



ESCUELA DE PSICOLOGÍA

EXPERIENCIAS CON LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN  
Y COMUNICACIÓN [TICS] Y EL MANEJO DEL TIEMPO LIBRE Y LABORAL  
DE HOMBRES CON CARGOS GERENCIALES EN EMPRESAS PRIVADAS  
DE SERVICIOS EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos  
establecidos para optar por el título de  
Psicóloga mención Organizacional

Profesor Guía  
Mgrtr. Lcdo. Ángel Luis Venegas Faubla

Autora  
María Laura Córdova Musello

Año  
2015

### **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

---

Ángel Luis Venegas Faubla  
Licenciado en Psicología  
Magíster en Psicología Aplicada  
C.C.: 175203288-6

### **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

---

María Laura Córdova Musello

C.C.: 172182213-6

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco infinitamente a mis padres quienes han sustentado siempre mis estudios, mis sueños y mis ideas. Doy gracias a Dios y a la Virgen María que con la gracia del Espíritu Santo han iluminado siempre mi vida en todos sus aspectos.

A mi abuelo Guido que me inculcó el amor por esta profesión, y a mi abuela Elfia por todo su apoyo y sabiduría. También a todos quienes en algún momento aportaron para que este trabajo sea realizado, especialmente a mis profesores quienes me enseñaron que aprender e investigar es el mejor tesoro que nos puede dar la vida académica y profesional.

## **DEDICATORIA**

Este trabajo dedico principalmente a mis padres, Ana María y Fausto, y a mis abuelos Guido y Elfia; quienes en toda mi vida han sido y siguen siendo mi admiración y orgullo; dedico también esta tesis a Dios y a la Virgen ya que siempre me han dado el conocimiento para poder aprender cada día más y enseñar lo que aprendo a los demás. Este estudio también se lo dedico a mi hermano Nicolás y a mi enamorado Franz quienes siempre han creído en mí y han apoyado mis ideales.

## RESUMEN

La presente investigación se enfocó en el análisis cualitativo de las percepciones de los gerentes de empresas privadas de servicios de la ciudad de Quito sobre sus diferentes experiencias con el manejo de las tecnologías de la información y comunicación [TICS] en su tiempo libre y tiempo laboral. Para esto fue necesario primeramente conocer la función que tienen las TICS en el entorno laboral y extra laboral de los gerentes, y si esto ha generado modificaciones en los diferentes entornos de sus vidas. Como resultados se logró establecer la explicación del por qué las tecnologías de la información y comunicación son herramientas esenciales de la vida laboral y extra laboral de los gerentes; se concluyó que la compensación excesiva es lo que demanda el uso permanente de dichas tecnologías lo cual es justificado por parte de los gerentes ya que se sienten ser parte de la sociedad de la información, donde la dependencia a la necesidad creada de utilizar TICS contribuye a generar una Microgestión; todo esto tiene como resultados insatisfacción laboral y personal generando un auto conocimiento crítico de su realidad existente teniendo como consecuencia una concientización de su vida personal y laboral actual debido al uso de las TICS.

## **ABSTRACT**

This research focused on the qualitative analysis of the perceptions of managers from private companies of the city of Quito about their different experiences with the management of information technology and communication [ICT] in their free time and labor time. This required first know the role that ICTs have at work and extra work managers environment, and if this has generated changes in the different environments of their lives. As part of the results of the present study, an explanation was constructed in which ICTs are essential tools in both, the work and leisure time. In conclusion, over compensation is what was determined to be the main motivating factor in the permanent use of ICTs by managers, which was justified by the participating managers of the present study.

## ÍNDICE

1.	Introducción .....	1
2.	Pregunta de investigación .....	4
3.	Objetivos .....	4
3.1	Objetivo General.....	4
3.2	Objetivos Específicos .....	4
4.	Marco teórico y discusión temática .....	5
4.1	Teorías del ocio y tiempo libre.....	5
4.2	Concepción del trabajo desde el modelo capitalista, “el tiempo es oro”.....	8
4.2.1	“El tiempo es oro” en Ecuador .....	9
4.3	Las TICS en la sociedad actual – definición.....	10
4.4	Sociedad de la información .....	13
4.5	Impacto de las redes sociales .....	14
4.6	El teletrabajo .....	15
4.7	Multitasking- Multitarea.....	16
4.8	Manejo del Tiempo .....	17
4.9	El tiempo como una característica del status .....	19
4.10	El Tiempo y su relación con la Cultura .....	20
4.11	El tiempo y su desperdicio.....	21
4.12	Trabajo – Tiempo libre.....	23
4.13	Trabajo Familia; Familia Trabajo .....	25
4.14	Satisfacción laboral .....	29
4.15	El Rol de la Gerencia General.....	30
4.16	Clasificación de empresas en Ecuador .....	33
5.	Preguntas Directrices .....	34
6.	Método.....	35
6.1	Tipo de diseño y enfoque .....	35
6.2	Muestreo/ participantes .....	35
6.3	Recolección de datos .....	36
6.3.1	Entrevista.....	36
6.3.2	Encuesta Abierta (cuestionario).....	37
6.3.3	Entrevista con un Experto.....	37
6.4	Procedimiento.....	37
6.5	Análisis de Datos.....	39

7. Resultados .....	51
8. Discusión y Conclusiones.....	75
8.1 Limitaciones .....	83
8.2 Recomendaciones.....	85
Referencias .....	87
Anexos .....	94

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Criterios de exclusión e inclusión del muestreo.....	36
Tabla 2.	Glosario de códigos.....	52

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Metodología del análisis de contenido.....	40
Figura 2. Propuesta de Paradigma Codificado.....	51
Figura 3. Paradigma Codificado- Resultados de la codificación axial de la investigación .....	74

## 1. Introducción

El tiempo es oro” ha sido desde los tiempos de la ilustración y es hasta la actualidad la frase que ha marcado el modo de producción capitalista en la conciliación de tiempo laboral y tiempo libre. Para el modo de producción enfocado en el capitalismo la libertad de adquisición es su mayor fortaleza y la flexibilidad de cómo conseguir capital su mejor herramienta (Bustos, 2012, p. 185); para Diana Bustos esta herramienta del capitalismo ofrece a los trabajadores un medio para su liberación, lo cual para la autora no es nada más que una nueva manera de control (2012, p. 186). Las tecnologías de la información y comunicación [TICS] ofrecen esta flexibilidad y son vistas en la actualidad como medios para generar una modalidad de trabajo físicamente distante de la empresa, sobre todo cuando su principal materia prima es la información (Bustos, 2012, p. 187).

Actualmente en Latinoamérica para Costa y Portillo se viene exponiendo a los trabajadores a su disponibilidad laboral durante las veinticuatro horas del día gracias a las TICS (2012, p. 20). Una visión diferente de esta implementación de las TICS en el entorno laboral se la conoce como *Teletrabajo*, el cual para el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la República Argentina (2012, p. 4) es “una manera de organizar y realizar el trabajo a distancia con el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (TICS), en el domicilio del trabajador o en un lugar o establecimiento ajeno al empleador”. Minolli (2012, p. 489) comparte la visión productiva de las TICS del Ministerio de Trabajo Argentino y resalta que su desarrollo genera productividad en las organizaciones que trabajan por resultados y no por horas trabajadas. Minolli percibe que actualmente la conectividad móvil hace que los trabajadores puedan tener y generar información desde ubicaciones fuera del micro entorno empresarial; la misma autora afirma que “el surgimiento de las TICS brinda mayores posibilidades de flexibilización del mercado laboral, así como también un mejor aprovechamiento de los tiempos de los trabajadores dando lugar a un balance

mucho más positivo entre las obligaciones laborales y la vida personal de cada uno.” (2012, p. 490).

El concepto de teletrabajo mencionado anteriormente es explicado por Alfaro de Prado (2004) como un mecanismo que, “trata de romper con las dimensiones tradicionales de tiempo y espacio, de tal forma que el *teletrabajador* puede desempeñar su actividad profesional en un lugar diferente al centro habitual de trabajo y en un horario distinto al tradicionalmente establecido. No es un nuevo tipo de trabajo, es una nueva forma de enfocar la actividad profesional” (p. 144).

Las posturas antes mencionadas construyen el objetivo de la presente investigación; la cual trata de encontrar y explicar cómo la utilización de nuevas tecnologías se articula con el manejo del tiempo libre y laboral. Por ello, es necesario clarificar los factores de análisis del presente estudio, en el cual las conceptualizaciones de trabajo y tiempo libre van a estar sustentados en tres diferentes teorías generadas en el pasado y en la actualidad por; Neulinger (1974), padre de la psicología del ocio; Csikszentmihalyi (1975) quien estructuró la teoría del flujo, y Cuenca (2009) quien en la actualidad habla sobre la relación del tiempo libre con el ocio. Estos dos factores de análisis van a ser analizados con un tercer factor, las TICS, las cuales van a estar vinculadas directamente con su implementación en el entorno laboral y vital de gerentes que residan en la ciudad de Quito. El estudio se centra en explorar y analizar las percepciones vertidas por los miembros de la muestra; los resultados de dicho análisis de datos de la presente investigación cualitativa se establecieron a partir de un paradigma codificado el cual enseñará las relaciones conceptuales generada manera de categorías a partir de la codificación abierta y axial en las narraciones sobre las experiencias con las TICS por parte de los gerentes de la muestra.

En las última décadas se han generado investigaciones sobre el fenómeno de las TICS en el entorno laboral latinoamericano, la mayoría de los estudios se

han centrado en su eficacia y eficiencia en los modelos productivos de la época; otros estudios como el de Costa y Portillo (2009) critican el desarrollo de las TICS; como un fenómeno dominante del tiempo personal y laboral del individuo latinoamericano (p. 27). En Ecuador los estudios son escasos; hay estudios que afirman la presencia de las TICS en los procesos organizacionales como en la comunicación; otros estudios se centran en el desarrollo económico y productivo gracias a las mismas.

Estudios estadísticos, como el realizado un año atrás en España por la Consultora de Recursos Humanos Randstad; dan cuenta de la presencia de las TICS en el entorno laboral afirmando que el 39% de la fuerza laboral española está consciente de que la organización en la cual trabaja espera que trabajen y estén disponibles permanentemente, de este número de trabajadores más de la mitad acepta que cumple con dichas expectativas, es decir, que trabaja todo el tiempo por medio de las TICS ya que las mismas permiten estar conectado y ser accesibles las veinte cuatro horas del día, eliminado por completo los límites entre la vida laboral y la vida personal (Colombo & Cifre, 2012, p. 129).

Los resultados de estas investigaciones resaltan de una u otra manera la presencia actual de las tecnologías de la comunicación en el entorno empresarial y personal de los colaboradores. La gestión integrada empresarial, como su sistema de gestión de talento humano debe tener muy presente este fenómeno; y las manifestaciones que puede acarrear para el bienestar personal y laboral de su fuerza laboral.

Sin embargo la psicología organizacional no únicamente se centra en el estudio del comportamiento organizacional, el cual está sustentado por las manifestaciones colectivas e individuales de sus colaboradores (Salanova, 2007, p. 180). Los psicólogos organizacionales estudian y comprenden el motivo de dichas manifestaciones; las cuales en la actualidad pueden estar relacionadas estrechamente con el desarrollo de las TICS, especialmente en cargos gerenciales. Estos últimos están vinculados con altos niveles de

responsabilidad y gestión, lo que hace que las TICS sean una herramienta para su administración. Para Salanova (2007) “los cambios generados por las nuevas tecnologías requieren de prevención y asesoramiento para evitar daños y efectos negativos no deseados del impacto tecnológico en la eficacia de las empresas y necesidades psicosociales de los trabajadores” (p. 182). Con todo esto se podrá establecer pautas para la construcción de una gestión efectiva en la administración de las TICS en la empresa y en el entorno laboral y personal de cada colaborador.

## **2. Pregunta de investigación**

¿Qué percepciones tienen los gerentes de empresas privadas de servicios en la ciudad de Quito sobre sus experiencias con la implementación de las TICS en el manejo de su tiempo libre y de su tiempo laboral?

## **3. Objetivos**

### **3.1 Objetivo General**

Identificar las percepciones que tienen los gerentes de la ciudad de Quito sobre sus experiencias con la implementación de las TICS en el manejo de su tiempo libre y de su tiempo laboral.

### **3.2 Objetivos Específicos**

- Conocer las funciones que tienen las TICS en de la vida laboral y extra laboral de los gerentes de la ciudad de Quito.
- Identificar si las TICS han generado cambios en la percepción de los gerentes sobre su tiempo libre y su tiempo laboral.

## 4. Marco teórico y discusión temática

### 4.1 Teorías del ocio y tiempo libre

La principal motivación para la presente investigación nace de la concepción del tiempo libre en relación con el trabajo actual; es decir, el cuestionamiento sobre cómo los profesionales de hoy en día manejan su propio tiempo entre su vida laboral y extra laboral. Por ello, es necesario conceptualizar el bienestar y cómo éste es visto en relación al ocio y al tiempo libre.

Las investigaciones sobre el ocio llegan a cobrar vida en la sociedad desde mediados de los años sesenta (Rodríguez & Agulló, 2002, p. 129). El principal precursor de los estudios del ocio y tiempo libre, John Neulinger (1974), conocido también como el padre de la psicología del ocio publicó, su obra *Psychology of Leisure* en 1974. La idea principal de esta obra se divide en tres conceptos del ocio, los cuales tienen que ver con el aspecto psicológico (el ocio como un estado mental), sociológico (el ocio como una actividad) y económico (el ocio como tiempo libre) (pp. 23-36). Para Neulinger “el ocio no es un estado neutral de la mente, es un estado positivo, muy deseable y un importante valor” (1974, p. 34). Neulinger (1974) con estas tres concepciones asegura que existe la libertad percibida, es decir; una percepción que se genera gracias a ciertas experiencias y actividades, la cual depende de la motivación hacia dicha actividad. La motivación puede ser intrínseca o extrínseca de esta manera el ocio puede ser clasificado como: puro ocio, ocio- trabajo, puro empleo (sólo trabajar) (Hernández & Morales, 2008, p. 22).

Además de la libertad percibida y el tipo de motivación, existe una tercera variante para conceptualizar al ocio y al tiempo libre, según Neulinger (1974, p. 40). Esta variante es el objetivo de la actividad que se realiza en el tiempo de ocio. El objetivo puede ser instrumental o final es decir; la actividad que se realiza puede ser una herramienta para poder llegar a otro fin o sea el fin en sí misma (Peralta, 2012, p. 4).

Para Neulinger (1974), la motivación intrínseca es el ocio puramente dicho, donde existe una actividad generada por sí misma mientras que la extrínseca no es una actividad generada libremente ya que siempre tiene un condicionamiento que impide un puro "sabor a ocio" (p. 17), esto para Neunlinger significa que el ocio puede ser realmente ocio cuando nace internamente de la persona, en cambio el ocio deja de ser ocio cuando este se relaciona con intereses externos de la persona, es decir que la persona lo hace sin que genere un enriquecimiento interno dicha actividad de ocio (1974, p. 18). Es así como el padre de la psicología del ocio concluye que las motivaciones extrínsecas al no ser espontáneas no pueden ser clasificadas totalmente como ocio.

*Beyond Boredom and Anxiety* es una obra escrita por Csikszentmihalyi (1975), la cual aporta a la teoría del ocio y del tiempo libre de Neulinger (1974) con los estados psicológicos para la percepción del ocio. Estos estados nacen de experiencias donde hay un nivel de entrega muy alto y un elevado compromiso y dedicación a las mismas; como menciona su autor, "en estas actividades los individuos deben experimentar un estado de flujo" (p. 54). Por ello Csikszentmihalyi explica su estado de flujo de esta manera; "Tu concentración es muy completa. Tu mente no está vagando, no estás pensando en otra cosa; estás totalmente envuelto en lo que estás haciendo. Tu cuerpo se siente bien. Tu energía está fluyendo muy suavemente, te sientes relajado, confortable y energético" (1975, p. 69). Csikszentmihalyi con esta explicación refleja cómo es el estado de flujo en el ocio o tiempo libre, en el cual todos los sentidos de la persona están dirigidos a una actividad al igual que su cuerpo y mente; esto hace que la persona entre en un estado de concentración y satisfacción que genera una sensación de vitalidad y armonía (1975, p. 76).

La teoría de flujo de Csikszentmihalyi (1975, 93) indica una matriz que enseña la relación entre destreza y dificultad, cuando la destreza es mayor a la dificultad las personas no pueden estar en un estado de flujo y sienten aburrimiento; en cambio, cuando la destreza es menor a la dificultad la persona

genera frustración y tampoco entra en un estado de flujo; el estado de flujo se alcanza cuando la destreza puede sostener un nivel de dificultad óptimo; sin embargo, ahora con la implementación de las TICS González (2007, p. 183), el grado de dificultad óptimo para generar estado de flujo aumenta ya que las TICS demandan más tiempo y más complejidad en la gestión de la persona.

Es necesario conceptualizar cómo el pensamiento del padre de la psicología del ocio, Neulinger, ha repercutido en el pensamiento de algunos estudiosos en la actualidad, uno de ellos, Manuel Cuenca (2009, p. 12); quien afirma que el ocio en el presente es una necesidad que es fundamental para llevar una vida equilibrada la cual se resume en calidad. Este último adjetivo de calidad para el autor es reflejado en el ocio, el cual corrige los desequilibrios y carencias de la vida personal, social, y laboral. Esto hace que las experiencias vividas en el ocio replacen a las experiencias vividas en el trabajo de una manera satisfactoria; por último para el autor, poco a poco estas experiencias del ocio están siendo más difíciles de alcanzar.

Para Cuenca (2009, p. 24), en contraste con lo anterior, en la actualidad existen diferentes concepciones sobre lo que realmente es el ocio. Es por esto que explica sus tres representaciones del ocio en contraste con otras concepciones. La primera refleja la diferencia existente entre el ocio y el tiempo libre; los cuales para el autor, no son lo mismo; sin embargo, resulta imposible explicar sin el tiempo libre al ocio ya que el mismo necesita del tiempo para poder existir. Por otro lado, el tiempo libre sintetiza un millón de posibilidades que se pueden realizar en el mismo; cuando se dice “tiempo de ocio” para el autor se está remitiendo al tiempo específicamente dirigido al ocio. De esta manera Cuenca explica que el ocio ha existido desde tiempos inmemorables; mientras que el concepto de tiempo libre se estableció desde la época industrial. La segunda concepción de Cuenca en su escrito niega al ocio como ociosidad, ya que esta última se encuentra vinculada con el pecado de la pereza, el vicio y su contrastación con el trabajo, algo mal visto en la sociedad centrada en el espectro laboral. Es así, como se ve al ocio como algo sin

sentido, inútil en todos sus aspectos. Todo esto es negado por Cuenca; quien afirma que en la época actual la vivificación del ocio es parte de la vida de las personas y es responsable de su propia libertad y felicidad (2009, p. 25).

Por último, Cuenca (2009, p. 25) habla de una tercera concepción sobre el ocio, la cual niega que este sea una actividad específica; es decir, no es una actividad que pueda ser generalizada para todas las personas sino que viene de los gustos y aficiones de cada uno.

#### **4.2 Concepción del trabajo desde el modelo capitalista, “el tiempo es oro”**

Al tener ya delimitada la concepción de ocio y tiempo libre gracias a las concepciones de Neulinger (1974), Csikszentmihalyi (1975) y Cuenca (2009), nace la necesidad de codificar al trabajo en su visión actual, en un entorno capitalista, como lo son actualmente la mayoría de países de Latinoamérica gracias a la influencia del modo de producción Norteamericano, en donde el consumismo y la productividad hacen del tiempo una herramienta esencial, lo convierten en oro (Sztulwark, Miguez & Juncal, 2011, p. 19). “El hombre precapitalista es el hombre natural, el hombre tal y como ha sido creado por Dios, (...) el hombre que no corre alocadamente por el mundo como nosotros hacemos ahora” (Sombart, 1921, p. 20). Esta afirmación genera un acercamiento sobre el control del tiempo en la actualidad; donde Sztulwark, Miguez & Juncal (2011, p. 5) analizan la visión de Marx sobre el trabajo en el capitalismo de la siguiente manera:

“Los factores objetivos representan “trabajo muerto”, trabajo cosificado en herramientas y “trabajo vivo”, fuerza de trabajo que se pone en acción en el proceso laboral (...).En la sociedad capitalista, ambos tipos de factores son adquiridos por el capitalista, y por ende el proceso de trabajo es un proceso “entre cosas que le pertenecen”, por lo que también son de su propiedad los valores de uso que surgen del mismo como productos.”

Dentro del proceso de producción para Sztulwark, Miguez & Juncal (2011), además de los dos tipos de trabajo que son propiedad del trabajador, el tiempo se suma a estos dos, este último bien es imprescindible para generar más valor en los productos del trabajo del hombre, es decir entre más tiempo se dedique al trabajo, el producto del mismo va adquiriendo más valor en el mercado, de esta manera nacen los términos “plustrabajo” y “plusvalor”; cuando este producto va circulando en el mercado el dinero y tiempo invertido en el mismo se va convirtiendo en capital (p. 6).

Sztulwark, Miguez & Juncal (2011, p. 16) generan una visión en la cual el plustrabajo y plusvalor aumentan el valor que tiene el tiempo en el trabajo del hombre; donde la gestión del mismo es la clave para el éxito en la actualidad desde los tiempos de la ilustración. Este éxito se mide por la productividad y el cumplimiento de demandas que exige la multiplicación del capital. Estos mismos autores en su afirmación analizan la visión de Marx del capitalismo, ellos aseguran que entre más tiempo dedicado al trabajo, la rentabilidad va a mejorar, lo cual es directamente proporcional al aumento de capital (2011, p. 18); esto se traduce para Sztulwark, Miguez & Juncal (2011) en un aumento del tiempo dedicado al trabajo y de su producto final, entre más tiempo invertido en el trabajo mayor va a ser la compensación del mismo, de esta manera se crea el *plustrabajo* y el *plusvalor* ya que el trabajo y sus productos están todos en manos del hombre en el capitalismo (p. 29).

#### **4.2.1 “El tiempo es oro” en Ecuador**

Todas estas descripciones van delineando cómo el poder es visto en la actualidad por los ecuatorianos. Esta percepción de poder tiene una historia dependiente de la ideología política de la nación, la cual ha pasado por el conservadurismo, la derecha, el centro izquierda, y actualmente pretende tener esbozos de un socialismo (Acosta, 1998, p. 200). Sin embargo este socialismo que pretende organizar el modo productivo por el poder social, viene dictado por el consumismo que oculta al capitalismo; de esta manera la percepción de

los ecuatorianos puede ser resumida en las palabras de Espinoza (2014, p. 11), investigador y columnista quiteño, el cual afirma que:

“Al paso que vamos, la gente de nuestro querido Ecuador, cada vez más se va asemejando a la población de un estado de los EE.UU. de Norteamérica. Dolarizados, con una economía en crecimiento permanente; consumismo a un nivel muy pero muy preocupante; nuevas leyes que prohíben y restringen muchas actividades de tipo social de antaño que permitían la unión de los ciudadanos; promoción de conciertos de música rock de grupos extranjeros en su mayoría; contaminación industrial al más alto nivel, etc. El escenario del mundo desarrollado es muy perjudicial para la convivencia comunitaria ya que se pierden los lazos afectivos familiares y sociales que antes disfrutábamos; cada quien camina por el sendero materialista más conveniente a sus intereses.”

Espinoza con estas palabras explica cómo el modo capitalista influye directamente en el estilo de vida de los ecuatorianos, donde cada uno va atrás de sus propios intereses materialistas aumentando la competitividad y disminuyendo el tiempo dedicado a la vida personal.

#### **4.3 Las TICS en la sociedad actual – definición**

Las tecnologías de la información y comunicación (TICS) son el resultado y muchas veces responsables de los procesos productivos anteriormente mencionados, actualmente las TICS se encuentran inmersas en los procesos de comunicación de la mayoría de trabajos de hoy en día (Berner & Santander, 2012, p. 123). Las TICS se definen según Sánchez & González (2012, p. 121) como medios tecnológicos que generan apertura para la información, su procesamiento y finalmente su divulgación. Estas tecnologías son resultado de la combinación de la informática, la microelectrónica, la electrónica y la telecomunicación. Por ello pueden ser vistas como un nuevo sistema tecnológico adaptable a muchos campos y necesidades en donde sea

necesario la comunicación y el procesamiento de información para lograr una comunicación óptima y efectiva. Las TICS de esta manera logran integrar actividades productivas, laborales, y extra laborales ya que son dispositivos donde el internet y la tecnología generan accesos a la información y comunicación; estos pueden delimitarse en: teléfonos, tabletas, computadoras, y software.

