UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
POSTGRADO EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y RELACIONES INDUSTRIALES

Trabajo de Grado de Maestría

LAS DISTRACCIONES MÁS COMUNES EN EL TRABAJO Y LA PRODUCTIVIDAD LABORAL

CASO: EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS, DEL ÁREA METROPOLITANA DE CARACAS

Presentado por:

Erika Francisca Leanivis Hernández

para optar al título de:

MAGÍSTER EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y RELACIONES INDUSTRIALES

Tutor:

Carlos Mazquiaran

Caracas, marzo de 2.020

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
POSTGRADO EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y RELACIONES INDUSTRIALES

Trabajo de Grado de Maestría

LAS DISTRACCIONES MÁS COMUNES EN EL TRABAJO Y LA PRODUCTIVIDAD LABORAL

CASO: EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS, DEL ÁREA METROPOLITANA DE CARACAS

Presentado por:

Erika Francisca Leanivis Hernández

para optar al título de:

MAGISTER EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y RELACIONES INDUSTRIALES

Tutor:

Carlos Mazquiaran

Caracas, enero de 2.020

Señores:
Universidad Católica Andrés Bello
Vicerrectorado Académico
Estudios de Postgrado
Área de Ciencias Administrativas y de Gestión
Postgrado en Gerencia en Recursos Humanos y Relaciones Industriales

Atención: Prof. Yleana Corredor

Referencia: **Aprobación de Trabajo de Grado de Maestría**

Por la presente hago constar que he leído el borrador final del Trabajo de Grado de Maestría, presentado por la ciudadana **Erika Francisca Leanivis Hernández**, titular de la Cédula de Identidad **Nº 16.572.321**, para optar al grado de Magister en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales, cuyo título tentativo es ***"LAS DISTRACCIONES MÁS COMUNES EN EL TRABAJO Y LA PRODUCTIVIDAD LABORAL"***; y manifiesto que cumple con los requisitos exigidos por la Dirección General de los Estudios de Postgrado de la Universidad Católica Andrés Bello, y que, por lo tanto, lo considero apto para ser evaluado por el jurado que se decida designar a tal fin.

En la ciudad de Caracas, a los 14 días del mes de enero de 2020.

Carlos Mazquiaran
C.I Nº: V - 3.981.161

DEDICATORIA

A mi mamá
Por criarme para creer que puedo lograr todo lo que pongo en mi mente.

A mis cuatro hermanos
Por su incondicional apoyo, por estar presente siempre en todo momento, con sus palabras de aliento me ayudaron a culminar con éxito esta etapa de mi vida.

A mi papá
Te extraño muchísimo.

Erika

AGRADECIMIENTOS

Este documento no hubiera sido posible sin el esfuerzo colaboración y apoyo de mi familia y amigos cercanos, les agradezco a todas las personas involucradas en este proceso por su plena confianza en mi capacidad.

A la profesora Ana Julia Guillén Guédez por su apoyo interminable y ánimo, todo estuvo increíble.

A mi tutor, el profesor Carlos Mazquiaran por ser soporte en este trabajo de investigación.

A mi amiga Ismarli, por estar siempre presente, y darme apoyo en los momentos donde necesito auxilio urgente.

A mi hermana Eriket, por ser ayuda clave en los últimos instantes.

Erika

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y RELACIONES INDUSTRIALES

Trabajo de Grado de Maestría

LAS DISTRACCIONES MÁS COMUNES EN EL TRABAJO Y LA PRODUCTIVIDAD LABORAL

Caso: empresas del sector servicios, del área metropolitana de Caracas

Autora: Erika Francisca Leanivis Hernández
Tutor: Carlos Mazquiaran
Año: 2020

RESUMEN

En esta investigación se identificaron las distracciones más comunes que afectan a los empleados de dos empresas del sector servicios del área metropolitana de Caracas, y se evaluó la relación entre la productividad en la jornada laboral con el manejo de distracciones. Fue un estudio de casos descriptivo correlacional, donde se trabajó con un muestreo intencional de 20 empleados que participaron de forma voluntaria. Se obtuvieron datos primarios de varias fuentes, en un inicio para la identificación de las distracciones externas se siguió el método realizado por Tiutiunnikov (2018), de entrevistas semi-estructuradas a grupos focales, esto condujo a determinar que el ruido y los compañeros de trabajo, fueron las distracciones más nombradas en ambas empresas; luego, con la evaluación de Hallowell (2015), se identificaron distracciones internas, donde las más frecuentes fueron en el caso de la empresa A, la adicción a las pantallas de los dispositivos electrónicos y, el hacer multitasking, por otra parte, para la empresa B la distracción fue preocuparse demasiado; seguidamente, se calificó con un instrumento de Bregman (2011), que los empleados manejan las distracciones bastante bien, y que los mismos tienen generalmente edades superiores a los 35 años; por otra parte se determinó, con un instrumento desarrollado por De Menezes y De Paula (2018), que el porcentaje de productividad durante la jornada laboral puede considerarse alto para ambas compañías, para la empresa A fue de 75,25%, y para la empresa B fue de 69,50%. Respecto a la relación entre el manejo de distracciones y el porcentaje de productividad laboral, se demostró que están relacionadas, en tal sentido, cuando los empleados manejan mal las distracciones, su productividad va a ser baja.

Palabras Clave: Distracciones en el trabajo, productividad laboral, ruido, oficinas abiertas, trabajo moderno, manejo de distracciones en oficinas.

INDICE GENERAL

INDICE DE FIGURAS ix
INDICE DE TABLAS x
INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 4
1.1. Planteamiento del problema. 4
1.2. Objetivos de la investigación 11
1.3. Justificación e importancia 11
1.4. Alcance y delimitación de la investigación 13
CAPÍTULO II: MARCO TEORICO 14
2.1. Antecedentes 14
2.2. Bases Teóricas 22
Productividad laboral 22
Distracciones en el trabajo 26
Las distracciones y la atención 32
Las distracciones y la seguridad laboral 33
Distracciones externas 36
La tecnología 36
Los espacios laborales y el ruido 39
Las relaciones humanas dentro de las oficinas 42
Distracciones internas 46
Screen sucking - Succionando Pantalla. 49
Multitasking - Hacer tareas múltiples. 55
Idea Hopping - Saltar de idea en idea. 59
Worrying – Preocupándose. 62
Playing the Hero – Jugando al Héroe. 64
Dropping the Ball - Manejando mal las cosas 68
CAPÍTULO III: MARCO ORGANIZACIONAL 72
Empresa A – Empresa del sector salud 72

Empresa B - Agencia de Marketing Digital 74
CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO 77
4.1. Tipo de investigación 77
4.2. Diseño de la Investigación 77
4.3. Variables: definición conceptual y operacional 79
4.4. Unidad de Análisis 82
4.5. Técnicas de recolección de datos 83
4.6. Procesamiento de los datos 89
4.7. Consideraciones éticas 90
CAPÍTULO V: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS 92
5.1. Identificación de las distracciones externas más comunes 92
5.2. Identificación de las distracciones internas más comunes 114
5.3. Calificación del manejo de distracciones 116
5.4. Determinación del grado de productividad laboral 120
5.5. Productividad laboral y el manejo de las distracciones 120
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 121
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 125
ANEXOS 133
Anexo A: Preguntas para entrevistas de grupos focales 133
Anexo B: Formulario 135
Anexo C: alfa de Cronbach - ¿Por qué no puedes concentrarte? 142
Anexo D: alfa de Cronbach - Productividad durante su jornada laboral 142
Anexo E: alfa de Cronbach - ¿Qué tan bien manejas las distracciones? 143
Anexo F: Validación de los instrumentos de recolección de datos 144
Anexo G: Transcripción de entrevistas 147

INDICE DE FIGURAS

Figura 1	Elementos básicos de la productividad laboral	24
Figura 2	Principales consecuencias negativas de las distracciones a la productividad	25
Figura 3	El cuento de dos trabajadores - Multitasking Paradox	28
Figura 4	Esfuerzos de las empresas para mitigar las distracciones	31
Figura 5	Sitios de Internet que se visitan durante la jornada laboral	37
Figura 6	¿Cuál es la distracción en Internet N° 1?	38
Figura 7	Organigrama Empresa A	74
Figura 8	Organigrama Empresa B	76
Figura 9	Resultados instrumento: ¿Por qué no puedes concentrarte? Seis distracciones más comunes o Seis tipos de ADT	115
Figura 10	Resultados instrumento: ¿Qué tan bien manejas las distracciones? Grado de manejo de distracciones	117
Figura 11	Comparación gráfica: Manejo de las distracciones y el sexo del empleado	118
Figura 12	Comparación gráfica: Manejo de las distracciones y la edad del empleado – Empresa A	119
Figura 13	Comparación gráfica: Manejo de las distracciones y la edad del empleado – Empresa B	120
Figura 14	Gráfico de dispersión entre manejo de distracciones y productividad laboral	121

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	Día de trabajo de una persona distraída	27
Tabla 2	Variable sobre los datos demográficos y organizacionales	80
Tabla 3	Variable sobre las distracciones externas más comunes en el trabajo	80
Tabla 4	Variable sobre las distracciones internas más comunes en el trabajo	81
Tabla 5	Variable productividad laboral	81
Tabla 6	Variable manejo de las distracciones	82
Tabla 7	alfa de Cronbach – Instrumento: ¿Por qué no puedes enfocarte en el trabajo?	85
Tabla 8	alfa de Cronbach – Instrumento: Productividad durante su jornada laboral	86
Tabla 9	alfa de Cronbach – Instrumento: ¿Qué tan bien manejas las distracciones?	87
Tabla 10	Agrupación de distracciones por categoría	94

INTRODUCCIÓN

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2018), las organizaciones y las personas confluyen en la búsqueda de mayor productividad, pues es una fuente primordial en la mejora de los niveles de vida y una medida de la competitividad de los mercados a escala mundial, esto es así, pues los resultados económicos de las empresas tienen un impacto en el Producto Interno Bruto (PIB) per cápita (Prokopenko, 1989), en tal sentido, los países más productivos tienen un promedio alto del PIB per cápita y, por lo general, son países desarrollados con economías fuertes y altos niveles de vida, esto de acuerdo con la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OECD, por sus siglas en inglés) (Johnson, 2017 y OECD, 2019).

Actualmente la productividad de las personas está siendo afectada por el contexto moderno de trabajo, el cual está lleno de distracciones, estas se describen como un problema, pues las personas desvían su atención, perdiendo la capacidad de mantenerse enfocado en la tarea que se han propuesto realizar en ese momento, impactando, muchas veces negativamente en el resultado deseado.

De acuerdo con Hallowell (2015) en las oficinas, es común ver una mezcla de distracciones o interrupciones constantes de amigos, familiares o colegas, sobrecarga de trabajo debido a la disminución de personal o a las presiones presupuestarias, constantes correos electrónicos y, uso inadecuado del teléfono móvil en horas laborales. Muchas personas responden a estas demandas ya sea con parálisis o con un frenético esfuerzo

de hacer más, con largas horas de trabajo, que llevan, en cualquier caso, a que las cosas parecen no hacerse, o no se hacen como se esperaba.

