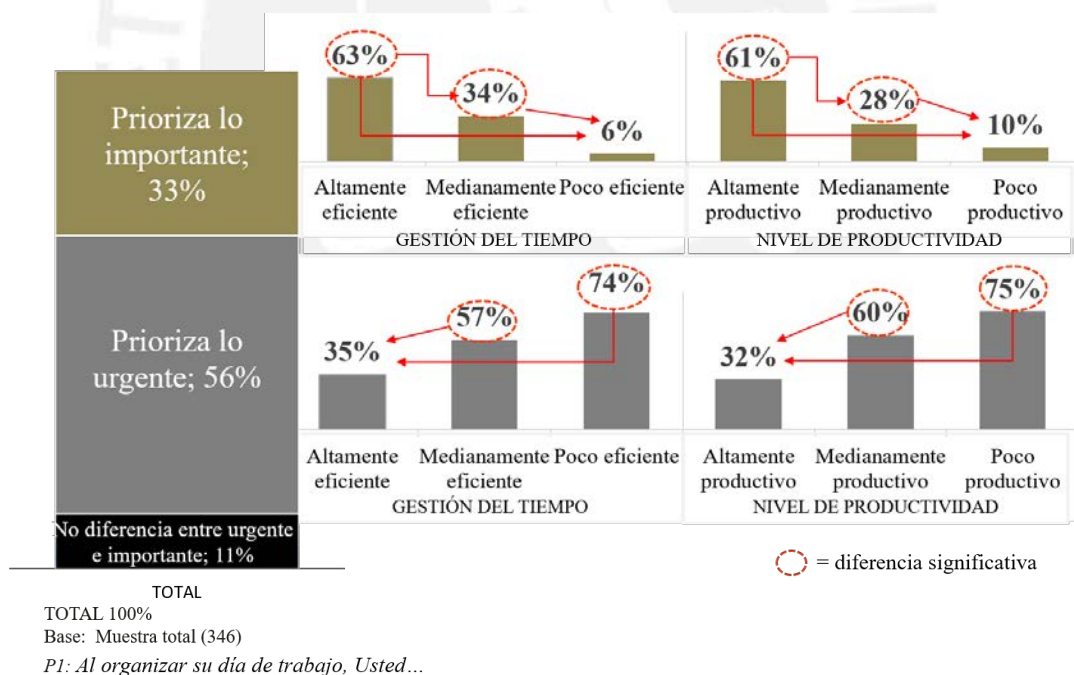


Figura 2. Organización según prioridades

Fuente: Elaboración propia

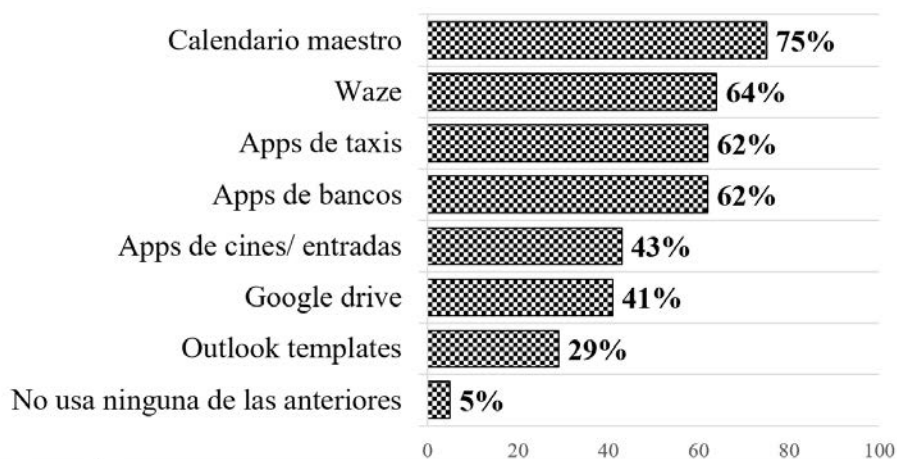
Las entrevistas sugieren que los directivos suelen sentirse presionados por atender primero lo urgente y postergar lo importante, pues clientes y colegas demandan «reacción inmediata»; la rapidez de respuesta es altamente valorada: «se está conectado todo el tiempo; no hay pretexto para no responder». Adicionalmente, acciones urgentes que podrían ser delegadas, pasan a ser prioritarias, pues los directivos no se “animan” a confiarlas a sus colegas.

«Esta es la gran discusión: saber qué es prioritario o no...a veces no sé qué es lo correcto... Trato de deshacerme de cosas tontas primero y rápido, después me enfoco en lo importante [...] Hay que “apagar incendios”... dejar todo lo demás y avanzar lo urgente... No siempre queda tiempo para lo importante» (M. Quiroz, comunicación personal, 18 de junio 2015).

Aún aquellos que utilizan matrices para diferenciar lo urgente y lo importante y buscan priorizar lo primero, sienten que necesitan actuar: «lo más intrascendente puede adquirir protagonismo cuando no hay quién se haga cargo, pues la información la tengo yo».

4.4.2 Uso de la tecnología para la gestión.

Los empresarios encuestados utilizan en sus dispositivos móviles un promedio de tres a cuatro aplicaciones digitales vinculadas a la gestión. Los directivos altamente productivos, cinco; los menos productivos, entre dos y tres. Las aplicaciones más populares son los calendarios maestros, que permiten visualizar y compartir pendientes en un equipo de trabajo, y aquellas que hacen más rápido y seguro el desplazamiento: *apps* de taxis y la aplicación de tráfico y navegación, *Waze*. El uso de aplicaciones es relativamente homogéneo entre hombres y mujeres, salvo por la preferencia de los primeros por los calendarios maestros (82% frente a 69%) y la inclinación de las segundas por las *apps* de cines (72% frente a 53%). El uso de calendarios maestros es transversal a todos los rangos de edad; el resto de aplicaciones es utilizada en menor medida por los empresarios de mayor edad (51 a 65 años) (ver Figura 3 y Anexo 9/6: Uso de tecnología).



TOTAL MÚLTIPLE

Base: Muestra total (346)

P8: ¿Cuáles de las siguientes herramientas o aplicaciones usa?

Figura 3. Uso de tecnología

Fuente: Elaboración propia

Las entrevistas sugieren que es cada vez más extendido el uso de aplicaciones digitales entre los directivos. Se valora que, a diferencia de otro tipo de software de planificación que demanda capacitación especializada, las *apps* son amigables, simples y solucionan “un problema a la vez”. Herramientas más elaboradas, como los gestores de tareas *Trello* y el de planificación de negocios *Lean Canvas*, suelen enfrentar problemas de implementación y requieren entrenamiento especializado.

Los entrevistados coinciden en afirmar que la mayor ventaja del uso de la tecnología está en la sincronización, la movilidad y las posibilidades que abre a la colaboración en un equipo de trabajo; pero insisten en la necesidad de saber elegir, entre un mar de opciones, solo las más relevantes.

4.4.3 Manejo de la información.

La mayoría de encuestados (87%) afirma que le cuesta mantener bajo control algunas tareas vinculadas al manejo de la información. La mayor dificultad (54%) se presenta al momento de seleccionar entre toda la información disponible, aquella que es relevante para su trabajo; esta dificultad se agudiza entre los empresarios de mayor edad (75%) y se asocia a la baja productividad (78%). La mitad de los encuestados (50%) manifiesta que le cuesta administrar el tiempo que necesita para leer la información que le interesa. Para un 35% de empresarios, organizar carpetas de documentos y archivos es un desafío adicional. No se observa diferencia de género en el manejo de la información (ver Anexo 9/7: Manejo de la información).

Las entrevistas muestran que, salvo casos excepcionales, se deja a criterio de cada trabajador, la forma en que selecciona, archiva, recupera o comparte información; este proceso puede resultar desafiante:

«Se que debo elegir solo la información relevante, útil; pero me estresa la posibilidad de dejar atrás algún dato, o peor, la certeza de que cuando termino una búsqueda, información nueva está ya disponible. La información de ayer pierde rápidamente vigencia. Me abruma saber que nunca puedo en verdad terminar» (A. Quiroz, comunicación personal, 18 de junio 2016).

«En la medida en que la información esté procesada puede ser productiva [...] si solo se trata de datos, no puede generarse conocimiento [...] Yo no solo describo el problema, propongo soluciones [...]» (J. Ampuero, comunicación personal, 14 de febrero 2017).

Todos los entrevistados, inclusive aquellos más familiarizados con el uso de tecnología, “confiesan” su predilección por el uso de uno o más accesorios analógicos para administrar información y planificar. Cohabitan en un espacio de trabajo cada vez más digitalizado accesorios tangibles de corte analógico. Almanagues de pared, *post-its*, cuadernos y *blocks* de papel son compañeros cercanos de los entrevistados.

«Tengo un cuaderno [...] sin él no vivo, porque mi cabeza no almacena tanta información [...] la agenda no alcanza» (M. Gonzáles, comunicación personal, 9 de junio 2015).

«Tengo un *block* amarillo. Lo uso todos los días para anotar mi *to-do-list*» (M. Quiroz, comunicación personal, 18 de junio 2015).

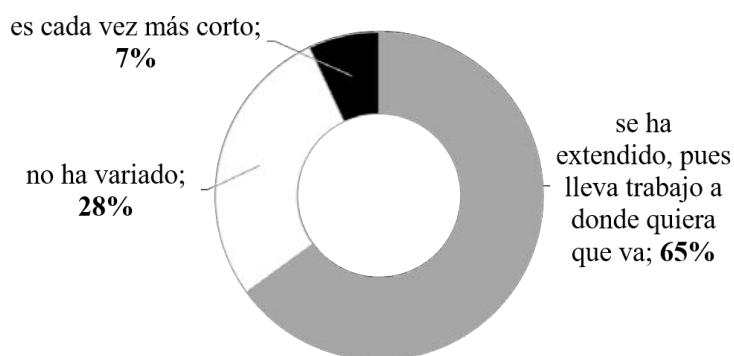
«En mi *laptop* pego mis *post-its*. Se ven horribles, pero necesito esos recordatorios; sé que esos sí voy a verlos» (M. Gonzáles, comunicación personal, 9 de junio 2015).

«(Los *post-it*) son mi *back-up*, mi sistema de emergencia cuando estoy caótico y se me desordenó el sistema, cuando estoy colapsando y ya no confío en nada más» (L. Ly, comunicación personal, 8 de setiembre 2015).

4.4.4 Uso del tiempo libre.

La mayoría de encuestados manifiesta que “gracias a la tecnología” su horario laboral se ha extendido, pues lleva trabajo adonde quiera que va. Solo 7% percibe que su horario laboral es cada vez más corto; en este pequeño porcentaje predominan los directivos más productivos. Más hombres (72%) que mujeres (58%) suelen trabajar en todo lugar. No se aprecia diferencia de hábitos entre los distintos rangos de edad (ver Figura 4 y Anexo 9/8: Horario de trabajo).

Su horario laboral ...



TOTAL 100%

Base: Muestra total (346)

P18: Gracias a la tecnología...

Figura 4. Horario de trabajo

Fuente: Elaboración propia

En las entrevistas, los empresarios declaran no tener un horario más corto que antaño gracias a la tecnología, ni siquiera más flexible; más bien se habla de largas jornadas, de rigidez, de escaso tiempo libre.

«La tecnología te permite ordenarte, estar informado en cualquier lugar, comunicarte inmediatamente [...]; hacer el trabajo más eficientemente...Puedes estar interconectado las 24 horas del día si así lo decides...24/7..., pero eso te lleva al agotamiento» (L. Castañeda, comunicación personal, 8 de setiembre 2015).

Ante la alternativa de poder elegir qué les gustaría hacer en su tiempo libre, varios entrevistados señalan que se inclinarían por dedicarlo a trabajar. Según indicaron, el estrés que les produciría desconectarse del todo y dedicar su tiempo libre exclusivamente a temas personales, no les permitiría disfrutar del reposo.

«He pedido vacaciones, pero lo peor es que he pensado: Voy a estar en Lima, entonces voy a sentarme a hacer lo importante (mis compromisos de trabajo)... en el día a día no puedo, porque necesito atender urgencias » (P. Miyasato, comunicación personal, 8 de junio 2015).

Un caso excepcional lo constituye un directivo que desempeña sus labores de forma remota, no tiene horario, ni supervisión cara a cara; la evaluación del desempeño se establece por objetivos. A pesar de que trabajo y vida familiar coinciden en un mismo espacio, el mundo privado y el laboral están diferenciados.