Las TICS han generado una revolución tecnológica y social a nivel global, en este último ámbito han llegado a abarcar aspectos que se pensaban inalcanzables del comportamiento humano, como por ejemplo la dependencia ahora existente hacia la información online permanente sobre aspectos laborales y extra laborales de los individuos . Así lo afirman Berner y Santander en su investigación sobre dependencia y abuso del internet en la sociedad chilena y latinoamericana, a la cual la califican como una epidemia de la actualidad; estos investigadores plantean que desde la aparición de las TICS a finales del siglo veinte se ha ido generando poco a poco un cambio en la forma de entender y vivir las actividades de la vida cotidiana, como por ejemplo se ha redefinido la manera de compartir, de comunicarse, de hacer negocios y de trabajar; las TICS y la implementación de redes sociales son un fenómeno que ha venido ganando territorio en muy poco tiempo, y que está dominando la percepción del tiempo y el espacio de individuos en todo el mundo (2012, pp. 181-190).

Berner y Santander en su investigación encontraron ciertas pautas de comportamiento en profesionales que pertenecían a empresas privadas chilenas, estos profesionales dependían de las TICS y el acceso a internet que éstas proporcionan; las pautas fueron las siguientes: las personas con alta dependencia a la información vertida por las TICS tienen una preocupación permanente por conectarse constantemente en un lapso corto de tiempo; cada vez el tiempo de conexión aumenta en el transcurso del día; a pesar de los esfuerzos por dejar o disminuir el uso de las TICS y el Internet, la situación no ha mejorado, es más, estos intentos han generado frustración, irritabilidad y

cansancio; se mantienen conectados más del tiempo planeado; han disminuido el contacto con personas cercanas como familiares o amigos; el revisar constantemente el mail les genera tranquilidad (2012, p. 187).

En la realidad actual, las TICS no sólo han impuesto una nueva manera de gestión en el ámbito laboral dentro y fuera del entorno de trabajo; las TICS son ahora un instrumento que obliga a tener un tiempo libre determinado por las mismas; así lo afirma Muñoz (2012, p. 92) quien asegura que la facultad que tenían las personas para disfrutar su tiempo de ocio se está “atrofiando” ya que sus actividades de ocio están poco a poco volviéndose dependientes de las TICS, las cuales en cierto punto no lo desconectan completamente de sus responsabilidades laborales, Muñoz explica esto de la siguiente manera:

“Normalmente no usa el ser humano este tiempo en actividades artísticas e intelectuales propias del ser humano. La educación y la intervención social pueden jugar un papel determinante, pues gracias a ambas se pueden proporcionar los mecanismos para aprovechar de una manera más humana el tiempo no regulado por la producción laboral.” (2012, p. 98).

Para Muñoz (2012, p. 100) el mundo tecnológico se ha vuelto completamente dominante del tiempo de las personas en la actualidad en el ámbito laboral y personal, mucho más para quienes dependen de las TICS para poder trabajar. Las personas ya no deciden cómo emplear su tiempo, ahora, las notificaciones, mails, mensajes electrónicos y llamadas imponen a los colaboradores la manera de cómo emplearlo. Sea dentro o fuera del trabajo las tecnologías manejan el tiempo de las personas; la autonomía e independencia parecer ser algo que se quedó en el siglo pasado. Esta dependencia para Muñoz se ha vuelto tan notoria en la actualidad que hasta por medio de las mismas tecnologías se han generado aplicaciones que pretenden controlar el manejo del tiempo de sus usuarios, como Muñoz lo afirma “esto ya no es ficción, es una realidad” (p. 101).

Emilce Castillo en 1998 aseguró que las TICS son muy riesgosas culturalmente para todas las sociedades ya que la comunicación “es un agente moldeador de la cultura” (p. 25). Esta autora asegura que las TICS al verse inmersas en las actividades productivas de las organizaciones tienen un gran impacto en el desarrollo global de un país el cual engloba el desarrollo social, familiar e individual de cada persona. Castillo describe al desarrollo tecnológico de la actualidad como un ciclo dinámico permanente que no tiene un fin definido ya que está dentro de un mundo cambiante de demandas y necesidades; todo esto hace que las nuevas tecnologías se “regeneren” para satisfacer las necesidades creadas por las personas (p. 28).

Sin embargo, la autora cuando generó su investigación en 1998 pronosticó que en la actualidad las tecnologías de la información y comunicación permitirían “que las sociedades se informaticen, y esto hará que la totalidad del saber y de la creación humana esté al alcance de todos. Se considera que un ciudadano informado podrá tomar mejores decisiones políticas, tendrá mayores oportunidades a puestos de trabajo que se crearán, permitiéndole de esta forma liberarse de las tareas rutinarias, desagradables y peligrosas, quedándole más tiempo libre para su recreación y autoformación” (p. 31). Este pronóstico para Emilce Castillo fue un tanto desesperanzador y concluyó que en la actualidad las TICS podrían solventar algunos problemas comunicacionales, sin embargo se tendría que pagar un alto precio por eso, esto es, la creación de nuevos problemas. (p. 33-37).

#### **4.4 Sociedad de la información**

Las TICS han estructurado necesidades que actualmente delimitan ciertos comportamientos de la sociedad actual, esto ha hecho que la misma se bautice como sociedad de la información [SI]; para Sánchez y González, (2012, p. 125) la SI es el reflejo de cómo la información y el conocimiento pueden abarcar la economía y las relaciones sociales que construyen la sociedad actual gracias al intercambio facilitado por las TICS, las cuales generan una nueva dinámica

transformadora en la sociedad. Para Banegas (2001, p. 53), "la sociedad de la información representa una oportunidad vinculada al supuesto que la mayoría de la gente se encuentre conectada con los ordenadores y otros dispositivos electrónicos a las redes de telecomunicaciones, y más específicamente a Internet, para de esta manera intercambiar ecuménicamente información y conocimiento".

En la sociedad de la información para Rincón y Romero (2012, p. 126) las TICS han generado un "tercer entorno" el cual hace quince años atrás era desconocido, ya que sólo "existían" entornos dados por el espacio físico. Este tercer entorno abre las puertas a una dimensión tecnológica guiada por conexiones electrónicas y de información que circulan permanentemente haciéndolo omnipresente; estas autoras llaman a las TICS "infotecnologías", las cuales al implantarse en la sociedad generan un nuevo espacio de interacción familiar, social y sobretodo laboral. Las investigadoras centran su atención a la sociedad de la información dirigida al trabajo ya que afirman que ahora existe un nuevo paradigma "tecnoproduktivo" el cual es efecto del capitalismo actual, donde se cree tangentemente que entre más TICS hay mayor productividad, lo cual genera mayores ganancias.

#### **4.5 Impacto de las redes sociales**

La sociedad de la información mencionada anteriormente ha construido redes sociales de aspecto laboral y personal que establecen una manera de relacionarse con los miembros de esta red, esto genera una tipología de comunidad que para la psicología comunitaria está directamente relacionada con el análisis de la presencia de bienestar en la misma. Así lo expresan Musitu, Herrero, Cantero y Montenegro (2004, 18), quienes analizan la manera por la cual se estructuran estas redes sociales, las cuales son el resultado de la influencia mutua de sus miembros al entrar en la comunidad de la información; de esta manera explican cómo la experiencia comunitaria puede influir en el bienestar de sus miembros. Esto se resume en si tienen o no una buena

calidad de vida; es decir, cuán factible es que estas nuevas redes sociales tecnológicas permitan disfrutar de entornos sociales saludables.

Para Berner y Santander la implementación de las redes sociales en la cultura global actual ha “redefinido la manera de comprar, hacer negocios, comunicarnos, compartir cultura y conocimiento e inclusive la manera de entender la relación médico-paciente. Es en este contexto que surge el fenómeno de las redes sociales, llamando la atención por su estrepitoso crecimiento y penetración en tan poco tiempo” (2012, p. 185).

#### **4.6 El teletrabajo**

La SI trae un nuevo concepto consigo; el teletrabajo; esto se convierte en una nueva conceptualización del trabajo donde las TICS en el contexto laboral y extra laboral de las personas, tienen el papel protagónico ya que son el medio para la conciliación laboral. Para Pérez y Gálvez (2009, p. 63) el teletrabajo genera situaciones donde las TICS son imprescindibles para establecer dinámicas conciliadoras que resuelven los conflictos de tiempo y distancia; de esta manera el trabajo puede salir de su entorno físico y abrir el camino a nuevos procesos de la vida familiar y personal. De esta manera se construye el teletrabajo donde hay una mejor relación entre el tiempo laboral y el resto de tiempo de la vida extra laboral, es decir, Pérez y Gálvez (2009) describen al teletrabajo como un fenómeno actual en el cual las personas tienen la opción de trabajar fuera de la estructura física laboral ya que la tecnología les permite estar presentes en otros entornos de su vida y trabajar desde los mismos, estos entornos pueden ser sus hogares, centros comerciales, etc. (p. 70). Pérez y Carnicer (2011, p. 108) delimitan al teletrabajo de la siguiente manera;

“El teletrabajo es una forma de organizar el trabajo en las empresas que, mediante la utilización de las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones, permite a los trabajadores desempeñar sus tareas fuera de la empresa, ya sea en su propio domicilio (teletrabajo en casa), en sus

desplazamientos laborales (teletrabajo móvil) o en centros especiales diseñados al efecto (telecentros u oficinas satélite).”

Pérez y Carnicer con esta afirmación generan un concepto de teletrabajo, el cual se basa en la dependencia que actualmente el trabajo puede tener de las TICS para poder movilizar su gestión a cualquier entorno laboral o extra laboral de la persona (2011, p. 108)

Han surgido algunos cuestionamientos alrededor del teletrabajo y su influencia positiva o negativa sobre el tiempo libre y laboral de los teletrabajadores. Amalia Miano asegura que esta influencia es de tipo negativa ya que al parecer baja los costos de infraestructura pero “intensifica el trabajo a través de mecanismos de flexibilización laboral” (2006, p. 121). Esta flexibilización para la autora es una nueva manera de explotar a los colaboradores exigiendo un rendimiento y producción mucho mayor de lo que demanda la jornada laboral. Lenguita apoya la concepción de Miano asegurando que el teletrabajo apoya la intensificación del trabajo haciendo que este domine el tiempo laboral y extralaboral de los teletrabajadores. (2005, p. 202). Santiago Duhalde en su investigación sobre las TICS en el mundo laboral asegura que estas herramientas tecnológicas han generado un tipo de trabajo on-line, lo cual hace de los teletrabajadores, colaboradores virtuales dispuestos a trabajar permanentemente y a cumplir con demandas exageradas de desempeño y productividad (2008, p. 12). Con todo esto Duhalde afirma que “el teletrabajo parece presentarse hoy como el modelo paradigmático de práctica laboral flexible. La asunción de éste por parte de los trabajadores supone un agravamiento en sus condiciones de trabajo y de vida. ” (2006, p. 17)

#### **4.7 Multitasking- Multitarea**

El teletrabajo y su extrema relación con las TICS en la actualidad están generando numerosas vías para el acceso de información en el ámbito laboral y personal de los profesionales; para el manejo y la efectiva gestión de esta

información en el mundo laboral se cree necesario el desarrollo de ciertas habilidades y actitudes las cuales se resumen en un término llamado multitasking, en español multitarea. Este concepto es “realizar diferentes tareas al mismo tiempo, la vida moderna exige actualmente estar más informado y trabajar más tiempo” (Krell, 2010, p. 32).

En una investigación realizada en el 2005 en Chile por Andreas Raitelhuber y Jürgen Weller sobre los cambios que se deben generar en las demandas del mundo laboral actual, se concluyó que las personas con cargos de mayor responsabilidad se exigen a sí mismos ser trabajadores “multitasking” asumiendo simultáneamente una variedad de tareas que dejan de ser simples, volviéndose complejas y altamente demandantes de tiempo y esfuerzo (p. 20). Este fenómeno para Rincón y Romero (2012, p. 128) genera un nuevo efecto en el tipo de colaboradores descritos anteriormente, al cual lo bautiza como “multiskilling”, este fenómeno exige el desarrollo de nuevas destrezas para satisfacer las demandas impuestas generadas por el sin número de tareas auto exigidas. Todo esto para Rincón y Romero se puede condensar en la actualidad en las exigencias laborales provenientes de las TICS; las cuales son en la mayoría de casos adquiridas y utilizadas voluntariamente por los colaboradores; en otros casos son impuestas como una herramienta infaltable para el trabajo (2012, p. 128).

Las TICS y su introducción al tiempo y espacio de sus portadores ha generado para las investigadoras Rincón y Romero una nueva dimensión “telemática”, la cual se trata de un estado permanente que genera un ambiente en la situación interna y externa del individuo que lo convierte en un “Human Plugged” es decir una persona conectada al ciberespacio y a sus multitareas correspondientes, esto genera una desconexión total del colaborador a su mundo tradicional (2012, p. 136).

#### **4.8 Manejo del Tiempo**

En la psicología social el ocio es una forma de emplear el tiempo de cada individuo de manera libre y natural; al decir esto Munné y Codina en 1996 afirman que el tiempo se clasifica en cuatro estados; el tiempo psicobiológico destinado al cumplimiento de las necesidades básicas; el tiempo socioeconómico destinado al tiempo empleado en el trabajo; el tiempo sociocultural el cual se dedica a las actividades sociales en general y el tiempo de ocio dirigido a actividades de satisfacción personal y colectiva; a esta última categorización del tiempo los autores advierten que no puede ser vista como el tiempo sobrante después de todas las actividades, ya que es un tiempo que aporta significativamente al bienestar holístico del ser humano, es por ello que pasa a ser imprescindible (1996, p. 231)

Desde décadas atrás investigadores se han centrado en el estudio del manejo del tiempo, Cooper y Davidson en 1998 plantean la existencia de cuatro ámbitos en los cuales se deberían distribuir el tiempo; el familiar, laboral, individual y social. Sin embargo la desigual distribución del tiempo para cada una de ellas o la misma situación puede generar estrés y frustración en la persona. Los autores plantean que las cuatro esferas son totalmente interdependientes; puesto que la frustración o estrés generado en una de ellas afecta totalmente al individuo y a su desenvolvimiento en las demás áreas. Dicho esto las condiciones laborales y extra laborales deben , para los autores, constar con un tiempo de “calidad” ya que son variables que al no ser bien administradas pueden generar afecciones de tipo fisiológico y psicológico al individuo (p. 84). “La medicina del trabajo reconoce actualmente que el trabajador no debe ser analizado durante ocho horas diarias y ha ampliado su espectro a todos los elementos que pudieran afectar su bienestar como ser humano, durante las veinticuatro horas del día, siete días a la semana” (Ruiz, 1987, p. 121).

Guerrero y Puerto (2007, p. 232) hablan sobre el manejo del tiempo y su relación con las nuevas tecnologías, las cuales hacen que el trabajo necesite cada vez menos esfuerzo físico por parte de los colaboradores lo cual genera

una disminución del tiempo requerido para el desenvolviendo en el espacio laboral. Esto a su vez aumenta la exigencia cognitiva del colaborador y el tiempo dirigido al procesamiento de información masiva que traen las nuevas tecnologías; el tiempo enfocado a esta actividad se multiplica debido a que el individuo necesita analizar, procesar y generar resultados a partir de toda la información recibida lo cual produce una sobre carga mental. Para el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de España (2000, p. 54):

“Los factores que inciden en la carga mental son: la cantidad de información, que se refiere al tipo de información, a la fuente de donde proviene y que se recibe durante la ejecución de la tarea; el tiempo disponible para procesar la información, esto es la cantidad de tiempo durante la cual se debe mantener la atención sobre la fuente de información y a la rapidez con la que se debe producir la respuesta final; el nivel de elaboración de la respuesta final, que implica la detección de información, selección, decodificación e interpretación de la misma, la elaboración y planeación mental de la respuesta y la emisión de la misma; y, por último, las capacidades individuales para ejecutar cada tarea.”

#### **4.9 El tiempo como una característica del status**

Todo lo indicado anteriormente muestra una gran probabilidad de que la disponibilidad del tiempo este altamente relacionada con la jerarquía estructural de las organizaciones. De esta misma manera parece ser que la estructura jerárquica impone el nivel de poder que una persona tiene dentro de la organización; con esto es factible generar una relación entre estas tres variables y llegar a la conclusión de que entre más alto se encuentre un ejecutivo en el organigrama que define la estructura organizacional, más poder va a tener y más conflictos van a aparecer en cuestión de administrar su tiempo (Rodríguez, 1999, p. 112). Esta estructura jerárquica también define cuántas posibilidades tiene una persona frente a las posibilidades de los que se encuentran abajo suyo; es decir qué tan influyente pueden ser en el manejo del

tiempo de los demás (Rodríguez, 1999, p. 114). Todo este manejo del tiempo para (Luhamann, 1998, p. 121) se puede resumir en tres decisiones; la persona debe seleccionar con quién va a relacionarse (dimensión social), dónde lo va a hacer (dimensión real) y cuándo lo va a hacer, es decir en un tiempo limitado. Rodríguez (1999, p. 116) asegura que el poder y el tiempo tienen muchas veces consecuencias negativas, esto lo define de la siguiente manera:

“La definición organizacional del poder, sin embargo tiene sus costos. Quien dispone de su tiempo y el tiempo de otros, se encuentra en la paradójica situación de no quedarse con tiempo para sí mismo. De ahí que sean precisamente las personas de mayor nivel jerárquico las que más sufren de escases de tiempo. De hecho, en la sociedad actual esto implica stress. El stress es una enfermedad moderna que tiene mucho que ver con la carencia de tiempo y con la ansiedad y angustia derivadas de la necesidad de contar con más tiempo para poder responder adecuadamente a las crecientes demandas de atención, provenientes de los diferentes ámbitos del hombre organizacional”.

#### **4.10 El Tiempo y su relación con la Cultura**

Las diferentes culturas del mundo tienen diferentes maneras de percibir el tiempo; así lo confirma Watzlawick, en 1995, quien explica que para la cultura occidental, especialmente para la Latinoamericana, el tiempo está muy relacionado con la eficacia, de esta manera los trabajadores creen tangencialmente que entre más tiempo destinen al trabajo, más eficientes van a ser, o por lo menos, van a ser vistos por los demás (p. 149). De todo esto nace el fenómeno actual de emplear horas y horas frente a un computador sea en el entorno laboral o familiar. Relacionando esto con el stress, Watzlawick (1995, p. 153) se cuestiona de si este stress proviene de las necesidades laborales o de la frustración que se genera cuando no se puede representar la imagen social deseada por falta de tiempo para hacerlo; de esta manera el uso del

tiempo pasa a ser ineficiente para todos los aspectos de la vida del ser humano trabajador.

Ante esta problemática Dacosta (2003, p. 84) plantea que el tiempo se torna eficiente cuando es visto como un recurso, el cual debe ser dividido proporcionalmente a diferentes actividades de la vida del hombre, puesto a que el hombre tiene la capacidad de hacerlo. Sin embargo el tiempo va escaseando cuando se toma un poco de tiempo determinado para cierta actividad y se lo otorga a otra, en la mayoría de los casos, al trabajo. Cuando se logra distribuir eficientemente el tiempo Webber afirma que es posible hablar de productividad ligada con el bienestar; “se trata, en resumen, de lograr pasar del uso extensivo del tiempo a una utilización intensiva de él” (1991, p. 164).

#### **4.11 El tiempo y su desperdicio**

Durán y Rogero (2009, p. 211) establecieron una investigación sobre cuáles son las formas en la actualidad que generan un desperdicio en el tiempo de los altos ejecutivos en su panorama laboral; este desperdicio genera que el tiempo se pierda y no sea utilizado en actividades productivas para el desarrollo laboral, personal y familiar. Estos mismos investigadores también concluyeron que hay como evitar este tipo de fuentes de desperdicio, lo primero que hay que hacer para esto es conocerlas.

La primera fuente de desperdicio del tiempo es el elevado número de reuniones (muchas de manera virtual) las cuales se prolongan innecesariamente por el simple hecho de que no se sabe tomar bien decisiones. El segundo medio para el desperdicio del tiempo son trámites administrativos que sólo sirven para aumentar la burocracia dentro de la empresa como lo son los mails que confirman un sin número de procesos. El tercer factor que genera un desperdicio del tiempo es la estructura de delegación basada en una jerarquía, esto resulta ineficiente ya que la mayoría de las veces los altos ejecutivos son solicitados por los mandos medios permanentemente ya que prefieren

consultar antes de tomar cualquier decisión de menor importancia; esto genera un fenómeno que los autores de esta investigación lo llamaron “delegación inversa” donde los subordinados dan las responsabilidades y la toma de decisiones a los gerentes ya que tienen miedo de equivocarse y que recaiga sobre ellos las consecuencias. Un cuarto factor que genera desperdicio de tiempo en los altos ejecutivos es que no hay una claridad en sus objetivos, metas y prioridades; todo se entremezcla y no dedican el tiempo de una manera productiva ya que tienen un destino un tanto desconocido; esto para los investigadores tiene una gran relación con la descripción del cargo que desempeña; ya que en muchas organizaciones se tiene por entendido que el gerente o alto ejecutivo debe encargarse de todo lo relacionado con los cargos que se encuentran en su responsabilidad; esto impide la claridad de las funciones y responsabilidades por parte del gerente sobre su cargo, de esta manera él no puede focalizar su tiempo a funciones determinadas (Durán & Rogero, 2009, pp. 212- 215).

Estos factores que generan un desperdicio en el tiempo para Durán y Rogero (2009, p. 219) pueden ser controlables por los ejecutivos, generando una agenda que priorice las necesidades de todos los aspectos de su vida laboral, familiar y personal. Es posible que en ella se pueda permitir cierta flexibilidad que permita solucionar ciertos imprevistos; sin embargo esto no puede volverse cotidiano y convertir al gerente en alguien encargado de apagar todos los incendios permanentemente, si esto sucede el ejecutivo se queda sin tiempo ni energía para suplir todas sus necesidades laborales y extra laborales. Para González (2007, p. 180). Todo esto también se puede solucionar mediante una mejor organización dentro del sistema institucional el cual afecta a los demás sistemas de individuo, como el familiar y social.

Durán y Rogero aseguran que el primer paso para no desperdiciar el uso del tiempo de los ejecutivos radica en que ellos mismos tomen conciencia que están generando mecanismos para desperdiciarlo; de esta manera los ejecutivos pasan de hacer lo más urgente para las organizaciones y a hacer lo

más importante para la organización, para ellos mismos y para sus familias (2009, p. 223).

#### **4.12 Trabajo – Tiempo libre**

El teletrabajo y las destrezas del multitasking han generado una brecha diferente entre el trabajo y el tiempo libre en la actualidad. Anteriormente la brecha entre estos dos aspectos se la podía definir como; “el tiempo de trabajo, entendido como aquel que se invierte en acciones determinadas por la vida cotidiana y el tiempo libre, que supone una ruptura con el mundo del trabajo, en virtud que alude a una acción libre.” (Lefevre, 1984, p. 49). Sin embargo en la actualidad; investigadores como Sánchez y Jurado (2013, p. 27) afirman que;

“Para los trabajadores, resulta poco claro discernir entre lo que significa ocio y tiempo libre, quedando estos aspectos sumergidos en actividades que no garantizan el entretenimiento, la relajación y el desarrollo personal y en consecuencia reparar el desgaste psicofisiológico generado por el trabajo. Esto queda evidenciado en el hecho que, indistintamente del sexo, para los trabajadores su tiempo libre queda subsumido a otras actividades que les garantizan ingresos adicionales o en actividades domésticas u obligaciones familiares. De igual manera el ocio es percibido bajo el estigma social de no hacer nada.”

Estos resultados se dieron después de generar una investigación cualitativa descriptiva en un campo petroquímico chileno a sesenta trabajadores. Esta investigación apunta a la misma dirección que Reissman hace algunos años atrás (1971, p. 36), el cual afirma que el ocio es significativo para las personas que valoran de igual manera el trabajo; así el ocio es percibido como satisfacción, libertad y creatividad; las cuales pueden concretizarse si las personas generan una brecha significativa entre el ocio y el trabajo en sus vidas.

Sin embargo, esta brecha entre el trabajo y el tiempo libre gracias a las TICS ha sido deformada. Para Gómez y Elizalde (2009, p. 253), las evoluciones en el campo tecnológico no solo facilitaron el trabajo y promovieron más tiempo libre, comunicación, y desarrollo; también han generado una reducción del tiempo libre debido a la gran demanda de las TICS en la actualidad laboral y profesional; Colombo y Cifre (2012, p. 129) resumen esto afirmando que las TICS permiten las nuevas prácticas laborales donde las personas pueden trabajar en cualquier momento y cualquier lugar, haciendo de las mismas laboralmente activas las veinticuatro horas del día, los siete días de la semana.