A esto se adiciona, en el ámbito de la realidad del país, el uso constante de redes sociales, el cual se ha convertido en vital para la mayoría de los venezolanos, en este sentido, Díaz (2017) confirma que, por efectos de censura o autocensura debido al estado, la persona común no está encontrando suficiente información en los medios de comunicación tradicionales, por eso accede asiduamente a estas plataformas electrónicas, donde periodistas y ciudadanos comunes hacen vida, para satisfacer sus necesidades de información con noticias sobre la política, la hiperinflación, los problemas de transporte, la inseguridad y muchas otras dificultades que afectan al venezolano común, esto crea demandas sin precedentes en la energía y el enfoque de una persona.

Las distracciones se han convertido en un fenómeno importante de los últimos tiempos y parecen incrementarse cada día, en tal sentido, el egresado del Postgrado de Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales, debe saber identificarlas, para estar preparado para dar un tratamiento correcto a las mismas, recomendando herramientas o técnicas que se puedan utilizar en las organizaciones, para que los empleados se mantengan enfocados y, sean más productivos.

Se destaca, que este trabajo de investigación tuvo como propósito, estudiar el fenómeno en los ambientes de oficina, de dos empresas del sector servicios, ubicadas en el área metropolitana de Caracas, pues estos ambientes tienen una importancia significativa para la autora, debido a que en ellos se ha desempeñado profesionalmente desde el comienzo de su vida laboral.

Este trabajo de grado está estructurado en seis capítulos como se indica a continuación:

El Capítulo I, El Problema, acá se describe el planteamiento de la investigación, ubicándola en un contexto que permita comprender el objeto de estudio, adicionalmente se formulan las interrogantes de la investigación, que no es más que una reducción del problema en términos concretos, en base a estas se definen los objetivos, para luego describir la justificación o razones por las cuales se desarrollará el estudio.

El Capítulo II, Marco Teórico, hace referencia a los antecedentes, además se formulan los aspectos teóricos, que sustentarán el estudio a realizar.

En el Capítulo III, conformado por el Marco Organizacional, se da cuenta de la misión, visión, valores y estructura de las organizaciones en las que se realizará la investigación.

El Capítulo IV, lo constituye el Marco Metodológico, en el se define el tipo de investigación, el diseño, la unidad de análisis, las fases del estudio, y las técnicas de recolección de datos que se utilizaron, se informa el tratamiento estadístico respectivo a los datos.

El Capítulo V está conformado por el análisis e interpretación de datos, allí es donde se muestran los resultados de los instrumentos aplicados, y se realiza una explicación detallada de los mismos realizando el contraste con la teoría expuesta.

Finalmente, el Capítulo VI contiene las conclusiones y recomendaciones, donde se presentan algunas sugerencias tanto para las organizaciones que fueron objeto de estudio, como para futuras investigaciones.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema.

El tema de las distracciones en el trabajo, la falta de enfoque y como estas afectan a la productividad de los empleados, es frecuentemente tratado en artículos y recomendaciones en Internet, revistas especializadas de gerencia, libros, estudios científicos y publicaciones de periódicos, donde describen las circunstancias actuales de la vida de trabajo, donde existe una cultura de conectividad las 24 horas al día los 7 días de la semana, haciendo que los ambientes laborales e incluso personales, sean lugares llenos de interrupciones, urgentes y atractivas que, crean demandas sin precedentes sobre las personas. Entre estas publicaciones, se destacan las siguientes: American Psychological Association (APA), 2006; Bailey, 2018; Cotteleer y Bendoly, 2014; Gallo, 2017; Grenny, 2015; Hallowell, 2005; Hammerness y Moore, 2012; Leung, 2015; Roper y Juneja, 2008; Rosen y Samuel, 2015; Rosen, 2008; Srna, Schrift y Zauberman, 2016; Torres, 2015; y Van der Horst, Klehe, y Van Leeuwen, 2012.

Por su parte, David (2016), señala que, se pierde el enfoque en el trabajo porque la mayoría de las personas están constantemente bombardeadas por alertas de noticias, mensajes de texto y otras interrupciones, como de sus compañeros de trabajo, que hacen que se sientan improductivas y distraídas. Asimismo, Rosen (2018) destaca que, actualmente se ve como la tecnología se ha apoderado de la vida de las personas, si bien ofrece información, conexión y entretenimiento, también se ha demostrado, que disminuye la capacidad

intelectual, daña la salud mental de las personas, y afecta la productividad laboral.

Las distracciones también influyen negativamente en las organizaciones. Spira y Feintuch (2005) investigadores de una firma de Nueva York llamada BASEX, estimaron que las distracciones le cuestan a la economía de los Estados Unidos 588 mil millones de dólares por año. En ese mismo documento se informó que, los trabajadores perdieron un promedio de 2.1 horas por día debido a las interrupciones constantes y al tiempo de recuperación. Por lo tanto, perdieron el 28% de su productividad.

Esto queda validado por Schumacher (2016), quien hace referencia a un estudio de la empresa SurePayroll, una compañía en línea que provee servicios de nómina en Estados Unidos. Allí se indica que los vicios, las distracciones y los problemas de salud, les cuestan a los empleadores de los Estados Unidos 1.8 billones de dólares por las pérdidas de productividad.

Es importante considerar que existen varios tipos de distracciones, pues los empleados de una empresa pueden experimentar un combinado de estas cada día. Sin embargo, los autores las dividen de distintas maneras. Para Martin (2014), de acuerdo a donde se originen, pueden ser externas o internas. Según Bailey (2016) pueden ser controlables, no controlables, molestas, o divertidas. Forster y Lavie (2008; cp. Cohen, LaRue y Cohen, 2017) consideran que pueden ser relevantes o irrelevantes. En vista de lo mencionado, la investigación, como columna del trabajo de grado, se enfocó en el estudio de las distracciones externas e internas, pues a nivel organizacional, cuando se habla de ellas, las encuestas tienden a mostrar a las distracciones externas como las principales, por lo que es valioso estudiarlas a ellas y a su contraparte.

Como ejemplo, se presentan a continuación resultados de dos encuestas recientes realizadas en Estados Unidos.

La primera, la realizó Harris Poll en el año 2016, en nombre de CareerBuilder, un sitio web de empleo de Estados Unidos, llamada: *New CareerBuilder Survey Reveals How Much Smartphones Are Sapping Productivity at Work (2016)*, en ella pidieron a más de 2000 gerentes de recursos humanos, que informaran cuales eran las mayores amenazas de la productividad en los lugares de trabajo. A continuación, un resumen de los hallazgos encontrados:

- Los empleadores citaron a los teléfonos celulares, los mensajes de texto, seguidos por el uso de Internet, los chismes en el lugar de trabajo y los descansos para fumar o meriendas, como las mayores amenazas a la productividad, y
- Un 75 % de los empleadores indican que, dos o más horas al día, se pierden de productividad porque los empleados están distraídos.

Por otra parte, *Udemy for Business,* que es una plataforma de aprendizaje online para empresas, presentó una encuesta conducida por *Toluma Group, Udemy In Depth: 2018 Workplace Distraction Report (2018)*, en la cual participaron más de 1000 empleados de oficina a tiempo completo en Estados Unidos, esta se propuso medir qué tan distraídos están los empleados durante las horas de trabajo, cómo responden a las distracciones y, qué significado tiene esto para los empleadores. Aunque está mayormente dirigida al negocio de las capacitaciones, como solución al fenómeno, muestra datos importantes para la presente investigación. A continuación, un resumen de los resultados:

- El teléfono móvil, los compañeros de trabajo y, el ruido de la oficina, fueron citados como los principales distractores en general, seguidos por los cambios en las oficinas,
- Las generaciones Y y Z, son el grupo de edad que se describen a sí mismos como distraídos en el trabajo,

- El 46% de los encuestados indica que, posterior a la hora del almuerzo, desde el mediodía hasta las 3 p.m., es el periodo donde se sienten más distraídos y menos productivos,
- El 60% de los participantes indican que, las reuniones prolongadas son otra distracción en el trabajo, y
- Más de la mitad de los empleados, indica que, debido a las distracciones, no se desempeña como quisiera, mientras que la mitad siente que es menos productivo.

Los resultados de estas encuestas son importantes para esta investigación, pues a pesar de que una fue dirigida a los empleadores y otra a los empleados, están alineadas, y hacen hincapié en distracciones actuales, como lo es el uso del teléfono móvil en el trabajo, el Internet y las redes sociales. Sobre esto, se resalta lo indicado por Min (2019), quien informa que, aunque Venezuela no tenga la mejor calidad en internet, posee 13 millones de usuarios en redes sociales, donde 9.7 millones de usuarios acceden desde teléfonos móviles, esta realidad, se ha convertido en un reto importante para los empleadores durante la jornada laboral.

Sumado a esto, el uso de los dispositivos electrónicos, ha impulsado el hacer multitasking[1], un fenómeno que se ha convertido en parte de la vida diaria, donde los individuos suponen que pueden hacer más de una cosa a la vez, en tal sentido, las personas pagan facturas mientras miran una película, revisan su correo electrónico cuando están en una reunión, compran en línea y simultáneamente cocinan, hacen citas mientras caminan o leen un informe de trabajo y al mismo tiempo, chatean con amigos, en las redes sociales en línea, sin embargo, estudios científicos, como el de Ophir, Nass y Warger (2009; cp.

[1] De acuerdo con Wood, Zivcakova, Gentile, Archer, De Pasquale, y Nosko (2012), el vocablo multitasking, proviene de la ingeniería informática y, se refiere a la capacidad de un sistema operativo, para ejecutar varios procesos simultáneamente. Actualmente se emplea para definir la habilidad de resolver varias tareas en un periodo de tiempo corto. En el capítulo II de este documento, se expondrá información teórica sobre este fenómeno.

Srna, et al., 2016), comprobaron que, quienes hacen multitasking, no prestan atención, ni memorizan, ni manejan mejor las tareas, que aquellos que hacen una sola tarea a la vez.

La otra condición común que causa distracción en el entorno de la oficina, es el ruido, compañeros ruidosos que conversan o tienen llamadas telefónicas, sonidos de los dispositivos electrónicos, incluso algo tan simple como escribir en el teclado puede ser molesto, en este sentido, Brennan, Chugh y Kline (2002), indican que a medida que las organizaciones buscan maximizar el rendimiento, compartir información de manera rápida y constante se vuelve esencial, en consecuencia, la distribución de las oficinas es utilizada por las empresas para aumentar la comunicación y abaratar los costos en construcción, por lo que optan por plan de oficinas abiertas, sin embargo, alineados con los resultados de las encuestas, en su investigación concluyen que, existen más distracciones en un plan abierto que en las oficinas convencionales, los empleados del estudio informaron una disminución en su satisfacción con el entorno, un aumento en el estrés físico, una disminución en las relaciones con los miembros del equipo y un menor rendimiento laboral.

Otras distracciones señaladas, tienen que ver con las interacciones sociales que resultan perturbadoras, entre las que se nombran: el chisme, los descansos para fumar o meriendas, las reuniones, y los compañeros de trabajo ruidosos o que interrumpen, siendo estas consecuencias inevitables de tener a varias personas haciendo actividades de rutina en una oficina. Sobre estas, Jett y George (2003) indican que, son omnipresentes en la organización, e imponen al trabajador, la necesidad de pasar tiempo con otras personas, en actividades que pueden no estar relacionadas con la tarea que se estaba realizando en ese momento, si la persona que está siendo distraída tiene un sentido de urgencia para completar una tarea, puede traer como consecuencia negativa, aumento de sentimientos de estrés o de ansiedad, esto ocurre, pues reconoce que tendrá menos tiempo disponible, o puede fallar en alcanzar hitos importantes de

la tarea, adicionalmente, puede tener dificultad para alcanzar un estado de participación total en la actividad que realiza.