«Antes, estas dos dimensiones (trabajo y vida personal) estaban mezcladas [...] desordenadas, sin linderos. Ahora que no tengo una oficina física y mi trabajo es virtual, puedo administrar ambas dimensiones [...]; no hay horarios, pero hay control» (J. Ampuero, comunicación personal, 14 de febrero 2017).

4.4.5 Bienestar.

Más de la mitad de los directivos (53%) indica que su trabajo no invade el tiempo que dedican a tomar vacaciones. Este porcentaje crece entre los empresarios altamente productivos (75%); la mayoría de ellos (63%) logra también “defender” su tiempo libre de la invasión del trabajo durante los fines de semana. Más hombres (65%) que mujeres (51%) tienden a trabajar fines de semana.

La mayoría de encuestados (78%), tanto hombres como mujeres, toma vacaciones todos los años; este porcentaje se eleva entre los empresarios altamente productivos (92%).

Poco más de un tercio de los directivos dedica parte de su tiempo libre a practicar algún deporte de forma regular (38%); entre los más productivos el porcentaje se invierte: 62% hacen ejercicio al menos tres veces por semana. Una discreta mayoría (55%) indica que procura tener una alimentación sana la mayor parte de la semana; entre los más productivos el porcentaje se eleva hasta un 76%. No se observa diferencias ni de género, ni de edad en los hábitos de ejercicio físico y alimentación.

La mayoría de encuestados (68%) afirma “aprovechar” su tiempo libre para resolver pendientes de trabajo. Más hombres (75%) que mujeres (60%) se inclinan por este hábito; inclusive los altamente productivos (54%), especialmente los mayores de 40 años (ver Anexo 9/9: Uso del tiempo libre).

En las entrevistas, la opción de dedicar el tiempo libre a practicar deporte o pasear fuera de casa suele descartarse, pues los empresarios no tienen energía para ello.

«Termino agotada; en realidad pienso en echarme en mi cama, dormir, prender la tele... trato de balancearlo de alguna forma con el ejercicio, pero no lo logro» (P. Miyasato, comunicación personal, 8 de junio 2015).

Muchos entrevistados asocian la palabra bienestar a la posibilidad de encontrar la medida justa de adrenalina y distensión en su trabajo; manifiestan que el estrés puede ser agradable si al «clímax de la resolución de un problema», le sigue un momento de reposo para «contemplar el logro».

4.5 Factores determinantes de la productividad

4.5.1 Concentración.

Menos de la mitad de directivos (43%) afirma que logra concentrarse fácilmente. Este porcentaje se eleva a 91% entre los empresarios altamente productivos. No se observa diferencia de género, pero sí una ligera “ventaja” entre

los directivos menores de 50 años: 49% dice concentrarse con facilidad; entre los mayores este porcentaje se reduce a 30% (ver Anexo 9/10: Concentración).

Las entrevistas sugieren que, por lo general, los momentos de mayor concentración se alcanzan fuera del horario de trabajo; por ejemplo, de madrugada en casa cuando todos duermen o muy temprano en la oficina, cuando aún no llega nadie. Soledad, silencio y concentración están por naturaleza asociados. Sin embargo, se reconoce también el valor de «unir mentes» para alcanzar mejores resultados.

“Reconozco que necesito a menudo espacios de profunda y solitaria concentración y, sin embargo, necesito también momentos con mi equipo, donde varias cabezas <cocinan> juntas ideas y soluciones. Lo ideal es alternar de forma controlada. (A.Quiroz, comunicación personal, 18 de junio 2016).

4.5.2 Autonomía.

Un 48% de encuestados afirma que tiene amplia libertad para tomar decisiones en su ambiente laboral. Entre los directivos altamente productivos la percepción de ser más libres al decidir crece a 80%. No se aprecian diferencias de género, ni de edad (ver Anexo 9/11: Autonomía).

Entre los entrevistados, la libertad de decisión se asocia a productividad y bienestar cuando se da en un ambiente de colaboración; se asocia a carga y presión cuando se practica en un ambiente donde priman objetivos individuales.

4.5.3 Innovación.

La mitad de los encuestados (50%) percibe que tiene una amplia libertad para innovar en su espacio laboral. Entre los directivos altamente productivos este porcentaje se eleva a 94%. Más de la mitad de los empresarios más jóvenes y los de mediana edad señalan tener amplia libertad de innovar; entre los mayores de 50, el porcentaje cae a 37%. No existe diferencia entre hombres y mujeres (ver Anexo 9/12: Innovación).

Los entrevistados afirman que para cobrar sentido, la libertad de innovar de un directivo debe ir acompañada de la habilidad para gestionar cambios y ejercitar la adaptabilidad.

4.5.4 Aprendizaje continuo.

Más de la mitad de encuestados (60%) considera que sus oportunidades de aprender en el trabajo son constantes. 96% de los directivos altamente productivos tiene esta percepción; entre los menos productivos este porcentaje baja a 18%. Más del 70% de empresarios menores de 50 siente que aprende constantemente en el espacio laboral; entre los mayores, solo 43% tiene esta percepción. No se observa diferencia de género (ver Anexo 9/13: Oportunidades de aprender).

A decir de los entrevistados la clave aquí sería canalizar el entusiasmo por «aprender de todo» hacia la necesidad de mantenerse actualizado en el «core (núcleo) del negocio».

4.5.5 Enseñanza continua.

Al igual que con el aprendizaje, 60% de encuestados percibe que sus oportunidades de enseñar en el espacio laboral son constantes. Este porcentaje se eleva a 91% entre los más productivos. Ni el género, ni la edad parecen influir en este indicador (ver Anexo 9/14: Oportunidades de enseñar).

En las entrevistas se subraya la importancia de que los directivos sean capaces de «socializar» lo aprendido; no solo haría falta que ellos «construyan conocimiento, sino que lo compartan».

4.5.6 Calidad.

Alrededor de un 35% de los encuestados considera que su organización evaluaría su desempeño con una nota alta o regular (3 ó 4 en una escala de 1 a 5 donde la nota más alta es 5). Resolver problemas y trabajar en equipo son las capacidades en las que los ejecutivos se sienten mejor evaluados por sus organizaciones. Capacidades como alcanzar metas y cumplir cronogramas obtienen puntajes más bajos. Las diferencias por género y edad son mínimas.

En las entrevistas se sugiere que es cada vez más frecuente en las empresas promover el autoexamen y la evaluación 360°, en la cual todos los stakeholders evalúan el desempeño del directivo.

«En el autoexamen [...] directivos y altos ejecutivos [...] hacen un balance entre sus expectativas y las de su organización; esta evaluación incluye no solo mediciones cuantitativas en cuanto a logro de metas, sino subjetividades como cuán bien te llevas con tu gente y cuán energizado te sientes en el trabajo. [...] Todos los que constituyen un punto de contacto [...] evalúan mi desempeño [...] el foco está en mantener una buena relación» (A. Quiroz, comunicación personal, 18 de junio 2016).

4.5.7 Motivación.

Menos de la mitad de encuestados (42%) afirma sentirse muy motivado en el trabajo. Este porcentaje sube a 89% entre los directivos más productivos y baja a 3% entre los menos productivos. El nivel de motivación es similar entre hombres y mujeres. Los empresarios de mediana edad (51%) y aquellos más jóvenes (43%) serían los más motivados; los mayores (33%), los menos motivados (ver Figura 5 y Anexo 9/15: Motivación).

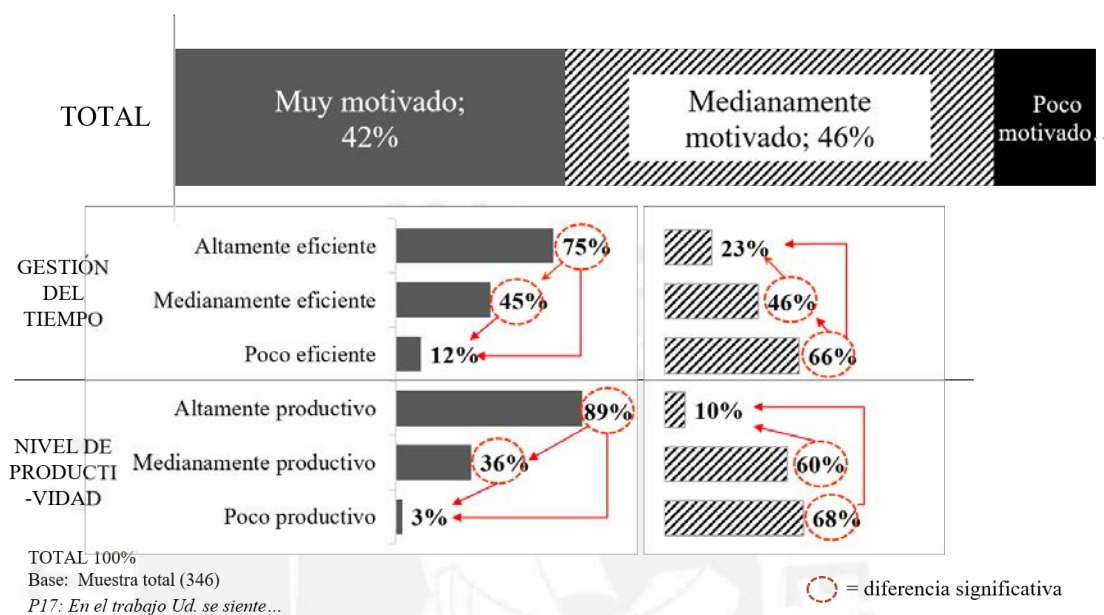


Figura 5. Motivación

Fuente: Elaboración propia

En las entrevistas es interesante observar el vínculo que se suele establecer entre motivación y productividad con los conceptos de control e incentivo. Algunos de los entrevistados afirman que, aún en entornos supuestamente muy favorables en términos de clima organizacional, hay trabajadores (no se hace distinción aquí entre directivos y colaboradores) que no se sienten motivados a trabajar, aprender o mejorar. Se sugiere que una de las razones sería que las empresas suelen premiar a los trabajadores más productivos con más trabajo y mayores responsabilidades.

«La pregunta que está detrás de la mejora en la productividad es quién gana [...] Si eres más productivo, [durante] ese tiempo que estás ganando, la empresa te va a pedir hacer más cosas... ¿no? » (L. Ly, comunicación personal, 8 de setiembre 2015).

La percepción cambia cuando existe motivación económica; no obstante, este tipo de motivación en particular tiene, en opinión de los entrevistados, “un punto de saturación”.

4.5.8 Nivel de estrés.

Un tercio de los encuestados (33%) afirma sentirse enojado e irritable con frecuencia. Entre los directivos altamente productivos este porcentaje baja a 6%; entre los poco productivos se eleva a 61%. Los mayores de 50 (47%) suelen estar más enojados e irritables que los empresarios de mediana edad (31%) y que los menores de 40 (20%).

Una cuarta parte de los encuestados (25%) expresa sufrir de insomnio. Este porcentaje baja a 5% entre los directivos más productivos y se eleva a 43% entre los menos productivos. No se registra diferencia de género, ni de edad.

Alrededor de un tercio de los encuestados sostiene que se preocupa excesivamente y le cuesta controlarlo. Este porcentaje baja a 14% entre los más productivos y sube a 50% entre los poco productivos. Los mayores de 50 son los más preocupados (41%), seguidos por los de mediana edad (33%) y por los más jóvenes (21%).

37% de los encuestados afirma sentir a menudo tensión en la nuca. Entre los altamente productivos el porcentaje baja a 18% y sube a 43% entre los menos productivos.