En esta investigación es necesario mencionar lo que sucedió en el estudio realizado en el Complejo Petroquímico de Morón en Venezuela por Tovar, Jurado y Simões en el año 2013. Tras una investigación exhaustiva comprendida por entrevistas y encuestas al personal de esta empresa llegaron a la conclusión de que en la organización había la ausencia de políticas y procedimientos que fomenten el tiempo libre de los colaboradores; la empresa no tenía ninguna noción sobre la relación existente de la utilización del tiempo libre con resultados exitosos para la organización y sus colaboradores. Las autoras generalizan esta situación con lo que actualmente acontece a empresas en la realidad latinoamericana, donde se puede verificar cómo una gran parte de colaboradores se exceden en su jornada laboral y van acomodando su tiempo en función de cumplir todas las demandas de su trabajo; de este modo para las autoras es evidente que el tiempo libre va desapareciendo; ya no hay una barrera para separar el tiempo empleado para el trabajo y el tiempo libre, todo parece ser lo mismo (pp. 32-37).

Las conclusiones de Tovar, Jurado y Simões (2013, p. 36) parecen no afectar a muchas empresas en la realidad Latinoamericana, éstas se oponen a limitar y respetar la duración del tiempo laboral, esto tiene como consecuencia que poco a poco vaya creciendo la demanda por parte de la sociedad de su tiempo libre, especialmente en economías industrializadas. Las mismas autoras aseguran que la apertura al tiempo libre genera; “un efecto de reducción de la jornada del

trabajo, trae consecuencias favorables al trabajador en términos de su impacto de los estados de fatiga, tensión, desgaste físico y mental, insatisfacción de necesidades en la vida familiar y otros aspectos que afectan la vida social” (p. 38).

En civilizaciones industrializadas como en las de la actualidad se ha resaltado el derecho de los colaboradores a su tiempo libre y de ocio, necesario para el desarrollo de sus aptitudes en los diferentes ámbitos de su vida, así lo afirma Guillermo Miranda (2006, p. 325) quien en su investigación sobre la reivindicación de los trabajadores hacia su tiempo libre y de ocio concluye que el ocio es indispensable para el desarrollo individual y para el equilibrio psicológico. Dumazedier en 1968 apoya esta misma postura y afirma que el tiempo libre fomenta el descanso, la recreación y el desarrollo personal (p. 37). Dumazeider afirma que el descanso recupera a la persona de la fatiga física o mental lo cual la recobra de la acumulación de tensiones de la jornada laboral; por otro lado las actividades recreacionales aportan al desarrollo de la personalidad del individuo; y por último el tiempo libre se liga con el desarrollo humano, ya que después del trabajo el individuo direcciona su energía a actividades que desarrollen su bienestar psicológico y físico (1968, p. 41).

#### **4.13 Trabajo Familia; Familia Trabajo**

Para entender esta brecha mencionada anteriormente es imprescindible explicar la relación existente entre el trabajo y la familia en la actualidad; con mayor relevancia en la presente investigación ya que la muestra trata de hombres casados con hijos. La relación que la familia tiene con el ocio y el tiempo libre es explicada por Figueroa y Moyano (2008, p. 119), quienes hablan al respecto, explican la existencia de un conflicto actual generado por la extensión de las jornadas laborales sustituyendo de esta manera, al tiempo destinado para la familia. Las autoras afirman que la satisfacción global y bienestar de cada persona depende directamente de la familia y el trabajo, y la interdependencia de estos dos aspectos.

Todo esto ha generado en el ámbito organizacional la necesidad de generar políticas internas en las empresas para poder gestionar efectivamente esta relación; un ejemplo de estas políticas internas organizacionales pueden ser las políticas que en la actualidad empresas latinoamericanas están implementando a sus colaboradores, estas buscan mantener un equilibrio entre la vida laboral y extra laboral de sus colaboradores cuidando la relación que los mismos tienen con sus familias, esto lo logran promoviendo el tiempo libre y la calidad del mismo de sus colaboradores, además de incluir a sus familias en actividades empresariales ya que están conscientes de que la relación familia- trabajo tiene a gran influencia con el nivel de productividad en una empresa (Figueroa & Moyano, 2008, p. 127)

Idrovo en el 2006 generó una investigación en las empresas colombianas sobre este tema y concluyó que el interés por generar políticas que faciliten la vida familiar y laboral está presente en ellas, ya que las empresas están conscientes de que esto es esencial para el bienestar de los colaboradores, su compromiso con la organización, su rendimiento y la productividad; sin embargo el desarrollo de estas políticas es deficiente (p. 50).

La conciliación familiar y laboral es en la actualidad uno de los fenómenos que debe ser tomado en cuenta para asegurar la calidad de vida de los trabajadores. Así lo asegura Sandra Idrovo (2006, p. 52) quien afirma que las empresas son ahora responsables de generar políticas que fomenten el desarrollo familiar y laboral de los colaboradores, ya que estos dos aspectos tienen una relación de interdependencia que genera como resultado la calidad de vida en estos dos entornos. La autora promociona en su trabajo la implementación de programas que apoyen la conciliación entre trabajo y familia en las organizaciones; otros autores como Osterman (1995, p. 679) concuerdan con ella y aseguran que estos programas bajan los índices de rotación gracias a que la conciliación entre trabajo y familia genera una fuerza laboral comprometida, lo cual asegura la retención de colaboradores valiosos para la organización. Muchos especialistas en calidad de vida laboral como

Johnson (1995, p. 54), Ezra y Deckman, (1996, p. 178) apoyan las posiciones de Osterman e Idrovo sobre la implementación de políticas que armonicen la relación entre trabajo y familia ya que defienden la posición de que esto siempre va a traer resultados positivos a la organización debido a que reducen el índice de estrés en general y generan satisfacción con el balance trabajo-familia.

Sin embargo hay autores que aseguran que a pesar de los estudios que confirman una alta relación del estrés y satisfacción laboral con la conciliación entre trabajo y familia; la mayoría de empresas en la actualidad no lo ponen en práctica (Burke, 1988, p. 290). Por otro lado existen diversas investigaciones las cuales revelan que la implementación de políticas de conciliación trabajo-familia no asegura que realmente se cumplan ya que esto tiene que estar muy arraigado a la cultura y comunicación organizacional, además de contar con el apoyo permanente y global de las autoridades ya que de esta manera se evita las consecuencias negativas en el proceso de implementación y ejecución (Kirby & Krone, 2002, p. 68). Allen, (2001, p. 418) asegura que “la creación de culturas de trabajo que admitan e impulsen la conciliación entre trabajo y familia es en estos momentos uno de los grandes retos que enfrentan académicos y profesionales”.

Las políticas antes mencionadas se centran en la concepción del equilibrio entre trabajo y familia; Frone (2003, p. 154) ha estudiado durante años esta relación de equilibrio y ha llegado a la conclusión de que esta relación de equilibrio tiene dos significados; el primero es la ausencia o presencia de conflicto entra las responsabilidades laborales y familiares y el segundo se centra en la manera por la cual el trabajo fomenta la armonía en la vida familiar lo cual genera un equilibrio positivo que se lo conoce como “Facilitación Trabajo- Familia”. El primer significado es explicado por Figueroa y Díaz quienes establecen que en la relación trabajo- familia se puede generar una influencia mutua entre estos dos aspectos lo cual puede generar disconformidades; “es decir, el trabajo puede interferir en la familia (conflicto

trabajo-familia) y la familia puede interferir con el trabajo (conflicto familia-trabajo) (2008, p. 119).

Grzywacz y Bass en el año 2003 establecen una relación positiva entre la relación trabajo- familia; en la cual las competencias, experiencias y destrezas que se adquieren en cualquiera de los dos entornos puede influir positivamente en el otro. Es así como se genera o no el equilibrio entre estos dos aspectos ya que la influencia generada por los roles respectivos puede ocasionar efectos de facilitación o de conflicto en la relación trabajo- familia o familia- trabajo (p. 231). Los autores aseguran que la interacción entre trabajo y familia en la mayoría de los casos es vista como una situación conflictiva ya que aseguran que al cumplir demasiados papeles las personas generan en todos sus entornos situaciones de estrés e insatisfacción lo cual afecta su calidad de vida.

Para cambiar la perspectiva anteriormente mencionada Greenhaus y Powell en el 2006 (p. 81) aceptan que el conflicto está presente en esta relación, sin embargo asegura que es posible generar una interacción positiva entre los dos entornos haciendo que estos generen una relación de interdependencia enriquecedora. Figueroa y Díaz resaltan de esta manera cómo se genera el equilibrio entre trabajo y familia el cual puede estar o no presente dependiendo de las experiencias que se generan en cada rol (2008, p. 127).

Kirchmeyer (2000, p. 82) apoya la concepción antes mencionada asegurando que el equilibrio entre trabajo y familia se puede lograr si las personas generan un compromiso absoluto con su rol en cada entorno de su vida desempeñándolo con dedicación para generar una sintonía con las demandas que cada situación exige; este investigador también afirma que el equilibrio se da cuando la persona se encuentra satisfecha en todos los aspectos de su vida; para esto es necesario que cuente con una distribución adecuada de recursos y tiempo hacia cada fin. Greenhaus, Collins y Shaw (2003, p. 521) genera un segundo aporte al estudio del equilibrio entre familia- trabajo haciendo de esta relación el resultado de la combinación de tres componentes:

“tiempo (dedicar similar cantidad de tiempo al trabajo y a los papeles familiares); niveles de compromiso (un nivel similar de compromiso psicológico con la familia y el trabajo) y lograr un equilibrio en la satisfacción (similar nivel de satisfacción en ambos dominios)”.

Grzywacz y Butler aseveran que la facilitación entre la familia y el trabajo abre un campo de investigación bastante interesante para las organizaciones y los profesionales del campo de la psicología y la sociología ya que el equilibrio entre estos dos aspectos tiene igual relevancia e impacto en hombres y en mujeres. El campo de investigación se abre para estudiar factores que perjudiquen el equilibrio generando confusión de roles en estos dos entornos y también para estudiar factores que fomenten y faciliten el desarrollo de roles en la familia y el trabajo con el fin de lograr equilibrio, esto tiene como consecuencia el bienestar físico y psicológico que se manifiesta en la satisfacción familiar y organizacional (2005, p. 87).

#### **4.14 Satisfacción laboral**

El vínculo que existe entre trabajo, tiempo libre y familia puede verse conectado con la satisfacción laboral; la cual para Schultz (1990, p. 184) es el resultado de fenómenos que van más allá del entorno laboral, éstos pueden vincularse con las condiciones situacionales del individuo como su estado socio económico y demográfico; incluyendo su salud, su estado emocional y familiar, sus actividades recreativas etc. Para Blum (1991, p. 176) y Robbins (1998, p. 208), la satisfacción laboral es la compilación de actitudes hacia el cargo, hacia el entorno laboral y hacia la vida en general del colaborador.

La calidad de vida en el trabajo se relaciona directamente con el nivel de satisfacción de los colaboradores hacia su entorno laboral y personal, Darío Rodríguez (2003, p. 117) afirma esto y lo conecta con la manera de emplear su tiempo ya que la falta del mismo genera estrés e insatisfacción. Esto se puede solucionar para el autor si las organizaciones direccionan su gestión en

enriquecer el tiempo de trabajo, el tiempo social y familiar, es decir, que el tiempo invertido en las diferentes dimensiones de la vida de los colaboradores sea un tiempo de calidad, entendiendo a la calidad como una manera de direccionar todos los sentidos de la persona a la situación presente, haciendo que la misma la viva completamente.

Parece ser que la satisfacción organizacional en la actualidad es mucho más difícil de conseguir por los ejecutivos de alto rango; quienes a pesar de tener tiempo suficiente para su trabajo, las demandas que exigen sus funciones y responsabilidades gerenciales de su cargo tienden a aumentar superando lo que el tiempo laboral lo permite. En sus investigaciones para fortalecer lo anteriormente dicho Darío Rodríguez asegura que son estas personas las que demuestran mayores conflictos con su tiempo; “su estrés es típicamente provocado por las múltiples tensiones entre demandas contradictorias y simultáneas hechas sobre el mismo tiempo” (2003, p. 118). Las demandas generan complejidad; ante esta complejidad los ejecutivos deben tomar decisiones sobre cuál demanda atender según la disponibilidad de su tiempo; muchas veces las demandas laborales son su primera opción, dejando atrás sus demandas sociales y familiares; el investigador concluye que los ejecutivos no se encuentran capacitados para suplir estas demandas. Un participante en la investigación de Rodríguez afirmó que; “el tiempo vuela y se evade como el agua entre los dedos ante la mirada desesperada del ejecutivo que quisiera retenerlo y aprovecharlo de manera más convincente” (2003, p. 110).

#### **4.15 El Rol de la Gerencia General**

En la actualidad el rol de la gerencia general se está enfocando en el capital humano en las empresas a nivel mundial, el cual para Drucker (1975, p. 83) es el producto del compromiso junto a las competencias de las personas que conforman una organización lo cual influye en la satisfacción laboral antes mencionada (Rodríguez, 2003, p. 121). En otras palabras, el capital humano se compone por personas con un nivel de motivación y preparación óptimo,

donde sus emociones y capacidades intelectuales se dirigen al cumplimiento de los objetivos organizacionales (Drucker 1975, p. 83).

Visto de esta manera, el management, función principal de la gerencia general, tiene un rol nuevo en la actualidad (Drucker, 1973, p. 111) el cual se centra en el desarrollo y direccionamiento efectivo de las fortalezas de las personas, lo cual tiene consecuencias positivas a nivel económico y social. Para Hess (1998, p. 47) esto se transforma en un liderazgo centrado en el potencial del capital humano de la organización. Este tipo de liderazgo conlleva cierto tipo de responsabilidades y funciones que describen el trabajo de un gerente eficaz (Drucker, 1975, p. 86); estas funciones se dividen en cuatro y son: interpretación del entorno y fijar objetivos; generar compromiso con la planificación estratégica organizacional que genere un sentido de identidad para convertir las metas en realidad; y por último potenciar las capacidades, habilidades y competencias de las personas para generar un valor agregado para el cliente interno y externo que tenga como resultado la confianza y credibilidad de los mismos.

La primera función se centra en fijar los objetivos de la organización, esto fue estudiado por Drucker a comienzos de 1975, quien analizó las responsabilidades y logros de más de sesenta CEOs de todo el mundo, y aseguró que una de las principales misiones que un gerente general debe tener es analizar y estudiar detenidamente el entorno y ver las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de la organización, de esta manera los gerentes deben centrarse en las fortalezas de su empresa, las cuales se encuentran principalmente en su personal; con esto establecen la misión y visión indicadas para cumplirlas con el aporte específico de cada colaborador para generar resultados productivos y reales (p. 103).

La segunda función que se encuentra dentro del rol de los gerentes generales actualmente es la adhesión. Para Hess (1998, p. 29) esto se puede explicar en la dependencia que tienen los gerentes en sus subalternos para conseguir

resultados, éstos pueden ser toda la organización o un equipo de trabajo en específico. En otras palabras el gerente general puede influir bastante en los resultados; sin embargo, es necesario el trabajo en equipo para conseguirlos en su totalidad; es por esta razón que los gerentes generales tienden a direccionar a los colaboradores a cumplir con las metas fijadas motivándolos y estableciendo una participación efectiva; para que esto se dé es necesario que los gerentes generen una motivación intrínseca y no solo extrínseca en sus colaboradores (Hess, p. 30); esto se consigue por su buen liderazgo y diseño del trabajo de sus subalternos.

La tercera función se relaciona mucho con la anterior ya que para Drucker (1975, p. 104) el rol de un gerente general se centra en el desarrollo de los colaboradores en su puesto de trabajo y fuera del mismo para así lograr un desarrollo organizacional; de esta manera los gerentes generales se convierten en gestores del desarrollo y de la evolución permanente de la empresa y de quienes la conforman; exigiendo a sus colaboradores y exigiéndose a ellos mismos el desarrollo de competencias claves para alcanzar poco a poco un desempeño cada vez mayor.

Por último la cuarta función primordial de los gerentes generales para Drucker (1975, p. 110) y para Hess (1998, p. 50) es crear y presentar actividades y prácticas que vayan incrementando valor a todos los stakeholders; es decir mantienen y fortifican permanentemente las capacidades organizacionales para incrementar la competitividad de su organización; estas actividades para Robbins (1998) fomentan un comportamiento organizacional exitoso y se manifiestan en la capacitación, evaluación y desarrollo organizacional lo cual se relaciona directamente con el clima organizacional de la empresa. (p. 114). En otras palabras según el texto de Drucker escrito en 1973, *El Gerente Eficaz*, la competencia principal de una organización que un gerente general debe mantener es dominar las estrategia que lleva a la empresa a posicionarse competitivamente en el mercado con sus clientes internos y externos; esto se traduce en saber mantener la herramienta clave para el éxito gracias a la toma

de decisiones efectiva y el uso productivo de todos los recursos, eso es lo que hace un gerente general; hacer que la organización se adapte a los cambios y salga exitosamente de los mismos (p. 91).

Como lo menciona Drucker en su primer texto sobre la gerencia de empresas escrito en 1957; los gerentes generales no deben tener un liderazgo exacto al tipo de liderazgo que resultó triunfante en situaciones anteriores, ya que mantener e incrementar el éxito se basa en la confianza que el gerente gana de sus colaboradores, y la confianza que el gerente les llega a dar (p. 64).

#### **4.16 Clasificación de empresas en Ecuador**

La investigadora Hess en 1998 plantea que las diferentes clases de organización exigen diferentes responsabilidades a sus gerentes generales sin embargo para esta misma autora en todas las organizaciones sus gerentes deben tener un alto nivel de liderazgo que establezca confianza, compromiso y dedicación para generar resultados (p. 129).

En Ecuador, según la revista Ekos (2014, p. 14) las empresas privadas se clasifican sectorialmente de la siguiente manera: agricultura, ganadería y pesca; comercio al por mayor; comercio al por menor; construcción, industria; petróleo y minería; salud; sector automotor; turismo y alimentación, transporte y logística; sector financiero y servicios. La muestra de la presente investigación va a ser tomada de empresas clasificadas sectorialmente como de servicios las cuales engloban organizaciones dedicadas a: “ actividades de reparación y mantenimiento; diseño, ingeniería e investigación; enseñanza, entretenimiento y deportes; publicidad y mercadeo; sector editorial; servicios ambientales; servicios diversos; servicios jurídicos y de auditoría; servicios públicos; tecnología de información, software; telecomunicaciones “ (Revista Ekos, 2014, p. 15).

Sin embargo, existe otra clasificación relevante para esta investigación ya que para Hess (1998, p. 133) el número de colaboradores que tiene una organización influye directamente en la carga de funciones y responsabilidades que el gerente general pueda tener; a todo esto se suma una tercera clasificación y se centra en los tramos de ingreso que tiene una organización anual ya que esto influye en la competitividad y las expectativas de crecimiento que una empresa pueda tener (Hess, 1998, p. 133). Boni, Cueva y Lucín, investigadores del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC] en Ecuador, afirman que la clasificación de las empresas se divide en cuatro: microempresas de uno a nueve colaboradores con ingresos hasta \$100.000 anuales; empresas pequeñas de 10 a 49 empleados con ingresos de \$100.001 a \$1'000.000; empresas medianas de 50 a 199 colaboradores con ingresos desde \$1'000.000 a \$5'000.000 y empresas grandes con más de 200 colaboradores con ingresos mayores a \$5'000.000 anuales (2014, p. 7)

Esta contextualización es de gran relevancia para la presente investigación ya que es necesario delimitar el tipo de empresa al cual deben pertenecer los gerentes de la muestra debido a que según el número de colaboradores, a su nivel de facturación y a su enfoque en el mercado, el rol y las funciones del gerente general se van estructurando (Hess, 1998, p. 136). En otras palabras, no es lo mismo ser un gerente de una pequeña empresa que recién se abre al mercado, que ser gerente general de una empresa grande de servicios que necesita mantener su competitividad y aumentar su rentabilidad año a año (Drucker, 1975, p. 108). Gracias a esta comparación la presente investigación se basará en este último tipo de gerentes generales, los cuales deben liderar una empresa de servicios que facture más de \$5'000.000 al año y tenga más de 199 colaboradores; es muy posible que estos factores aseguren la confiabilidad de los resultados del estudio ya que la muestra va a estar dentro de un contexto muy similar y actual.

## **5. Preguntas Directrices**

- ¿Por qué las TICS actualmente forman parte de la vida laboral y personal de los gerentes de la ciudad de Quito?
- ¿Cómo ha cambiado el estilo de vida de los gerentes de la ciudad de Quito desde que las TICS empezaron a formar parte de su vida laboral y extra laboral?
- ¿De qué manera las relaciones familiares, personales y laborales se han visto afectadas desde la implantación de las TICS en la vida de los gerentes?

## 6. Método

### 6.1 Tipo de diseño y enfoque

**Enfoque:** El enfoque de la presente investigación es cualitativo ya que resulta necesario una comprensión profunda de las diferentes percepciones de la muestra sobre la implementación de las TICS en su entorno laboral y extra laboral; lo cual puede ser factible con una extracción de información dirigida específicamente a cada miembro de la misma. Los resultados extraídos cualitativamente de la muestra deben ser codificados para su debida comprensión por eso es necesario la implementación del análisis de contenido.

**Diseño:** Los resultados de la misma van a ser expuestos de una manera descriptiva- explicativa que revele de manera global la comprensión del fenómenos actual investigado.

### 6.2 Muestreo/ participantes

El tipo de muestreo se basa en una muestra intencionada con un arranque muestral de 10 participantes tomando en cuenta los siguientes criterios:

Tabla 1. Criterios

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hombres ecuatorianos con cargos de gerencia general.</li> <li>• Entre 35 y 45 años.</li> <li>• Que residan en el norte de la ciudad de Quito.</li> <li>• Que trabajen en empresas privadas de servicios en el Norte de Quito.</li> <li>• Que la empresa en la cual trabajen sea grande; según Boni, Cueva y Lucín, investigadores del INEC en Ecuador, las empresas grandes deben tener más de 200 colaboradores con ingresos mayores a \$5'000.000 anuales. (2014, p. 7)</li> <li>• Que sean casados, con mínimo un año de matrimonio.</li> <li>• Con hijos menores de edad (mínimo 2 hijos).</li> <li>• Que residan con su familia nuclear.</li> <li>• Que tengan acceso a las TICS- iPad, celular, Tablet-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa donde se encuentre trabajando sea familiar.</li> <li>• La empresa donde trabaje esté dentro de su propio hogar.</li> <li>• La empresa donde trabaje cuente únicamente con un espacio virtual y no físico.</li> <li>• Los participantes estén diagnosticados con algún trastorno mental o tengan alguna discapacidad.</li> </ul>

### 6.3 Recolección de datos

#### 6.3.1 Entrevista

Al tratarse de una investigación de tipo cualitativa, una de las maneras para la extracción de información van a ser las entrevistas, las cuales van a tener un formato semi estructurado; donde se van a implementar; preguntas generales, preguntas para ejemplificar, preguntas estructurales, preguntas sensibles y preguntas de contraste (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p. 419).

Estas entrevistas van a generar un determinado discurso en los participantes que permita la codificación y análisis de la información vertida. (ANEXO 1).

### **6.3.2 Encuesta Abierta (cuestionario)**

Para Hernández, Fernández y Batista (2010, p. 400) en la investigación cualitativa resulta de gran utilidad cuestionarios con preguntas abiertas para poder generar una triangulación de información sustraída por otras fuentes. El cuestionario con preguntas abiertas promueve el acceso a información que algunas veces no puede ser recolectada en la entrevista abierta; sin embargo en el análisis de las respuestas a estas preguntas abiertas se debe tener cuidado en no caer en la subjetividad del investigador. Este cuestionario debe elaborarse teniendo bastante claro la problemática que se desea investigar; las preguntas tienen que ser elaboradas para que los sujetos de la muestra generen una reflexión profunda sobre la problemática dada. Por último en la presentación del cuestionario debe ir una breve explicación del estudio y los objetivos del mismo. (ANEXO 2)

### **6.3.3 Entrevista con un Experto**

Las entrevistas con expertos se enfocan en saber cuáles son las posiciones y conocimientos que tienen profesionales especializados en la problemática de estudio. Estas entrevistas sirven para enriquecer y fortalecer la información sustraída por las demás fuentes como entrevistas o focus group; las entrevistas con expertos sirven para generar una mirada externa al tema sin dejar a un lado el contexto de la problemática de la investigación. (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p. 420).

## **6.4 Procedimiento**

La muestra será reclutada por contacto telefónico, vía email, y por visitas personales por parte de la investigadora del presente estudio, María Laura Córdova Musello.