Por otra parte, en los resultados de la encuesta de *Udemy for Business*, *Udemy In Depth: 2018 Workplace Distraction Report (2018),* se hace hincapié en que las personas jóvenes son más propensas a sentirse distraídas, por lo que esto, será un dato importante al momento de analizar los resultados de esta investigación.

Sumado a esto, a pesar de que en ambas encuestas solo señalan a las distracciones externas como las mayores amenazas de la productividad, Martín (2014), indica que no se deben subestimar a las distracciones internas, debido a que pueden llegar a ser un problema grave para algunos trabajadores y prevalecer en distraer la atención de los empleados.

En este sentido, Jett y George (2003) indican que un mismo evento puede distraer en mayor o menor medida a una persona, dependiendo de su capacitación o experiencia en la tarea, su personalidad, su temperamento, y las circunstancias personales de esta persona. En tal sentido, es menos probable que una persona más capacitada se vea afectada por estímulos que lo puedan distraer, que una persona menos capacitada. Una persona que sea impaciente puede que sea más sensible, a las distracciones, que una persona paciente y tolerante. Asimismo, un trabajador que haya sufrido una pérdida personal, como la muerte de un familiar o un divorcio, puede que no se pueda concentrar de igual manera en sus actividades, como se concentraba antes de la pérdida.

Sobre las distracciones internas Tiutiunnikov (2018), indica que se pueden derivar las siguientes conclusiones:

1. Hay distracciones incluso en una habitación tranquila sin factores externos que atraigan la atención,
2. Las distracciones dependen de la situación personal de una persona, y

3. Parece extremadamente difícil eliminar todas las distracciones, ya que siempre habrá algunos factores, que pueden perturbar al trabajador.

Las consideraciones expuestas, toman vigencia al analizar la realidad de las organizaciones a las cuales esta investigación estuvo dirigida, donde, de acuerdo a las entrevistas preliminares que se realizaron a los gerentes de recursos humanos, éstos consideraron que los empleados se muestran distraídos sobre todo por las noticias del entorno social, político y económico del país. Adicionalmente, conversan mucho entre ellos, sobre temas no relacionados con el trabajo, pierden el tiempo utilizando sus equipos electrónicos para actividades personales, y debido a que escogieron un plan de oficinas con espacios abiertos, el ruido generado por ellos mismos puede ser una de las razones, por las cuales se distraen.

Ante tales planteamientos, surgió la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la relación entre las distracciones más comunes que enfrentan los trabajadores de las empresas de servicios en estudio, y la productividad durante la jornada laboral?

Para dar respuesta a la misma, se plantearon las siguientes interrogantes adicionales:

¿Cuáles son las distracciones más comunes (externas e internas), que enfrentan los empleados de las empresas en estudio, durante la jornada laboral?

¿Cómo hacen frente a las distracciones los empleados de las empresas en estudio?

¿Cuál será el nivel de productividad durante la jornada laboral de los trabajadores de las empresas en estudio?

¿Existe relación entre la forma de manejar las distracciones y la productividad durante la jornada laboral?

A fin de dar respuestas a las interrogantes planteadas, se formularon los objetivos de investigación que se presentan a continuación:

1.2. Objetivos de la investigación

Objetivo General

Analizar las distracciones más comunes que enfrentan los empleados de las empresas de servicios en estudio, y su relación con la productividad en la jornada laboral.

Objetivos Específicos

1. Identificar las distracciones más comunes que afectan a los trabajadores de las organizaciones en estudio.
2. Calificar como los empleados de las organizaciones en estudio, manejan las distracciones.
3. Determinar el grado de productividad durante la jornada laboral, de los empleados de las empresas en estudio.
4. Comprobar la relación entre la forma de manejar distracciones por parte de los trabajadores, y la productividad durante la jornada laboral.

1.3. Justificación e importancia

Durante el proceso de selección del objeto de investigación, la prioridad principal fue elegir un tema pertinente para el postgrado, en tal sentido, se

escogió responder planteamientos sobre las distracciones en el trabajo, pues haciendo una observación simple en cualquier ambiente laboral, se puede constatar que los colaboradores muchas veces pierden tiempo, atención y energía, en información e interacciones relativamente poco importantes, manteniéndolos ocupados, pero produciendo resultados de poco valor. Incluso cuando algunas personas quieren concentrarse se les hace casi imposible pues, por ejemplo, con los dispositivos electrónicos personales, como el teléfono celular o tabletas, se han creado distracciones novedosas, placenteras y amenazantes, que desvían la atención de lo que es productivo y significativo, dando lugar a la gratificación inmediata y a la postergación. Por lo que entender las diferentes formas en que se presentan las distracciones, saber qué mecanismos se usan para hacer frente a ellas, y su impacto en la productividad laboral, es importante para los egresados de este programa de postgrado, y para cualquier persona interesada.

Para Hewitt (2017), es muy fácil perder la concentración en el trabajo ya que las distracciones, sean externas o internas, son difíciles de resistir para nuestro cerebro. Por ejemplo, una interrupción interna puede ocurrir cuando la persona está en una presentación que encuentra aburrida, y comienza a preguntarse qué hará de cena esa noche. Una interrupción externa puede suceder cuando se está concentrado redactando un informe, y llega su supervisor a preguntarle sobre avances del proyecto que aún no ha terminado.

De acuerdo con Grenny (2015) y Mark, González y Harris (2005), la pérdida de eficiencia por este fenómeno se muestra en las estadísticas sobre productividad laboral, las cuales indican que los empleados no pueden trabajar ni un solo minuto antes de centrarse en otra cosa, siendo a veces fácil retomar la actividad inicial, pero cuando la atención se ha descarrilado completamente se puede tardar más de 20 minutos en reenfocarse.

Sobre el costo de retomar la actividad inicial, las personas compensan las interrupciones trabajando más rápido. Altmann, Trafton, y Hambrick (2013), indican que esto tiene un precio, las personas experimentan más estrés, mayor frustración, presión de tiempo y esfuerzo. Destacan que, incluso las interrupciones más breves pueden duplicar la tasa de error de un trabajador.

Se vive en un momento interesante, donde la persona común logra cosas que, hace un par de décadas no se podían alcanzar, en tal sentido, la forma en que aprende, lee, crea, procesa información, intercambia recursos, o como se relaciona, está cambiando drásticamente, sin embargo, puede tener momentos en los que se quede estancada con algo tan simple como una distracción, que le impide lograr mejores resultados, en tal sentido, esta investigación, pretende brindar al área de recursos humanos de las empresas en estudio, la oportunidad de aprender sobre este fenómeno desde la perspectiva de los trabajadores, para que ellas luego puedan dar un tratamiento adecuado a las distracciones, mejorando sus prácticas de gestión, para mantener la productividad, hacer el ambiente de trabajo más placentero, optimizar la calidad del trabajo, disminuir la posibilidad de cometer errores, mejorar la calidad de las ofertas, y que al final, el manejo de las distracciones se convierta en parte de la cultura organizacional.

1.4. Alcance y delimitación de la investigación

Esta investigación se limitó a identificar las distracciones más comunes que afectan a los empleados, de dos empresas del sector servicios, evaluó como son manejadas por los empleados, y determinó su asociación con la productividad laboral. Desde el punto de vista temporal, se recolectaron datos, en el mes de noviembre del año 2019. No se contempló la implantación de soluciones, o la ambición de mejorar la situación, ya que ello dependerá de las consideraciones de las organizaciones observadas.

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes

A continuación, se presentan trabajos de investigación relacionados teóricamente con el presente estudio:

Leung (2015). *The Effect of Distractions on Task Performance and Enjoyment as Moderated by Regulatory Fit.*

Resumen: Esta es una tesis de grado, presentada en la Universidad Estatal de San José en Estados Unidos, para optar por una maestría en ciencias en el departamento de Psicología, en ella indican que la música, es una distracción que puede interrumpir fácilmente a las personas mental y físicamente. En este estudio se planteó la teoría del enfoque reglamentario, con dos focos motivacionales: la promoción y la prevención. Supuso que, evitar las distracciones durante la búsqueda de objetivos, coincidía con el comportamiento de alguien con un enfoque de prevención, en tal sentido,

simplemente con estar en un enfoque de prevención al completar una tarea, podría aumentar el disfrute y el desempeño de una persona, aun cuando existieran distracciones presentes. Se les pidió a los participantes resolver problemas de matemáticas en presencia o ausencia de música que sirvió como distracción. Los resultados no apoyaron la hipótesis y mostraron que, independientemente de si existía o no una distracción, los participantes centrados en la promoción obtuvieron mejores resultados y disfrutaron de la tarea más que sus homólogos centrados en la prevención.

Aportes: Esta tesis está asociada con el presente trabajo de grado, pues muestra que la motivación interna de cada empleado, incide en los resultados y su enfoque, en presencia o no de distracciones, en tal sentido, brinda herramientas teóricas para sustentar la investigación actual, ampliando los conocimientos de la autora.

Palabras clave: distracciones, enfoque y productividad.

Amador, Aguirre, Anguiano y Guízar (2018). Desempeño laboral de acuerdo al estado de salud del trabajador y el uso del móvil en organizaciones laborales.

Resumen: Este es un trabajo de investigación, presentado en la revista de investigación Nova Scientia, de la Universidad De La Salle Bajío, ubicada en México, donde a 114 trabajadores de la industria del calzado y de servicios, se les aplicó el Work Role Functioning Questionnaire y el Cuestionario de Experiencias Relacionadas con el Móvil (CERM). Del grupo total de trabajadores, 70 (61.4%), reportó que es necesario el uso del móvil en el ámbito laboral principalmente para comunicación con personal del equipo de trabajo, y para buscar información requerida en el trabajo. El factor conflictos del uso del móvil mostró correlación negativa con las demandas de producción, las mentales, y la puntuación total del desempeño laboral. La puntuación total de CERM mostró asociación negativa con la puntuación total del desempeño laboral y todos sus factores exceptuando las demandas físicas.

Aportes: La relación entre los resultados presentados con esta investigación, se orienta a que el uso excesivo del móvil, como distracción, se asocia de forma inversa al desempeño laboral percibido, por otra parte, aporta una perspectiva para la autora sobre el uso del móvil, como parte del trabajo de los empleados.

Palabras clave: productividad o desempeño laboral y uso del teléfono móvil.