4.6 Perfil del directivo limeño

Los hábitos de comunicación y organización que exhibe la mayoría de empresarios encuestados pueden resumirse en las siguientes tendencias:

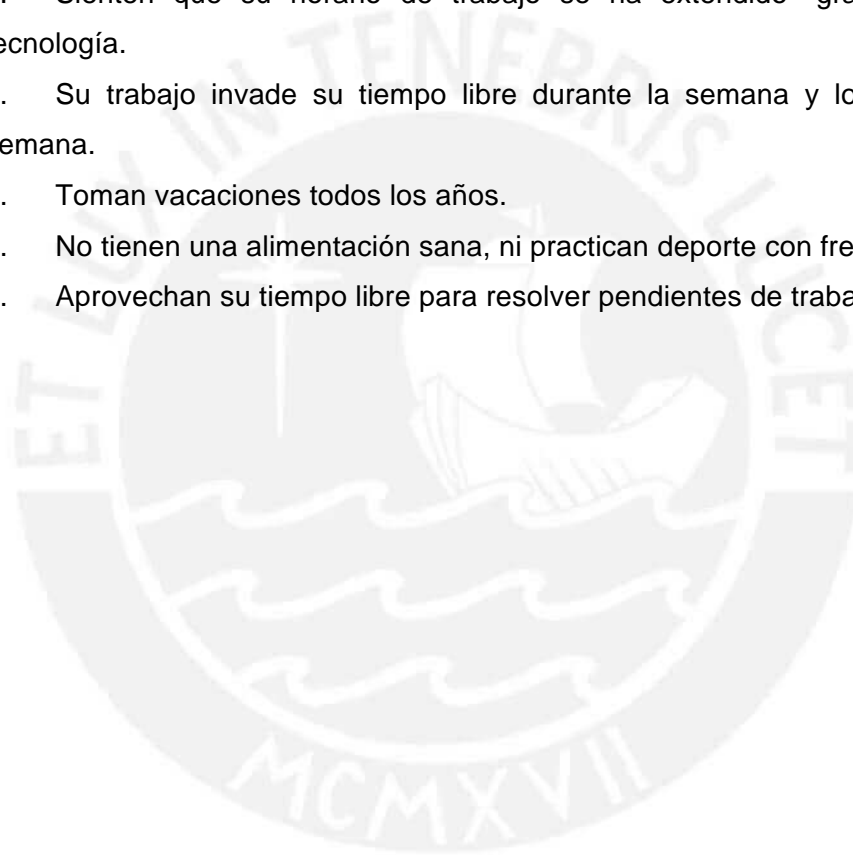
Comunicación

1. Realizan en promedio cuatro actividades en simultáneo (siendo las más frecuentes: atender *emails*, absolver consultas y responder llamadas).
2. No tienen un horario del día destinado a trabajar sin interrupciones.
3. Atienden consultas de clientes o colegas a cualquier hora (24/7).
4. Participan de reuniones de más de 30 minutos, que se extienden a pesar de que sí suelen tener agenda y objetivos y cerrar con accionables.
5. Delegan a terceros parte de los *emails* que reciben.
6. No acumulan más de 50 *emails* en su *Inbox* al final del día.
7. Responden casi todos inmediatamente.
8. Usan el celular para mantenerse informados.
9. No pueden estar sin revisar el celular más de 15 minutos.

10. Usan el celular por igual, tanto para cuestiones laborales como personales.
11. Se sienten productivos al usar su celular, pero no lo usan para planificar su día.

Organización

1. Priorizan lo urgente sobre lo importante al organizar sus pendientes.
2. Utilizan calendarios maestros y aplicaciones (de preferencia para guiarse en el auto y realizar operaciones bancarias).
3. Tiene dificultad para controlar la selección y procesamiento de la información.
4. Sienten que su horario de trabajo se ha extendido “gracias” a la tecnología.
5. Su trabajo invade su tiempo libre durante la semana y los fines de semana.
6. Toman vacaciones todos los años.
7. No tienen una alimentación sana, ni practican deporte con frecuencia.
8. Aprovechan su tiempo libre para resolver pendientes de trabajo.



Conclusiones

En la literatura sobre la *sociedad de la información* es usual encontrar referencia al vínculo entre los conceptos de **información**, **comunicación** y **conocimiento**. En la literatura sobre la administración empresarial es frecuente, tanto la asociación entre **conocimiento** y **productividad**, como la cercanía entre los términos de **productividad** y **tiempo**. Sin embargo, la relación directa entre **comunicación**, **tiempo** y **productividad**, no ha sido, a nuestro entender, explorada lo suficiente.

La presente investigación reúne estos conceptos en un solo espacio y cumple el objetivo de describir la relación entre los hábitos de **comunicación** y organización de la **información** asociados a la gestión del **tiempo** y el nivel de **productividad** de directivos de empresas.

Desarrolla un acercamiento de tipo secuencial mixto, que combina de forma complementaria los enfoques cuantitativo y cualitativo. El alcance del estudio es descriptivo, pero se enriquece con elementos de análisis correlacional. La investigación se realiza sobre una muestra de trabajadores cuyas organizaciones se ubican en la zona de mayor densidad empresarial del Perú, Lima Centro, y se restringe a empresas grandes y medianas. Se parte de la premisa de que estas empresas serían las más afectadas por las transformaciones que introduce al mundo del trabajo la sociedad de la información, debido a la complejidad de sus operaciones, sus recursos tecnológicos y el alcance de sus redes. Se elige como sujetos de estudio a directivos que ocupan altos cargos, pues se presume que por su rol y funciones encarnan por excelencia a los *trabajadores del conocimiento* (aquellos que se desempeñan predominantemente con recursos intangibles y cuyas tareas involucran análisis teórico complejo, diseño de estrategias, creación de innovaciones, uso de tecnología, transformación de información en conocimiento y socialización de este conocimiento).

Fruto del análisis de los datos empíricos, se logra aceptar la hipótesis de que los hábitos de comunicación y organización de la información asociados a un alto nivel de eficiencia en la gestión del tiempo se reflejan en un mayor nivel de productividad entre los directivos de empresas en Lima Centro. Al evidenciar que esta relación es positiva y significativa, la investigación resalta la importancia del componente comunicacional e informacional en el rendimiento laboral.

Es el poder en lo pequeño: hábitos de carácter aparentemente secundario, como asistir a reuniones, responder correos, priorizar pendientes, descargar aplicativos o decidir a qué fragmento de información brindar atención, suelen insertarse en la cotidianidad de los trabajadores sin mayor cuestionamiento, pero encierran el potencial de alterar significativamente un elemento clave de su productividad: el tiempo.

Los resultados de la investigación empírica sugieren que, en Lima, los directivos de empresas se ven afectados por transformaciones y exigencias que pueden interpretarse como características de la sociedad de la información que se describe en el marco teórico de la investigación:

- La forma en que la mayoría de entrevistados administra canales de comunicación, prioridades, interrupciones e información resulta en una gestión temporal poco eficiente, que los directivos asocian a (1) la **abundancia de información** y a la dificultad que tienen para concentrarse en lo más importante (**escasez de atención**).
- La manera en que la mayoría de entrevistados usa la tecnología para gestionar su trabajo limita la eficiencia con que gestiona su tiempo; los directivos asocian este uso a la (2) **proliferación de la conectividad móvil**, la expectativa de estar disponibles 24/7, al tiempo que demanda capacitarse en el uso de tecnología y a la dificultad que tienen para distinguir cuál es realmente útil y cuál debe descartarse.
- La forma en que la mayoría de entrevistados planifica su trabajo, usa su tiempo libre y decide sobre aspectos que influyen en su bienestar (alimentación, ejercicio, descanso) se vincula también a una gestión temporal poco eficiente. Los directivos asocian estas prácticas a (3) la **presión** que sienten por completar cada vez más rápido ciertos procesos y por capturar y compartir contenido “a **tiempo real**”, pues lo pasado pierde velozmente vigencia.

La investigación empírica revela que, en el trabajo, los hábitos de comunicación que se asocian a una eficiente gestión del tiempo implican fundamentalmente dosificar las interrelaciones según su relevancia, restringir la disponibilidad y alternar el trabajo en equipo con momentos de concentración solitaria. Los hábitos de organización de la información asociados la eficiencia en la administración temporal involucran priorizar lo importante sobre lo urgente y actuar en consecuencia, gestionar la información como activo organizacional, elegir solo tecnología relevante y promover el uso sano del tiempo libre.

Adquirir hábitos de comunicación y organización de la información asociados a una eficiente gestión del tiempo tiene el potencial de impactar positivamente en la productividad de los trabajadores y en su bienestar. Los resultados empíricos evidencian que los trabajadores que gestionan más eficientemente su tiempo, no solo tienen un nivel de productividad más alto, sino que suelen también llevar una vida más sana y menos estresada.

La revisión bibliográfica que enmarcó la investigación se concentró en tres ámbitos: (1) transformaciones que impone en las empresas la *sociedad de la información*, (2) productividad de los *trabajadores del conocimiento* (3) eficiencia en el manejo del tiempo y *modelos-tipo de gestión*. Esta revisión sirvió de base para construir los instrumentos de recolección de datos e hizo posible identificar la importancia de desarrollar nuevas formas de medición que permitieran dimensionar y relacionar las variables centrales; se consideró necesario crear una escala que colocara énfasis en las relaciones interpersonales y asumiera un escenario laboral dinámico y sensible al entorno. Se construyó dos escalas que permitieron estimar (1) la eficiencia en la gestión del tiempo y (2) el nivel de productividad. Al aplicarse el índice de consistencia interna *Alfa de Cronbach*, ambas escalas mostraron una alta fiabilidad (0.871).

La revisión de la literatura permitió también identificar la necesidad de definir la *sociedad de la información* desde una perspectiva que toma en cuenta los puntos de encuentro de definiciones anteriores, pero enfatiza la relevancia de la comunicación. Desde el **criterio comunicacional**, se entiende la *sociedad de la información* como un tipo de sociedad en la cual el potencial de desarrollo está en la capacidad de distinguir lo relevante de lo poco significativo y optar por lo primero, en base a decisiones comunicacionales que permiten elegir, postergar o descartar relaciones, conexiones, canales y alternativas tecnológicas, en un contexto de hiperconectividad, abundancia de información y aceleración de procesos.

Como fruto de la investigación se propone un nuevo modelo de gestión del tiempo:

Modelo de gestión centrado en la alternancia

Características

La eficacia en la gestión del tiempo se sostiene en la posibilidad de alternar; variar entre individualidad y cooperación, silencio y estruendo, tecnológico y analógico, tensión y relajación, velocidad y contemplación. En la capacidad de alternar está el potencial de sacar provecho de los cambios.

Este modelo parte de la premisa de que para adquirir hábitos de gestión que propicien productividad y bienestar, es requisito que el trabajador negocie nuevas reglas de juego con su entorno; reglas que involucran nuevas formas de comunicarse y organizarse. La empresa debe comprometerse con los cambios que creen el ambiente donde nuevos hábitos pueden concretarse.

La tecnología debe estar al servicio de la libertad y la autonomía; no de la de la disponibilidad y la explotación.

Método

El trabajador debe cultivar los siguientes hábitos:

1. Ejercer la libertad de alternar entre:

- Periodos intensa actividad y reposo contemplativo. Dedicar el tiempo necesario tanto a pensar (conceptualizar, crear, teorizar), como a descansar la mente (meditar, jugar, desconectarse)
- Trabajo en equipo y concentración solitaria. Implica “bloquear” en el horario de trabajo momentos de silencio y concentración individual, libres de interrupciones, y abrir otros momentos para el trabajo colaborativo.
- Conectividad multiplataforma y bloqueo de canales de comunicación

2. Evitar realizar varias tareas en simultáneo (*multitasking*).

Las actividades complejas que requieren conceptualizar, crear, planificar, poner atención, no debe combinarse entre sí, ni mezclarse con tareas simples o mecánicas.

3. Flexibilizar horarios y lugar de trabajo.

Usar tecnología que facilite el trabajo remoto y colaborativo, el desplazamiento, la automatización de procesos, la participación en redes y la gestión de información: es decir, aquellas que propician autonomía.

4. Dedicar a las tareas prioritarias el mejor momento del día.

Implica distribuir a lo largo de la jornada laboral, “horas foco” en las que se dedica atención exclusiva a las tareas que rinden mayor beneficio, lo más relevante, lo que suma mayor valor (Ley 80/20), haciéndolas coincidir con los picos naturales de energía de cada persona. Es clave desarrollar la capacidad de delegar lo urgente.

Ventajas

Este modelo toma en consideración que la capacidad de gestión de un trabajador está fuertemente influenciada por su entorno y propone alternativas que involucran decisiones organizacionales y acuerdos de equipo; se promueve así la interdependencia, se modera la presión de grupo y el “sentimiento de culpa” que suelen afrontar los trabajadores que experimentan con nuevos hábitos de forma individual. Saca provecho de las alternativas tecnológicas con foco en la libertad y no en la disponibilidad.