El plan para aplicar las técnicas de recolección de información se basará primeramente en explicar la finalidad de la presente investigación y la importancia de la entrevista en la misma; en el primer acercamiento se preguntará la posibilidad de responder la encuesta abierta; de esta manera se generará la entrevista y posteriormente se darán las indicaciones pertinentes para que la muestra pueda responder la encuesta abierta; este primer paso se generará únicamente después de que el participante firme el consentimiento informado (ANEXO 3).

Subsiguientemente se generará una entrevista con un experto del tema que se está investigando en el presente estudio. Con estas tres fuentes de información, se triangularan los resultados para la respectiva codificación y análisis de los mismos.

Los muestra de la presente investigación debe tener la suficiente cantidad y calidad necesaria para asegurar la confiabilidad de los resultados; es por ello que el número de participantes de la muestra dependerá de la saturación de la información que se llegue a analizar y codificar; por otro lado, la calidad de la muestra dependerá directamente de la riqueza de la información sustraída (Abela, 2002, p. 31).

El análisis de los datos vertidos por las tres herramientas expuestas se dará por medio de la codificación abierta; la cual se centra en la transcripción de las entrevistas; en éstas se busca agrupar e identificar su información en nuevos códigos y conceptos que expliquen y describan lo que se comprende de los datos obtenidos. La información dada en las encuestas abiertas y la entrevista con un experto se organizará de la misma manera; obteniendo de las tres herramientas códigos que estructuren los resultados del presente análisis de contenido. La codificación va a ser apoyada por los datos presentes en el diario de campo. Los códigos para poder clasificar las unidades de análisis del contenido van a ser sustraídas del marco teórico o van a ir generándose conforme va avanzado el análisis y codificación, es decir, van a ser codificadas

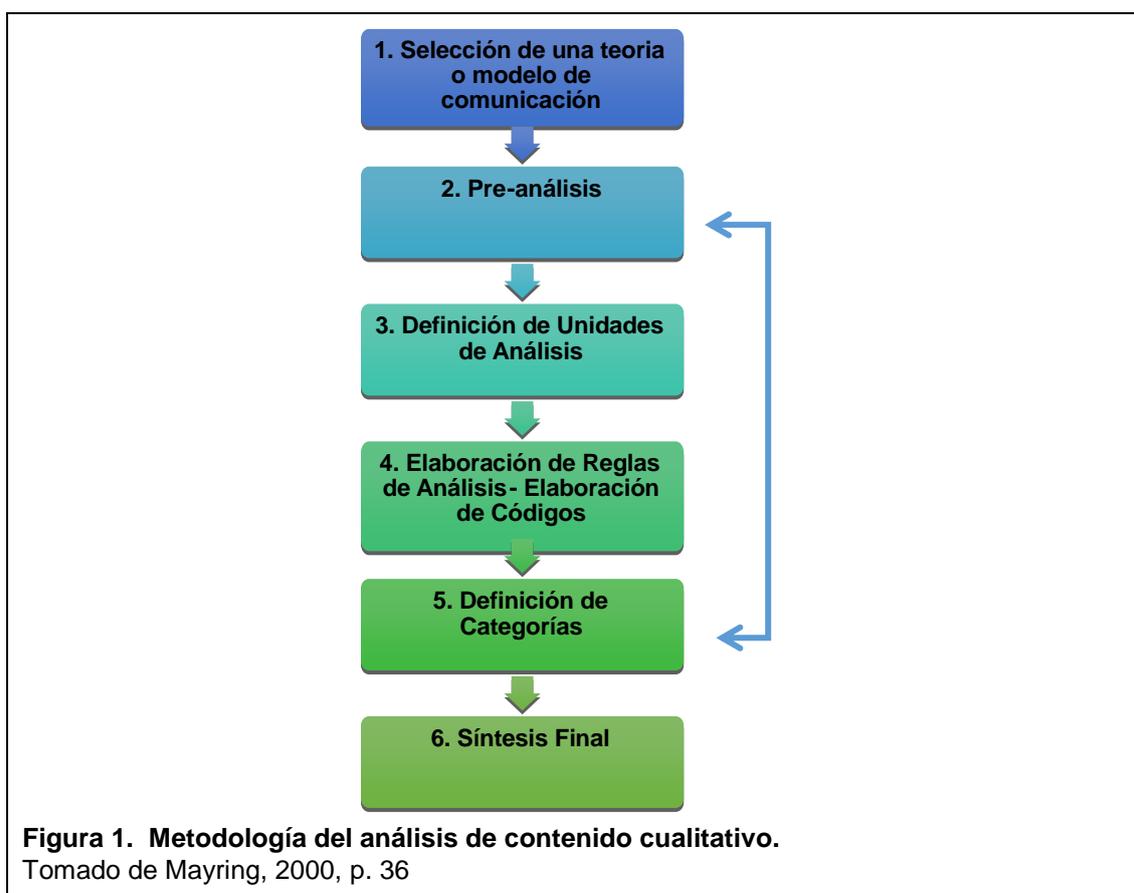
inductiva y deductivamente generando un sistema de categorías. Posteriormente se estructuraran los resultados y respectivas conclusiones gracias a la codificación axial en la cual se generará una categoría central, condiciones causales, condiciones contextuales, condiciones intervinientes, acciones e interacciones y consecuencias, tomando en cuenta el debido control de calidad (Abela, 2002, p. 32).

## **6.5 Análisis de Datos**

Actualmente, el análisis de contenido es una herramienta para el análisis de los datos cualitativos muy utilizado en las ciencias sociales. Para Pablo Cáceres, investigador y psicólogo de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso en Chile, el análisis de contenido es una alternativa metodológica factible para profesionales de las ciencias sociales que buscan profundizar y analizar aspectos del ser humano que con un análisis cuantitativo no es posible estudiar. Cáceres resalta la importancia que tiene el análisis de contenido para el desarrollo de conocimiento social y psicológico, afirmando que el análisis cualitativo de contenido es una herramienta clave que cada vez se está volviendo imprescindible para aquellos profesionales que trabajan con personas, ya que el ser humano no es un ser que puede ser estudiado objetivamente sino profundamente (2003, p. 54).

Glaser y Strauss (1999, p. 38) afirman que el análisis de contenido es una técnica cualitativa para reelaborar y reducir los datos vertidos en materiales como transcripción de entrevistas, videos, audios, imágenes, trabajos periodísticos, etc. Al momento de reelaborar los datos la información manifiesta y latente del material investigado va construyendo nueva y valiosa información que se transformará posteriormente en nuevos conocimientos. Cáceres asegura que para asegurar la confiabilidad y validez de los resultados es necesario aplicar un método que fortalezca la validez de los datos y que pueda ser replicable para investigadores interesados posteriormente en generar la misma investigación teniendo siempre en cuenta el rigor y la sistematización del método de análisis indicado (2003, p. 56).

En la presente investigación, tomando en cuenta lo anteriormente mencionado, para generar el análisis de contenido cualitativo respectivo, la investigadora se basó en un modelo de pasos de una metodología inductiva deductiva propuesta por Mayring (2000, p. 41), la cual está comprendida por seis etapas: (1) selección de un modelo o teorías, (2) pre- análisis, (3) definición de unidades de análisis, (4) elaboración de reglas de análisis, elaboración de códigos, (5) definición de categorías y (6) síntesis final. Figura 1.



El primer paso se trata de la selección de una o algunas teorías para construir una base conceptual que sustente el desarrollo de la investigación y sus resultados; es decir para el análisis de contenido cualitativo es imprescindible sustentarse en conocimientos y aportes anteriores al presente estudio que fortalezcan teóricamente al desarrollo del mismo (Briones, 1998, p. 111). Baudino & Raising en el 2000 (p. 94) apoyan la concepción de Briones y aseguran que desarrollar un marco teórico conceptual evita que el análisis e

investigación sea basado en los propios supuestos e influencia del investigador ni de su propio contexto, es decir asegura que los resultados tengan un sustento teórico que estructure una base conceptual delimitada por la objetividad (Baudino & Raising, 2000, p. 94).

Al tratarse la presente investigación sobre las experiencias de los gerentes de empresas de servicios en la ciudad de Quito con las TICS en el manejo del tiempo libre y el tiempo laboral, es necesario fomentarse en teorías que hablen y sustenten el interés por los resultados en esta investigación; primeramente para contextualizar el tiempo libre y tiempo laboral, se tomó en cuenta tres diferentes teorías de investigadores sobre el ocio y tiempo libre. Primeramente se tomó en cuenta la teoría del ocio y el tiempo libre del padre de la psicología del Ocio, John Neulinger (1974); esta teoría fue enriquecida con la teoría del *Estado de Flujo* de Csikszentmihalyi (1975) y finalmente se sumó a estas dos teorías los estudios y hallazgos actuales sobre la percepción del ocio de Manuel Cuenca (2009).

Teniendo en cuenta estas teorías de ocio y tiempo libre, el marco teórico de la presente investigación se desarrolló en base a estudios y hallazgos sobre la percepción del tiempo en la actualidad ecuatoriana, la implementación de las TICS en la sociedad ecuatoriana actual, la sociedad de la información, el teletrabajo, el manejo del tiempo y la relación que esto tiene en el día a día de hombres con cargos gerenciales, específicamente en el sector empresarial dedicado a los servicios en la ciudad de Quito.

El segundo paso en la metodología de análisis de datos en esta investigación es el pre análisis. Este paso se trata básicamente de empezar a organizar y a estructurar la manera de analizar la información. Para Bardin, la etapa de pre análisis tiene tres sub etapas muy importantes; la primera se trata de recolectar todas las fuentes de información para la recolección de datos, como las transcripciones de entrevistas, las respuestas de la encuesta abierta y la entrevista con el experto en la presente investigación –a todo esto se lo llama

el corpus del contenido; el segundo paso es formar una guía que delimite la investigación y análisis; y el tercer paso es generar indicadores sobre temas o ideas del material recolectado; al tener la presente investigación un enfoque cualitativo, la guía y los indicadores de análisis deben ser flexibles debido a las modificaciones y hallazgos que se encontraron en el desarrollo del análisis (1996, p. 33). En conclusión, el pre análisis para Hernández es una etapa clave que delimita el “Universo” apropiado para aplicar la técnica de análisis de contenido la cual asegura la confiabilidad, validez y credibilidad en los resultados (1994, p. 21).

El tercer paso se centra en la definición y estructuración de las unidades de análisis (Mayring, 2000, p. 41), las cuales indican la presencia de un tema específico en el corpus de contenido. Para Mayring el objetivo principal de las unidades de análisis es el registro de información clave para extraer resultados (2000, p. 42). Para Cáceres “las unidades de análisis corresponden a los trozos de contenido sobre los cuales comenzaremos a elaborar los análisis, representan el alimento informativo principal para procesar, pero ajustándolo a los requerimientos de quien “devorará” dicha información”. (2003, p. 61). Mayring (2000, p. 42) asegura que las unidades de análisis son más bien unidades de registro que van encontrando contenido característico y relevante que servirá para construir resultados; este contenido ya registrado para Hernández es posteriormente categorizado y organizado de una manera que estructure resultados y conclusiones del corpus analizado (1994, p. 24)

Para Cáceres (2000, p. 63) las unidades de análisis más reconocidas en el análisis de contenido son las que se registran en la comunicación verbal y escrita. Un tipo de unidad de análisis son las palabras claves que se buscan dentro de todos los corpus de contenido que tenga relación con un tema específico, es decir palabras que se repitan constantemente y que tengan en común el mismo tema de discusión. El otro tipo de unidad de análisis son las frases, los párrafos o los temas; es decir, un conjunto de palabras con cierta idea, significado o mensaje que tenga relación con los objetivos de la

investigación, estas unidades de análisis se dan cuando una palabra no brinda el conocimiento necesario, sino un conjunto de las mismas. Es importante también mencionar que las unidades de análisis pueden ser uno o más párrafos que reflejen un tema a analizar; cuando esto sucede es más adecuado llamar a estas unidades de análisis temas; para Kerlinger (1999, p. 74) y Briones (1988, p. 112) la unidad de análisis “tema” es la unidad de análisis más funcional y utilizada en el análisis de contenido cualitativo gracias a su adaptabilidad y flexibilidad ya que un párrafo puede sintetizar algunas ideas importantes que aporten a los resultados de la investigación más que una sola palabra en concreto. Por último existe una unidad de análisis muy parecida al “tema”, a esta se la llama “ítem”, la cual puede ser un párrafo o una frase que se adapte a los criterios de inclusión y exclusión del investigador y a los intereses singulares del investigador, que sintetice un contenido y aporte importante para la investigación (Hernández, 1994, p. 24).

Cáceres (2003, p. 65) asegura que no hay una regla exacta sobre qué unidad de análisis utilizar, ya que para el análisis de contenido cualitativo se pueden utilizar una combinación de unidades de análisis que faciliten el proceso de codificación y categorización; sin embargo para Hernández (1994, p. 24) la unidad de análisis más práctica es el “ítem o tema”, ya que facilita la relación entre ideas, mensajes y significados.

En la presente investigación las unidades de análisis seleccionadas fueron los “ítems o temas” ya que resultó más práctico y más objetivo encontrar y relacionar información del corpus de contenido que resuma y genere aportes valiosos para la categorización de la información; estas unidades de análisis conocidas como “ítems o temas” fueron en esta investigación la clave para generar códigos, es decir, la cuarta etapa de esta metodología de análisis. Los “ítems o temas” en este investigación fueron identificados como frases o párrafos completos que sintetizaron una idea en común.

Es necesario resaltar lo que menciona Cáceres en su estudio sobre el análisis de contenido cualitativo, en el cual asegura que las unidades de análisis son

fragmentos de información seleccionada particularmente por el investigador que forman códigos y categorías posteriormente. Las unidades de análisis y su posterior codificación y categorización dependen directamente de lo estipulado primeramente en la etapa de pre análisis, la cual delimita las posibles unidades de información que pueden ser analizadas y codificadas (2003, p. 65).

El cuarto paso se enfoca en generar reglas de análisis y códigos de clasificación. Esto para Mayring (2000, p. 41) resulta muy importante, ya que valida los resultados de la investigación gracias a las reglas de análisis generadas anteriormente por el investigador. Básicamente, las reglas de análisis enseñan al investigador y a otros investigadores interesados en replicar el estudio, las condiciones para organizar, codificar y categorizar la información dada en el corpus de contenido; al tratarse la presente de una investigación cualitativa las reglas de análisis pueden tender a modificarse conforme va la investigación. La codificación empieza cuando ya se determina qué unidad de análisis se va a utilizar, posteriormente se empieza a fragmentar el contenido de acuerdo a las especificaciones y similitudes del contenido formando diferentes grupos los cuales se relacionan con un código característico de los mismos; Rodríguez afirma que esta etapa se centra en la clasificación de contenido de acuerdo a los códigos estipulados, los cuales tienen mucho que ver con el interés del investigador (1996, p. 40). La regla de análisis en esta investigación cualitativa fue surgiendo de acuerdo al desarrollo de la clasificación en la cual se fue excluyendo e incluyendo contenido de una manera sistemática y lógica.

McQueen, McLellan, Kay & Milstein (1998, p. 33) afirman que las reglas de análisis escritas facilitan la codificación para el investigador ya que funcionan como coordenadas que van direccionando el rumbo de la investigación, ya que estas son generadas gracias a los constructos del investigador; es importante mencionar que en el desarrollo de la investigación cualitativa, estas reglas pueden irse modificando de acuerdo a los hallazgos del investigador, esto es necesario para lograr una óptima clasificación de la información que generará un

buen grupo de códigos que estructuraran la futura categorización (Mayring, 2000, p. 43).

Briones asegura que las reglas de análisis generadas por el investigador son imprescindibles para que otros investigadores interesados en replicar el estudio, puedan hacerlo guiándose por criterios metodológicos determinados para que de esta manera se pueda conseguir una uniformidad en el estudio (1998, p. 111). Cuando las reglas de análisis y los códigos se van generando de acuerdo a la revisión de las unidades de análisis la codificación es “abierta” donde se van generando códigos deductivamente, es decir basándose en la teoría que sustenta el estudio, y de manera inductiva, es decir, cuando el investigador va generando códigos de acuerdo a la generalidades que van mostrando las unidades de análisis (Rodríguez, 1996, p. 43). En la presente investigación se generó una codificación abierta inductiva y deductiva lo cual generó reglas de análisis y códigos que pueden replicarse en posteriores investigaciones.

Cuando se tiene ya las reglas de análisis que clasificaron las unidades de análisis en códigos, es decir cuando se clarifica qué unidades de análisis pertenecen a determinados códigos, estos últimos son identificados y nombrados con conceptos, palabras, números o letras que resumen el significado de cada uno; de esta manera existe un código para clasificar cada unidad de análisis o contenido; es así como los códigos van etiquetando las unidades de análisis correspondientes a cada uno de ellos gracias a las reglas de análisis, lo cual poco a poco va estructurando y fortaleciendo relaciones entre los códigos para futuras conclusiones (Cáceres, 2003, p. 66). En esta etapa es importante mencionar lo que Aronson postula sobre la codificación y la generación de relaciones entre los códigos donde “la coherencia de las ideas es algo que le corresponde al analista quien ha estudiado rigurosamente cómo diferentes ideas o componentes se integran de modo comprensible cuando se vinculan entre sí” (1994, p. 76).

La presente investigación se basó en los postulados de Cáceres en cuanto a la realización de reglas de análisis y códigos; en donde cada código tiene su definición y sus criterios de clasificación en cuanto a qué unidades de análisis pertenecen a determinado código y cuáles no, además de posibles palabras claves que pueden estar inmersas en las unidades de análisis, de esta manera se van estructurando más ordenadamente las reglas de análisis que van a tener como resultado final un glosario o libro de códigos como aporte de la investigación para futuras réplicas y para la comprensión global de la presente investigación (2003, p. 66). Dumka, Gonzales, Wood & Formoso aseguran que “un libro de códigos puede ser preparado previamente, a la luz de objetivos y teorías, o irse desarrollando continuamente y estar sujeto a variación conforme se lleva adelante el análisis” (1998, p. 624).

El quinto paso de la investigación y de su análisis de contenido, tomando en cuenta la metodología de Mayring es la definición de categorías (2000, p. 43). Para Cáceres las categorías son como archivadores de los códigos, los cuales se van clasificando poco a poco en los distintos cajones del archivador, cada cajón representa una categoría que engloba y sintetiza relaciones entre los códigos. Para archivar los códigos en cada categoría es necesario para Hernández seguir lineamientos específicos que generan un procedimiento o una técnica práctica para la categorización; para realizar lo mencionado es necesario contar con el criterio del investigador y con el sustento teórico de la presente investigación (1994, p. 29). El desarrollo del sistema de categorías es para Briones un “arte” ya que la creatividad, el ingenio y la intuición del investigador juegan un papel muy importante en este proceso (1998, p. 113). Duverger asegura que las categorías son la pieza clave para que la investigación tenga éxito o no, dice además que algunos códigos pueden transformarse en categorías dependiendo del fin de cada investigación, mucho más cuando se trata de una investigación con fines descriptivos (1992, p. 201).

Los códigos se transforman en categorías cuando se genera un mayor nivel de abstracción y relación entre los mismos (Cáceres, 2003, p. 66). Valles asegura

que la generación de categorías se asemeja a la generación de nuevos constructos los cuales pueden ser dados por los mismos códigos ya que éstos pueden abarcar suficiente contenido valioso para ser transformados en categorías, o puede que uno o más códigos se relacionen y generen una categoría mayor gracias a las propiedades que cada código contiene, de esta manera el contenido manifiesto y latente de cada código se va entrelazando con el contenido de los demás para construir nuevas categorías (2000, p. 98). Cáceres llama a esto relación interpretativa, la cual “se obtiene mediante una inferencia teórica, una integración de contenidos sugerida por el tenor de la codificación, las reglas de análisis, los objetivos del estudio y los supuestos de investigador” (2003, p. 66).

Cáceres asegura que para el desarrollo de categorías es necesario establecer matrices de contingencia, es decir bases que permitan relacionar los códigos entre sí (2003, p. 66). En la presente investigación se usó las matrices de contingencia propuestas por McQueen, McLellan, Kay & Milstein (1998, p. 36). La matriz de contingencia permite estructurar las unidades de análisis en códigos y posteriormente ver las posibles relaciones entre ellos; es por ello que cada unidad de análisis tiene un número de identificación, es decir a cada tema párrafo o idea principal se le asigna un número que va a representar a la misma en una tabla con su respectivo segmento; a estos segmentos se los va marcando en las casillas que corresponden a los códigos de cada uno, si un segmento o idea principal es marcado en dos o más códigos se va infiriendo la posible generación de una determinada categoría gracias al aspecto correlacional de esta matriz; la matriz de contingencia de esta investigación se basó en las ideas principales como segmentos que fueron clasificados en los diferentes códigos (ANEXO 4); es necesario resaltar lo que Cáceres afirma en cuanto la matriz de contingencia utilizada en el presente estudio: “Cabe recalcar que el procedimiento de matriz de contingencia, tal como es presentado, no enfatiza tanto la generación de códigos, como la constatación clarificación de las relaciones entre los ya elaborados, facilitando la construcción de categorías.” (2003, p. 69).

En esta investigación y en su desarrollo de análisis, interpretación y categorización se utilizó las sugerencias de Baudino & Reising (2000, p. 95), para que el proceso esté apegado al contexto, tenga coherencia y no se desvíe de los objetivos principales de la investigación. La primera herramienta para ello son las “rectas o ejes de análisis”, en donde desde la acumulación de datos, la generación de unidades de análisis, códigos y categorías, se trata de que siga la misma línea conceptual y contextual la información acumulada hasta la nueva información y conocimiento generado; es decir que no se desvíe del sustento teórico y de la información del universo dado desde un principio. La segunda herramienta utilizada en esta investigación propuesta por Baudino & Reising (2000, p. 95), es la generación de “memos” o “anotaciones” que pueden complementar el diario de campo, las cuales se dan desde un principio y van recolectando ideas u abstracciones que el investigador tiene en todo el desarrollo de la investigación, esto puede influir en las relación de códigos y categorías posteriormente.

De esta manera se generó la categorización de la presente investigación, tomando en cuenta la aseveración de Briones (1998, p. 119), la cual resalta que las categorías deben ser exhaustivas, exclusivas, pertinentes con los objetivos de las investigación y objetivas, es decir que estén explicadas claramente para que en una réplica de la investigación los códigos sean clasificados nuevamente en las mismas categorías.

El sexto y último paso es la integración final de los hallazgos para la generación de resultados y posteriores conclusiones. Cáceres asegura que este paso depende directamente de los objetivos de la investigación (2003, p. 67). Mayring afirma que los resultados se dan gracias a la relación de las categorías y la información latente y manifiesta que el contenido de las categorías puede aportar, en esta etapa la codificación pasa de ser abierta a ser una codificación axial, es decir generar una categoría principal que englobe y sea la causa y efecto de las demás categorías; esto se genera gracias al entrelazamiento del contenido que cada categoría tiene; cuando las categorías quedan integradas,

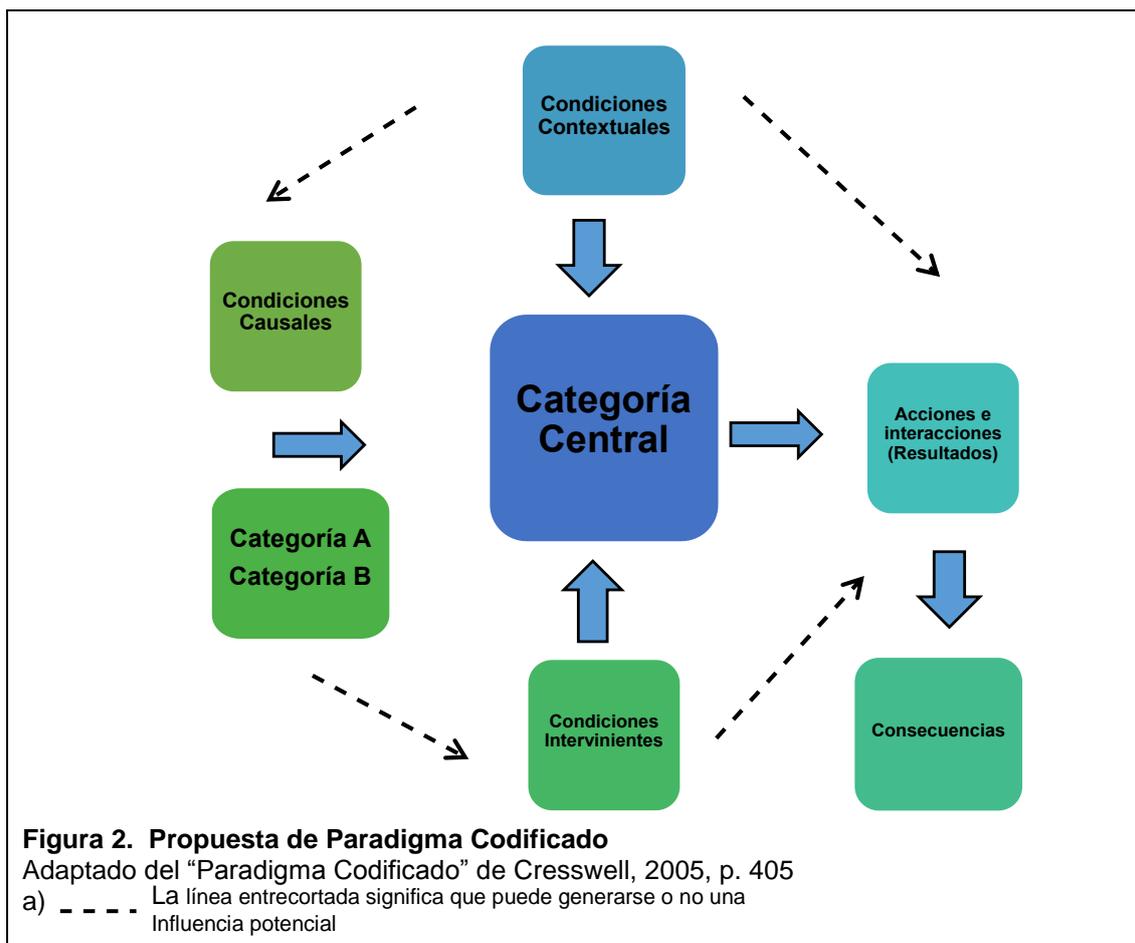
se puede visualizar la relación de una manera gráfica que permite la generación de posteriores conclusiones (2000, p. 44). Dumka, Gonzales, Wood y Formoso, testifican que cuando se hace un análisis de datos es necesario reducir los datos hasta llegar a una saturación de los mismos de esta manera el número de categorías se reduce y permite que se pueda generar una verdadera conclusión del tema estudiado (1998, p. 625).