Pielot y Rello (2017). *Productive, Anxious, Lonely - 24 Hours Without Push Notifications.*

Resumen: Esta fue una investigación de Telefónica Research y la Universidad Carnegie Mellon, presentada en Austria, en la MOBILEHCI17, que fue la XIX Conferencia Internacional sobre Interacción Humano-Computadora con Dispositivos y Servicios Móviles (*19th International Conference on Human-Computer Interaction with Mobile Devices and Services*), en ella 30 voluntarios desactivaron las alertas de notificación durante 24 horas en todos sus dispositivos. El efecto de la ausencia de notificaciones en los participantes se aisló mediante un diseño de estudio experimental: Compararon los comentarios autoinformados del día sin notificaciones contra un día de referencia. La evidencia indicó que, sin notificaciones, los participantes se sintieron menos distraídos y más productivos. Pero, también se sintieron que no podían ser tan receptivos como se esperaba, lo que hizo que algunos se sintieran ansiosos. Se sentían menos conectados con el grupo social.

Aportes: Los resultados demostraron que alrededor de dos tercios de los participantes expresaron la intención de cambiar la forma en que gestionan las notificaciones. Estos hallazgos muestran a la autora, información importante sobre el manejo de las notificaciones.

Palabras clave: notificaciones, dispositivos móviles.

Adler, Adepu, Bestha y Gutstein (2015). *Remind Me: Minimizing negative effects of multitasking.*

Resumen: Este es un artículo de investigación de acceso abierto, publicado por Elsevier en el diario académico *Procedia Manufacturing*, presentado en Estados Unidos, en la VI Conferencia Internacional sobre Factores Humanos Aplicados y Ergonomía *(AHFE 2015),* que contó con el apoyo de una subvención del Comité de Investigación de la Universidad Northeastern Illinois, en donde, con el fin de examinar si los recordatorios mejorarían el rendimiento del usuario al realizar multitasking, configuraron un experimento de laboratorio basado en la web con una interfaz de usuario con múltiples pestañas. La primera pestaña contenía diapositivas con material de estudio, las pestañas restantes contenían un juego diferente. Los participantes tenían 20 minutos para estudiar y podían cambiar de tarea cuando lo deseaban. Los participantes fueron asignados al azar en una de dos condiciones: recordatorios o no recordatorios. Se analizaron los datos de 66 personas. Los resultados del estudio sugieren que recibir recordatorios sobre una tarea, cuando se hace multitasking puede ser útil para las mujeres. Sin embargo, en el caso de los hombres, las alertas aumentaron los efectos negativos del multitasking.

Aportes: Los hallazgos ofrecen a la autora de este trabajo de grado, información teórica sobre la relación entre realizar multitasking, y los recordatorios, como método para manejar las distracciones, así como su asociación con el sexo del empleado.

Palabras clave: multitasking, rendimiento y recordatorios.

Carrier, Rosen, Cheever y Lim (2015). *Causes, effects, and practicalities of everyday multitasking.*

Resumen: Este es un artículo de investigación documental, publicado por Elsevier en el diario académico *Developmental Review*, patrocinado por los departamentos de Psicología y Comunicaciones, de la Universidad Estatal de California, en Estados Unidos. En el hacen un análisis de varias investigaciones recientes, sobre el hacer multitasking de forma cotidiana. Se indica que, es un fenómeno común entre todos los grupos de todas las edades, pero las

generaciones más jóvenes lo hacen más frecuentemente. Tanto los factores externos (por ejemplo, las alertas de los teléfonos inteligentes) como los factores internos (por ejemplo, los pensamientos sobre las actividades futuras en línea) influyen sobre el predominio de hacer esta actividad. Muestran resultados de investigaciones empíricas, donde confirman que estudiar, hacer la tarea, aprender durante las clases, y aprender de otras fuentes, se ven afectados negativamente por este hecho. Los jóvenes que realizan multitasking con frecuencia, en comparación con otros jóvenes, pueden ser menos capaces de ignorar la información ambiental irrelevante.

Aportes: Esta investigación, permite a la autora tener un punto de vista más completo sobre, como el hacer multitasking de forma cotidiana, afecta los resultados esperados, adicionalmente muestra que la edad de la persona influye en la propensión de hacer esta actividad, y finalmente muestra algunos métodos para minimizar el multitasking y disminuir las distracciones para aumentar la atención y el rendimiento, lo cual da mayores herramientas para plantear conclusiones y recomendaciones.

Palabras clave: multitasking, y atención.

Lin, Kain, y Fritz (2013). *Don't Interrupt Me! An Examination of the Relationship Between Intrusions at Work and Employee Strain.*

Resumen: Esta es una investigación experimental, publicada en Estados Unidos, en el *International Journal of Stress Management* (IJSM*,* por sus siglas en inglés), de la APA, con el apoyo del departamento de Psicología, de la Universidad Estatal de Portland. En el se indica que, las interrupciones por parte de otros, o las intrusiones, son un fenómeno común en los lugares de trabajo de hoy. Los resultados muestran que las intrusiones incrementan la tensión (el agotamiento emocional, las quejas físicas y la ansiedad). En una muestra de 252 personas, los investigadores encontraron que, la carga de trabajo explicaba el 12% de la variabilidad en el agotamiento, el 11% de la variabilidad en las quejas físicas y el 7% de la variabilidad en la ansiedad. Sin embargo, las intrusiones representaron una validez incremental significativa

más allá de la carga de trabajo en agotamiento (9%), quejas físicas (4%) y ansiedad (3%). La investigación concluye, que las intrusiones, como una distracción, están asociadas únicamente con el aumento de la tensión, más allá del aumento de la carga de trabajo.

Aportes: Esta información permite a la autora tener más información de sobre cómo afectan las intrusiones la tensión de un empleado.

Palabras clave: interrupciones, intrusiones, tensiones.

Sanbonmatsu, Strayer, Medeiros-Ward y Watson (2013). *Who Multi-Tasks and Why? Multi-Tasking Ability, Perceived Multi-Tasking Ability, Impulsivity, and Sensation Seeking.*

Resumen: Este fue un estudio, dirigido por el departamento de Psicología de la Universidad de Utah, en Estados Unidos, con una subvención de la Fundación de la Asociación Americana del Automóvil para la Seguridad del Tráfico (*American Automobile Association Foundation for Traffic Safety, AAA Foundation for Traffic Safety*), donde se examinó la relación entre la personalidad y las diferencias individuales en la capacidad de hacer multitasking. Los participantes con altos niveles de impulsividad y búsqueda de sensaciones, reportaron un mayor comportamiento hacia este fenómeno. Los hallazgos sugieren que las personas a menudo se involucran en este hecho, porque son menos capaces de bloquear las distracciones y enfocarse en una tarea singular. Los participantes con menos control ejecutivo, tendieron a informar niveles más altos de propensión a realizar esta actividad.

Aportes: Los resultados de este estudio, permiten a la autora información sobre las personas que frecuentemente hacen multitasking.

Palabras clave: multitasking, e impulsividad.

Przybylski y Weinstein (2013). *Can you connect with me now? How the presence of mobile communication technology influences face-to-face conversation quality.*

Resumen: Esta es una investigación experimental del departamento de Psicología de la Universidad de Essex, del Reino Unido, publicada en el *Journal of Social and Personal Relationships*. En donde se señala que, los recientes avances en la tecnología de la comunicación, han permitido que miles de millones de personas se conecten a grandes distancias utilizando teléfonos móviles, pero se sabe poco sobre cómo la presencia frecuente de estos dispositivos en entornos sociales influye en las interacciones cara a cara. En dos experimentos, se evaluó hasta qué punto la mera presencia de los dispositivos de comunicación móvil, determina la calidad de la relación en entornos diádicos. Se encontró evidencia de que pueden tener efectos negativos en la cercanía, la conexión y la calidad de la conversación. Los resultados demuestran que la presencia de teléfonos móviles puede interferir con las relaciones humanas, un efecto que es más claro cuando las personas están discutiendo temas personalmente significativos.

Aportes: Esta investigación, contribuye con información adicional a la autora, sobre la presencia del celular como distracción, y como obstruye las relaciones y las comunicaciones cara a cara.

Palabras clave: teléfonos móviles, calidad de conversación, e interacciones cara a cara.

Mark, Gonzalez y Harris (2005). *No Task Left Behind? Examining the Nature of Fragmented Work.*

Resumen: Esta es una investigación presentada en la Escuela de Información y Ciencias de Computación Donald Bren de la Universidad de California, en Estados Unidos. Allí se muestran datos de observación detallada de 24 trabajadores de la información, que experimentan la fragmentación del trabajo como práctica común. Se encontró que, el trabajo está muy fragmentado: la gente en promedio, pasa poco tiempo enfocado antes de cambiar de tarea, y 57% de su tiempo es interrumpido. Las personas enfocadas trabajan más tiempo antes de cambiar, pero tienen más interrupciones. La mayoría de las interrupciones internas se debieron al trabajo personal, mientras

que la mayoría de las interrupciones externas se deben al trabajo central. Aunque la mayoría de los trabajos interrumpidos se reanudan el mismo día, se producen más de dos actividades intermedias antes de que se reanuden.

Aportes: Los resultados otorgan información a la autora, sobre la cantidad de interrupciones como distracción, y la importancia de que las personas mantengan la continuidad de trabajo.

Palabras clave: interrupciones.

Tiutiunnikov (2018). Distractions in the office environment of start-up companies.

Resumen: Esta es una tesis de grado, presentada en la JAMK University of Applied Sciences en Finlandia, para optar por un grado de licenciatura en el Programa de Negocios Internacionales. La investigación incluye datos de fuentes secundarias sobre productividad, las distracciones más comunes en el lugar de trabajo moderno y varias soluciones utilizadas para lidiar con ellas, adicionalmente se recopilaron datos primarios a través de entrevistas semiestructuradas, a un total de seis representantes de tres empresas emergentes. Los resultados demostraron que las distracciones más comunes que aparecen en las compañías estudiadas, ya habían sido encontradas en las fuentes secundarias, al final del estudio, estas fueron definidas para las empresas emergentes, y se presentaron varias técnicas para hacer frente a las mismas.

Aportes: Los hallazgos de este estudio permiten a la autora tener información teórica sobre el fenómeno, adicionalmente, debido a que la recolección de datos primarios se hizo en Finlandia, el autor resalta que los empleados tienen diferentes antecedentes culturales y actitudes hacia el trabajo y hacia la productividad, lo cual es valioso para la presente investigación, pues los hallazgos se pueden utilizar para el análisis de los resultados.

Palabras clave: distracciones, productividad, lugar de trabajo, interrupciones, y gerencia.

2.2. Bases Teóricas

A continuación, se presentan una serie de enfoques y postulados teóricos que sustentan directa e indirectamente el presente trabajo de investigación.

Productividad laboral

De acuerdo con una definición presentada por la Agencia de Productividad Europea en el año 1958, citada en Sandoval y Arce (2014, pág. 1), la productividad se define como una actitud que busca mejorar continuamente todo lo que existe, está basada en la convicción de que uno puede hacer las cosas mejor hoy que ayer y mejor mañana que hoy, además, ella requiere esfuerzos, para adaptar actividades económicas a condiciones cambiantes aplicando nuevas teorías y métodos.

Es esencial para una organización comprender los factores que afectan a la productividad, en este sentido, Prokopenko (1989) sugiere, que existen dos categorías de factores que afectan a la productividad de la mayoría de las empresas[2]:

[2] Prokopenko (1989) habla de la mayoría de las empresas, pues los factores externos y no controlables para una empresa, pueden ser internos para otra empresa, por ejemplo, en las administraciones públicas, los gobiernos pueden mejorar la política fiscal, crear una mejor legislación del trabajo, mejorar la infraestructura social o cambiar la política de precios, entre otros.