La comunicación tiene el potencial de constituirse en pieza clave para superar el desfase entre las transformaciones que impone la *sociedad de la información* y las habilidades necesarias para enfrentarlas. Comunicación como poder de decisión, de elección y descarte. Ante la tentación de usar más tecnología, más conexiones, más información e imprimir más velocidad para generar mayor productividad en menor tiempo, se plantea la alternativa de alternar, y elegir solo lo más relevante. “*More for less*” (más por menos): menos tecnología, menos conexiones, menos información, menos velocidad, deben producir mejores resultados en menos tiempo. No es que las posibilidades que trajo el progreso no sean válidas, es que no todas pueden ser válidas, es necesario elegir, descartar y alternar.

Desafíos

La viabilidad de la propuesta descansa en la apertura y compromiso de las organizaciones que la implementen. Exige tener la firmeza de bloquear de forma intermitente los canales de comunicación y la habilidad de negociar esta posibilidad con socios y clientes. La flexibilidad que introduce el modelo en cuanto a horarios y lugar de trabajo solo se sostiene en un ambiente laboral de confianza y autonomía. Hay que ser realistas en comprender que adquirir nuevos hábitos toma tiempo y demanda inversión de recursos y paciencia organizacional. Demanda también construir acuerdos con los stakeholders (grupos de interés).

Aportes, limitaciones y futuras preguntas de investigación

En términos generales, el presente estudio busca aportar al debate académico sobre la información, la comunicación y la productividad en las empresas desde la reflexión (1) teórica, (2) metodológica y (3) de intervención.

(1) A nivel teórico, propone explicar la *sociedad de la información* desde el *criterio comunicacional*, pero agregando acento y matices a las aproximaciones de autores como McLuhan (1967), Scolari (2008) y Castells (2005). Plantea analizar,

desde la relevancia de la comunicación, las transformaciones que este tipo de sociedad introduce al mundo del trabajo y toma el concepto de **tiempo** como hilo conductor en el contexto de la comunicación corporativa.

(2) A nivel metodológico, propone nuevas herramientas para dimensionar las variables centrales de estudio, productividad y gestión del tiempo, para luego describir –en el análisis- la relación que las une.

(3) El presente estudio se inserta en la línea de la investigación-acción y se desarrolla en el campo de la comunicación organizacional. Propone un modelo de intervención que busca contribuir a atender el desfase entre las nuevas exigencias (que impone en el entorno laboral la *sociedad de la información*) y las viejas formas en que los trabajadores se comunican y organizan.

La presente investigación presenta la limitación de (1) haber sido desarrollada sobre una muestra no-probabilística. La dificultad de acceder de forma aleatoria a altos directivos dispuestos a brindar información sobre su rutina laboral y abrir públicamente información sobre sus organizaciones, resulta un desafío e impone la necesidad de matizar los resultados cuantitativos del estudio. (2) Por otro lado, como señalamos en el Capítulo 3, resultaría interesante contrastar y complementar los hallazgos del presente estudio analizando cómo se comportan y relacionan las variables gestión del tiempo y productividad, teniendo como variable de cruce el tipo y características de las empresas (tamaño, sector, giro del negocio). Esta variante permitiría, además, identificar en qué circunstancias es posible para los trabajadores negociar con su entorno laboral determinadas reglas de juego que se adapten mejor a sus necesidades. Esta alternativa queda abierta como tarea pendiente para futuras investigaciones.

La presente investigación abre el camino para formular nuevas preguntas alrededor de las variables centrales y su relación:

- ¿Cuál es el entorno corporativo ideal para aplicar de forma exitosa el nuevo modelo de gestión del tiempo que se propone hacia el final de la investigación?
- ¿Cómo varía el comportamiento de, y la relación entre las variables gestión del tiempo y productividad, según el tipo y características de las empresas (tamaño, sector, giro del negocio)?
- ¿Cuán eficiente es el modelo sugerido si se aplica en el contexto de una investigación experimental de alcance explicativo?

- ¿Cuán válidas son las escalas de medición que se construye en el marco de la investigación para medir eficiencia en la gestión del tiempo y nivel de productividad?
- ¿Cómo se relacionan las más recientes teorías de la motivación con la eficiencia en la gestión y el nivel de productividad?
- Cuando se traslada el objeto de estudio exclusivamente al espacio personal (casa/hogar), ¿cómo se comporta la variable gestión del tiempo?, ¿cómo interviene la variable género? y ¿qué rol juegan los hábitos de comunicación y organización en este contexto?



Referencias bibliográficas

- Agarwal, R., Bohner, M., O'Regan, D., & Peterson, A. (2002). Dynamic Equations on Time Scales: A Survey. *Journal of Computational and Applied Mathematics*, 141(1), 1-26. Ámsterdam, Países Bajos: Elsevier.
- Allen, D. (2001). *Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity*. Nueva York, Estados Unidos: Penguin Books.
- Amar, A. D. (2004). Motivating knowledge workers to innovate: a model integrating motivation dynamics and antecedents. *European Journal of Innovation Management*, 7(2), 89-101. West Yorkshire, Inglaterra: Emerald Publishing.
- Bell, D. (1993). The Social Framework of the Information Society. En R. Mansell (Ed.), *The Information Society* (Vol. 1). Londres, Reino Unido: Routledge.
- Bell, D., García, R., & Gallego, E. (1976). *El advenimiento de la sociedad post-industrial: un intento de prognosis social*. Madrid, España: Alianza Editorial.
- Bentley, K., & Yoong, P. (2000). Knowledge work and telework: an exploratory study. *Internet Research*, 10(4), 346-356. West Yorkshire, Inglaterra: Emerald Publishing.
- Bernal, R., Peña, X., Josse, C., Cuesta, F., Navarro, G., Barrena, V. & Saito, J. (2011). *Guía práctica para la evaluación de impacto* (No. 361.25 B517). Bogotá, Colombia: Universidad de Los Andes.
- Baudrillard, J. (1983). *The Ecstasy of Communication*. Londres, Reino Unido: Pluto Press.
- Bond, M. J., & Feather, N. T. (1988). Some correlates of structure and purpose in the use of time. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55(2), 321. Washington DC, Estados Unidos: APA.
- Bray, D. A. (2008). Information Pollution, Knowledge Overload, Limited Attention Spans, and Our Responsibilities as IT Professionals. *World Conference - Global Information Technology Management Association*. Cambridge, Reino Unido.
- Brisley, C. L. & Fielder, W.F. (1983). Immeasurable output of Knowledge Office Workers can and must be measured. *Industrial Engineering*, 15(7), 42-47. Georgia, Estados Unidos: Institute of Industrial and System Engineering.
- Britton, B. K., & Tesser, A. (1991). Effects of time-management practices on college grades. *Journal of educational psychology*, 83(3), 405. Washington, DC, Estados Unidos: American Psychological Association.
- Brum, E. (8 de julio de 2016). Exhaustos y corriendo y dopados. *Diario El País*.
Disponible en

http://internacional.elpais.com/internacional/2016/07/05/america/1467744562_472863.html

- Bumbarger, B. (1984). Operation Function Analysis - The Next Step Beyond Quality Circles. *Spring Annual Conference & World Productivity Congress* (pp. 292-300). Georgia, Estados Unidos: American Institute of Industrial Engineering.
- Burch, S. (2005). Sociedad de la información/Sociedad del conocimiento. En A. Ambrosi, V. Peugeot & D. Pimienta, *Palabras en juego: enfoques multiculturales sobre las sociedades de la información* (pp. 54-78). Paris, Francia: C & F Éditions. Disponible en <http://www.analfatecnicos.net/archivos/76.SociedadDeLaInformacionYConocimiento-SallyBurch.pdf>
- Campo-Arias, A., & Oviedo, H. C. (2008). Propiedades psicométricas de una escala: la consistencia interna. *Revista de salud pública*, 10(5). Bogotá, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Cardona, C. R., & Salazar, M. D. P. R. (2016). *Fundamentos de administración*. Bogotá, Colombia: Ecoe ediciones.
- Carrillo, G. J. (2005). *Análisis de la relación entre estilos de liderazgo, actitudes y comportamientos de los trabajadores del conocimiento en la industria de telecomunicaciones y tecnologías de la información*. Tesis de maestría, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México.
- Castells, M. (2009). *Comunicación y poder*. Madrid, España: Alianza Editorial.
- (2005). *La sociedad red*. Madrid, España: Alianza Editorial.
- (2001). *La galaxia Internet*. Barcelona, España: Plaza & Janés.
- (2000). *La era de la información: economía, sociedad y cultura* (Vol. 3). Buenos Aires, Argentina: Siglo xxi.
- (1995). *La ciudad informacional: tecnologías de la información, reestructuración económica y el proceso urbano-regional* (No. 658: 004.7). Madrid, España: Alianza Editorial.
- Cornella, A. (2000). Cómo sobrevivir a la infoxicación. *Infonomía.com*, 8. Barcelona, España: Deusto. Disponible en http://www.infonomia.com/img/pdf/sobrevivir_infoxicacion.pdf
- Costa, J. (2009). *El DirCom hoy. Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Barcelona, España: CPC Editor.
- Covey, S. R. (1989). *The 7 Habits of Highly Effective People*. Nueva York, Estados Unidos: Simon & Schuster.
- Davenport, T. H. (2005). *Thinking for a Living: How to Get Better Performances and Results from Knowledge Workers*. Nueva York, Estados Unidos: Jossey-Bass.

- (2001). Knowledge Work and the Future of Management. En Bennis, W., Spreitzer, G. M., & Cummings, T. G., *The future of Leadership: Today's Top Leadership Thinkers Speak*. Nueva York, Estados Unidos: Jossey-Bass.
- Davenport, T. H. & Beck, J. C. (2002). The Mysterious Art and Science of Knowledge-Worker Performance. *MIT Sloan Management Review*, 44(1), 23-29. Massachusetts, Estados Unidos: Massachusetts Institute of Technology.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations manage what they know*. Massachusetts, Estados Unidos: Harvard Business Press.
- Dale, E. (1969). *Management: theory and practice*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Dreger, J. B. (1989). *Function point analysis*. Nueva York, Estados Unidos: Prentice-Hall.
- Drucker, P. F. (2003). *El management del futuro*. Buenos Aires, Argentina: Sudamericana.
- (1995). *Management in a Time of Great Change*. New York, Estados Unidos: Dutton.
- (1969). *The Age of Discontinuity; Guidelines to our changing Society*. Nueva York, Estados Unidos: Harper & Row.
- (1959). *Landmarks of Tomorrow: A Report on the New 'Post-Modern' World*. Nueva York, Estados Unidos: Harper & Row.
- Drucker, P. F. & Wilson, G. (2001). *The Essential Drucker*. Oxford, Inglaterra: Butterworth-Heinemann.
- Drucker, P. F. & Smith, J. M. (1967). *The Effective Executive* (Vol. 967). Londres, Reino Unido: Heinemann.
- Durán, M. M. (2010). Bienestar psicológico: el estrés y la calidad de vida en el contexto laboral. *Revista Nacional de Administración*, 1(1), 71-84. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Elliott, A. & Urry, J. (2010). *Mobile Lives*. Londres, Reino Unido: Routledge.
- ESAN. (2016). *Administración del tiempo y del estrés*. Disponible en <http://www.esan.edu.pe/pee/areas/direccion-de-personas/administracion-de-tiempo-y-del-estres/>
- Fayol, H. (1916). General principles of management. *Classics of organization theory*, 2, 15. Illinois, Estados Unidos: Moore Publishing.
- Ferriss, T. (2009). *The 4-Hour Workweek, Expanded and Updated*. Nueva York, Estados Unidos: Harmony.
- Fischman, D. (1997). *Seminario taller sobre eficacia personal*. Lima, Perú: Centro de Liderazgo Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