La codificación axial para Hernández, Fernández y Baptista (2006, p. 723) se realiza con el fin de generar resultados y conclusiones ya que esta codificación debe realizarse posterior a la codificación abierta, en la presente investigación se generó la codificación axial con el fin mencionado. Este tipo de codificación depende de las categorías generadas en la codificación abierta ya que el investigador selecciona a la categoría que según sus parámetros teóricos y empíricos puede tomar la posición de “categoría central”, al tener la categoría central es necesario relacionarla con las otras categorías que cumplen distintos roles en el proceso. Para Hernández, Fernández & Baptista (2006, p. 723) estas categorías pueden clasificarse en seis tipos, que pueden ser tomadas en cuenta de acuerdo a los fines de cada investigación cualitativa:

1. “Condiciones causales - categorías que influyen y afectan a la categoría central.
2. Acciones e interacciones (categorías que resultan de la categoría central y las condiciones contextuales e intervinientes, así como de las estrategias).
3. Consecuencias (categorías resultantes de las acciones e interacciones y del empleo de las estrategias)
4. Estrategias (categorías de implementación de acciones que influyen en la categoría central y las acciones, interacciones y consecuencias).

5. Condiciones contextuales (categorías que forman parte del ambiente situación y que enmarcan a la categoría central, que pueden influir en cualquier categoría incluyendo a la principal).
6. Condiciones intervinientes (categorías que también influyen a otras y que mediatizan la relación entre las condiciones causales, las estrategias, la categoría central, las acciones e interacciones y las consecuencias)."

Al seleccionar la categoría central y los tipos de categorías que generarán una relación con la misma se estructura un "paradigma codificado" que grafica claramente las conexiones y sus resultados entre ellas (Creswell, 2005, p. 334). Para la elección de la categoría central es necesario tener presente que este debe ser el tema principal y más resaltado en el proceso de codificación y categorización el cual explica y sintetiza el fenómeno de estudio; además, la categoría central es la que más enlaces tiene con las otras categorías generando una lógica y coherencia entre ellas (Hernández, Fernández & Baptista, 2006, p. 723). El objetivo del generar un "paradigma codificado" es enseñar la relación final que generó el investigador entre la categorías las cuales generan conexiones claves para la elaboración de resultados que se construyen en base a los efectos que las condiciones del contexto generan sobre acciones o situaciones determinadas las cuales generan cierto tipo de consecuencias. La figura 2 a continuación muestra el proceso de la codificación axial según el esquema de Hernández, Fernández & Baptista (2006, p. 724).



## 7. Resultados

Como resultados de la presente investigación, tomando en cuenta el procedimiento de análisis de datos detallado anteriormente, el primer resultado es la estructuración y organización de las reglas de análisis que tiene como producto final el "Libro de Códigos" el cual para Dumka, Gonzales, Wood y Formoso además de ser un resultado en la investigación cualitativa, es también un aporte esencial para las futuras réplicas de la presente investigación (1998, p. 26); a continuación se explicaran todos los códigos pertenecientes al libro del presente estudio:

Tabla 2. Glosario de códigos

Código	PERESC	Color	
<b>Definición breve</b>	Percepción de esclavitud por parte de los gerentes generales.		
<b>Definición completa</b>	<p>Se entiende que la percepción de esclavitud se da en un contexto donde se genera una relación con el uso excesivo de las TICS por parte de los gerentes de la ciudad de Quito en su tiempo libre y laboral, lo cual limita su sensación de libertad. Dicha percepción se relaciona con las sensaciones positivas o negativas que genera estar conectados o desconectados con las tecnologías de la información y comunicación. La percepción de esclavitud se relaciona también con las manifestaciones negativas por parte de los gerentes que se generan a partir de la concepción de ser trabajadores veinticuatro horas al día, siete días a la semana debido al uso permanente de las TICS. De acuerdo a Colombo y Cifre, las TICS rompen las barreras del tiempo y espacio laboral, ya que permiten que los trabajadores puedan trabajar en todo momento y en cualquier lugar, convirtiéndolos poco a poco en colaboradores permanentes, es decir veinte cuatro horas al día, siete días de la semana (2012, p. 129).</p> <p>La percepción de esclavitud está conectada con el sentido de obligación o dependencia a las TICS – las personas tienen la necesidad de tener las TICS y de estar conectadas a ellas. Para Berner y Santander, las TICS han generado nuevas pautas de comportamiento a nivel social debido a la dependencia que éstas crean a los usuarios de las TICS por tener siempre la información actualizada en el ámbito laboral y personal (2012, p. 184).</p> <p>De acuerdo a la sensación de estar conectados o desconectados, Berner y Santander afirman que las personas empiezan a sentirse esclavos de las TICS, ya que constantemente se sienten preocupados por estar conectados, esta sensación aumenta a pesar de los intentos por desconectarse de las tecnologías, lo cual genera ansiedad en los trabajadores y un sentimiento de no poder estar en libertad (2012, p. 188).</p>		
<b>Cuándo se usa</b>	Este código se utiliza cuando las personas resaltan sentirse esclavos de las TICS, cuando generan manifestaciones negativas respecto al uso permanente de las tecnologías por motivos laborales, cuando sienten estar conectados todo el tiempo, cuando manifiestan verbal o no verbalmente su necesidad de revisar las TICS, y cuando resaltan la dependencia que estos tienen a las mismas.		
<b>Cuándo no se usa</b>	Este código no se utiliza cuando los gerentes hablan de teletrabajo y su influencia en su vida personal y laboral. Tampoco se utiliza cuando las personas hablan de cómo las TICS les han permitido estar informados constantemente lo cual permite grandes avances en su espectro laboral y mejoras en su calidad de vida personal.		
<b>Palabras clave</b>	Esclavitud, libertad, necesidad, dependencia, conectado/desconectado, veinticuatro horas, siete días a la semana		
<b>Ejemplo</b>	P: “La función que cumplen las TICS es de organizarme con el trabajo, la función de comunicarme con mi familia y comunicarme con el trabajo; eso es a veces esclavizante, porque estas estas (ve su celular) mira yo aquí me aparecen ciento setenta mails; sesenta de Hotmail que no son nada y noventa de (revisa sus mails en el celular)... del ... trabajo.” (Entrevista # 9).		

<b>Código</b>	<b>SENCULP</b>	<b>Color</b>	
<b>Definición Breve</b>	Sentimiento de culpa.		
<b>Definición Completa</b>	<p>Se entiende por sentimiento de culpa a las emociones negativas que se dan dentro del contexto laboral y personal de gerentes por el uso de las TICS constantemente. Ellos perciben que “no es correcto” o “no está bien” revisar constantemente las TICS lo cual genera en ellos un sentimiento de culpabilidad debido a que sienten estar generando un incumplimiento o infracción con ellos mismos o con sus allegados. El sentimiento de culpa en este contexto se relaciona con la sensación de no poder apagar el celular o estar alejado del mismo por un tiempo prolongado lo cual genera ansiedad y frustración en los usuarios. El sentimiento de culpa también puede percibirse cuando en la comunicación “no verbal” o “verbal” la persona niega constantemente el uso de las TICS en su tiempo libre. Berner y Santander hablan del sentimiento de culpa el cual se da cuando la persona no puede dejar de revisar la información vertida por las tecnologías ya que esto genera ansiedad, cansancio e irritabilidad; la persona llega a tener conciencia de esto y siente culpabilidad de realizarlo constantemente lo cual cuando no lo es aceptado, la persona usa como mecanismo de defensa la negación ante el hecho ya que esto ha disminuido el contacto con su familia, amigos y allegados (2012, p. 170). Según la Real Academia de la Lengua Española (2014), el sentimiento de culpa es una “acción u omisión que provoca un sentimiento de responsabilidad por un daño causado”.</p>		
<b>Cuándo se Usa</b>	<p>Este tipo de codificación se utiliza cuando las personas manifiestan que no pueden apagar el celular, que han generado intentos para dejar las TICS a un lado, cuando en su comportamiento en la entrevista mandan un mensaje contradictorio cuando dicen que controlan su uso de las TICS; también se usa esta codificación cuando las personas afirman que saben que están obrando mal como por ejemplo cuando admiten que su uso constante de las TICS genera una influencia negativa a sí mismo y a quienes lo rodea, pero aún así no dejan de utilizarlas.</p>		
<b>Cuándo no se usa</b>	<p>Este tipo de codificación no se utiliza cuando las personas hablan de los intentos de dejar de usar las tecnologías y cuando manifiestan sentimientos de nostalgia que tengan relación con el pasado y la baja utilización de las TICS.</p>		
<b>Palabras Clave</b>	<p>Apagar el celular, sé que está mal, incorrecto, ansiedad, cansancio, poner en silencio el celular, dejar a un lado el celular</p>		
<b>Ejemplo</b>	<p>P: “Cuando me voy a la playa es lo más difícil dejarlo arriba, lo que primero que hago es a las tres o cuatro horas es regresar a ver qué pasó. Llegas a tener un cierto nivel de estrés [risa].” (Entrevista # 9).  P: “Me siento mal, es incómodo. Cuando te dicen eso y te pones a pensar, a veces estoy respondiendo cosas que no tienen tanta relevancia, es ahí cuando reflexiono que es un hábito, una dependencia, y esas veces dejo el celular a un lado; hay otras veces que no puedo dejarlo, no sé por qué, tal vez pienso que eso si es muy importante”. (Entrevista # 9).</p>		

<b>Código</b>	<b>TELTRAB</b>	<b>Color</b>	
<b>Definición Breve</b>	<b>Teletrabajo</b>		
<b>Definición Completa</b>	<p>Se entiende por Teletrabajo a la concepción que tienen los gerentes de la ciudad del Quito sobre su trabajo debido a las TICS; es decir, esta concepción está relacionada con la movilidad que pueden tener ya que pueden trasladar sus laborales fuera de los perímetros físicos del espacio laboral, el teletrabajo en este contexto se entiende como la capacidad de trabajar en otros sitios con las TICS. Las posiciones ante este nuevo fenómeno pueden ser positivas o negativas y pueden estar relacionadas con la optimización u obstaculización que el teletrabajo brinda a los trabajadores. Como lo mencionan Pérez y Carnicer el teletrabajo es una dinámica que se ha generado en los últimos años gracias a las nuevas tecnologías de la información y comunicación en la cual los trabajadores pueden generar su gestión fuera de la oficina, es decir, en su casa o en cualquier espacio físico de preferencia personal o laboral (2011, p. 109).</p>		
<b>Cuándo se Usa</b>	<p>Este tipo de codificación se utiliza cuando los gerentes resaltan que desde que utilizan las TICS pueden realizar su trabajo fuera de las instalaciones laborales, es decir en su casa o en cualquier otro espacio físico. Puede ser que dentro de estas aseveraciones resalten las oportunidades que esto ha generado, o por lo contrario, sus dificultades.</p>		
<b>Cuándo no se usa</b>	<p>Este tipo de codificación no se utiliza cuando las personas hablan de cómo las TICS han mejorado o dificultado su gestión dentro del espacio físico de la organización.</p>		
<b>Palabras Clave</b>	Movilidad, comunicación, teletrabajo, facilidad, dificultad		
<b>Ejemplo</b>	<p>B: “El tema del teléfono, fundamental, a estas alturas no tener celular es complejo, y en el caso de ejecutivos, en el caso mío, no tener un teléfono inteligente también es complicado porque no puedes visualizar archivos, no puedes responder mails, entonces el por qué tengo un teléfono inteligente, es llevar tu oficina en tu bolsillo ¿no?... hay atiendes las llamadas, ahí tienes tu correo electrónico, hay puedes revisar archivos, te bajas aplicativos para revisar archivos; entonces a mí me sirve muchísimo el teléfono... muchísimo.” (Entrevista # 8).</p>		

<b>Código</b>	<b>TENLAB</b>	<b>Color</b>	
<b>Definición Breve</b>	<b>Tensión Laboral</b>		
<b>Definición Completa</b>	Se entiende por Tensión Laboral a todas las sensaciones negativas como ansiedad, frustración o estrés, que experimentan los gerentes generales con respecto al uso constante de las TICS, la tensión laboral dentro de este contexto se da debido a la alta presión que generan las tecnologías de la información a las personas en el ámbito laboral ya que las mismas se ven obligadas a responder todas las exigencias laborales generadas por estas herramientas tecnológicas. La tensión laboral aumenta ya que las TICS no permiten un descanso completo de la jornada laboral debido a que éstas exigen una respuesta permanente del usuario. Tovar, Jurado y Simões afirman que las TICS alargan la jornada de trabajo, al igual que sus tensiones, lo cual impide que se genere un descanso prolongado que permita la recuperación del desgaste físico y mental del trabajador (2013, p. 37).		
<b>Cuándo se Usa</b>	Este tipo de codificación se utiliza cuando las personas manifiestan que sienten más presión cuando salen del trabajo y utilizan las TICS que cuando están dentro, ya que el trabajo aumenta constantemente fuera de la oficina debido a los mails y llamadas que se generan por medio de las TICS a cualquier hora y en cualquier lugar. La codificación también se utiliza cuando las personas afirman que en su tiempo libre y familiar siguen de respondiendo mensajes o llamadas, es decir siguen trabajando para así evitar la acumulación de trabajo o de responsabilidades.		
<b>Cuándo no se usa</b>	Este tipo de codificación no se utiliza cuando las gerentes de la ciudad de Quito afirman que las TICS aumentan su tensión familiar debido a que están disponibles todo el tiempo en su jornada laboral por medio del celular y se ven expuestos a conflictos personales y familiares.		
<b>Palabras Clave</b>	Presión, tensión (laboral), evacuar, responder, acumulación, responsabilidad.		
<b>Ejemplo</b>	H: "Te decía que yo en Agosto pedí tres días de vacaciones, TRES (los señala con la mano ofuscado), miércoles, jueves y viernes. Y realmente me arrepentí porque llegué el lunes en las mismas condiciones que me fui el día martes, y quizás peor porque estuve más preocupado que dentro de la oficina recibiendo llamadas, correos, mensajes, de clientes internos y externos que me obligó a pensar en la compañía y hacer llamadas, escribir correos y responder mensajes para resolver problemas." (Entrevista # 1).		

<b>Código</b>	<b>CAPDEL</b>	<b>Color</b>	
<b>Definición Breve</b>	Capacidad de delegar por parte de los gerentes.		
<b>Definición Completa</b>	<p>Se entiende por Capacidad de Delegar a la competencia que desarrollan las personas a nivel gerencial que cual implica la asignación de responsabilidades estratégicamente a los miembros de su equipo de trabajo gracias a la confianza que llega a generar el líder con sus seguidores (Hess, 1998, p. 127). En el presente contexto la capacidad de delegar se relaciona con el nivel de desarrollo que cada gerente tiene de esta competencia de liderazgo, cuando la competencia no se encuentra bien desarrollada los gerentes tienden a acumular responsabilidades y tareas las cuales son gestionadas por medio de las TICS en cualquier lugar y momento.</p> <p>La capacidad de delegar en este contexto se entiende también cuando los altos ejecutivos son requeridos constantemente por sus subalternos para tomar decisiones que pueden ser tomadas por ellos mismos, sin embargo los subalternos no tienen la suficiente confianza para realizarlo; esto aumenta las funciones de los gerentes y la necesidad de estar disponibles todo el tiempo por medio de las TICS (Durán y Rogero, 2009, pp. 212- 215).</p> <p>Para Hess delegar es repartir responsabilidades estratégicamente para poder cumplir los objetivos colectivos e individuales dentro de un equipo de trabajo (1998, p. 127).</p>		
<b>Cuándo se Usa</b>	Este tipo de codificación se utiliza cuando las personas manifiestan que no hay nadie más que puede hacer sus funciones en el entorno laboral y cuando manifiestan su bajo nivel de confianza que tienen sobre los miembros de equipo. Esta codificación se usa también cuando los ejecutivos afirman que por medio de las TICS se contactan y son contactados por sus subalternos fuera del espacio laboral.		
<b>Cuándo no se usa</b>	Este tipo de codificación no se utiliza cuando las personas hablan de como las TICS han facilitado el empoderamiento y la toma de decisiones en su equipo de trabajo.		
<b>Palabras Clave</b>	Confianza, no querer delegar, no tener a quién delegar		
<b>Ejemplo</b>	H: "EHH (MOLESTO)... por lo que te digo (frustrado)... a veces... Son momentos que no he tenido manos que me ayuden a hacer trabajo.. A cumplir actividades... entonces veo una llamada... o veo un mensaje de esa persona, cliente, proveedor, con lo cual tenía algo pendiente. Y lo resuelvo. Entonces estoy ahí." (Entrevista # 1).		

<b>Código</b>	<b>COMPEX</b>	<b>Color</b>	
<b>Definición Breve</b>	<b>Compensación Excesiva</b>		
<b>Definición Completa</b>	<p>Se entiende por Compensación Excesiva a las actitudes o comportamientos por parte de los ejecutivos que demuestran su interés por dar más de lo que pueden dar en su contexto laboral. Esto se refiere a que los gerentes cada vez se auto exigen rendir más laboralmente debido a que la información brindada por las TICS es cada vez mayor, esto aumenta el nivel de competitividad en la persona, lo cual genera que los gerentes exijan más a su equipo de trabajo. “Ir siempre un paso adelante” es el común denominador que los gerentes utilizan para justificar su compensación excesiva en el ámbito laboral, lo cual justifica a la vez el uso excesivo de las TICS en el espacio laboral y extra laboral y acorta su tiempo libre cada vez más. Como lo menciona Watzlawick el tiempo en la actualidad se relaciona con la eficacia, cuando más tiempo se dedica al trabajo las personas creen que mejores resultados van a conseguir, ahora mucho más debido a las TICS, las cuales les permiten trabajar permanentemente (1996, p. 130).</p>		
<b>Cuándo se Usa</b>	<p>Este tipo de codificación se utiliza cuando se generan manifestaciones por parte de los gerentes de no quedarse atrás de la competencia que tiene su el negocio el cual está liderando, de ir siempre un paso adelante, de llevar la información a donde sea, ya que sienten la necesidad de estar siempre informados. Halagos de cómo las TICS han permitido una mayor eficacia en su gestión pueden ser codificados bajo este concepto. Manifestaciones donde resalten o hagan referencia a tener todos los aparatos tecnológicos actuales, al igual de justificaciones de por qué utilizarlos todo el tiempo por motivos laborales entran en esta codificación. Afirmaciones de que actualmente han aprendido a trabajar y generar trabajo por medio de las TICS a sus subalternos es también una muestra que puede ser codificada.</p> <p>Otra manera de poder codificar esto, es identificando las manifestaciones que justifiquen el uso de las TICS debido a que ahora sus usuarios son parte de la sociedad de la información.</p>		
<b>Cuándo no se usa</b>	<p>Este tipo de codificación no se utiliza cuando las personas hablan de la dependencia generada a los artículos tecnológicos, ni de como las TICS han promovido una mejor relación con su entorno personal.</p>		
<b>Palabras Clave</b>	<p>Convivir, contestar, productividad, eficacia, disponible, acceso, información, velocidad, competencia, tecnologías, quedarse, atrás, informado, adelante, sociedad de la información.</p>		
<b>Ejemplo</b>	<p>M: “Bueno creo que todos los vigentes en el mercado... Disponemos de computadoras de escritorio... tenemos tablets... laptops... tenemos Smartphone.... Estamos en línea ... estamos comunicados ¿no?”. (Entrevista # 6).</p> <p>M: “Veras al principio tu empiezas a estresarte... es lo que me pasaba.. y tenía una especie de rechazo... decía: “haber si me estoy yendo de vacaciones, quiero apagar todo e irme con tranquilidad y olvidarme”... ya.... Pero va pasando el tiempo y te das cuenta que no puedes hacer eso...o no debes hacer eso porque tu empresa puede irse hacia atrás... entonces empiezas a convivir con ello, y luego finalmente creo que lo aceptas, es una fase de cada persona aceptar y ya... amar lo que haces ¿no?... ese es el punto.” (Entrevista # 6).</p>		

<b>Código</b>	<b>MULTSK</b>	<b>Color</b>	
<b>Definición Breve</b>	<b>Multitasking</b>		
<b>Definición Completa</b>	Se entiende por Multitasking a la generación de diferentes actividades o tareas al mismo tiempo con el fin de lograr objetivos distintos o por conseguir un objetivo en común. De acuerdo al contexto de la presente investigación el Multitasking tiene una conexión directa con las TICS, ya que estas debido a sus múltiples funciones y a su capacidad de movilidad generan que sus usuarios, en este caso, los gerentes de la ciudad de Quito puedan generar actividades con fines laborales o personales simultáneamente en cualquier entorno de sus vidas. Para Krell el Multitasking tiene una relación directa en la actualidad con las TICS, ya que estas permiten realizar diferentes actividades al mismo tiempo las cuales muchas veces tienen relación con la comunicación, información y desenvolvimiento laboral (2010, p. 34).		
<b>Cuándo se Usa</b>	Este tipo de codificación se utiliza cuando las personas expresan verbal o no verbalmente cómo por medio de las TICS ellas pueden realizar diferentes actividades a la misma vez, esto puede ser observado durante la entrevista en situaciones donde el entrevistado revisa sus TICS simultáneamente. El Multitasking también se puede identificar cuando la persona resalta que gracias a las TICS ella puede estar haciendo diferentes cosas a la vez, esto puede tener una denotación negativa o positiva. Cuando tiene una connotación positiva el Multitasking está relacionado con la optimización y efectividad; en cambio, cuando el Multitasking tiene una denotación negativa, este está relacionado con la distracción y obstaculización de la información por medio de las TICS.		
<b>Cuándo no se usa</b>	Este tipo de codificación no se utiliza cuando las personas hablan de cómo las TICS han permitido poder trascender las barreras del espacio en el entorno laboral y personal.		
<b>Palabras Clave</b>	Muchas cosas a la vez, multitask, multifunción, multitarea, distracción, obstaculización, optimización, ahorro, tiempo.		
<b>Ejemplo</b>	F: “Porque por ejemplo si yo tuviera que esperar llegar al computador para responder los mails, perdería dos horas diarias de mi vida. En cambio cuando los mails puedes ser respondidos en el parqueadero, en el baño... en la ante sala de un cliente... en la fila de un aeropuerto, optimizan esas dos horas, si es que yo tuviera que esperar para comunicarme con alguien y llegar al teléfono perdería otra hora, en cambio cuando yo estoy en el auto puedo llamar, comunicarme, hacer una video conferencia a respecto. Si yo tengo que llegar al computador para abrir un documento, tengo que esperar al siguiente día cada vez que yo necesito algo. Si es que tengo el dispositivo y puedo ingresar a ese documento en línea, hago ese rato. Optimiza terriblemente el trabajo”. (Entrevista # 2)		

<b>Código</b>	<b>PERPOS</b>	<b>Color</b>
<b>Definición Breve</b>	<b>Percepción positiva del pasado sin TICS</b>	
<b>Definición Completa</b>	<p>Se entiende por percepción positiva del pasado sin TICS a aquellas manifestaciones positivas donde se genera una comparación de cómo era la manera de trabajar y relacionarse en el pasado donde no existían o no se necesitaban las TICS. Esto puede percibirse cuando el entrevistado expresa nostalgia o algún tipo de anhelo a aquellos tiempos, o puede también reflejarse en las quejas generadas debido a los nuevos comportamientos de la “sociedad de la información”, es decir a los comportamientos de la gente actual donde es necesario la presencia del celular o cualquier otro dispositivo tecnológico. Esto puede ser traducido en una signo de disconformidad ante las nuevas demandas personales y laborales que se dan debido a las TICS. Muñoz afirma que en la actualidad las TICS dominan el tiempo de las personas, especialmente de altos ejecutivos, los cuales ya no son dueños de su autonomía e independencia como lo eran años atrás donde lo que imaginaron o vieron en las películas futurísticas sobre ficción es ahora una realidad (2012, p. 103).</p>	
<b>Cuándo se Usa</b>	Este tipo de codificación se utiliza cuando las personas generan una comparación entre la actualidad y el pasado en el cual no existían las TICS como herramienta básica para la gestión laboral; esta comparación puede generar sentimientos de nostalgia o disconformidad respecto al uso actual de las TICS.	
<b>Cuándo no se usa</b>	Este tipo de codificación no se utiliza cuando existen manifestaciones acerca de cómo sería su vida en la actualidad sin las tecnologías de la información y comunicación. O cuando resaltan cómo era su vida pasada sin las TICS en su entorno laboral y personal.	
<b>Palabras Clave</b>	Nostalgia, pasado, tranquilidad, normal, cambio, actualidad, paz.	
<b>Ejemplo</b>	S: “Ósea yo creo que como que las tecnologías de la información, todos los aparatos que hay como un sistema a la final; y si tú no estás enganchado a ese sistema, no te comunicas, no intercambias información, no logras comunicarte. Entonces muy difícil prescindir de estas cosas. Yo por mi no tendría nada (cansado). Yo cuando era chico había teléfono en algunas casas, no en todas, teléfono convencional, no había nada más y el mundo igual funcionaba.” (Entrevista # 3).	