- Factores externos, que no son controlables por la organización, como las políticas gubernamentales, la situación política, social o económica de un país, la disposición de los recursos financieros, la energía, el agua, los medios de transporte, y las comunicaciones, y

- Factores internos, que están sujetos al control de la organización, como lo son el producto, los materiales, la tecnología, los métodos de trabajo, los estilos de dirección y el factor principal, los trabajadores.

Esto confirma que, las organizaciones pueden mejorar los indicadores de productividad de sus productos o servicios a través de las personas que trabajan allí, en tal sentido, Duarte (2006; cp. Cequea y Rodriguez-Monroy, 2012), destaca que, la productividad depende de las habilidades, destrezas y motivación de los individuos, es decir, su talento para desempeñar el trabajo, así como también del ambiente de trabajo presente en la organización.

De acuerdo con Ulubeyli, Kazaz, y Er (2014), la productividad de una tarea, es el producto final de tres variables: el tiempo empleado en ejecutar la tarea, la calidad del producto final y el costo de la tarea (ver Figura 1), en tal sentido, en un enfoque sistémico se dice que alguien es productivo, cuando con una cantidad de recursos, en un periodo de tiempo dado, obtiene el máximo de productos.

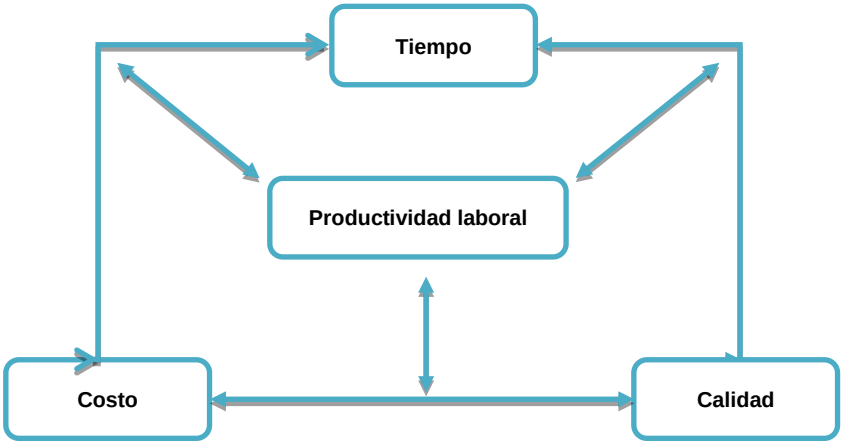


Figura 1: Elementos básicos de la productividad laboral.
Fuente: Adaptado de Ulubeyli, Kazaz y Er (2014).

Esto está alineado a lo indicado por Pozen (2018), quien la define como los hábitos de los trabajadores, estrechamente asociados con lograr más cada día.

Por otra parte, Krol y Brouwer (2014; cp. De Menezes y De Paula, 2018), indican que, los empleados con baja productividad se asocian con pérdidas financieras y costos más altos, que se usa para compensar el bajo rendimiento, todo lo cual debe tenerse en cuenta durante la planificación financiera.

Schultz, Chen, y Edington (2009), afirman que, la productividad de los trabajadores puede disminuir debido a dos razones principales: el ausentismo y el presentismo. El ausentismo representa el número de ausencias que un trabajador presenta en un período específico de tiempo, y el presentismo, es un tipo de disminución de la productividad, que de acuerdo a estudios como los de, García, Quiroz y Yaya, 2018; Krol, Brouwer y Rutten, 2013; Kuhn, 2001; Sadosky, DiBonaventura, Cappelleri, Ebata y Fujii, 2015; y Sahu, Sett, y Kjellstrom, 2013, es moderado por factores como: el estrés, la fatiga, las condiciones ambientales, la motivación, los problemas de salud, la salud mental de los trabajadores, el estilo de gestión, el ritmo circadiano, factores

psicosociales, las tareas monótonas y las distracciones, que resultan en una pérdida de eficiencia durante las horas de trabajo.

En tal sentido, sería difícil capturar y evaluar con profundidad, en un solo estudio, todos los factores que afectan a la productividad de los trabajadores, sin embargo, hay un cierto aspecto que ha estado afectando la productividad en la actualidad, al que esta investigación se dedicó, estas son las distracciones en el lugar de trabajo, las cuales, de acuerdo a los resultados de la encuesta, *New CareerBuilder Survey Reveals How Much Smartphones Are Sapping Productivity* (2016), tres de cada cuatro empleadores dicen que dos o más horas al día se pierden en productividad porque los empleados están distraídos. En la Figura 2, se muestran las consecuencias negativas de las distracciones sobre la productividad.

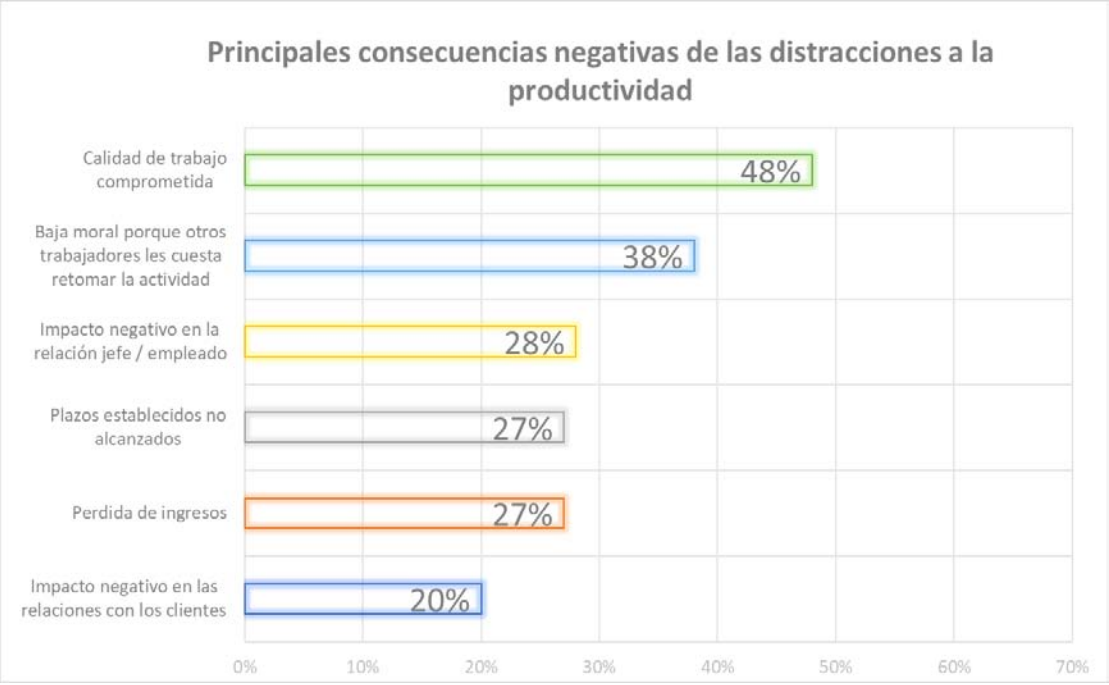


Figura 2: Principales consecuencias negativas de las distracciones a la productividad
Fuente: Adaptado de *New CareerBuilder Survey Reveals How Much Smartphones Are Sapping Productivity at Work*, Career Builder (2016)

En la Figura 2, se señala que entre las primeras consecuencias negativas de las distracciones están, la calidad de trabajo queda comprometida y hay baja moral entre los empleados, en tal sentido, es importante dar a conocer que son las distracciones, y como se manifiestan en el ambiente laboral.

Distracciones en el trabajo

La raíz de la palabra distracción, viene del latín “distractio” que alude al resultado de distraer, que a su vez se deriva del latín “distrahere”, vocablo que se compone por el prefijo “dis” que indica separación, y por “trahere” que se refiere a la acción de arrastrar, en tal sentido, Villamar (2018), indica que una persona esta distraída, cuando se separa o se aleja, del asunto en que debería estar enfocada en el momento presente, trasladando su atención hacia otros temas más preocupantes o, más placenteros.

De acuerdo con Jett y George (2003), son instigadas por actividades competitivas o estímulos ambientales, que son irrelevantes para la tarea en cuestión, y afectan a los procesos cognitivos de una persona al desviar su atención, que de otra manera hubiera estado dirigida a la tarea.

Para explicar cómo ocurren las distracciones en el trabajo moderno, en la Tabla 1, se expone un ejemplo, de como un empleado común de oficina pasa su día de trabajo, este fue presentado en el año 2015 en la revista 360 de la empresa Steelcase, una firma de productos y servicios de arquitectura.

Hora	Actividad
08 am – 09 am	El día inicia con la intención de terminar un proyecto pendiente.
09 am – 10 am	Es distraído por un mensaje de texto urgente de un familiar, y con alertas de correos electrónicos pendientes por leer.
10am – 11 am	Oirá a un colega que trabaja junto a él, mencionarle durante una videoconferencia y se girará a ver de qué se trata.
11 am – 12 pm	Seguidamente continuará intentando ponerse al día con los correos electrónicos y, es cuando su jefe decide pasar por su puesto de trabajo a ver cómo va la propuesta que lleva intentando acabar toda la semana, lo que hará que se ponga a buscar información en Internet.
12pm – 01 pm	Ya que está conectado, sin haber tomado el descanso para comer, y comienza a sentirse abrumado por la enorme cantidad de trabajo que se espera que lleve a cabo, haciéndole difícil concentrarse, y decide pasar por Facebook, donde se dará cuenta de que hoy es el cumpleaños de su mejor amiga de la universidad, de modo que leerá todos los mensajes de felicitación que le han enviado
01 pm – 02 pm	Decidirá qué está bueno, no más Internet y, llamará a su amiga, mientras se pone al día con el correo.
02 pm – 03 pm	Antes de que se dé cuenta, se sentirá más estresado que nunca, de modo que se tomará un café doble y un expreso, e intentará avanzar la propuesta durante una reunión que tenía programada.
03 pm – 04 pm	

Tabla 1: Día de trabajo de una persona distraída
Fuente: Adaptado de Steelcase (2015) 360 Pensar Mejor

Este ejemplo fue importante para esta investigación, pues indica como pueden pasar las horas de trabajo, sin que la persona logre lo que tenía planteado al inicio de la jornada.

En el año 2013 la firma RescueTime, la cual está dedicada a mejorar la productividad de las personas a través de aplicaciones de software, presentó en la revista Harvard Business Review (HBR), un artículo llamado "*The Multitasking Paradox*", donde mediante el uso de un programa especial que media el tiempo de uso del computador, se expuso la eficiencia de dos trabajadores, a través de cuadros y gráficos, de seguimiento y comparación (ver Figura 3).

Trabajador 1: El sueño de un gerente

Fue un día impresionante para el trabajador productivo. Durante un día de nueve horas, dedicó solo 40 minutos a una tarea improductiva. A pesar de que cambió de tareas casi 300 veces, la mayoría de sus cambios a tareas menos productivas fueron breves y rápidamente volvió a realizar su trabajo. También aprovechó su hora de almuerzo para alejarse de la computadora. En todo caso, esta trabajadora podría considerar otro descanso durante el día para evitar el agotamiento y el síndrome del desgaste profesional (Burnout en inglés), que se siente cuando se está sentado frente a una pantalla trabajando todo el día.