- Gallego, M. (2012). Gestión humana basada en competencias: contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. *Revista Universidad EAFIT*, 36(119), 63-71. Medellín, Colombia: EAFIT.
- Gestión. (4.12.2016) *Cuatro cambios en el perfil del alto ejecutivo peruano en el ámbito internacional*. Lima, Perú: Diario Gestión. Disponible en <http://gestion.pe/empleo-management/cuatro-cambios-perfil-alto-ejecutivo-peruano-ambito-internacional-2176369>
- Gordon, G. E. (1997). *The last word on productivity and telecommuting*. (1997). Disponible en www.gilgordon.com/downloads/productivity.txt
- Hammer, M., & Hershman, L. (2010). *Faster cheaper better: The 9 levers for transforming how work gets done*. Nueva York, Estados Unidos: Crown Business.
- Han, B. (2015). *La sociedad del cansancio*. Barcelona, España: Pensamiento Herder.
- (2014). *En el enjambre*. Barcelona, España: Pensamiento Herder.
- Hardaker, M. & Ward, B. J. (1987). Getting things done. *Harvard Business Review*, 65(6), 112-119. Massachusetts, Estados Unidos: Harvard Business School Publishing.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: Editorial Mc Graw Hill.
- Hidalgo, L. F. (2000). Gestión del tiempo. *Gestión en el Tercer Milenio*, 3(6), 15-18. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Hislop, D. (2013). *Knowledge management in organizations: A critical introduction*. Oxford, Reino Unido: Oxford University Press.
- Huidobro, J. M. (2005). *Nuevas Tecnologías: Impacto en las empresas*. Monografías. Bilbao, España. Disponible en http://www.adecom.biz/pdf/pdf_agosto2005/Nuevas%20tecnologias%20Impacto%20en%20las%20empresas.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI. (2017). Lima, Perú. *Población Ocupada, Según Ramas de Actividad, Tamaño de Empresa y Categorías de Ocupación 2014-2015*. Disponible en <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>
- (2016). Perú: Estructura Empresarial 2015. Lima, Perú: INEI
- (2016). Perú: Tecnología de Información y Comunicación en las Empresas. *Encuesta Económica 2015*. Lima, Perú: INEI
- (2014). *Encuesta Nacional sobre Uso del Tiempo*. Disponible en <http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/enchogares/especiales/enut/2014/>

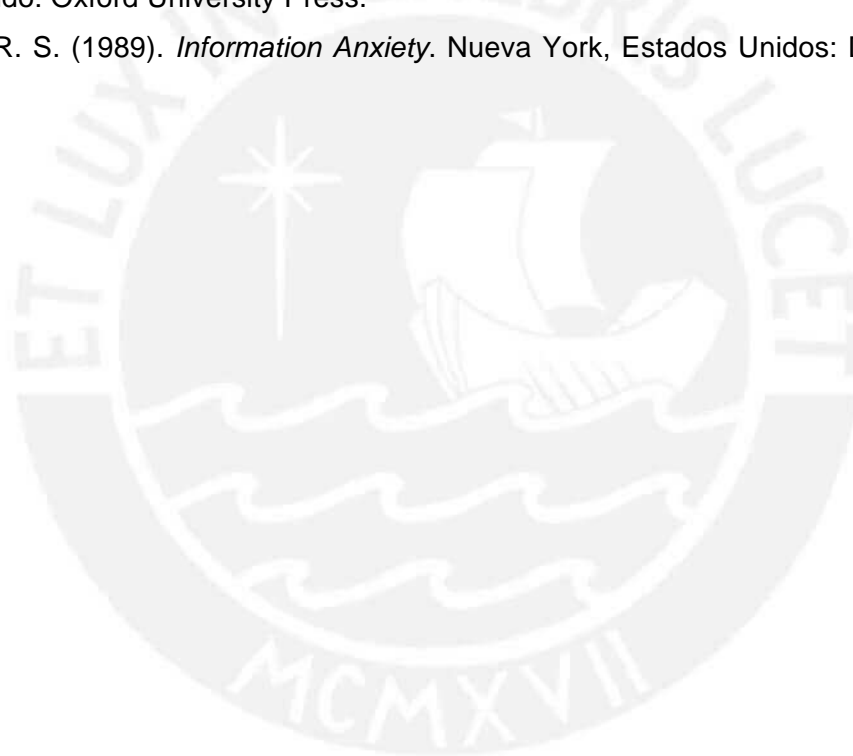
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEG. (2010). *Scinse: Sistema para la consulta de la información censal 2010*. Lima, Perú: INEG
- Instituto Peruano de Economía IPE (2007). Lima, Perú. *Productividad laboral*. Disponible en <http://www.ipe.org.pe/content/productividad-laboral>
- Jablin, F. M., Putnam, L. L. & Roberts & K. H. Porter. (1987). *Handbook of Organizational Communication. An Interdisciplinary Perspective*. California, Estados Unidos: Sage Publications Inc.
- James, G. (2000). *Faster: The Acceleration of Just About Everything*. New York, Estados Unidos: Vintage.
- Janz, B. D., Colquitt, J. A., & Noe, R. A. (1997). Knowledge worker team effectiveness: The role of autonomy, interdependence, team development, and contextual support variables. *Personnel psychology*, 50(4), 877-904: Wiley Online Library.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (Vol. 2). New York: Wiley.
- Keller, G. (2013). *The One Thing: The Surprisingly Simple Truth Behind Extraordinary Results*. Texas, Estados Unidos: Bard Press.
- Kirsh, D. (2000). *A Few Thoughts on Cognitive Overload*. Miami, Estados Unidos: Penguin Books.
- Klassen, K. J., Russell, R. M. & Chrisman, J. J. (1998). Efficiency and Productivity Measures for High Contact Services. *Service Industries Journal*, 18(4), 1-18. Londres, Reino Unido: Routledge.
- Koch, R. (2011). *The 80/20-Principle: The Secret to Achieving More with Less*. Nueva York, Estados Unidos: Doubleday.
- Kubo, I. & Saka, A. (2002). An inquiry into the motivations of knowledge workers in the Japanese financial industry. *Journal of Knowledge Management*, 6(3), 262-271. West Yorkshire, Inglaterra: Emerald Publishing.
- Lakein, A. (1973). *How to get control of your time and your life*. Nueva York, Estados Unidos: PH Wyden.
- Laura, C., & Bolívar, E. (2009). *Una Laptop por niño en escuelas rurales del Perú: un análisis de las barreras y facilitadores*. Lima, Perú: Consorcio de Investigación Económica y Social. Disponible en www.cies.org.pe/files/documents/investigaciones/educacion/una-laptop-por-nino-en-escuelas-rurales-del-Peru-Un-analisis-de-lasbarreras-y-facilitadores.pdf.
- Leadbeater, C. (2000). *Living on Thin Air: The New Economy*. Miami, Estados Unidos: Penguin Books.

- Macan, T. H. (1994). Time management: Test of a process model. *Journal of applied psychology*, 79(3), 381. Washington DC, Estados Unidos: APA.
- Macan, T. H., Shahani, C., Dipboye, R. L., & Phillips, A. P. (1990). College students' time management: Correlations with academic performance and stress. *Journal of educational psychology*, 82(4), 760. Washington DC, Estados Unidos: APA.
- Machlup, F. (1983). *The Study of Information: Interdisciplinary Messages*. Nueva York, Estados Unidos: Wiley-Interscience.
- Maslow, A. (1998). *El hombre autorrealizado. Hacia una psicología del ser*. Barcelona, España: Kairós.
- Masuda, Y. (1980). *The Information Society as Post-Industrial Society*. Chicago, Estados Unidos: World Future Society.
- (1968). *An Introduction to Information Society*. Tokio, Japón: Perikansha Publishing.
- Mattelart, A. (2002). *Historia de la sociedad de la información*. Barcelona, España: Paidós.
- McLuhan, M., Fiore, Q. & Agel, J. (1967). *El medio es el mensaje*. Barcelona, España: Paidós.
- Mejía Puente, M. Cornejo Sánchez, s.(2010). Aplicación del modelo de ecuaciones estructurales a la gestión del conocimiento. *Latin American and Caribbean Journal of Engineering Education*, 4(1), 23-30. Florida, Estados Unidos. Florida International University
- Miller, G. A. (1956). The Magical Number Seven, Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information. *Psychological Review*, 63(2), 81. Washington DC, Estados Unidos: American Psychological Association.
- Ministerio de la Producción. (2016). *Anuario Estadístico Industrial, Mipyme y Comercio Interno 2015*. Lima, Perú: Dirección General de Estudios Económicos Mype e Industria.
- Mulgan, G. (2011). *Connexity: How to Live in a Connected World*. Miami, Estados Unidos: Random House.
- Negroponte, N. (1995). *El mundo digital*. Barcelona, España: Ediciones B.
- Overby, W. M. (1983). Technique for Group Time Measurement Simplifies Indirect Labor Observations. *Industrial Engineering*, 15(7), 34. Georgia, Estados Unidos: Institute of Industrial and System Engineering.
- Parkinson, C. (1957). *Parkinson's Law and Other Studies on Administration*. Boston, Estados Unidos: Houghton Mifflin.
- Piñuel Raigada, J. L. & Gaitán Moya, J. A. (1995). *Metodología general. Conocimiento científico e investigación en la comunicación social*. Madrid, España: Síntesis.

- Pontificia Universidad Católica del Perú. (2015). *Gestión del tiempo en el ámbito laboral*. Disponible en <http://www.pucp.edu.pe/curso/gestion-tiempo-ambito-laboral-mv/>
- Porat, M. U. (1977). *The Information Economy: Definition and Measurement*. Nueva York, Estados Unidos: Eric Editorial.
- Porter, M. E. (1989). From competitive advantage to corporate strategy. *Readings in strategic management* (pp. 234-255). Londres, Reino Unido: Macmillan Publishers.
- Poster, M. (2006). *Information Please: Culture and Politics in the Age of Digital Machines*. Carolina del Norte, Estados Unidos: Duke University Press.
- Quinn, P. M. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. California, Estados Unidos: Sage Publications Inc.
- Ramírez, Y. W. & Nembhard, D. A. (2004). Measuring Knowledge Worker Productivity: A Taxonomy. *Journal of Intellectual Capital*, 5(4), 602-628. Bingley, Reino Unido: Emerald Publishing.
- Ray, P. K. & Sahu, S. (1989). The Measurement and Evaluation of White-Collar Productivity. *International Journal of Operations & Production Management*, 9(4), 28-47. Bingley, Reino Unido: Emerald Publishing.
- Riascos Erazo, S. C., & Aguilera Castro, A. (2011). Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano. *Cuadernos de Administración*, 27(46). Cali, Colombia: Universidad del Valle.
- Román, M. (2015). Investigación latinoamericana sobre enseñanza eficaz. *Revista Educación y Ciudad*, (19), 81-96. Bogotá, Colombia: Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico.
- Rushkoff, D. (2013). *Present Shock: When Everything Happens Now*. Miami, Estados Unidos: Penguin Books.
- Sabelis, I. (2001). Time management. *Time & Society*, 10(2-3), 387-400. California, Estados Unidos: Sage Journals.
- Saladrigas Medina, H. M. (2005). *Coordenadas cubanas para un fenómeno complejo: fundamentos para un enfoque teórico-metodológico de la investigación de la comunicación organizacional*. La Habana, Cuba: Scriptorium Repositorio Institucional de Tesis de la Universidad de La Habana.
- Schneider, B. (2013). *La gerencia del tiempo*. Lima, Perú: Diario El Comercio.
- Scolari, C. (2008). *Hipermediaciones: elementos para una teoría de la comunicación digital interactiva*. Barcelona, España: Editorial Gedisa.