<b>Código</b>	<b>BARRTT</b>	<b>Color</b>	
<b>Definición Breve</b>	<b>Barrera entre el tiempo libre y el tiempo laboral.</b>		
<b>Definición Completa</b>	Se entiende por Barrera entre el tiempo libre y tiempo laboral a todas las unidades de análisis o manifestaciones que direccionen sus intentos o comportamientos a mantener un equilibrio entre su vida personal y laboral, este equilibrio depende de la conceptualización propia de cada participante. Las manifestaciones se centran en generar barreras físicas, temporales o comportamentales para dividir el trabajo de su entorno personal. Tovar, Jurado y Simões aseguran que esta barrera debido a las TICS poco a poco se está disminuyendo ya que los colaboradores por medio de estos dispositivos exceden su jornada laboral y van acomodando sus responsabilidades profesionales en su tiempo libre, poco a poco al darse cuenta de este fenómeno los trabajadores buscan formas de volver a construir esta barrera antes de que sea demasiado tarde (2013, p. 36).		
<b>Cuándo se Usa</b>	Este tipo de codificación se utiliza cuando las personas hablan de sus intentos de dejar de usar las TICS por motivos laborales en su tiempo libre, pueden mencionar cierto tipo de hábitos para separar su tiempo libre de su jornada laboral. Además pueden resaltar la creación de límites o prioridades en su vida para lograr un balance entre su trabajo y su vida extra laboral. Las manifestaciones respecto a cómo se imaginan su vida actual sin las TICS también pueden ser incluidas en esta codificación.		
<b>Cuándo no se usa</b>	Este tipo de codificación no se utiliza cuando las personas resaltan cómo era su vida antes de las TICS.		
<b>Palabras Clave</b>	Equilibrio, balance, prioridades, organización, límites, saludable, enfocado, desenfocado, calidad de vida, lujo, apagar el celular, silenciar el celular.		
<b>Ejemplo</b>	B: “Entonces esa es la parte fundamental. Yo creo que la parte clave en el tema del teléfono es tener un equilibrio ¿no?... Ehhh... yo estoy respondiendo mail alrededor de las nueve u ocho y media de la noche, después de eso no hay teléfono... no hay teléfono... y eso es fundamental porque hay mucha gente que se vuelve adicta al teléfono, ya sea por redes sociales, por el propio trabajo, por temas interactivos, por lo que fuere... entonces yo creo que no es saludable...” (Entrevista # 8).		

<b>Código</b>	<b>EMPROF</b>	<b>Color</b>	
<b>Definición Breve</b>	<b>Empoderamiento Profesional</b>		
<b>Definición Completa</b>	Se entiende por Empoderamiento profesional a la manera de cómo los ejecutivos de hoy en día personalizan su trabajo y responsabilidades lo cual genera un alto nivel de compromiso con las mismas. En este contexto el empoderamiento profesional se relaciona directamente con la toma de decisiones, lo cual es una función estratégica para cargos de alta gerencia y es un símbolo de estatus y poder dentro de la empresa; las TICS permiten que la toma de decisiones sea en cualquier momento de la vida de los gerentes lo cual hace que los mismos cumplan con sus responsabilidades permanentemente y mantengan su status de poder dentro de la organización. Darío Rodríguez asegura que la tomas de decisiones es una función esencial en cargos de alta gerencia, esto genera demandas con alto grado de dificultad que en la actualidad pueden ser suplidas gracias a las TICS (2003, p. 109).		
<b>Cuándo se Usa</b>	Este tipo de codificación se utiliza cuando las personas manifiestan que gracias a las TICS pueden tomar decisiones estratégicas u operativas que ayudan a que se dé una adecuada gestión en la organización. Expresiones que indiquen que su decisión es primordial pueden ser consideradas dentro de este código; también pueden ser consideradas manifestaciones que indiquen su status de poder debido a la toma de decisiones dentro de la organización.		
<b>Cuándo no se usa</b>	Este tipo de codificación no se utiliza cuando las personas hablan de empoderar de sus responsabilidades a sus subalternos por medio de las TICS.		
<b>Palabras Clave</b>	Tomar, decisión, comunicación, poder, estrategia, esencial, clave.		
<b>Ejemplo</b>	P: “Hay cosas que para ti no pueden ser muy importantes como un mail que dice: “Necesito por favor tu aprobación para pagar a nuestro proveedor de incentivos” para mí no puede ser muy importante, pero para la persona que me está enviando el mail, es súper importante ya que su trabajo es operativo, y mi equipo se estaría quedando; entonces contestar aquí un “si está aprobado” te simplifica la vida un montón entonces te mantiene, o no sólo facilita mi trabajo sino también el de las otras personas que dependen de una decisión tuya”. (Entrevista # 9).		

Después de haber generado la matriz de contingencia y haber identificado las relaciones entre los códigos, se estructuraron las categorías y las relaciones entre ellas que cumplen un rol estratégico en la codificación axial ya que cada categorías es causa, efecto o resultado de la interacción generada dada por todas las categorías a partir de la categoría central. Como resultado se logró identificar la categoría central del estudio, la compensación excesiva, y sus categorías causales, contextuales, intervinientes, accionarias y consecuencias las cuales tienen una relación directa con la categoría central (Hernández,

Fernández & Baptista, 2009, p. 720). A continuación, como resultados de la presente investigación, se describirá cada una de las categorías encontradas gracias a la relación interpretativa generada:

### **Sentido de pertenencia a la sociedad de la información - Condición Causal**

Esta categoría engloba el código de “Teletrabajo” debido a que actualmente este nuevo fenómeno de trabajar fuera del espectro laboral gracias a las TICS es considerado uno de los efectos de la sociedad de la información la cual ha sido estructurada en los últimos años debido a los comportamientos de las personas que tienen acceso a las nuevas tecnologías de la información y comunicación. Actualmente una gran parte de las relaciones políticas, sociales y económicas tienen origen en un intercambio de información constante dado principalmente por las TICS; para que una persona pueda generar y mantener cualquier tipo de relación es el entorno cibernético es necesario adquirir las TICS, cuando esto ocurre la persona se auto percibe a sí misma como miembro de tal relación, es decir como miembro de la sociedad de la sociedad actual de la información (Rincón & Romero, 2012, p. 130).

El sentido de pertenencia es para Maslow (1991) una de las necesidades fundamentales para alcanzar la auto realización. Esta necesidad explica cómo los seres humanos desean pertenecer y formar parte de algún grupo social que simbolice una estructura más compleja que ellos, como por ejemplo su equipo de trabajo, grupo de amigos, etc. (p. 122); la necesidad de pertenencia es lo que actualmente genera las redes sociales que aseguran la aceptación a un grupo lo que permite desarrollar relaciones sólidas y en el mundo laboral estratégicas para el desarrollo social e individual de la persona (Banegas, 2001, p. 61). El sentido de pertenencia a la sociedad de información se activa debido a la necesidad de tener acceso a las TICS para que de esta manera se posible relacionarse social, afectiva y laboralmente a los demás miembros de esta sociedad de la información (Banegas, 2001, p. 54).

Como lo mencionan Rincón y Romero, las TICS han establecido un tercer entorno con una clase diferente de interacción social, es decir un entorno donde no es necesario generar un espacio físico en un tiempo determinado, de esta manera para pertenecer a este contexto y poder generar interacciones con las personas del mismo es necesario poseer las tecnologías de la información y comunicación, cuando esto sucede las personas sienten la seguridad de estar incluidas en este tipo de sociedad y de ser productivos para la misma (2012, p. 128).

### **Dependencia a una necesidad creada- Condición Contextual**

La dependencia a una necesidad creada por parte de los miembros de la sociedad de la información engloba el código referente a la percepción de esclavitud por parte de los gerentes de la ciudad de Quito hacia las TICS, cuando se habla de dependencia se hace referencia hacia la actitud consciente o inconsciente que tiene una persona hacia algo en particular lo cual le genera una sensación de bienestar, en otras palabras, la persona es dependiente a algo cuando siente que con ese objeto, persona o situación es capaz de accionar de una manera específica (Bambirra, 1983, p. 17).

Una necesidad creada es cuando la persona por si misma o por alguna influencia externa genera el deseo de poseer algo, utilizar alguna herramienta o de actuar de cierta manera específica lo cual le brinda la sensación de saciedad sin que esto sea realmente considerado como una necesidad básica para la subsistencia y desarrollo del individuo (Guerra, 2013, p. 66).

Cuando se combinan los dos términos antes mencionados, nace la categoría: dependencia a una necesidad creada; esta dependencia es hacia las nuevas tecnologías de la comunicación como son los celulares, tablets, laptops etc., su utilización permanente es una necesidad creada; la muestra de la presente investigación, es decir, los gerentes de la ciudad de Quito, consciente o inconsciente sienten la dependencia de utilizar las TICS en su entorno laboral y

extra laboral lo cual poco a poco se va convirtiendo en una necesidad que debe ser satisfecha para poder generar productividad.

Esta categoría engloba al código de *percepción de esclavitud* ya que esta dependencia llega a ser vista como algo dominante en la vida de los gerentes de la muestra, esta dominancia hace que los usuarios tengan la sensación de estar conectados o desconectados a las TICS, y que sientan la necesidad de vivir permanentemente junto a ellas lo cual genera un contexto donde se genera un constante intercambio de información. Esta necesidad poco a poco es percibida como algo esencial para su desarrollo laboral y personal.

### **Microgestión- Condición Interviniente**

Esta categoría llamada Microgestión contiene los códigos: “Capacidad de Delegar”, “Multitasking”, y “Empoderamiento Profesional”; a continuación se definirá la Microgestión en el contexto de investigación del presente estudio, posteriormente se realizará la explicación de la relación que la Microgestión guarda con estos códigos.

La Microgestión hoy en día es definida como una antítesis del liderazgo transformacional (Gallardo, 2009, p. 38). El liderazgo transformacional es actualmente visto como la manera de liderar más efectiva y enriquecedora para todas sus partes, es decir para el líder y para todos los miembros de su equipo, para Gallardo el liderazgo transformacional se puede resumir en la competencia de los líderes capaz de motivar, delegar y generar resultados gracias a la confianza que el líder da a su equipo para que de esta manera todos juntos puedan llegar al objetivo (2009, p. 40). Visto de esta manera, la *Microgestión* es un conjunto de pensamientos, disciplinas y comportamientos que dan lugar a jefes con un bajo nivel de confianza en su subalternos lo cual hace que los mismos se vean impedidos de generar resultados por su propia autonomía bajo su propio criterio. Estos tipos de jefes que llevan adelante la Microgestión tienden a interferir en el trabajo y en las decisiones de cada uno

de sus colaboradores, esto genera poco a poco que nazca una dependencia permanente entre las funciones del jefe y las funciones de sus subalternos. Esta falta de autonomía tiene como consecuencias la centralización en la toma de decisiones para toda la gestión, es decir que las decisiones sean únicamente tomadas por el alto ejecutivo (Cubeiro & Gallardo, 2008, p. 74).

La Microgestión en los jefes de hoy en día se puede identificar fácilmente en la mayoría de los casos cuando los mismos se fijan en los mínimos detalles del trabajo de sus subalternos como por ejemplo funciones operativas del día a día de cada uno de ellos, lo cual impide que ninguno de los dos lados pueda cumplir deliberadamente sus funciones, es decir ni el jefe ni el colaborador puede cumplir adecuadamente con su rol en la gestión; cuando esto sucede la Microgestión produce que todos los procesos dados en la organización dependan directamente de la propia convicción del líder lo cual aumenta la dependencia para la toma de decisiones así éstas cumplan con un fin netamente operativo (Cubeiro & Gallardo, 2008, p. 77).

La Microgestión hace que el control llegue a ser visto como dominación por parte de los empleados, esto quiere decir que los mismos se sienten incapacitados de poder realizar sus funciones con autonomía y libertad (Chambers, 2004, 22). Para la Microgestión es el resultado de una confianza casi nula entre el líder y sus subalternos, lo cual causa de que el líder sienta con seguridad las cosas pueden únicamente generar resultados si son gestionadas por él mismo, es decir, que nadie pueda realizarlas mejor que él; otro efecto de la Microgestión es el cuestionamiento permanente que el jefe genera al trabajo de sus subalternos lo cual produce desmotivación en ellos (Chambers, 2004, 23).

Cubeiro y Gallardo afirman que la Microgestión no depende del contexto laboral, sino de la posición que tenga el jefe con respecto a cuál es la mejor forma de liderar y al nivel de confianza que debe generarse entre él y entre sus colaboradores; esto afecta directamente a las responsabilidades que cada

colaborador tiene ya que el jefe siente la necesidad de supervisar constantemente su trabajo y el más mínimo detalle que este pueda generar (2008, p. 78), para Chambers la Microgestión es una manera de entrometimiento permanente y dependiente por parte del líder hacia el colaborador (2004, p. 14)

Para Chambers el origen de la Microgestión puede ubicarse en la confusión que tienen los líderes sobre su rol dentro de la organización lo cual genera que los mismos se sumerjan en las actividades de sus subalternos (2004, p. 23); para Cubeiro y Gallardo el principal rol de un gerente es dirigir a su equipo hacia el cumplimiento de objetivos que conduzcan al desarrollo personal y colectivo de cada uno de sus miembros, esto implica la toma que la toma de decisiones sea compartida por parte de todos los miembros del equipo de tal manera que las decisiones estratégicas y globales sean función principal del gerente, mientras que las decisiones operativas y tácticas queden en manos del personal, esto puede darse gracias al vínculo de confianza dado, lo cual asegura productividad (2008, p. 77).

La categoría de Microgestión engloba al código “Capacidad de delegar” debido a que esta capacidad se resume en la competencia que los líderes tienden a desarrollar para deliberar estratégicamente funciones y tareas a sus colaboradores de acuerdo a las capacidades, habilidades y destrezas de cada uno, las cuales han sido detectadas por el líder, esto únicamente se puede dar debido al vínculo de confianza y autonomía que el gerente llega a tener con sus subalternos (Hess, 1998, p. 127).). En la Microgestión la capacidad de delegar es casi nula debido a que al no tener confianza el gerente en sus subalternos la asignación estratégica y total de responsabilidades es algo utópico en este tipo de entornos (Chambers, 2004, 24)., de esta manera, cuando no existe la delegación estratégica en un equipo de trabajo, todas las responsabilidades son direccionadas al líder, el cual piensa que nadie más puede realizarlas adecuadamente, y está ciego e imposibilitado de detectar las competencias y fortalezas de los miembros de su equipo. Todo esto para Hess genera que el

trabajo y las funciones se vayan acumulando, haciendo del gerente cada vez más responsable de las funciones de todos los miembros de su equipo (1998, p. 134).

### *Empoderamiento Profesional*

Otro código que engloba esta categoría de Microgestión es el “Empoderamiento Profesional”, entendiendo a este código como un alto nivel de compromiso generado por parte de los gerentes hacia sus funciones y responsabilidades lo cual genera una óptima toma de decisiones (Por parte del gerente); sin embargo, este empoderamiento profesional tiende a influir en las funciones de sus subalternos directa o indirectamente cuando el nivel de compromiso se intensifica y se convierte en frustración por parte de los gerentes en querer participar permanentemente en todos los procesos de su equipo para asegurar el éxito colectivo (Rodríguez, 2003, p. 100). Cuando esto sucede la autonomía y descentralización desaparecen y la toma de decisiones pasa a estar en manos del gerente (Chambers, 2004, p. 32).

El tercer código que está incluido en la categoría de Microgestión es el “Multitasking”, entendiendo a este código como la tendencia de realizar diferentes cosas a las vez (Krell, 2010, p. 22). La Microgestión al ser resultado de una capacidad nula de delegar lo cual da origen a una centralización total en la toma de decisiones por parte del líder debido al excesivo empoderamiento profesional; genera que estos líderes se conviertan en ejecutivos multitask, entendiendo a este fenómeno como la tendencia de cumplir con diferentes roles y responsabilidades a la vez usando a las TICS como principal herramienta para el multitasking (Krell, 2010, p. 22). Al querer hacerse cargo de todas las responsabilidades de su equipo de trabajo los gerentes van acumulando trabajo gracias a su Microgestión, además de ser consultados permanentemente para tomar decisiones que pueden ser tomadas por sus subalternos, esto produce una dependencia a su presencia e influencia directa o indirecta en todos los procesos de la gestión. El uso de las TICS por ende se

ve justificado permanente ya que ellas contribuyen a que las responsabilidades auto impuestas por el gerente sean respondidas en cualquier momento y lugar de una manera simultánea y rápida siendo la causa principal de una obsesión permanente por el control (Chambers, 2004, 22).

### **Autoconocimiento Crítico- Acciones e Interacciones (resultados)**

El autoconocimiento crítico es la categoría que engloba a todas las unidades de análisis clasificadas en el código de *Sentimiento de Culpa* el cual hace referencia a todas las sensaciones y emociones despectivas generadas por el uso de las TICS por parte de los gerentes de la ciudad de Quito; esta sensación de culpa es un aporte para el proceso de autoconocimiento de los participantes de la muestra. El término autoconocimiento para Naranjo actualmente está fortaleciendo sus raíces conceptuales en la psicología, este constructo hace referencia al proceso evolutivo de los seres humanos en relación con sus fases de reconocimiento propio de sus virtudes y defectos; con estos últimos, es decir con los defectos, el autoconocimiento juega un papel protagónico en el reconocimiento personal de errores y defectos el cual llega a estructurar un sentimiento de culpa que puede ser latente o manifiesto en el comportamiento de los seres humanos, el reconocimiento público de sus errores o defectos, pasa a ser solapado por un mecanismo de defensa el cual puede ser la racionalización, sin embargo, cuando el sentimiento de culpa es latente este se puede identificar por medio de la negación del mismo y de las situaciones que generan dicho sentimiento (2009, p. 59). El auto conocimiento crítico para Bennett es un espacio de reflexión que las personas pueden llegar a generar cuando se dan cuenta de sus errores y virtudes que tienen en los diferentes contextos de sus vidas, esta reflexión genera cierto tipo de conculcaciones que contribuye al auto concepto que se tiene de cada uno y de qué fortalezas y oportunidades de mejora incluye dicha concepción; en el proceso de autoconocimiento crítico las personas analizan su situación actual en relación a sus fortalezas y debilidades lo cual muchas veces les lleva a

generar acciones a seguir; el autoconocimiento crítico es visualizar su situación actual y conceptualizar su persona en un contexto determinado (2008, p. 122).

En esta investigación la categoría “Autoconocimiento Crítico” implica cómo el código de “sentimiento de culpa” genera una reflexión por parte de los gerentes de la ciudad de Quito de su propia realidad generada por la necesidad creada que ellos tienen con el uso de las TICS permanentemente en sus entorno laboral y personal (Bennett, 2008, p. 123). La culpa para Berner y Santander genera una autorreflexión de su situación actual lo cual clarifica en la misma persona sus errores y fortalezas, que llevarán a la misma a auto conceptualizarse y auto contextualizarse generando constructos sobre si misma que la conducirán a generar determinadas acciones a seguir; en la presente investigación el sentimiento de culpa es visto cuando las personas aceptan o reconocen qué acciones y comportamientos positivos o negativos propios de sí mismos son constituidos por el uso excesivo de las TICS, esto en la persona genera un criterio positivo o negativo de la situación lo cual lo lleva a auto conocerse (2012, p. 88).

### **Insatisfacción laboral y personal- Acciones e Interacciones (resultados)**

La insatisfacción laboral y personal es una categoría que engloba todas las unidades de análisis codificadas bajo el concepto de “Tensión Laboral”; esta categoría como lo afirma Schultz es el resultado de las experiencias negativas en los entornos laborales, familiares, sociales y personales, cuando se generan este tipo de situaciones que contienen altos índices de estresores para la persona, sea en el trabajo o en la familia, se originan sentimientos de frustración y desagrado ante el contexto en general que produce dicha situación (1990, p. 188).

Para Rodríguez el manejo del tiempo dedicado al desarrollo de actividades laborales y personales en los diferentes entornos es primordial para evitar insatisfacción laboral y personal, el autor afirma que debe generarse un tiempo

de “calidad” en cada uno de los entornos para que la persona se encuentre satisfecha con las experiencias brindadas a cada una de las situaciones, por otro lado, la falta de tiempo y calidad es un factor predominante para que se genere insatisfacción en cualquier tipo de entorno (2003, p. 111). Blum asegura que la satisfacción laboral y personal tiene una extrema dependencia con la calidad con la cual son vividas determinadas situaciones en el entorno laboral y personal de los trabajadores, como por ejemplo la convivencia diaria con sus compañeros de trabajo y familia, el término “calidad” es definido por el autor como la oportunidad de vivir determinada experiencia con todos los sentidos dirigidos a la misma (1991).

Robbins asegura que cuando existe insatisfacción en cualquier contexto, sea personal o laboral, esta insatisfacción se transmite a los demás entornos de la vida del individuo, es decir los problemas del trabajo influyen en la convivencia familiar, y los problemas familiares o personales influyen en el desempeño profesional de las personas, es por eso que es directamente dependiente la satisfacción personal y familiar con la satisfacción laboral (1998, p. 212). Estas aseveraciones de Robbins son la conexión de la relación de la categoría “Insatisfacción laboral y personal” con el código “Tensión Laboral”; ya que la tensión laboral en el contexto de esta situación es el producto de manifestaciones despectivas hacia el uso constante de las TICS por motivos laborales en cualquier tipo de entorno de sus vidas (familiar y laboral) lo que genera que los gerentes sientan tensión laboral dentro y fuera de sus oficinas por motivos laborales, muchas veces esto se ve intensificado fuera del contexto laboral en otros contextos que tengan relación con su tiempo libre y su vida familiar, cuando esto pasa la insatisfacción laboral rompe barreras y se convierte en insatisfacción personal generando un estado permanente de rechazo y desagrado hacia el uso constante de las TICS ya que las mismas al aumentar la tensión laboral impiden el goce familiar y personal ya que limitan el tiempo dedicado por parte de la persona a descansar física y mentalmente de las actividades laborales (Jurado & Simões, 2013, p. 38)

### **Concientización de su vida personal y laboral- Consecuencia**

La categoría de “Concientización de su vida personal y laboral” engloba los códigos; “Percepción positiva de un pasado sin TICS” y “Barrera entre el tiempo libre y el tiempo laboral”. La concientización para Pasamontes es generar conciencia y una auto reflexión profunda por parte de cada persona de su realidad para construir nuevos ideales de cambio y desarrollo individual y social, sin embargo las personas pueden concientizar de diferentes maneras lo cual genera que se comporten y reaccionen diferente ante la misma situación (2009, p. 26). Para Montero las personas pueden “darse cuenta” de su situación actual lo cual les lleva a actuar de determinada forma para cambiar dicha situación (1991, p. 7)

La concientización de su propia realidad puede ser generada por la propia persona debido a situaciones presentes o pasadas que generen conciencia de una específica posición personal, o por el contrario la concientización puede ser generada por terceras personas que generen manifestaciones hacia actitudes, comportamientos o posiciones que la persona genera en determinados contextos (Pasamontes, 2009, p. 26). Sea cual sea el tipo de concientización para Montero tiene como resultado final la generación de un plan de acción que conduzca al cambio personal o social del contexto de cada persona (1991, p. 20)

La concientización de su vida personal y laboral por partes de los gerentes de la ciudad de Quito guarda una extrema relación con código conceptualizado como “percepción positiva de un pasado sin TICS” ya que este código tiene como eje principal la reflexión sobre el pasado y el uso mínimo de las tecnologías para la interacción laboral y personal, esto genera nostalgia de aquellos tiempos y sentimientos positivos hacia el mismo (Pasamontes, 2009, p. 27). Cuando esta reflexión sucede las personas generan conciencia de su propia realidad y se las situaciones actuales generadas por las TICS.