Trabajador 2: Desenfocado, improductivo

Aunque estuvo en su computadora por nueve horas, este trabajador improductivo completó solo unas tres horas de trabajo productivo. Las casi 500 interrupciones a las tareas, significan que cambió su enfoque casi una vez por minuto durante todo el día. El multitasking constante no lo ayudó a hacer más trabajo. Este trabajador debe comprometerse con una tarea productiva y luego encontrar la disciplina para enfocarse en esa tarea. Él podría comenzar intentando mejorar su cantidad de trabajo productivo en pocos puntos porcentuales por semana.

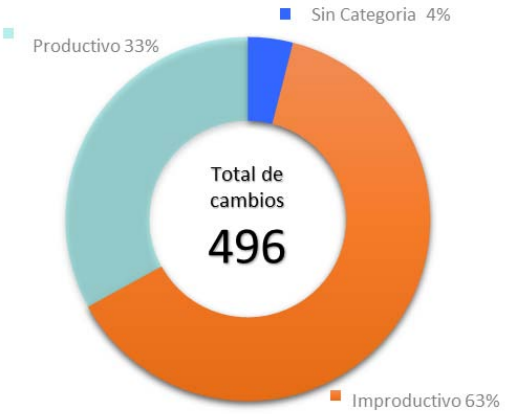


Figura 3: El cuento de dos trabajadores - Multitasking Paradox
Fuente: Adaptado de HBR – Multitasking Paradox / RescueTime.com, 2013

En el estudio, uno de los trabajadores cambió el enfoque relativamente pocas veces y otro cambiaba constantemente de actividad. Los datos sugieren que un cambio constante en las actividades puede ser contraproducente e indicativo de postergación. Los resultados muestran que, alrededor del 85% de la jornada laboral del primer trabajador fue trabajo productivo, en tanto que la del segundo apenas alcanzó un 33%.

Para Wickens y Hollands (2000), el principal inconveniente de las distracciones es la interferencia cognitiva, la cual se relaciona con la noción de

memoria de trabajo, que es una tienda temporal y de atención, que se utiliza para retener información nueva, hasta que se use. De acuerdo con estos autores, hay dos tipos de memoria de trabajo:

Fonológica: que almacena información lingüística.

Visoespacial: que almacena información analogía y espacial

Las interferencias cognitivas ocurren cuando hay estímulos o actividades de fondo, que recurren a los mismos recursos de memoria de trabajo, que se utilizan en el desempeño de una tarea principal (Gillie y Broadbent, 1989, y Wickens y Hollands, 2000). En tal sentido, Jett y George (2003) indican que, las tareas que involucren la manipulación de palabras y símbolos son especialmente vulnerables a la interferencia del habla humana, porque compiten con los mismos componentes de la memoria de trabajo.

Por otra parte, Gillie y Broadbent (1989) confirman que, si una tarea en la que está trabajando una persona, involucra información que se almacena en la memoria a largo plazo, deja una mayor cantidad de memoria de trabajo y atención, disponible para responder a las distracciones. Por el contrario, cuando una persona está trabajando en una tarea nueva o desconocida, su desempeño dependerá casi exclusivamente de la memoria de trabajo (en oposición a la memoria a largo plazo), por lo que la persona puede ser especialmente vulnerable a los efectos de las distracciones. Esto ratifica que, es menos probable que una persona más capacitada se vea afectada por estímulos que lo distraen, que una persona menos capacitada.

Por lo tanto, Oldham, Kulik, y Stepina (1991; cp. Jett y George, 2003) afirman que, un mismo evento puede distraer más o menos, según el temperamento y las circunstancias personales del individuo, incluida la clase de tarea que realiza. Existen personas llamadas filtros de estímulos fuertes, las cuales son más adeptas a ignorar y se excitan menos, con estímulos de baja prioridad. Por otra parte, existen los llamados filtros de estímulos débiles, son

más sensibles al entorno, y tienen niveles relativamente bajos, de satisfacción laboral y desempeño en el trabajo.

Por otra parte, el tipo de personalidad, también incide sobre las consecuencias de las distracciones, de acuerdo con Kirmeyer (1988; cp. Jett y George, 2003), los individuos con personalidades Tipo A (inclinados a ser impaciente y conscientes del tiempo), tienden a tener un umbral más bajo para informar sobrecarga que las personas con personalidades Tipo B (inclinadas a ser pacientes y tolerantes). Por lo que, unas personas pueden ser más sensibles a las consecuencias negativas, de los eventos que pueden distraer, pero también dependen de las características de la tarea que se realiza.

Las prescripciones para manejar las distracciones normalmente incluyen, el secuestro de estímulos externos, la evitación de actividades y pensamientos no relacionados, en tal sentido, es importarte destacar que, en los resultados de la encuesta de CareerBuilder: *New CareerBuilder Survey Reveals How Much Smartphones Are Sapping Productivity (2016),* más del 75% de los empleadores participantes indican que, han realizado alguna acción para mitigar los efectos negativos de las distracciones, entre las que se destaca, bloquear ciertos sitios de Internet, prohibir el uso del teléfono celular, programar descansos, monitorear el uso de correos electrónicos, entre otros. En la Figura 4 se muestran, las principales acciones que toman las empresas.

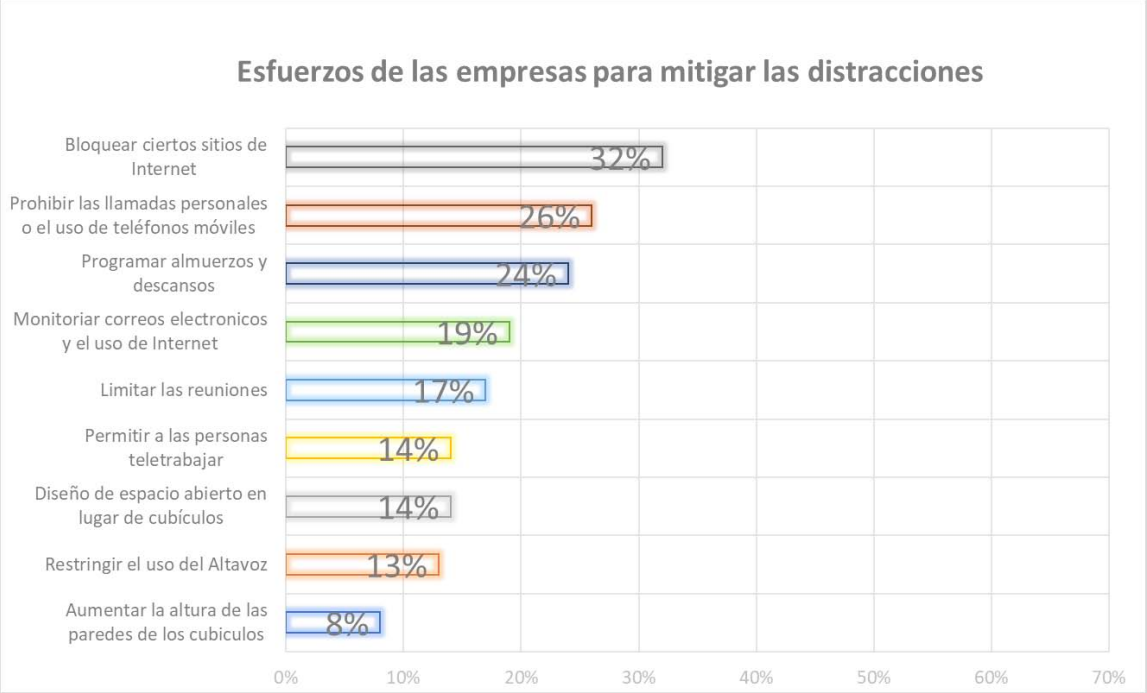


Figura 4: Esfuerzos de las empresas para mitigar las distracciones
Fuente: Adaptado de *New CareerBuilder Survey Reveals How Much Smartphones Are Sapping Productivity at Work*, Career Builder (2016)

Sin embargo, al momento de realizar acciones para manejar las distracciones, es importante destacar lo indicado por Jett y George (2003), quienes señalan que, si se lidian como si todas fueran negativas, podrían dar lugar a deficiencias en el rendimiento. Para estos autores, pueden tener, las siguientes consecuencias negativas y positivas:

- Una distracción puede tener consecuencias negativas cuando:
    - El trabajo o tarea, es nuevo, complejo y exigente, y
    - Cuando las personas tienen rasgos particulares que lo hacen más vulnerable o sensibles a las distracciones (no filtran estímulos y tienen una personalidad Tipo A).
- Una distracción puede tener consecuencias positivas como:
    - Filtrar las molestias ambientales, fomentando un aumento de la concentración y el rendimiento, aumentar los niveles de estimulación en las tareas de rutina, que ocurre cuando, por

ejemplo, las personas escuchan música con audífonos mientras trabajan,

- Una persona interrumpida por otra, puede escuchar si esta haciendo una tarea incorrectamente y hacer correcciones,
- Brindan oportunidad para mejorar la fatiga o un descanso temporal de una tarea monótona, mejorando la satisfacción laboral, el rendimiento y las oportunidades de incubación de ideas,
- Pueden conducir a la colaboración información e interacciones sociales, que pueden mejorar la moral del lugar de trabajo, y
- Acelerar el procesamiento de una tarea que realizan personas calificadas, sin afectar la calidad de la concentración y el rendimiento.

Las distracciones y la atención

Sanders y McCormick (1993; cp. Cohen et al., 2017) explican que la atención es multifacética, ya que las personas pueden dirigir la atención de diferentes maneras, a menudo simultáneamente, en ciertas situaciones, pueden monitorear varias fuentes de información utilizando la atención selectiva, mientras que otras veces, deben enfocarse para bloquear los estímulos visuales y sonidos cercanos para alcanzar mejores resultados.

En tal sentido, Nielson, Langenecker y Garavan (2002) indican que, para administrar el flujo constante de información a través de los sentidos y evitar la sobrecarga, a los cuales todas las personas en el contexto moderno están expuestas, el cerebro puede filtrar información, captura lo más relevante y permite que pase lo irrelevante, este proceso se llama control inhibitorio, y ocurre, por ejemplo, mientras se conduce, donde una persona puede realizar tareas de forma simultánea y cambiar rápidamente la atención a múltiples

fuentes, por lo que este pensamiento rígido de orden superior ayuda a la persona a concentrarse y lograr increíbles hazañas.

Las distracciones y la seguridad laboral

De acuerdo con Cohen et al. (2017), las distracciones pueden ser particularmente perjudiciales para la seguridad, porque influyen en la capacidad de atención de los trabajadores, en este sentido, existen dos distracciones que han traído un problema de seguridad importante en el mundo moderno, las cuales se explican a continuación:

1. Conducción distraída: Se estima que 660,000 estadounidenses usan dispositivos electrónicos mientras conducen, a pesar de estar conscientes de los riesgos. Estudios recientes realizados por la Fundación de la Asociación Americana de Automóviles, han demostrado que las nuevas tecnologías en el tablero, con sistemas de reconocimiento de voz, pueden distraer más que los teléfonos móviles, pues las personas tienen menos probabilidades de explorar la carretera y revisar los espejos retrovisores. Según Nichols (2013; cp. Cohen et al. 2017), es más probable que los mismos conductores miren al frente, pero a menudo no ven que se desarrollen situaciones críticas delante de ellos, como la presencia de peatones y luces rojas. Un escenario crítico ocurre cuando una persona mira, pero no ve ni aprecia realmente lo que se está desarrollando adelante. Mack y Rock (1998; cp. Cohen et al. 2017), llaman a esto ceguera intencional o ceguera perceptiva. Los efectos de la ceguera por falta de atención pueden explicar como un conductor involucrado en una conversación puede no notar, un evento fácilmente visible.