- Serrano-Puche, J. (2013). *Una propuesta de dieta digital: repensando el consumo mediático en la era de la hiperconectividad*. Navarra, España: Universidad de Navarra.
- Shannon, C., Weaver, W. (1948). *The Mathematical Theory of Communication*. Illinois, Estados Unidos: University of Illinois Press.
- Shenk, D. (1998). *Data Smog: Surviving the Information Glut*. Nueva York, Estados Unidos: Little Brown.
- Sheridan, C. (2002). *Hacia el entendimiento del activo vital de las organizaciones, el trabajador de conocimiento: manejo de la información y procesos intrapersonales*. Tesis de maestría. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México.
- Song, M., Halsey, V. & Burrell, T. (2009). *The Hamster Revolution for Meetings: How to Meet Less and Get More Done*. San Francisco, Estados Unidos: Berrett-Koehler Publishers.
- Spiegel, M. R., & Stephens, L. J. (2005). *Estadística*. Ciudad de México, México: McGraw Hill. Tercera.
- Sunat. (2017). *Programa de actualización telemática*. Disponible en <http://www2.sunat.gob.pe/pdt/pdtdown/actualizaUIT/actualizadorUit.htm>
- Surowiecki, J. (2005). *The Wisdom of Crowds*. *American Journal of Physics*. Nueva York, Estados Unidos: AIP Publishing.
- Taylor, F. W. (1914). *The Principles of Scientific Management*. Londres, Reino Unido: Harper.
- Temple, I. (2014). *Comunicar para liderar. Proactivo*. Lima, Perú: Belling Communications SAC.
- Thomas, B. E. & Baron, J. P. (1994). *Evaluating Knowledge Worker Productivity: Literature Review*. Reporte FF-94/27, USACERL, pp. 1-27. Champaign, Illinois, Estados Unidos: US Army Construction Engineering Research Lab. Disponible en www.cecer.army.mil/kws/tho_lit.htm#abs
- Toffler, A. (1980). *La tercera ola*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Sudamericana.
- UNESCO (2017). *Una sociedad de la información que asegure el acceso a todos*. Servicio de prensa de la Representación del Perú ante la UNESCO. Disponible en <http://www.representacionperunesco.com/index.php/2014-10-31-02-25-30/sociedad-de-la-informacion>
- Universidad de Lima. (2015). *Gestión del tiempo y reducción del estrés*. Disponible en <http://www.ulima.edu.pe/ciec/cec-catalogo/gestion-del-tiempo-y-reduccion-del-estres>

- Van Riel, C. B. M. & Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of Corporate Communications*. Nueva York, Estados Unidos: Taylor & Francis Group.
- Virilio, P. & Petit, P. (1997). *El ciber mundo, la política de lo peor: entrevista con Philippe Petit*. Santiago de Chile, Chile: Dolmen Ediciones.
- Von Bertalanffy, L. (1993). *Teoría general de los sistemas*. Tlalpan, México: Fondo de Cultura Económica.
- Webster, F. (2014). *Theories of the Information Society*. Londres, Reino Unido: Routledge.
- Whitworth, A. (2009). *Information Obesity*. Ámsterdam, Países Bajos: Elsevier.
- Wiener, N. (1954). *The human use of human beings: Cybernetics and society*. Massachusetts, Estados Unidos: Da capo press.
- Woodward, J. (1970). *Industrial organization: Behavior and control*. Oxford, Reino Unido: Oxford University Press.
- Wurman, R. S. (1989). *Information Anxiety*. Nueva York, Estados Unidos: Doubleday.



Anexos

Anexo 1: Cuestionario-escala de eficiencia en la gestión del tiempo (1/2)

Indicadores	Enunciados / Preguntas	Alternativas de respuesta	Tipo de escala	Puntaje posible
Gestión de interrupciones	Ud. atiende consultas de colegas o clientes...	0=A cualquier hora 4=Solo en horario de trabajo	Nominal	0, 4, 8 (ideal 8)
	¿Tiene Ud. un horario en el día destinado a trabajar concentrado, sin interrupciones?	0=NO; 4=SÍ	Nominal	
Gestión de reuniones	La mayoría de sus reuniones...	Tiene agenda definida	0=NO; 2=SÍ	0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 (ideal 9)
		Tiene objetivo claro y medible	0=NO; 2=SÍ	
	Cierra con accionables	0=NO; 2=SÍ		
	La mayoría de sus reuniones dura...	0=Más de 45 min.	Ordinal	
1=Entre 30 y 45 min.				
2=Entre 15 y 30 min.				
		3=Menos de 15 min.		
Gestión de email	En relación a sus email...	Los dirige automáticamente a carpetas	0=NO; 1=SÍ	0, 1, 2, 3, 4 (ideal 4)
		Algunos los delega	0=NO; 1=SÍ	
		Se acumulan más de 50 en su Inbox al final del	1=NO; 0=SÍ	
		Responde todos casi inmediatamente	1=NO; 0=SÍ	
Conectividad	Pensando en la relación con su celular...	No puede estar sin chequearlo más de 15 minutos	0=V; 2=F	0, 2, 4 (ideal 4)
		Lo usa más para cuestiones personales	0=V; 0=F (respuestas únicamente referenciales / sin puntaje)	
		Es su principal medio para estar informado		
		No puede sentirse productivo sin él		
		Lo usa para planificar su día		
		No se siente solo si lo tiene consigo	0=V; 2=F	
Ud. diría que su trabajo invade su tiempo libre...	Durante los días de semana	0=SÍ; 1=NO	Nominal	0, 1, 2, 3, 4 (ideal 4)
	Durante los fines de semana	0=SÍ; 1=NO		
	Durante las vacaciones	0=SÍ; 2=NO		
Preferencia por el multitasking	De las siguientes actividades, marque aquellas que suele realizar en simultáneo:	0=Atender emails 0=Redactar informes 0=Leer informes 0=Absolver consultas 0=Chatear 0=Asistir a reuniones 0=Atender llamadas 2=No acostumbra realizar tareas en simultáneo	Nominal	0, 2 (ideal 2)

Anexo 1: Cuestionario-escala de eficiencia en la gestión del tiempo (2/2)

Indicadores	Enunciados / Preguntas	Alternativas de respuesta	Tipo de escala	Puntaje posible
Organización según prioridades	Al organizar su día de trabajo, Usted...	0=No suele hacer diferencias entre urgente e importante 2=Prioriza lo urgente 4=Prioriza lo importante	Nominal	0, 2, 4 (ideal 4)
Uso de tecnología para la gestión	¿Cuáles de las siguientes herramientas o aplicaciones usa?	1=Calendario maestro 1=Google Drive 1=Outlook templates 1=Apps de taxis 1=Apps de bancos 1=Apps de cines 1=Waze 0=No usa ninguna	Nominal	0,1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 (ideal 7)
Manejo de información	¿Cuál de estos temas suele escaparse de su control?	0=La organización de sus carpetas y archivos 0=El tiempo para leer la información que le interesa 0=La capacidad de seleccionar información relevante 4=Ninguna de las anteriores	Nominal	0, 4 (ideal 4)
Uso del tiempo libre	Usted... Toma vacaciones todos los años Practica algún deporte al menos 3 veces por semana Aprovecha su tiempo libre para resolver pendientes de trabajo Procura tener una alimentación 100% sana la mayor parte de la semana	0=NO; 1=SÍ 0=NO; 1=SÍ 0=SÍ; 1=NO 0=SÍ; 1=NO	Nominal	0, 1, 2, 3, 4 (ideal 4)
Uso del tiempo libre	Gracias a la tecnología...	0=Su horario laboral se ha extendido, pues lleva trabajo adonde quiera que va 2=Su horario laboral no ha variado 4=Su horario laboral es cada vez más corto	Ordinal	0, 2, 4 (ideal 4)

Anexo 2: Cuestionario escala de medición del nivel de productividad

Indicadores	Enunciados / Preguntas		Alternativas de respuesta	Tipo de escala	Puntaje posible
Concentración	Cuando intenta concentrarse...		0=Se dispersa fácilmente 4=Le cuesta lograrlo 8=Lo logra fácilmente	Ordinal	0, 4, 8 (ideal 8)
Autonomía	Su libertad para tomar decisiones en el trabajo es...		0=Limitada 4=Parcial 8=Amplia	Ordinal	0, 4, 8 (ideal 8)
Innovación	Su libertad para innovar en el trabajo es...		0=Limitada 4=Parcial 8=Amplia	Ordinal	0, 4, 8 (ideal 8)
Aprendizaje continuo	Las oportunidades que tiene de aprender en el trabajo son...		0=Poco frecuentes 2=Esporádicas 6=Constantes	Ordinal	0, 2, 6 (ideal 6)
Enseñanza continua	Las oportunidades que tiene de enseñar lo que ha aprendido en el trabajo son...		0=Poco frecuentes 2=Esporádicas 6=Constantes	Ordinal	0, 2, 6 (ideal 6)
Calidad	Según una escala donde 5 es la nota máxima y 1 la mínima, cómo cree Ud. que su organización evalúa su capacidad para...	Cumplir cronogramas	Asignar puntaje a c/u: notas 1,2,3 = 0 nota 4 = 1 nota 5 = 2	Ordinal	0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 (ideal 8)
		Alcanzar metas			
		Trabajar en equipo			
		Resolver problemas			
Motivación	En el trabajo Ud. se siente...		0=Poco motivado 4=Medianamente motivado 6=Muy motivado	Ordinal	0, 4, 6 (ideal 6)
Nivel de estrés	Usted...	Se siente enojado o irritable con frecuencia	0=SÍ; 1=NO	Nominal	0, 1, 2, 3, 4 (ideal 4)
		Sufre de insomnio	0=SÍ; 1=NO		
		Se preocupa excesivamente y le cuesta controlarlo	0=SÍ; 1=NO		
		Siente a menudo tensión en la nuca	0=SÍ; 1=NO		

Anexo 3: Operacionalización de variables (1/4)

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES (1/4)											
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN: En el marco de las transformaciones que impuso en las empresas la sociedad de la información a lo largo de la última década en términos de manejo de tecnología, información y canales de comunicación, ¿cuál es la relación que existe actualmente entre los hábitos de comunicación y organización de la información asociados a la gestión del tiempo y el nivel de productividad de los directivos de empresas en Lima Centro?											
Variable	Definición	Dimensión	Definición	Indicadores	Alternativas	Respuestas posibles	Escala	Puntajes			
VARIABLE 1: GESTIÓN DEL TIEMPO	Capacidad de ejercer control sobre las horas que se dedica a actividades específicas; control que se ve reflejado en hábitos de comunicación y de organización	Hábitos de comunicación	Forma en que suelen darse de manera repetida las relaciones de intercambio entre trabajadores	Gestión de interrupciones	Atiende consultas de colegas o clientes	0=A cualquier hora 4=Solo en horario de trabajo	Nominal	0, 4, 8 (ideal 8)			
					Tiene horario destinado a trabajar concentrado, sin interrupciones	0=NO; 4=SI	Nominal				
					Sus reuniones:						
					Tienen agenda definida	0=NO; 2=SI	Nominal	0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 (ideal 9)			
					Tienen objetivo claro y medible	0=NO; 2=SI					
					Cierran con accionables	0=NO; 2=SI	Ordinal				
					0=Más de 45 min.						
					1=Entre 30 y 45 min. 2=Entre 15 y 30 min. 3=Menos de 15 min.						
					Duran en promedio:						
					Los dirige automáticamente a carpetas	0=NO; 1=SI	Nominal	0, 1, 2, 3, 4 (ideal 4)			
	Algunos los delega	0=NO; 1=SI									
	Se acumulan más de 50 al final del día	1=NO; 0=SI									
	Los responde mientras maneja	1=NO; 0=SI									

Anexo 3: Operacionalización de variables (2/4)

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES (2/4)								
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN: En el marco de las transformaciones que impuso en las empresas la sociedad de la información a lo largo de la última década en términos de manejo de tecnología, información y canales de comunicación, ¿cuál es la relación que existe actualmente entre los hábitos de comunicación y organización de la información asociados a la gestión del tiempo y el nivel de productividad de los directivos de empresas en Lima Centro?								
Variable	Definición	Dimensión	Definición	Indicadores	Alternativas	Respuestas posibles	Escala	Puntajes
VARIABLE 1: GESTIÓN DEL TIEMPO	Capacidad de ejercer control sobre las horas que se dedica a actividades específicas; control que se ve reflejado en hábitos de comunicación y de organización	Hábitos de comunicación	Forma en que suelen darse de manera repetida las relaciones de intercambio entre trabajadores	Conectividad	Uso de su celular:	0=V; 2=F	Nominal	0, 2, 4 (ideal 4)
					No puede estar sin chequearlo más de 15 minutos.	0=V; 0=F		
					Lo usa más para cuestiones personales (respuestas únicamente referenciales)			
					Es su principal medio para estar informado			
					No puede sentirse productivo sin él			
					Lo usa para planificar su día			
					No se siente solo si lo tiene consigo	0=V; 2=F		
					Su trabajo invade su tiempo libre...			
					Durante los días de semana	0=S; 1=NO		0, 1, 2, 3, 4 (ideal 4)
					Durante los fines de semana	0=S; 2=NO	Nominal	
					Durante las vacaciones	0=S; 4=NO		
					0=Atender mails			0, 2 (ideal 2)
					0=Redactar informes			
					0=Leer informes			
					0=Absolver consultas			
					0=Chatear			
					0=Asistir a reuniones			
					0=Atender llamadas			
					2=No acostumbra realizar tareas en simultáneo			
				Preferencia por el multitasking	De las siguientes actividades, cuáles realiza en simultáneo:		Nominal	

Anexo 3: Operacionalización de variables (3/4)