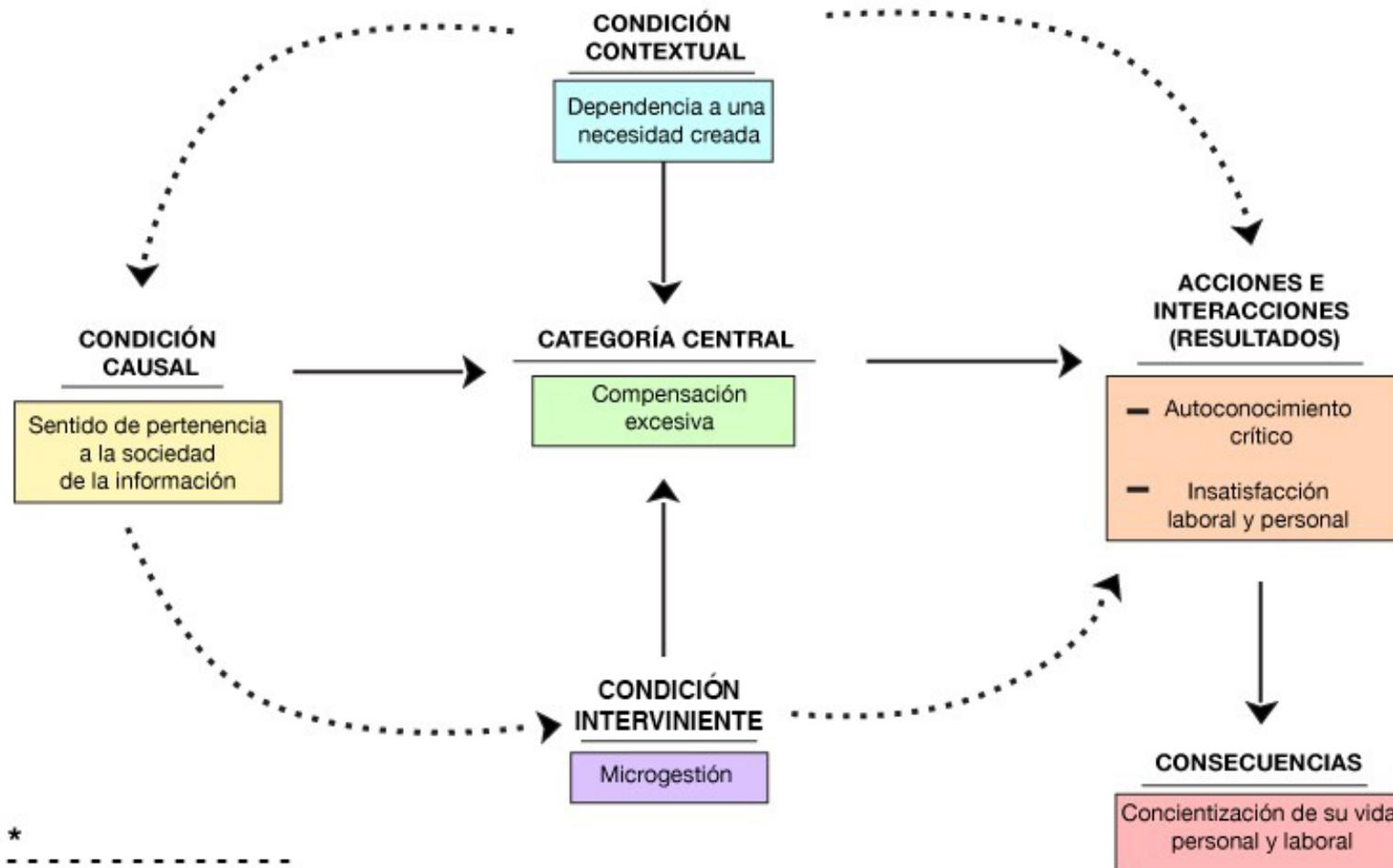
Otro código inmerso en esta categoría es la implementación de “Barreras entre el tiempo libre y el tiempo laboral”, estas barreras son consecuencia de la concientización de la realidad actual de los gerentes de la ciudad Quito, sea esta concientización generada por ellos mismos o por una influencia de un tercero. Las barreras entre el tiempo libre y el tiempo laboral, son vistas como intervenciones consientes para separar su vida personal de su vida laboral la cual se ve inmersa permanentemente con las TICS, estas barreras son mecanismos que usa la persona para intentar generar un equilibrio entre su vida, teniendo presente la definición propia de equilibrio en cada participante (Jurado & Simões, 2013, p. 36).

### **Compensación Excesiva- Categoría Central**

Esta categoría empezó siendo un código, debido a la clasificación por medio de la matriz de contingencia, este código se transformó en la categoría central de la presente investigación la cual guarda una relación directa con las demás categorías construyendo nuevos conocimientos basados en la lógica y coherencia de esta categoría y sus demás relaciones (Cáceres, 2003, p. 66). Cuando esto ocurre, se estructura un paradigma codificado el cual será explicado y analizado en la sección de conclusiones del presente estudio.

Esta categoría tiene un gran nivel de abstracción en la presente investigación ya que la “Compensación Excesiva” se puede resumir en todas las manifestaciones directas o indirectas de sobre pasar los objetivos impuestos por la misma personas o por parte de un agente externo generando un esfuerzo excesivo y demandante con ella misma y con los demás lo cual es producto del alto nivel de competitividad actual y del sentimiento de inferioridad o superioridad que la persona pueda tener (Watzlawick, 1996, p. 33). En el contexto de la presente investigación la compensación excesiva se manifiesta en el gran deseo de contar con las TICS para poder sobre pasar los límites de su propia realidad gracias a la accesibilidad y velocidad de información permanente que puede ser dada por estas nuevas tecnologías de la

información y comunicación. Las TICS tienen un simbolismo de poder en la muestra lo cual justifica la permanente actualización de información por parte de los gerentes ya que esto les brinda la sensación de estar un paso delante de la competencia (Watzlawick, 1996, p. 33). Para los gerentes de esta muestra el trabajar más significa ganar más: reconocimiento, plata y aceptación por parte de ellos mismos y de los demás, su permanente utilización de las TICS por motivos laborales es traducida en una compensación excesiva y un sobre esfuerzo que son originados para aliviar la frustración y ansiedad de los participantes de la muestra de ir siempre “un paso más allá”.



**Figura 3. Paradigma Codificado- Resultados de la codificación axial de la investigación**  
 Adaptado del "Paradigma Codificado" de Cresswell, 2005, p. 405

## 8. Discusión y Conclusiones

Finalizando la presente investigación se pudo identificar las percepciones de los gerentes de la ciudad de Quito con respecto a sus experiencias en su entorno laboral y extra laboral y el uso de las TICS en estos dos entornos, estas percepciones pudieron ser identificadas gracias a las manifestaciones sobre la función directa o indirecta que cumplen las TICS en la vida laboral, personal y familiar de la muestra.

Todo esto se complementó con las percepciones que tuvieron los gerentes de la muestra de cómo la implementación de las TICS ha generado cambios en el manejo de su tiempo libre y tiempo familiar.

La creación de códigos y posteriormente categorías por medio de la codificación abierta fue imprescindible para poder generar relaciones entre cada categoría y comprender de una manera más precisa las percepciones que tienen los gerentes sobre su uso de las TICS por motivos laborales en todos los entornos de sus vidas. La codificación axial de las categorías de esta investigación, hizo que se pueda comprender estas percepciones además del origen que tiene el uso constante de las TICS por parte de los integrantes de la muestra; la categoría central, la cual fue explicada en el apartado de resultados de la presente investigación, guarda una relación influyente con las demás categorías, las cuales forman parte de la condición causal, contextual o interviniente que tiene como resultado acciones o interacciones que generan cierto tipo de consecuencias; esta codificación axial tuvo como objetivo en la presente investigación dar un cuerpo a la información encontrada para así transformarla en nuevo conocimiento; a continuación se presentarán a manera de conclusiones las relaciones entre las categorías generadas:

- Como conclusión del presente estudio es necesario resaltar primeramente por qué la categoría de “Compensación Excesiva” ocupa la categoría central en el “Paradigma Codificado” y por qué hay una

influencia directa con las demás categorías. La compensación excesiva sintetiza en la actualidad la manera de trabajar de los altos ejecutivos, consciente o inconscientemente se ven en la obligación a generar un sobre esfuerzo en todas sus funciones laborales, es decir trabajar más de lo que deberían o pueden hacerlo, no hay justificación para que su rendimiento descienda a lo que antes se lo consideraba como normal. La “normalidad” en el ambiente laboral actual es vista como un “fenómeno raro” puesto que en este tipo de ambientes se vive en la “velocidad”. Es muy común que todo “sea para ayer”, y que la velocidad de respuesta esperada disminuya hasta hacerse nula en el ambiente laboral actual. Todo esto es causa y efecto de la competitividad la cual tiene como objetivo en los altos ejecutivos la permanente actividad laboral ya que sienten que el trabajo permanente va a impedir que se queden atrás. Ya no se habla de perder o dejar el tiempo libre, ahora el discurso se enfoca en la generación de resultados por parte de los gerentes y de su equipo en general, sin embargo esta gestión por resultados justifica en la mayoría de situaciones el aplazamiento de la jornada laboral. Los gerentes de la muestra también sustentaron su compensación excesiva debido a que se encuentran liderando empresas de servicios, lo cual les exige estar disponibles para sus clientes las veinticuatro horas del día los siete días a la semana.

La generación de gerentes comprendida entre los treinta y cinco y cuarenta y cinco años de edad es una generación que a pesar de no haber crecido desde niños con las tecnologías de la información y comunicación sienten la necesidad de poder adquirirlas para poder generar su gestión laboral por medio de las mismas, las causas de esto son; primero, las TICS actualmente son las principales portadoras de información inmediata; segundo, sin información los gerentes no pueden generar su gestión tanto administrativa como de liderazgo; tercero, sin las TICS y su velocidad de información no podrían estar al mismo nivel de su competencia y cuarto el sentimiento de no quedarse atrás y siempre ir un

paso delante de los demás nace del temor que la nueva generación que ya viene dominando la tecnología los pueda opacar y eliminar. Es de esta manera como nace la compensación excesiva, la cual tiene como centro de operación al mundo virtual que las TICS pueden brindar.

Esto puede ser reforzado con lo que Cristina Samuels resaltó en su conferencia magistral dictada en noviembre del 2014 sobre la inclusión organizacional en el XXII Congreso Internacional de Gestión Humana en Quito, Ecuador; Samuels afirmó que la generación “X” la cual engloba a las personas de esta muestra, es decir personas nacidas entre 1961 y 1981, es una generación que valora su vida personal y laboral, sin embargo están pasando por una etapa difícil de adaptación a las tecnologías lo cual hace que pierda valor para ellos su vida personal, las personas de esta generación hacen esto para poder ser más competitivos laboralmente y evitando no ser absorbidos por los “Millennials”, los cuales representan a la generación nacida entre 1982 y 2000, los cuales para Samuel vienen con el chip incluido para manejar las tecnologías y dominar el ámbito laboral desde estos aparatos.

- Como conclusión, el sentido de pertenencia a la sociedad de la información es la categoría que estructura la condición causal para la categoría central, la “Compensación Excesiva”. Como lo menciona Maslow, la necesidad de pertenecer y ser aceptado por un grupo es una característica innata en el ser humano, la sociedad de la información al generar un “Tercer Entorno” como lo mencionan Rincón y Romero por medio de las TICS hace imprescindible que las personas que deseen ser parte de ese entorno y de las relaciones laborales y personales que en este puede generar, adquieran las TICS ya aseguran la aceptación por parte de la sociedad de la información (2012, p. 126).

Esta sociedad de la información ecuatoriana actual utiliza a las TICS como herramientas esenciales para generar vínculos políticos, sociales,

económicos y laborales, las personas con niveles gerenciales y con grandes responsabilidades las utilizan para formar y fortalecer vínculos laborales. Ahora es muy común que todos los ejecutivos sean “teletrabajadores”, así como todos los participantes de la muestra lo mencionaron literalmente, ellos pueden gracias a las TICS llevar su trabajo en el bolsillo a cualquier parte y poder gestionarlo en cualquier momento sin importar la situación; lo cual hace que se sientan cada vez más parte de la sociedad de la información.

- Este sentido de pertenencia a la sociedad de información por medio de las TICS genera un contexto específico para que la compensación excesiva sea un fenómeno muy común en la actualidad; este contexto genera una sociedad extremadamente dependiente de las TICS lo cual yace de una necesidad totalmente creada que se ha ido fortaleciendo debido a que todos los intercambios laborales, sociales y económicos que antes podían generarse de una manera personal son ahora estructurados desde un panorama totalmente virtual que implica mayor facilidad lo cual se transforma en una necesidad. Esta facilidad genera que el acceso a la información sea permanente por parte de los gerentes de la ciudad de Quito. Cuando esto deja de ser una opción se transforma en una obligación ya que los ejecutivos sienten la responsabilidad y necesidad de hacerlo para poder satisfacer las expectativas de la sociedad de la información en la cual ellos se ven inmersos por medio de las TICS.

Cuando esto pasa, la dependencia es poco a poco analizada y transformada en un sinónimo de esclavitud ya que se genera permanentemente el anhelo a su propia libertad el cual es simbolizado por la ausencia de las TICS en sus vidas. Como Neulinger lo afirmaría en este contexto ya no existe la libertad percibida, ni tampoco el puro ocio o el puro empleo, necesarios para el desarrollo del ser humano. Todo está entremezclado lo cual impide que haya un estado de flujo natural donde la

persona pueda enfocar todos sus sentidos a una situación específica sea laboral o personal y dejarse llevar por la misma ya que en la actualidad el uso permanente de las TICS lo impide (Csikszentmihalyi, 1975, p. 55),

Como el experto entrevistado en esta investigación lo mencionaba, esta dependencia permanente a las TICS junto con la compensación excesiva puede ser un mecanismo de “refugio” por parte de los gerentes de la ciudad de Quito de querer mostrar una imagen de un ejecutivo ocupado permanentemente, la cual es exigida en la sociedad actual, la cual se basa en el trabajo permanente para conseguir más capital generando conflictos laborales, personales y familiares.

Los entrevistados en la presente investigación resaltaron un dato relevante inmerso en esta categoría de dependencia a una necesidad creada; ellos resaltaron cómo el BlackBerry empezó con esta gran dependencia, ya que los participantes de la muestra habían investigado el origen del nombre de este aparato tecnológico y encontraron que BlackBerry era el nombre con el cual se conocía a las cadenas que sostenían una pesa redonda, las cuales encadenaban las piernas de los esclavos en el pasado. Este descubrimiento sustentó la percepción de esclavitud hacia las TICS por parte de la muestra.

Esta dependencia a una necesidad creada puede verse reflejada en los estudios actuales de la multinacional telefónica, los cuales fueron expuestos en el XXII Congreso Internacional de Gestión Humana realizado en Quito, Ecuador en noviembre del 2014; Sahira Herrera, directora nacional de talento humano de Telefónica Ecuador, resaltó que el 90% de la población Ecuatoriana productiva actual tiene su celular a menos de un metro de distancia de ellos mismos las veinte cuatro horas del día, los siete días de la semana.

- La condición interviniente que sustenta la generación de la compensación extrema es la Microgestión la cual al totalizar la gestión del ejecutivo exige al mismo el cumplimiento permanente de demandas que generan un ritmo de trabajo más alto lo cual hace que el gerente se vea en la necesidad de sobre esforzarse constantemente por cumplir todas las funciones auto impuestas por él, debido a la falta de confianza que éste tiene sobre los miembros de su equipo de trabajo; el bajo nivel de la capacidad de delegar genera que el ejecutivo permanentemente supervise el trabajo de los demás, enfoque su tiempo a la toma de decisiones operativas que pueden ser tomadas por los demás y que tenga que cumplir con diferentes roles al mismo tiempo, lo cual lo convierte en un trabajador multitask debido a la sobre demanda de obligaciones, es de esta manera por la cual los gerentes utilizan las TICS ya que creen que estos aparatos tecnológicos son la solución a los conflictos de la Microgestión.

Sin embargo John Medina, investigador y autor del libro “Brain Rules”, actualmente “New York Times Best Seller” afirma que el cerebro del ser humano no puede ser multitarea, es decir el cerebro no puede enfocar su atención a diferentes cosas, ya que el Multitasking es un mito, debido a que la atención del cerebro es secuencial, lo cual indica que la concentración debe ser dirigida a una cosa o situación por momentos únicos y específicos, cuando esto no ocurre la persona genera distracción e insatisfacción (2009, 197).

Otro aspecto directamente relacionado con la microgestión es el desperdicio del tiempo debido a algunos procesos innecesarios en la gestión de los gerentes de la ciudad de Quito. Como lo mencionan Durán y Rogero (2009, p. 211) existen cuatro fuentes de desperdicio del tiempo de los altos ejecutivos; la primera es el elevado número de reuniones las cuales se prolongan innecesariamente por no saber tomar decisiones. La segunda fuente de desperdicio de tiempo son trámites administrativos que

sólo sirven para aumentar la burocracia dentro de la empresa. El tercer factor es la estructura de delegación basada en una jerarquía, en la cual los altos ejecutivos son solicitados por los mandos medios permanentemente ya que prefieren consultar antes de tomar cualquier decisión de menor importancia; esto genera un fenómeno que los autores de esta investigación lo llamaron “delegación inversa” Un cuarto factor que genera desperdicio de tiempo en los altos ejecutivos es que no hay una claridad en sus objetivos, metas y prioridades; todo se entremezcla y no dedican el tiempo de una manera productiva.

Esto también se lo puede relacionar con la postulación de Rodríguez sobre la disponibilidad del tiempo dependiendo del nivel jerárquico de los trabajadores, ya que cuanto más alto sea el nivel de una persona en la organización menor va a ser la disponibilidad de su tiempo libre ya que las responsabilidades van a aumentar de número y de complejidad, sin embargo los altos ejecutivos con menos tiempo para sí mismos tienen más probabilidades de poder controlar el tiempo de los demás (1999, p. 112). Rodríguez afirma también que: “la definición organizacional del poder, sin embargo tiene sus costos. Quien dispone de su tiempo y el tiempo de otros, se encuentra en la paradójica situación de no quedarse con tiempo para sí mismo.” (1999, p. 116)

- Como acciones e interacciones, es decir como resultados de que los gerentes de la ciudad de Quito generen una compensación extrema utilizando a las TICS como herramientas principales de su Microgestión debido a la alta dependencia que es generada por estos aparatos en la actual sociedad de la información; los ejecutivos pasan por un Auto conocimiento Crítico donde empiezan a reconocer su situación actual y a sentir culpabilidad ante ellos ya que saben que sus entornos laborales y extra laborales se han visto afectados por este exceso de trabajo por medio de las TICS; este autoconocimiento crítico empieza a identificar los aspectos negativos de la compensación excesiva y de la

implementación de las TICS por motivos laborales en su entorno profesional y personal generando poco a poco insatisfacción familiar, laboral y personal lo cual para Figueroa y Moyano es producto de que los conflictos y dificultades de los dos entornos afecten globalmente la calidad de vida del individuo, esto es generado debido a que él mismo genera un auto concepto de sí mismo gracias a sus experiencias vividas en las TICS en sus dos entornos, las cuales en la mayoría de los casos son insatisfactorias. (2009, p. 120).

Todo esto se puede reforzar con lo que Cooper y Davidson en 1998 plantean sobre la distribución del tiempo es las esferas familiar, laboral, individual y social, cuando existe una distribución desigual del tiempo para cada una de ellas se puede generar estrés y frustración en la persona en todos los entornos simultáneamente (p. 84).

Como lo mencionan Sánchez y Jurado (2013, p. 27) actualmente las TICS hacen que los trabajadores no puedan diferenciar entre su tiempo libre y su tiempo de trabajo ya que están sumergidos en actividades que mezclan los diferentes roles de la persona, especialmente en su entorno extra laboral lo cual impide que el trabajador pueda descansar del desgaste psicológico y fisiológico del trabajo. Pablo Heinig, en el XXII Congreso Internacional de Gestión Humana, realizado en noviembre del 2014 en Quito, Ecuador; afirmó que las TICS al impedir la diferenciación del tiempo libre y el tiempo laboral de los trabajadores producen inmediatamente la insatisfacción el desgaste mental y físico de la persona ya que; “con las TICS exigimos immediateces, pero siempre nuestra respuesta va a seguir siendo biológica”.

Cuando esto ocurre el entorno familiar de la muestra también se ve afectada ya que existe un conflicto actual donde la extensión de las jornadas laborales por las TICS disminuye considerablemente el tiempo familiar, lo cual elimina la satisfacción aportada en ese entorno, esto

disminuye la satisfacción y bienestar global de la persona, producto del equilibrio o no entre su familia y su trabajo (Figueroa y Moyano, 2009, p. 120).

- Teniendo en cuenta esta permanente insatisfacción laboral, familiar y personal, por parte de los gerentes, ellos llegan a generar una concientización de su vida en general; en este momento los gerentes se dan cuenta de cómo sus experiencias con las TICS han afectado positiva y negativamente todos los aspectos de su vida, esto genera acciones a seguir como la de limitar el tiempo de trabajo y el tiempo personal para conseguir un equilibrio familiar y profesional. Esta concientización la mayoría de veces puede terminar modificando la Microgestión lo cual disminuye considerablemente la compensación excesiva y por ende el uso de las TICS debido a que las personas empiezan a controlar su dependencia a esta necesidad creada en esta nueva era de la sociedad de la información.

## 8.1 Limitaciones

- **Tiempo:** Una limitación encontrada en la presente investigación fue el tiempo destinado a las entrevistas semi estructuradas y a las encuestas abiertas realizadas a los gerentes generales de empresas de servicios en la ciudad de Quito ya que en la mayoría de los casos, la hora que fue destinada para este proceso se vio interrumpida o disminuida por motivos laborales por parte de los gerentes o por parte de sus subalternos que solicitaban constantemente la gestión de los participantes de la muestra vía personal.
- **Mentiras:** Las posibles mentiras identificadas y la negación de su situación actual por parte de los gerentes con respecto al uso de las TICS fue un sesgo que se identificó en las entrevistas y en las respuestas de la encuesta abierta ya que se generaron diferentes contradicciones entre las narraciones y los comportamientos de parte de

los participantes de la muestra; algunas de las contradicciones fueron: negaron verbalmente el uso permanente de las TICS, sin embargo, antes, durante y después de la entrevista las usaron constantemente por motivos laborales; otro factor que señaló este tipo de sesgo fue la duración de batería de sus celulares debido a que esto indica con cuanta frecuencia utilizan este aparato tecnológico, la mayoría de las entrevistas se realizaron en la mañana y los teléfonos de los participantes de la muestra ya se encontraban con poca carga de batería, inclusive algunos de ellos fueron cargados durante la entrevista.

- **Sesgo de Auto Reportaje:** Este sesgo se cree que pudo ser identificado después de las entrevistas en las respuestas de la encuesta abierta las cuales mostraron una gran influencia de cómo la entrevista modificó en los gerentes la manera de verse a sí mismos. Algunas respuestas en la encuestas fueron estructuradas debido al diálogo generado en la entrevista.
- **Sesgo de Deseabilidad Social:** Este sesgo pudo aparecer en la entrevista y encuestas donde los gerentes resaltaron en sus respuestas características o situaciones que son generalizados en la sociedad Ecuatoriana actual como aceptables respecto al uso de las TICS, sin embargo estas respuestas muchas veces no son las verdaderas sino que nacen de la expectativa que la sociedad genera sobre la manera óptima de comportarse de los gerentes de este estudio o nacen de lo que ellos creen que la sociedad espera en sus comportamientos.
- **No Contextos Neutrales:** Un sesgos identificado en el presente estudio fue que la realización de las entrevistas y encuestas abiertas no fue generada en contextos neutrales, es decir en contextos en los cuales los comportamientos de los gerentes no se vean influenciados por los factores específicos de dicho entorno. Las entrevistas en su mayoría fueron generadas en la oficina de los gerentes mientras que la minoría

de las mismas fue generada en los hogares de la muestra. En futuras replicas se recomienda que las entrevistas sean generadas en contextos que no generen ninguna influencia en el comportamiento del entrevistado.