2. Caminar distraídos: Un reciente aumento en el uso de dispositivos electrónicos personales, principalmente teléfonos celulares, mientras se

camina en el trabajo se ha convertido en un problema de seguridad importante. El uso de estos dispositivos ha creado nuevas distracciones para los peatones, adicionales a las que ya existían, otros peatones, escaleras, cruces de calles, superficies elevadas para caminar, elevaciones en la acera y otros peligros de tropiezos, y solo aumenta la posibilidad de lesiones y muerte. Los peatones con teléfonos celulares han exhibido comportamientos distraídos similares a los conductores distraídos y están involucrados en un número creciente de incidentes de colisiones y caídas debido a la falta de atención.

Para que comience una distracción, una persona debe realizar una tarea principal, cuando se produce la interrupción, el trabajador debe abordarla, al finalizar se debe recuperar física y cognitivamente, para volver a la tarea original. Las consecuencias del proceso de interrupción y reanudación, Cohen et al. (2017) lo explican con dos ejemplos:

1. Una persona que trabaja en ingresar datos en una tabla en la computadora. Luego el teléfono suena y captura la atención del trabajador, introduciendo así una tarea secundaria. A medida que la atención del trabajador se aleja de ingresar datos, al atender el teléfono que suena, comienza el retraso de la interrupción. Para concentrarse en la conversación, la memoria de la persona sobre la tarea principal comienza a desvanecerse, una vez que la persona completa la llamada, se reanuda el ingreso de datos. En este punto, el trabajador se encuentra en medio de un retraso de reanudación, y su cerebro debe reconstruir lo que estaba ocurriendo en la tarea principal. Afortunadamente, como esta tarea era sencilla, el trabajador puede volver rápidamente, pues puede identificar dónde dejó la tarea principal, pero muchas veces esto puede tardar hasta 20 minutos.

2. En mayo de 2015, la distracción llevó a un descarrilamiento de trenes en Filadelfia, Pensilvania, Estados Unidos, que resultó en ocho muertes y más de 200 lesiones. Un ingeniero de trenes notó un tren descarrilado en una vía adyacente y, continuó monitoreando las comunicaciones de radio entre el ingeniero del tren descarrilado y el despachador por unos minutos. Luego después de la distracción de la conversación, regresó a sus tareas, pero perdió la pista de la ubicación de su tren. Aceleró a máxima velocidad, 106 mph, y cuando su tren entró en una curva con un límite de velocidad de 50 mph, se descarriló. El ingeniero estaba escuchando la información de la radio, hasta aproximadamente 1 minuto antes de que su tren alcanzara las 106 millas por hora, lo que llevó a concluir que, el sujeto pudo haber perdido la conciencia de la situación.

Las distracciones son de gran preocupación para los profesionales de la medicina, las industrias férreas y aéreas donde, por ejemplo, han implementado zonas de no interrupción para mejorar la comunicación y la coordinación. En 1981, la Administración Federal de Aviación (FAA, por sus siglas en inglés) introdujo la regla de cabina estéril, esta regla tiene como objetivo limitar la comunicación no esencial entre los pilotos y la tripulación, mientras que una aeronave está por debajo de los 10,000, durante el despegue, el aterrizaje y el rodaje, actualmente, esa regla fue actualizada, prohibiendo que los pilotos usen dispositivos electrónicos portátiles en la cabina para cualquier propósito que no esté relacionado con la operación de la aeronave (Cohen et al., 2017).

Como muestran estos ejemplos, las consecuencias de las distracciones en el trabajo varían enormemente desde pequeños inconvenientes y demoras, perturbar la línea de pensamiento, hasta la creación de situaciones peligrosas con consecuencias catastróficas, en tal sentido, es valioso conocer los tipos de distracciones externas e internas que ocurren en el trabajo.

Distracciones externas

Para Martin (2014), son aquellas generadas por impulsos externos, allí se incluyen estímulos como el ruido, otras personas que interrumpen el flujo de trabajo, el espacio laboral y el uso de la tecnología.

La tecnología

Son las distracciones concernientes a la utilización de dispositivos electrónicos personales como, el teléfono móvil inteligente, tabletas, laptops, o computadores personales, para acceder a redes sociales, juegos en línea, compras online, entre otras actividades, no relacionadas con el trabajo (Tiutiunnikov, 2018).

De acuerdo con la encuesta presentada por Udemy for Business: *Udemy In Depth: 2018 Workplace Distraction Report (2018)*, el 59% de la población participante, indica que el uso de la tecnología, distrae más que cualquier otra herramienta de trabajo. Por otra parte, el 36% de los trabajadores de las generaciones Y y Z afirma que, pasan al menos dos horas de la jornada laboral, revisando su teléfono celular, entre tanto, el 62% de los encuestados de la Generación X, indican que pasan aproximadamente una hora por día, por su parte, los Baby Boomer, aseveran que nunca se involucran con sus dispositivos personales en el trabajo.

En los resultados de la encuesta de CareerBuilder: *New CareerBuilder Survey Reveals How Much Smartphones Are Sapping Productivity* (2016), se indica que la mayoría de los trabajadores con teléfonos móviles inteligentes, no tienen sus correos electrónicos de trabajo en sus teléfonos, y el 65% lo utilizan para enviar y recibir mensajes personales. En la Figura 5, se muestra, a que sitios de Internet, acceden los trabajadores durante su jornada laboral.

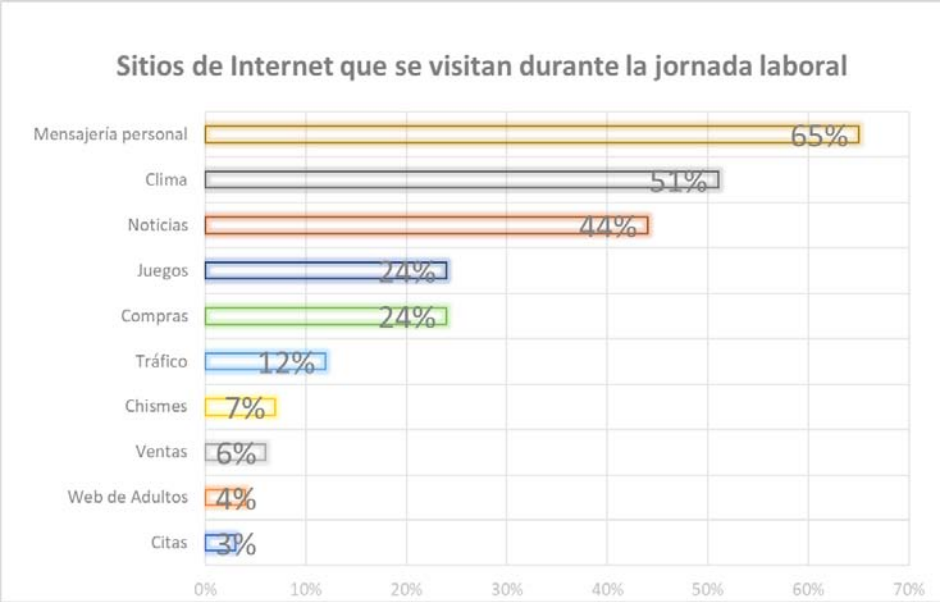


Figura 5: Sitios de Internet que se visitan durante la jornada laboral
Fuente: Adaptado de *New CareerBuilder Survey Reveals How Much Smartphones Are Sapping Productivity at Work*, Career Builder (2016)

Esto queda confirmado por, Boitnott (2014), Macmillan, (2017) y Olmstead, Lampe y Ellsion (2016), quienes indican que, la mayoría de las personas quienes acuden al uso de Internet mientras están en el trabajo, solo para "matar el tiempo", pues allí no realizan tareas relacionadas con su trabajo, también afirman que, algunos empleados que verifican las redes sociales, terminarán siendo menos felices o tendrán consecuencias negativas en su salud mental.

En este sentido, Olmstead, et al. (2016), indican que Facebook® es el sitio web de redes sociales más visitado en el trabajo, y que el 83% de los participantes de su estudio, confirman pérdidas de productividad, pues pasaron una cantidad significativa de tiempo navegando en Facebook® en horas de trabajo. Esto coincide con los hallazgos de la encuesta, de Udemy for Business: *Udemy In Depth: 2018 Workplace Distraction Report (2018)*, donde se indica que el 86% de los trabajadores describen a esta red social, como la mayor

distracción en los lugares de trabajo. Cuando se les pidió que clasificaran otros sitios, igual clasificó en el primer lugar (ver figura 6).

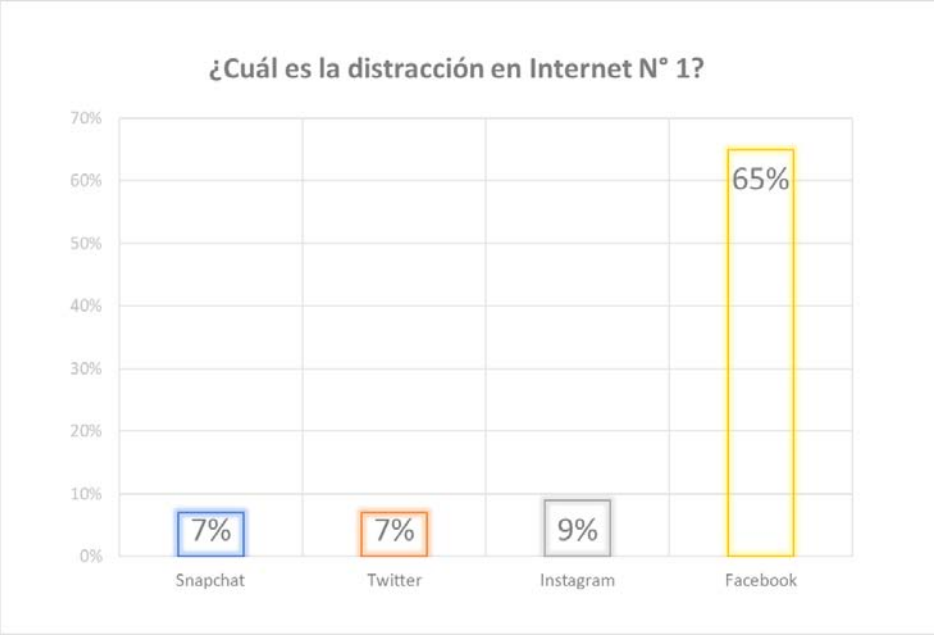


Figura 6: ¿Cuál es la distracción en Internet N° 1?
Fuente: Adaptado de *Udemy In Depth: 2018 Workplace Distraction Report (2018)*

Por otra parte, también existen estudios, como el de Bennett (2013), que indican que las redes sociales y el uso de Internet en general, pueden tener un impacto positivo en la productividad y ayudar a los empleados a desempeñarse mejor, adicionalmente el 66% de los empleados la encuesta de CareerBuilder: *New CareerBuilder Survey Reveals How Much Smartphones Are Sapping Productivity* (2016), expresaron que usaban sus teléfonos móviles varias veces al día para problemas relacionados con el trabajo. En el informe de esta encuesta, Rosemary Haefner, Directora de Recursos Humanos de CareerBuilder, indica que los dispositivos electrónicos y el uso de Internet, no solo pueden verse como algo negativo, y sugiere que las distracciones deben ser manejadas, para mantener la productividad, recomendando tener un dialogo abierto con los empleados sobre las distracciones tecnológicas, para revelar para que se usan los teléfonos móviles en la jornada laboral, y si se

debe, alentar a usarlos, o debe haber ciertas limitaciones, por lo que, la prohibición completa no sería la mejor solución, se requiere equilibrio y la supervisión adecuada para mantener la productividad en el nivel deseado.