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES (3/4)							
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN: En el marco de las transformaciones que impuso en las empresas la sociedad de la información a lo largo de la última década en términos de manejo de tecnología, información y canales de comunicación, ¿cuál es la relación que existe actualmente entre los hábitos de comunicación y organización de la información asociados a la gestión del tiempo y el nivel de productividad de los directivos de empresas en Lima Centro?							
Variable	Definición	Dimensión	Definición	Indicadores	Alternativas	Respuestas posibles	
VARIABLE 1: GESTIÓN DEL TIEMPO	Capacidad de ejercer control sobre las horas que se dedica a actividades específicas; control que se ve reflejado en hábitos de comunicación y de organización	Hábitos de organización	Forma en que suele darse, de forma repetida, orden a las tareas y la información en el trabajo	Organización según prioridades	Al organizar su día de trabajo:	0=No suele hacer 2=Prioriza lo urgente 4=Prioriza lo importante	Nominal 0, 2, 4 (ideal 4)
				Uso de tecnología para la gestión	Herramientas que usa:	0=No usa ninguna 1=Calendario maestro 1=Google drive 1=Outlook templates 1=Apps de taxis 1=Apps de bancos 1=Apps de cines 1=Waze	Nominal 0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 (ideal 7)
				Manejo de información	Temas que suelen escaparse de su control:	0=La organización de sus carpetas y archivos 0=El tiempo para leer la información que le interesa 0=La capacidad de seleccionar información relevante 4=Ninguna de las anteriores 0=NO; 1=SI	Nominal 0, 4 (ideal 4)
				Uso del tiempo libre	Toma vacaciones todos los años Practica algún deporte al menos 3 veces por semana Aprovecha su tiempo libre para resolver pendientes de trabajo Procura tener alimentación 100% sana la mayor parte de la semana	0=NO; 1=SI 0=SI; 1=NO 0=SI; 1=NO	Nominal 0, 1, 2, 3, 4 (ideal 4)

Anexo 3: Operacionalización de variables (4/4)

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES (4/4)							
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN: En el marco de las transformaciones que impuso en las empresas la sociedad de la información a lo largo de la última década en términos de manejo de tecnología, información y canales de comunicación, ¿cuál es la relación que existe actualmente entre los hábitos de comunicación y organización de la información asociados a la gestión del tiempo y el nivel de productividad de los directivos de empresas en Lima Centro?							
Variable	Definición	Dimensión	Definición	Indicadores	Alternativas	Respuestas posibles	
VARIABLE 1: GESTIÓN DEL TIEMPO	Capacidad de ejercer control sobre las horas que se dedica a actividades específicas; control que se ve reflejado en hábitos de comunicación y de organización	Hábitos de organización	Forma en que suele darse, de forma repetida, orden a las tareas y la información en el trabajo	Uso del tiempo libre	Gracias a la tecnología:	0=Su horario laboral se ha extendido, pues lleva trabajo adonde quiera que va 2=Su horario laboral no ha variado 4=Su horario laboral es cada vez más corto	0, 2, 4 (ideal 4)
				Concentración	Cuando intenta concentrarse:	0=Se dispersa fácilmente 4=Le cuesta lograrlo 8=Lo logra fácilmente	0, 4, 8 (ideal 8)
VARIABLE 2: PRODUCTIVIDAD	Relación entre los recursos, acciones, esfuerzo y tiempo invertidos y los resultados obtenidos	Factores determinantes	Elementos que contribuyen a generar un resultado	Autonomía	Su libertad para tomar decisiones en el trabajo es:	0=Limitada 4=Parcial 8=Amplia	0, 4, 8 (ideal 8)
				Innovación	Su libertad para innovar en el trabajo es:	0=Limitada 4=Parcial 8=Amplia	0, 4, 8 (ideal 8)
				Aprendizaje continuo	Las oportunidades que tiene de aprender en el trabajo son:	0=Poco frecuentes 2=Esporádicas 6=Constantes	0, 2, 6 (ideal 6)
				Enseñanza continua	Las oportunidades que tiene de enseñar en el trabajo son:	0=Poco frecuentes 2=Esporádicas 6=Constantes	0, 2, 6 (ideal 6)
				Calidad	Cómo cree que su organización evalúa su capacidad para:	Estimar c/u como:	0, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 (ideal 8)
					Cumplir cronogramas	0=Baja 1=Medio 2=Alta	
					Alcanzar metas		
				Motivación	Resolver problemas		
					En su trabajo, suele sentirse:	0=Poco motivado 4=Medianamente motivado 6=Muy motivado	0, 4, 6 (ideal 6)
					Con frecuencia:	0=Si; 1=NO	
Nivel de estrés	Se siente enojado o irritable	0=Si; 1=NO					
	Sufre de insomnio	0=Si; 1=NO					
	Se preocupa excesivamente y le cuesta controlarlo	0=Si; 1=NO	0, 1, 2, 3, 4 (ideal 4)				
			Siente tensión en la nuca	0=Si; 1=NO			

Anexo 4: Cuestionario para encuesta sobre gestión del tiempo

1. Al organizar su día de trabajo, usted... (RESPUESTA ÚNICA)

Prioriza lo importante	
Prioriza lo urgente	
No suele hacer diferencias entre urgente e importante	

2. De las siguientes actividades, marque aquellas que suele realizar en simultáneo. (RESPUESTA MÚLTIPLE)

Atender <i>emails</i>	
Redactar informes/reportes	
Leer informes/reportes	
Absolver consultas	
Chatear	
Asistir a reuniones	
Atender llamadas	
No acostumbra realizar tareas en simultáneo	

3. Por lo general, siente que desperdicia demasiado tiempo, cuando... (RESPUESTA MÚLTIPLE)

Trabaja en equipo	
Trabaja solo	
Asiste a reuniones	
Lee y escribe <i>emails</i>	
Busca información en sus archivos	
Busca información en Internet	

4. ¿Tiene usted un horario en el día destinado a trabajar concentrado, sin interrupciones? (RESPUESTA ÚNICA)

Sí	
No	

5. Usted atiende consultas de colegas o clientes... (RESPUESTA ÚNICA)

A cualquier hora	
Solo en horario de trabajo	

6. La mayoría de sus reuniones... (RESPUESTA MÚLTIPLE)

	Sí	No
Tienen agenda definida		
Tienen objetivo claro y medible		
Cierran con accionables		

7. La mayoría de sus reuniones dura... (RESPUESTA ÚNICA)

Menos de 15 minutos	
Entre 15 y 30 minutos	
Entre 30 y 45 minutos	
Más de 45 minutos	

8. ¿Cuáles de las siguientes herramientas o aplicaciones usa? (RESPUESTA MÚLTIPLE)

Calendario maestro	
<i>Google drive</i>	
<i>Outlook Templates</i>	
<i>Apps de taxis</i>	
<i>Apps de bancos</i>	
<i>Apps de cines/entradas</i>	
<i>Waze</i>	
No usa ninguna de las anteriores	

9. En relación con sus emails... (RESPUESTA MÚLTIPLE)

	Sí	No
Los dirige automáticamente a carpetas		
Algunos los delega		
Se acumulan más de 50 en su <i>Inbox</i> al final del día		
Responde todos casi inmediatamente		

10. ¿Cuál de estos temas suele escaparse de su control? (RESPUESTA MÚLTIPLE)

La organización de sus carpetas y archivos	
El tiempo para leer la información que le interesa	
La capacidad de seleccionar información relevante	
Ninguno de los anteriores	

11. Cuando intenta concentrarse... (RESPUESTA ÚNICA)

Lo logra fácilmente	
Le cuesta lograrlo	
Se dispersa fácilmente	

12. Su libertad para tomar decisiones en el trabajo es... (RESPUESTA ÚNICA)

Amplia	
Parcial	
Limitada	

13. Su libertad para tomar innovar en el trabajo es... (RESPUESTA ÚNICA)

Amplia	
Parcial	
Limitada	

14. ÚNICA)

Constantes	
Esporádicas	
Poco frecuentes	

15. Las oportunidades que tiene de enseñar lo que ha aprendido en el trabajo son... (RESPUESTA ÚNICA)

Constantes	
Esporádicas	
Poco frecuentes	

16. Según una escala donde 5 es la nota máxima y 1 la mínima, ¿cómo cree que su organización evalúa su capacidad para... (RESPUESTA ÚNICA)

	Nota máxima			Nota Mínima		
Cumplir cronogramas						
Alcanzar metas						
Trabajar en equipo						
Resolver problemas						

17. En el trabajo, usted se siente...

(RESPUESTA ÚNICA)

Poco motivado	
Medianamente motivado	
Muy motivado	

18. Gracias a la tecnología... (RESPUESTA ÚNICA)

Su horario laboral es cada vez más corto	
Su horario laboral no ha variado	
Su horario laboral se ha extendido, pues lleva trabajo a donde quiera que va	

19. Pensando en la relación con su celular... (RESPUESTA MÚLTIPLE)

	Verdadero	Falso
No puedo estar sin chequearlo más de 15 minutos		
Lo uso más para cuestiones personales que laborales		
Es mi principal medio para estar informado		
No podría sentirme productivo sin él		
Lo uso para planificar mi día		
No me siento solo si lo tengo conmigo		

20. Usted diría que su trabajo invade su tiempo libre... (RESPUESTA MÚLTIPLE)

	Sí	No
Durante los días de semana		
Durante los fines de semana		
Durante las vacaciones		

21. Usted... (RESPUESTA MÚLTIPLE)

	Sí	No
Toma vacaciones todos los años		
Practica algún deporte al menos tres veces por semana		
Aprovecha su tiempo libre para resolver pendientes de trabajo		
Procura tener una alimentación 100% sana, la mayor parte de la semana		

22. Usted... (RESPUESTA MÚLTIPLE)

	Sí	No
Se siente enojado o irritable con frecuencia		
Sufre de insomnio		
Se preocupa excesivamente y le cuesta controlarlo		
Siente a menudo tensión en la nuca		

DATOS DE CONTROL

NOMBRE:			
EDAD:			
SEXO:	Masculino		Femenino
CARGO:			
EMPRESA:			
DISTRITO			
EMPRESA:			



Anexo 5: Guía de entrevistas

PRESENTACIÓN

Buenos días, Fulano. Agradezco mucho su colaboración en esta investigación de tesis. Nos hemos reunido para conversar sobre las características generales de su trabajo y cómo organiza su tiempo. Recuerde que no hay opiniones buenas ni malas; sus respuestas sinceras son lo más valioso.

ROMPEHIELO

Quisiera que me comentara un poco sobre usted...

- ¿Cuál es su cargo? ¿Cuáles son sus funciones?
- ¿Hace cuánto tiempo trabaja en esta organización?
- ¿Qué le gusta hacer además de trabajar?

HÁBITOS DE COMUNICACIÓN Y ORGANIZACIÓN PARA GESTIÓN DEL TIEMPO

Pensemos en una semana típica de trabajo, en su día a día laboral y en cómo usted acostumbra organizar su tiempo...

- ¿Suele definir objetivos o metas diarios o semanales? ¿Estos objetivos nacen de alguna lista de objetivos mensuales o semestrales?
- ¿Desarrolla una lista o **priorización** de pendientes? ¿Cómo decide a qué le da prioridad para organizar su día? (SEGÚN LA RESPUESTA, INDAGAR MÁS)
¿Cómo define lo que es urgente? ¿Cómo define lo que es importante? ¿Suelen coincidir sus prioridades con las de sus colegas?

Ahora quisiera que piense en la frecuencia y duración de las **reuniones** a las que asiste...

(Si está de acuerdo, vamos a llamar REUNIÓN a los eventos que tomen más de 10 minutos)

Pensando en una semana típica...

- ¿En cuántas reuniones participa? (sean presenciales o virtuales)
- En promedio, ¿cuánto dura cada reunión? ¿Piensa que podrían durar menos?
¿Por qué?

- De las reuniones mencionadas, ¿cuántas suelen ser fuera de agenda/ imprevistas/ sin planificar?
- ¿Cuál suele ser su sensación al terminar una reunión? ¿Fue provechosa? ¿Fue un desperdicio?
- Si pudiera, ¿qué mejoraría de sus reuniones?

Pensemos ahora en los *emails*...