- **Muestra por conveniencia:** Otro sesgo identificado fue la muestra por conveniencia la cual fue seleccionada por parte de la investigadora debido a los contactos que la misma pudo generar, la muestra no fue elegida al azar; esto pudo modificar los resultados ya que algunos participantes de la muestra conocían anteriormente a la entrevistadora, lo cual generó que sus respuestas sean estructuradas de acuerdo a la percepción que los gerentes tenían sobre la manera de ser de la investigadora.

## 8.2 Recomendaciones

- Una recomendación para las futuras réplicas de esta investigación es utilizar el libro de códigos estructurado en este estudio para la codificación y futura categorización de la información recolectada en las posibles réplicas para que de esta manera el “paradigma codificado” generado pueda seguir aportando al conocimiento dado en la presente investigación.
- Tanto los códigos y categorías generadas en el presente estudio pueden ser utilizadas como línea base para estructurar reactivos para test psicotécnicos que pueden ser implementados en el entorno organizacional de la ciudad de Quito. Los resultados de estos tests pueden generar diagnósticos que revelen las causas de los comportamientos de sus líderes y el impacto que esto genera en el comportamiento organizacional.
- Como recomendación para las empresas privadas de servicios del norte de la ciudad de Quito se puede resaltar la generación de políticas

conciliadoras entre la vida laboral y personal de sus líderes y respectivos equipos tomando como eje principal de dichas políticas la concientización del uso de las TICS por motivos laborales en todos los entornos de sus vidas. Esto va a permitir optimizar el desempeño y productividad de los gerentes de empresas privadas de servicios de la ciudad de Quito ya que va a fomentar espacios de esparcimiento en la organización que tengan con principal objetivo la conciliación de la vida laboral y familiar de los ejecutivos asegurando el aumento de situaciones satisfactorias en ambos entornos.

## REFERENCIAS

- Abela, Á. (2002). *Las técnicas de análisis de contenido: una revisión actualizada*. Sevilla, España: Fundación Centro de Estudios Andaluces.
- Acosta, A. (1998). *Breve Historia Económica del Ecuador*. Quito, Ecuador: Corporación Editorial Nacional.
- Alfaro de Prado, A. (2004). Flexibilidad laboral y nuevas tecnologías. *Revista Andaluza de relaciones laborales*. 14 (2), 131-152.
- Allen, T. (2001). Family-supportive work environments: the role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*. 58 (6), 414-435.
- Bambirra, V. (1983). *Teoría de la dependencia: una anticrítica*. México D.F., México: Popular Era.
- Banegas, J. (2001). Efectos de las tecnologías de la información y comunicación en la vida empresarial. *Revista del Instituto de Estudios Económicos*. 3(1), 39-64.
- Baudino, V. & Reising, A. (2000). Algunas reflexiones sobre el proceso de investigación desde la práctica. *Cinta de moebio*, 9 (2), 90- 101.
- Bennett, M. (2008). *Autoconocimiento*. Valencia, España: Ediciones I.
- Berner, J. & Santander, J. (2012). Abuso y dependencia de internet: la epidemia y su controversia. *Revista Chilena de Neuropsiquiatría*. 50 (3), 181-190.
- Blum, M. (1991). *Psicología Industrial*. México D.F., México: Trillas.
- Boni, J., Cueva, V. & Lucín, A. (2014). *Estadísticas PYMES del Ecuador INEC*. Recuperado el 16 de agosto del 2014 de, [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com\\_content&view=article&id=63](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=63)
- Briones, G. (1998) *Métodos y técnicas avanzadas de investigación aplicadas a la educación y las ciencias sociales*. Santiago de Chile, Chile: Editorial Universitaria.
- Burke, R. (1988). Some antecedents and consequences of work-family conflict, *Journal of Social Behavior and Personality*. 3 (4), 287-302.
- Bustos, D. (2012). Sobre subjetividad y (tele) trabajo. Una revisión crítica. *Revista de estudios sociales*. 44, 181- 196.

- Cáceres, P. (2003). Análisis de contenido cualitativo: una alternativa metodológica alcanzable. *Psicoperspectiva*. 2 (6), 53-82
- Castillo, E. (1998). Las nuevas tecnologías en la información y comunicación: ¿para bien o para mal? *Revista Latina de Comunicación*. 12 (1), 23-40.
- Chambers, H. (2004). *My Way o The Highway- The Micromanagement survival guide*. California, USA: Berrett-Koehler
- Colombo, V. & Cifre, E. (2012). La importancia de recuperarse del trabajo: una revisión del dónde, cómo y por qué. *Papeles de psicólogo*. 33 (2), 129-137.
- Cooper, C. & Davidson, M. (1998). Las fuentes de estrés en el trabajo y su relación con los ambientes no laborales. *Kalimo R*. 9 (7), 80-86
- Costa, P. & Portillo, E. (2012). Tecnología y Trabajo: La Revolución de las Tecnologías de la Información y la Comunicación y el Aumento del Tiempo de Trabajo. *Sociedad y Utopía; Revista de Ciencias Sociales*. 39, 19-31.
- Csíkzentmihályi, M. (1975). *Beyond boredom and anxiety*. New York, EE.UU.: Jossey- Bass.
- Cubeiro, J. & Gallardo, L. (2008). *Liderazgo, empresa y deporte*. Madrid, España: LID.
- Cuenca, M. (2009). *La pedagogía del ocio*. Madrid, España: Axac.
- Dacosta, J. (2003). *Uso eficaz del tiempo*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Drucker, P. (1957). *La gerencia de empresas*. Buenos Aires, Argentina: sudamericana.
- Drucker, P. (1973), *El ejecutivo eficaz*. Buenos Aires, Argentina: sudamericana.
- Drucker, P. (1975). *La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.
- Duhalde, S. (2008). TIC, discurso y trabajo. Ideología en el mundo laboral. *Argumentos*. 9 (3), 1-18.
- Dumazeider, J. (1968). *Hacia una civilización del Ocio*. Barcelona, España: Estela.
- Durán, M. & García, R. (2009). *La investigación sobre el uso del tiempo*. Madrid, España: Cuadernos Metodológicos.

- Durán, M. & Rogero, G. (2009). *La Investigación sobre el uso del tiempo*. Madrid, España: Centro de Investigaciones Sociológicas
- Revista Ekos. (2014). *Clasificación por sectores de las empresas del Ecuador*. Revista EKOS Negocios. 4(13), 13-19.
- Espinoza, A. (2014). ¿Parecidos o no? *El Comercio*, Quito, Ecuador, 1, p. 11.
- Ezra, M. & Deckman, M. (1996). Balancing work and family responsibilities: exitime and childcare in the federal government. *Public Administration Review*. 56 (2), 174-179.
- Figuroa, A. & Díaz, E. (2008). Factores laborales de equilibrio entre trabajo y familia: Medios para mejorar la calidad de vida. *Revista UNIVERSUM*. 23 (1), 116- 133.
- Figuroa, A. & Moyano, E. (2008). Factores laborales de equilibrio entre trabajo y familia: medios para mejorar la calidad de vida. *Universum: revista de humanidades y ciencias sociales*. 23 (1), 114-131.
- Frone, M. (2003). Work-Family Balance. *Handbook of occupational health psychology*. 10 (4), 143-162.
- Gallardo, V. (2009). *Liderazgo Transformador*. Madrid, España: LID.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1999). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. New York, USSA: Aldine De Gruyer.
- Gómez, C. & Elizalde, R. (2009). Trabajo, tiempo libre, y ocio en la contemporaneidad: Contradicciones y desafíos. *Revista de la Universidad Bolivariana*. 8 (22). 249-266
- González, M. (2007). Gestión y Dominio del Tiempo. *Educación y Futuro*. 17 (5), 177-200.
- Greenhaus, J. & Powell, G. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*. 31 (9), 72-92.
- Greenhaus, J., Collins, K. & Shaw, J. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*., 63 (4), 510-531.
- Grzywacz, J. & Bass, B. (2003). Work, Family, and Mental Health: Testing Different Models of Work-Family Fit". *Journal of Marriage and Family*. 65 (3), 248-268.
- Grzywacz, J. & Butler, A. (2005). The impact of job characteristics on Work-to-Family Facilitation: Testing a theory and distinguishing a construct. *Journal of Occupational Health Psychology*. 10 (2), 97-109.

- Guerra, J. (2013). Necesidad Creada. *Milenio*. 4 (2), 65-69.
- Guerrero, J. & Puerto, Y. (2007). Productividad, trabajo y salud: La perspectiva psicosocial. *Revista Colombiana de Psicología*. 16 (7), 203-234.
- Heinig, P. (2014). *El campo emocional del Alto Desempeño: De la solemnidad al Buen Humor*. Conferencia Magistral dictada el 21 de Noviembre del 2014 en el XXII Congreso de Gestión Humana en Quito, Ecuador.
- Hernández, A. & Morales, V. (2005). Ocio, tiempo libre y animación sociocultural. *Ciencias, deporte y cultura física*. 1 (11), 4-36.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: McGraw-Hill.
- Herrera, S. (2014). *Endomarketing: Posicionando la marca RR.HH. en la empresa*. Conferencia Magistral dictada el 21 de noviembre del 2014 en el XXII Congreso de Gestión Humana en Quito, Ecuador.
- Hess, K. (1998). *El Gerente Efectivo*. México D.F., México: Compañía Editorial Continental.
- Idrovo, S. (2006). Las políticas de conciliación trabajo-familia en las empresas colombianas. *Estudios Gerenciales*. 22 (100), 50-70
- Johnson, A. (1995). The business case for work-family programmes, *Journal of Accountancy*. 180 (2), 53-8.
- Kirby, E. & Krone, K. (2002). The policy exists but you can't really use it.: Communication and structuration of work-family policies. *Journal of Applied Communication Research*. 30 (1), 50-77.
- Kirchmeyer, C. (2000). Work-life initiatives: Greed or benevolence regarding workers time. *Trends in organizational behavior*. 7 (2), 79-93.
- Krell, H. (2010). Multitasking, un efecto de la tecnología. *Emprendedores*. 4 (2), 29-41.
- Lefevre, H. (1984). *Crítica de la Vida Cotidiana*. México D.F., México: Siglo XXI.
- Lenguita, P. (2005). La Política del Teletrabajo. Un estudio comparativo sobre las ideologías y prácticas de control laboral destinadas a los teletrabajadores a domicilio en Argentina.. *Revista Argentina de Psicología*. 11 (2), 201-207.
- Luhmann, K. (1991). *Sistemas sociales: lineamientos para una teoría general*. Barcelona, España: Anthropos

- Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos
- Mayring, P. (2000) Qualitative content analysis. *Forum qualitative social research*, 3 (2), 38-50.
- Medina, J. (2009). *The Brain Rules*. Washington, USA: Pear Press
- Miano, A. (2006). Las nuevas tecnologías sobre las calificaciones profesionales en la modalidad de teletrabajo. *Revista Argentina de Psicología*. 13 (4), 120- 129.
- Ministerio del Trabajo y Seguridad Social – Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. (2000). *Condiciones de trabajo y salud. Guía del Monitor*. Madrid, España.
- Minolli, C. (2012). Teletrabajo y diversidad generacional: Una ampliación de los conceptos de usabilidad y accesibilidad. *Documentos de trabajo*. 12 (4), 483-493.
- Miranda, G. (2006). El tiempo libre y ocio reivindicado por los trabajadores. *Revista Pasos*. 4 (3), 301-326.
- Montero, M. (1991). *Concientización, conversión y desideologización en el trabajo psicosocial comunitario*. AVEPSO. 14 (1), 3- 31
- Muñoz, J (2012). El ocio y tiempo libre en la sociedad actual. *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*, 7 (3), 88-103
- Musitu, G., Herrero, J., Cantero, L. & Montenegro, M. (2004). *Introducción a la psicología comunitaria*. Barcelona, España: UOC.
- Naranjo, C. (2009). *Autoconocimiento Transformador*. Barcelona, España: La Llave.
- Neulinger, J. (1974). *The psychology of leisure*. Springfield, EE.UU.: C.C. Thomas.
- Osterman, P. (1995), Work/family programmes and the employment relationship, *Administrative Science Quarterly*. 40 (7) 681-700.
- Pasamontes, M. (2009). *Coaching (Nivel 1): Tomar Conciencia*. Barcelona, España: Terapias Verdes.
- Peralta, R. (2012). Reseña: The psychology of leisure: research approaches to the study of leisure. *Revista Latinoamericana de recreación*. 1 (2), 1-6.
- Pérez, C. & Galvéz, A. (2009). Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar. *Athenea Digital*. 15 (8), 57-79.

- Pérez, M. & Carnicer, M. (2001). El teletrabajo en Aragón: estudio de su adopción potencial en las empresas. *Revista Economía Aragonesa*. 9 (15), 108-132.
- Raithelhuber, A. & Weller, J. (2005). Reestructuración sectorial y cambios en las pautas de la demanda laboral. *Revista CEPAL*. 38 (12), 124-132.
- Real Academia de la Lengua Española. (2014). *Definición Culpa*. Recuperado el 4 de noviembre del 2014 de, <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?id=i9SURPvi9DXX25d5Ukqk>
- Reglamento de titulación de la Universidad de Las Américas. (2013). Quito, Ecuador: Universidad de Las Américas.
- Reisman, D. (1971). *La multitud solitaria*. Sao Paulo, Brasil: Perspectiva.
- Rincón, D. & Romero, M. (2012). Las infotecnologías en la transformación de las relaciones del tercer entorno. *Revista Negotium*. 8 (23), 107- 138.
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*. México D.F., México: Prentice Hall.
- Rodríguez, J. & Agulló, T. (2004). Psicología Social y Ocio: una articulación necesaria. *Psicothema*. 14 (1), 124-133.
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico Organizacional*. Santiago de Chile, Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Ruiz, A. (1987). *Salud ocupacional y productividad*. México D.F., México: Limusa.
- Salanova, M. (2007). Nuevas tecnologías y nuevos riesgos psicosociales en el trabajo. *Wont*. 8 (3), 2-21.
- Samuels, C. (2014). *Diversidad e Inclusión, Innovación, Rentabilidad y Productividad*. Conferencia Magistral dictada el 21 de Noviembre del 2014 en el XXII Congreso de Gestión Humana en Quito, Ecuador.
- Sánchez, L. & Jurado, L. (2013). Después del trabajo; ¿qué significado tiene el ocio, el tiempo libre y la salud?. *Paradigma*. 34 (1), 31-51
- Sánchez, T. & González, Z. (2012). La Sociedad de la Información: Génesis, Iniciativas, Concepto y su Relación con Las TIC. *UIS Ingenierías*. 11 (1), 113-128.
- Schultz, P. (1991). *Psicología Industrial*. México D.F., México: McGraw-Hill.
- Sombart, W. (1921). *Lujo y Capitalismo*. Madrid, España: Sequitur.

- Sztulwark, S., Miguéz, P. & Juncal, S. (2011). Conocimiento y valorización en el capitalismo industrial. *Revista de historia de la industria, los servicios y las empresas en América Latina*. 5 (9)
- Tovar, L., Jurado, L. & Simões, M. (2013). Después del trabajo; ¿qué significado tiene el ocio, el tiempo libre y la salud? *Paradigma*. 34 (1), 31-51.
- Watzlawick, P. (1995). *El Sin sentido del Sentido*. Barcelona, España: Herder.
- Webber, R. (1991). *Una guía para la administración del tiempo*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1

### ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA

Conocer los motivos por los cuales actualmente las TICS son parte de la vida laboral y extra laboral de los gerentes de la ciudad de Quito. (Experiencia y opinión)

1. ¿Qué dispositivos tecnológicos tiene usted?

---

---

---

2. ¿Qué hizo que usted adquiriera estos dispositivos?

---

---

---

3. ¿Cuál es la función que cumplen estos dispositivos en su vida?

---

---

---

#### LABORAL

4. ¿Cree que el uso de las TICS es indispensable en su trabajo? ¿Por qué?

---

---

---

5. ¿Piensa que las TICS optimizan su trabajo o lo alargan? ¿por qué?

---

---

---

6. ¿Desde que adquirió las TICS, se considera un trabajador que trabaja las veinticuatro horas al día, los siete días de la semana? ¿Por qué?

---

---

---

7. En su rutina de trabajo, ¿revisa su celular y Tablet, aparte de las otras plataformas de trabajo, como su computadora?

---

---

---

8. ¿Cree en las diferentes fuentes de información en su trabajo llegan a dificultar o a mejorar su gestión? ¿por qué?

---

---

---

## **PERSONAL**

9. Desde que usted ocupa el cargo de gerente; ¿ha percibido cambios en su vida personal por el uso de las TICS? ¿qué tipo de cambios?

---

---

---

**10.** ¿Utiliza las TICS en su tiempo libre por motivos laborales? ¿por qué razón?

---

---

---

**11.** ¿Cómo ve usted a su vida personal si no tuviere acceso a las TICS?

---

---

---

**12.** ¿Sus familiares o amigos se quejan sobre el uso de las TICS en su tiempo libre o familiar?

---

---

---

**13.** ¿Ha intentado dejar de utilizar las TICS por motivos laborales en su tiempo libre? ¿Lo ha logrado?

---

---

---

## ANEXO 2

### ENCUESTA ABIERTA

El siguiente cuestionario tiene como objetivo averiguar su percepción sobre la implementación de las TICS [Tecnologías de la Información y Comunicación] en su vida laboral y extra laboral desde que ocupa el cargo gerencial en su actual empresa. Es necesario que responda todas las preguntas a continuación:

1. **¿Cómo ha afectado la implementación de las TICS a su vida LABORAL?**

---

---

---

---

---

2. **¿Cómo ha afectado la implementación de las TICS a su vida PERSONAL?**

---

---

---

---

---

3. **¿Siente que las TICS han interferido en el manejo de su tiempo libre y tiempo laboral? ¿Por qué?**

---

---

---

---

---

**4. ¿Cómo se manifiesta el uso de las TICS por razones personales en su entorno LABORAL?**

---

---

---

---

---

**5. ¿Cómo se manifiesta el uso de las TICS por razones laborales en su entorno PERSONAL?**

---

---

---

---

---

## ANEXO 3



### Universidad de las Américas Carrera de Psicología

#### Consentimiento informado

Yo, \_\_\_\_\_, he sido convocado/a para colaborar en el proyecto de investigación científica acerca de \_\_\_\_\_

Esta investigación se realiza previa a la obtención del título de Psicólogo Organizacional de la carrera de psicología de la Universidad de las Américas.

Mi participación en este estudio contempla una entrevista de aproximadamente una hora, la misma que será grabada y transcrita en su totalidad; además, está a mi disposición el llenar una encuesta abierta que relate información pertinente a la de la investigación. Entiendo que la información que entregue en mis relatos y en la encuesta abierta será absolutamente confidencial y solo conocida integralmente por el equipo de investigación a cargo de este estudio y el docente supervisor; el resguardo de mi anonimato será asegurado a partir de la modificación de nombres de personas y de toda otra información que emerja.

Estoy en mi derecho durante la entrevista de suspender mi participación si así lo encuentro conveniente, sin que esta decisión tenga ningún efecto.

He leído esta hoja de consentimiento informado y acepto participar de este estudio

\_\_\_\_\_  
Firma participante

C.I. \_\_\_\_\_

En \_\_\_\_\_, al \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 2014

## ANEXO 4

<b>MATRIZ DE CONTINGENCIA</b>											
Número - Segmento	Unidad de Análisis- Idea Principal	PERESC	SENCULP	TELTRA	TENLAB	CAPDEL	COMPEX	MULTSK	PERPOS	BARRTT	EMPROF
1	Velocidad de información, velocidad de respuesta						<b>X</b>				
2	Toma de decisiones para no quedarse				<b>X</b>		<b>X</b>				
3	Necesidad de Solucinar todo					<b>X</b>					<b>X</b>
4	Sentimiento de frustración al no ver el celular	<b>X</b>									
5	Percepción de Esclavitud	<b>X</b>									
6	Esclavizados por la tecnología	<b>X</b>									
7	Sienten que no pueden apagar su teléfono		<b>X</b>								
8	Llevan el trabajo a cualquier parte			<b>X</b>							
9	Más tensión al apagar el teléfono		<b>X</b>								
10	Menos tensión al tenerlo prendido		<b>X</b>								
11	Más presión afuera que adentro					<b>X</b>					
12	Capacidad de Delegar					<b>X</b>					
13	No desea delegar					<b>X</b>					<b>X</b>
14	Confianza subalternos					<b>X</b>					<b>X</b>
15	Necesidad de no quedarse atrás						<b>X</b>				
16	Ir siempre a un paso adelante						<b>X</b>				
17	Llevar a todo lado la información						<b>X</b>				
18	Necesidad creada de tener TICS	<b>X</b>		<b>X</b>			<b>X</b>				

19	Percepción + del teletrabajo			X							
20	Percepción - del teletrabajo			X							
21	Necesidad creada de estar siempre informado						X				
22	Nivel de competencia alta						X				
23	Hacer muchas cosas a la vez con TICS							X			
24	Agenda por medio de las TICS/ organizar el tiempo.							X			
25	Función que cumplen las TICS: Comunicación (+) Laboral/ Negativa (-) personal			X							
26	Multitasking							X			
27	Sensación de estar conectado a algo	X					X				
28	Estar disponible siempre 24/7; experiencia positiva o negativa	X					X				
29	TICS, alargan o facilitan trabajo.			X				X			
30	Balancear la vida personal y laboral, intentos.									X	
31	Función de delegación organización					X					X
32	Incomodidad familia por uso de las TICS			X							
33	Nostalgia a su vida personal , "como era antes"								X		
34	Intentos positivos o negativos de dejar las TICS									X	
35	Creer que su cargo es 7 por 24	X					X				
36	Conectado o desconectado	X									
37	Facilita/ Complica TICS			X							
38	Necesidad de tener toda la tecnología						X				
39	Teletrabajo, trabajo movil			X							
40	Flexibilidad: BIEN/ FLEXIBILIDAD: Intensifica							X			

41	Percepción de no tener vida	X									
42	Limites/ momento para cada cosa									X	
43	Anhelos libertad / esclavitud				X				X		
44	Sentido de pertenencia a la sociedad de información						X				
45	Optimizan trabajo			X							
46	Tiempo con relación a eficiencia									X	
47	Distractor en el trabajo tantas TICS	X									
48	Organiza su trabajo en tiempo libre/ momentos para trabajar									X	
49	Saben que hacen mal cuando revisan las TICS en su tiempo libre		X		X						
50	Enfocado/ Desenfocado: Vivir el momento, no estar en otra cosa									X	
51	Mensaje contradictorio de lo que dice y lo que hace		X								
52	Trabajo por resultados/ el tiempo ya no es lo que limita con las TICS						X				
53	Lograr más- trabajar más/ sualernos: trabajar menos ganar más- no capacidad de delegación; desconfianza						X				
54	Exigen a subalternos trabajar a la hora que sea con las TICS como ellos						X				
55	"La responsabilidad no se va de vacaciones"						X				
56	TICS como herramientas obvias de la oficina	X									
57	Movilidad con las TICS: antes podían moverse con o sin tics/ ahora para poder moverse necesitan las TICS									X	
58	Llevar todo a todo lado							X			
59	Ganas tiempo/ tiempo es oro						X				
60	Adicción y dependencia al celular	X			X						



81	Convivir con las dos cosas sino te vas quedando						<b>X</b>				
82	Aceptación como parte de tu vida	<b>X</b>									
83	No pueden ir a algún lado sin las TICS	<b>X</b>			<b>X</b>						
84	Reuniones todo el día	<b>X</b>			<b>X</b>						
85	Facilitar trabajo de él y los demás				<b>X</b>			<b>X</b>			
86	Resolver problemas cuando sea							<b>X</b>			
87	Contestar mails : proactividad						<b>X</b>				
88	Chequear el mail siempre/ revisar mail						<b>X</b>				
89	Celular parte de él; se sienten vacíos, impotentes	<b>X</b>									
90	Mentir sobre el uso se las TICS		<b>X</b>								
91	Negación de uso de TICS.		<b>X</b>								
92	Uso de TICs en la entrevista.						<b>X</b>	<b>X</b>			