- Podría decirme, aproximadamente, ¿cuántos **emails** recibe en el día?
- Cuénteme un poco cómo los procesa: ¿los lee todos? ¿En qué orden? ¿Alguien lo ayuda a responderlos? (ENTENDER CON CLARIDAD SUS HÁBITOS)
- ¿Maneja un *deadline* para responder sus *emails*? ¿Los responde conforme van llegando, o dedica algún momento específico del día para hacerlo?
- ¿Utiliza alguna herramienta digital para administrar mejor sus *emails*? (DAR EJEMPLOS: derivación automática, reglas, banderas de seguimiento, recordatorios, etcétera)
- ¿Responde *emails* de trabajo fuera de la oficina? ¿En qué momentos? (PROFUNDIZAR, INDAGANDO SOBRE CUÁNTO INVADEN O NO LOS *EMAILS* SU TIEMPO LIBRE)

Hablemos ahora acerca de su teléfono **celular**...

- Cuénteme un poco cómo es su relación con él. ¿Cómo es su rutina? ¿Lo tiene siempre prendido? ¿Siempre lo tiene con usted? ¿Siente que lo ayuda a ser más productivo? ¿Siente que lo acompaña? ¿Podría trabajar sin él? (PROFUNDIZAR, TRATANDO DE ENTENDER CUÁN DEPENDIENTE ES DE SU CELULAR PARA TRABAJAR Y POR QUÉ)

Hablemos ahora un poco sobre su uso de la **tecnología** en el trabajo...

- Para organizar su día a día, ¿utiliza herramientas tecnológicas? ¿Cuáles? (ESPERAR POR RESPUESTAS ESPONTÁNEAS, LUEGO DAR OPCIONES, INCIDIENDO EN EL USO DE *SOFTWARE* O APLICACIONES)
- Pensando en herramientas digitales de trabajo compartido, como calendarios maestros, Skype, Google Docs, Google Drive, ¿las conoce? ¿Las usa? ¿Con qué frecuencia? ¿Conoce otras?
- Pensando en el manejo de su tiempo, dígame ¿cuáles son para usted las ventajas y desventajas del uso de la tecnología?

Pensando en un día de trabajo promedio...

- ¿Diría usted que puede **concentrarse** con facilidad en su trabajo? (INDAGAR)
¿Qué o quién suele **interrumpirlo**? ¿Dedica algún momento del día para trabajar concentrado, sin interrupciones? (SEGÚN LA RESPUESTA, AVERIGUAR SI SE TRATA DE UNA DECISIÓN INDIVIDUAL O COLECTIVA Y CUÁL ES LA POSICIÓN DE LA EMPRESA).

Por lo que me contó cuando empezamos la conversación, usted tiene varias funciones y debe desarrollar actividades diversas durante el día...

Para lograr cumplir con sus funciones...

- ¿Prefiere realizar varias actividades en simultáneo? ¿Cuáles? O más bien ¿prefiere terminar una antes de empezar con otra? ¿Cómo se organiza?

(SEGÚN MENCIONE O NO LA PALABRA DE FORMA ESPONTÁNEA, PREGUNTAR):

- ¿Ha escuchado hablar del **multitasking**? ¿Puede explicarme qué significa para usted? ¿Diría que usted practica el **multitasking**? (INDAGAR SOBRE SUS HÁBITOS, SU VALORACIÓN POSITIVA O NEGATIVA)

Si pudiera cambiar algunos de sus hábitos de trabajo, para mejorar su manejo o gestión del tiempo...

- ¿Qué cambiaría? (PROFUNDIZAR)

Si pensamos en los cambios que se han dado en las empresas en los últimos años...

- ¿Diría usted que ha habido cambios en la forma en que se maneja o gestiona la **información**? ¿Cuáles? ¿Cómo influyen en su trabajo?
- ¿Qué relación piensa usted que tienen estos cambios con los otros temas de los que hemos conversado?

PRODUCTIVIDAD

Ahora, quisiera hablar un poco acerca de la **productividad** en el espacio laboral. Cuénteme...

- ¿Cómo definiría usted la palabra productividad?
- ¿En su organización se utiliza algún método para medir la productividad de los trabajadores? (SI RESPONDE QUE SÍ, INDAGAR CÓMO SE MIDE Y SI EL MÉTODO LE PARECE EFECTIVO; SI RESPONDE QUE NO, INDAGAR POR QUÉ NO SE MIDE)
- ¿Considera que es útil medir la productividad individual? (SI DICE QUE SÍ)
¿Cómo piensa usted que debería medirse?
- En su opinión, ¿qué factores determinan la productividad?
- ¿Piensa usted que existe relación entre la productividad y la forma en que los trabajadores gestionan su tiempo? (INDAGAR SOBRE CÓMO PERCIBE LA RELACIÓN)

Y, ya que hablamos del tiempo...

- ¿Piensa usted que su trabajo invade en ocasiones su **tiempo libre** o personal?
¿En qué ocasiones? ¿Cómo se siente al respecto? ¿Cómo afecta esto su **bienestar**?

Y, ya que hablamos de cómo se siente...

- Desde la posición que usted desempeña, ¿cómo describiría el nivel de **estrés** que se vive en su organización? ¿suele sentirse estresado? ¿Qué siente cuando está estresado? ¿Cuáles piensa usted que son los principales detonantes de su estrés?

CIERRE

Anexo 6: Audios y transcripciones de entrevistas (adjuntos en CD)**Anexo 7: Lista de empresas de los encuestados**

1. +1 S.A.C
2. 3M
3. 50+1
4. Adecco
5. Agencia Alemana de Prensa
6. ALBAMAR
7. Alicorp
8. AMERICA Televisión - Canal 4
9. AMR Consultores
10. Andrick Consultores
11. APM Terminals
12. Arca Continental
13. ATV
14. AUSA Aduanas S.A.
15. Avianca
16. Banco Falabella
17. Barlobar
18. BBVA Continental
19. BCP Banco de Crédito del Perú
20. Beiersdorf
21. Belacasa
22. Belcorp
23. Bluekey
24. Bticino
25. CAT - Caterpillar
26. Celima
27. Cencosud S.A.
28. Centurión Cargo
29. Cervecerías Peruanas Backus & Johnston
30. CHT Peruana
31. Cibertec
32. CIVA
33. Claro
34. Clínica Anglo Americana

35. Clínica Javier Prado
36. Club Germania
37. Colegio A. V. Humboldt
38. Colegio Markham
39. Compañía Minera Antamina
40. Congreso de la República
41. Congruencia S.A.C
42. Kontakta S.A.C
43. Contiplast S.A.C
44. Corporación Granjas del Perú
45. Corpro
46. Coviperú S.A.
47. CRP Medios y Entretenimiento
48. Cuerpo de Paz - Embajada Americana
49. Del Barrio Producciones S.A.C
50. Delosi
51. Derco
52. Deutsche Welle
53. Dichter & Neira
54. Duke Energy
55. Editorial Navarrete
56. EDPE Consultants
57. El Comercio
58. Entel
59. EOM GRUPO
60. Ericsson
61. ESAN
62. Estudio Franco
63. Eulen
64. Faber Castell
65. Farenet
66. Financiera Crediskotia
67. Fundación Gavel
68. Fuxion Biotech
69. GesNext Perú
70. Gfk

71. GIZ
72. Glen Corp
73. GMD S.A.
74. GMO
75. Goethe Institut
76. Gold Fields Ltd.
77. GRADE
78. Graph Ediciones
79. GRM Global Research Marketing
80. Grupo ATV
81. Grupo Graña y Montero
82. Grupo RPP
83. Haus Inmobiliaria
84. lasacorp
85. IBM
86. IFC
87. Iguana Producciones
88. Inchcape Perú
89. Industria del Mueble S.A.C
90. Instituto de Estudios Peruanos
91. Instituto Superior Toulouse Lautrec
92. Inteligo
93. Interbank
94. Intercorp
95. International Studies Abroad - ISA
96. Invera
97. Inverpo
98. Ipsos Perú
99. JW Marriot
100. KLM
101. LATAM Perú
102. Latin American Byte
103. Leadercom S.A.
104. Los Portales
105. Lufthansa
106. Lumini

107. MAPFRE
108. Maquinarias
109. Maquisistema
110. McKinsey & Cía.
111. Minera Kolpa
112. Ministerio de Agricultura - Sierra Exportadora
113. Municipalidad de San Miguel
114. Nestle
115. Nikken Perú
116. Nokia Perú
117. Nuevo Mundo Viajes
118. OLTURSA
119. Orpak
120. Penta Perú S.A.C
121. Perfumerías Unidas
122. Perú 2021
123. Perúfarma S.A.
124. Peruvian Nature S&S S.A.C
125. Pigmalion Consultores S.A.
126. Pontificia Universidad Católica del Perú
127. Primax
128. PROMART
129. Publicis Asociados S.A.C
130. Puruchuco Marketing
131. Q2000
132. Quala Perú
133. Química Suiza
134. Quimpac
135. RCS Capital Humano
136. Red Científica Peruana
137. Restaurante La Rosa Náutica
138. Ricoh
139. Rímac Compañía de Seguros
140. Ripley
141. Roche Farmacéutica
142. Rodrigo, Elías & Medrano Abogados

143. RRF Proyecta S.A.C
144. RS Human Resources
145. SANNA
146. SBS
147. Skotiabank
148. Sesderma
149. SINEACE
150. Skberge S.A.
151. SLE S.A.C
152. Sociedad Nacional de Industrias
153. Sodexo
154. Sonotec
155. Soom Personas & Organizaciones
156. Supermercados Peruanos
157. Swiss Capitals Group
158. Swisslab
159. Tasa
160. Telefónica del Perú
161. Topmedia
162. Tottus
163. Trade Fega S.A.
164. Trasnacional de Inversiones en Infraestructura
165. TV Ideas S.A.C
166. Universidad Científica del Sur
167. Universidad de Lima
168. Universidad de Piura
169. Universidad del Pacífico
170. Universidad San Ignacio de Loyola
171. Universidad San Martín de Porres
172. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas
173. Urbanova
174. Viajes Falabella
175. Visa
176. Visanet
177. Visual Impact
178. Win Perú S.A.C

- 179. World Learning
- 180. Xerox
- 181. Yanbal International (Yanbal-Unique)
- 182. Yobel SCM
- 183. Zegel IPAE



Anexo 8: Relación de entrevistados

1. Marcos Quiroz
Gerente General
EFIC Partners
(Banca de Inversión)
2. Santiago Ruiz
Consultor en Gestión del Conocimiento
Escuela de Gestión
Grupo Graña y Montero
(Ingeniería, Construcción, Inmobiliaria y Servicios de Tecnología de la Información, Redes e Infraestructura)
3. Patricia Miyasato
Directora de Administración y Desarrollo Humano
GMD Soluciones de Información y Tecnología
Grupo Graña y Montero
(Ingeniería, Construcción, Inmobiliaria y Servicios de Tecnología de la Información, Redes e Infraestructura)
4. Luis Ly
Gerente de Monitoreo y Evaluación
Oficina de Cuerpo de Paz
Embajada Americana
(Agencia Federal de Cooperación Internacional)
5. Liliana Castañeda
Gerente de Proyectos
Global Research Marketing
(Agencia de Investigación de Mercado)
6. Mariella Gonzáles
Gerente de Recursos Humanos
IPSOS
(Agencia de Estudios de Mercado e Investigación Especializada en Marketing, Publicidad y Opinión Pública)
7. Diego Rodríguez
Gerente Financiero
GFK Conecta
(Agencia de Investigación de Mercado)

8. Alicia Quiroz
Consultor Externo
Aspen Planning & Evaluation Institute
(Agencia de Investigación Social)
9. Javier Ampuero
Gerente Regional para América Latina
PCI Media Impact
(Comunicación para el Desarrollo)
10. Alejandra Veas Vargas
Consultora en Comunicaciones
Instituto de Estudios Peruanos IEP

Anexo 9: Cuadros de distribución de frecuencias (adjunto en CD)

- A9/1: Gestión de interrupciones
- A9/2: Gestión de consultas
- A9/3: Gestión de reuniones
- A9/4: Gestión de *email*
- A9/5: Organización según prioridades
- A9/6: Uso de tecnología
- A9/7: Manejo de la información
- A9/8: Horario de trabajo
- A9/9: Uso del tiempo libre
- A9/10: Concentración
- A9/11: Autonomía
- A9/12: innovación
- A9/13: Oportunidad de aprender
- A9/14: Oportunidad de enseñar
- A9/15: Motivación