Adicionalmente, entre las sugerencias presentadas por *Udemy for Business,* en: *Udemy In Depth: 2018 Workplace Distraction Report (2018)* (2018), sobre el uso de la tecnología en el trabajo, indican, que las empresas deben adiestrar, no solo en la funcionalidad, sino en el uso inteligente y eficiente de las herramientas de tecnología disponibles (por ejemplo: correos electrónicos, teléfonos móviles, aplicaciones de comunicación, entre otros), pues muchas veces las empresas ofrecen nuevas herramientas o aplicaciones para aumentar la productividad, explicando la funcionalidad básica de las mismas, pero no consideran que pueden unirse, al panorama de distracciones ya presentes en los empleados, por lo que al final, las empresas no obtienen los beneficios de productividad que buscaban.

Los espacios laborales y el ruido

De acuerdo con Schmidt (2019), el plan de oficinas abiertas o entorno de colaboración u *Open Space Offices*, se ha convertido en el plan de oficinas común de los lugares de trabajo modernos, pues es una forma de ahorrar en gastos de construcción, son hasta un 20% más económicas que las oficinas convencionales, y ayudan a aumentar la comunicación y la productividad de los empleados, pero a menudo el ruido y la dificultad para concentrarse es común, solo cuando llega el final del día, llega la calma y el silencio.

Esto queda confirmado en una investigación realizada por, Davis, Leach y Clegg (2011), profesores de la Universidad de Leeds, de Inglaterra, quienes presentaron un estudio donde analizaron, si los empleados de las oficinas abiertas se sentían, más o menos integrados en la empresa y si eran más o menos productivos en un entorno de colaboración, encontrando los siguientes resultados:

- Las oficinas de planta abierta conseguían con éxito que los empleados se sintieran parte de un entorno más innovador y colaborativo, sin embargo,
- Estos espacios eran perjudiciales para la productividad del empleado, su período de atención, satisfacción y pensamiento creativo, esto debido a que generan más interrupciones, potencian el estrés y reducen el nivel de concentración.

Por otra parte, Lee y Brand (2005), presentaron una investigación sobre los efectos del control sobre el espacio de trabajo en oficinas, para ello tomaron como muestra a 228 empleados de cinco empresas de distintos sectores. Al finalizar el estudio encontraron los siguientes hallazgos:

- Los participantes que aseveraron tener un alto grado de distracción, estaban menos complacidos con su entorno laboral, y
- Los empleados que consideraban que tenían un control personal sobre su espacio de trabajo, afirmaron estar más satisfechos con su entorno laboral, su empleo, y más unidos al grupo.

Lee y Brand (2005) concluyeron que, una de las claves sobre los espacios laborales, es que la empresa permita al empleado, tener control sobre dónde y cómo quiere trabajar, ofreciéndole la posibilidad de espacios abiertos y espacios cerrados, dándole la capacidad a los empleados de ser independientes, en tal sentido, pueden estar aislados en unos momentos y estar juntos en otros, en función de sus necesidades. Estas tendencias coinciden con el resto de los resultados del estudio, en donde más de un tercio de los empleados encuestados afirma verse obligado a tomar sus propias medidas para que el ruido no le afecte: el 39% asegura tener que desplazarse a las áreas de descanso para evitar las distracciones, en tanto que un 37% declara utilizar los auriculares para escuchar música y un 34% sostiene aprovechar sus ratos de descanso para salir de la oficina y dar un paseo para despejarse.

Schmidt (2019), explica un caso, donde los trabajadores tienen control sobre sus espacios. La empresa TUI en Suecia, tiene cerca de 500 empleados, quienes tienen a su disposición casi 300 puestos de trabajo con un plan abierto, y cada uno puede sentarse en un puesto distinto cada día, además hay nichos para no molestar a los compañeros. Adicionalmente, se han creado nuevos métodos de trabajo, por ejemplo, tienen a grupos de tres programadores trabajando en un mismo código, uno escribe el código y los otros dos los asesoran, y cada ocho minutos el que escribe cambia su puesto, con uno de los asesores, así la empresa busca eliminar los errores de programación, obteniendo la ayuda y asesoramiento de forma inmediata, pues los canales de comunicación son más cortos, siendo lo más importante trabajar en equipo, y no la competencia. Por otra parte, este tipo de oficinas, pretende acabar con la propagación de rumores y el aislamiento, pues la transparencia es importante, en los espacios no hay cortinas y hay muy pocos espacios cerrados, eso genera un clima de confianza.

Sobre el ruido y el estrés generado en las oficinas de planta abierta, Evans y Johnson (2000), hicieron un estudio donde, asignaron de forma aleatoria a 40 trabajadores con experiencia, todas mujeres y con una edad media de 37 años, a una oficina silenciosa, y luego a una con ruido de oficina de baja intensidad, durante un periodo de tres horas, a partir de esos datos concluyeron que:

- El ruido de bajo nivel, parece dar lugar a más altos niveles de estrés y una menor motivación a la tarea. Por otro lado, contribuyen significativamente en los problemas de salud, tales como las enfermedades cardíacas y problemas musculoesqueléticos.
- Adicionalmente encontraron que, los trabajadores en la oficina ruidosa, hicieron un 40% menos de intentos de resolver un rompecabezas irresoluble y, únicamente hicieron la mitad de ajustes ergonómicos en sus estaciones de trabajo, en

comparación con los trabajadores en oficinas silenciosas, por último,

- El rendimiento de escritura, no se vio afectado.

Evans y Johnson (2000) recomiendan que, cuando se requiere concentración, los trabajadores deben usar un entorno cerrado y silencioso, este tipo de medidas podrían ayudar a aliviar los efectos nocivos del ruido de oficina en los trabajadores.

Todos estos datos ayudan a inferir que los centros de trabajo con espacios abiertos, como los de las empresas a las cuales esta investigación estuvo dirigida, deben de tener implantadas políticas concretas y eficientes para la reducción de las distracciones en las zonas de trabajo, o iniciativas para disminuir el ruido, entre los elementos prioritarios para fomentar la productividad de los trabajadores en este tipo de espacios.

Las relaciones humanas dentro de las oficinas

De acuerdo con Jett y George (2003), en los espacios de oficinas las relaciones humanas son inevitables, es por ello, que es común, que sucedan encuentros inesperados iniciados por otra persona o debido a alguna situación, que interrumpe o detiene la continuidad de trabajo de un individuo, esto lo denominan intrusión, pueden ser relacionadas con la tarea o no, pueden ser chismes o comentarios de pasillos, o reuniones informales.

Por lo general, este tipo de distracciones, son vistas negativamente, pues de acuerdo con Csikszentmihalyi (1975; cp. Jett y George, 2003), interrumpen el flujo de trabajo, que se refiera a cuando una persona está laborando en su punto ideal, es decir, intrínsecamente motivada y, activamente comprometida en una tarea, sin un sentido de conciencia del tiempo.

Sin embargo, también pueden tener consecuencias positivas, pues pueden provocar, una transmisión o intercambio de información fundamental

para la calidad o la finalización de la tarea en cuestión, en tal sentido, un uso constructivo, puede resultar en un aumento de la retroalimentación o intercambio de información que de manera formal no ocurriría, por lo que, si se lidian con las intrusiones como si todas fueran negativas, podrían dar lugar a deficiencias en el rendimiento (Jett y George, 2003).

Otra distracción conectada con las personas en las oficinas son los descansos, los cuales puede ser, planeados (como, por ejemplo, los almuerzos) o espontáneos (cuando los individuos se encuentran aburridos, frustrados o simplemente necesitan un respiro), estos reflejan el reconocimiento por parte de los miembros de la organización en entender, que los esfuerzos de trabajo, no pueden sostenerse indefinidamente a lo largo del día. Sobre estos, los patrones para su aplicación, depende de cada persona, algunos individuos pueden programarlos en intervalos regulares a lo largo del día y así, esforzarse por progresar constantemente cada día, mientras otros pueden tomar descansos durante todo el día y seguir un patrón de días aparentemente improductivos, marcados por un día altamente productivo (Jett y George, 2003).

Esta distracción tiene una connotación positiva, pues los descansos, tienen una función recreativa o de rejuvenecimiento para las personas, que no se satisface mientras se trabaja, pueden estimular positivamente al individuo, cuando se realiza un trabajo rutinario o aburrido, en este sentido, Csikszentmihaly, (1975; cp. George y Jett, 2003), indica que los descansos son tiempos para que el subconsciente procese problemas complejos que requieren creatividad, adicionalmente señala que, hacer ejercicios o leer por diversión, puede considerarse esencial para el bienestar emocional y creativo.

Estudios sobre el proceso creativo de autores como Csikszentmihaly (1975), Sawyer (1995), Leonard y Swap (1991) y Smith (1995) (cp. George y Jett, 2003) indican que los descansos pueden ser una distracción muy positiva para la incubación de ideas, este concepto reconoce que la atención de una persona se puede enfocar en múltiples direcciones, y cuando se quita

deliberadamente tiempo del trabajo, para hacer una actividad diferente, el subconsciente continúa operando y estableciendo conexiones entre corrientes de pensamiento aparentemente dispares, intentando repetidamente combinar elementos, hasta que lo vuelve suficientemente estable y coherente, para que emerja en la consciencia nuevamente una idea.

Según Jett y George (2003), entre las consecuencias negativas de las interrupciones causadas por entre los individuos en las organizaciones, están las siguientes:

- Cuando son excesivos dan lugar a la postergación, lo que lleva a retrasos costosos,
- Hay menos tiempo para completar las actividades,
- Interrumpen el impulso que se obtiene al trabajar continuamente en la tarea,
- Los individuos pueden que requieran, un periodo para retomar la tarea mucho más largo,
- Pueden obstaculizar la capacidad de una persona de cumplir importantes responsabilidades o interrumpir el impulso que se obtiene al trabajar continuamente en una tarea,
- Puede producir bloqueos o resistencia a comenzar o continuar trabajando en una tarea y, por último
- Los individuos pueden comprometerse menos en la tarea en la que estaban trabajando, u olvidarse de los detalles esenciales de la misma.

Por otra parte, Jett y George (2003), indican que, las interrupciones de unos trabajadores a otros, pueden causar discrepancia, que son inconsistencias entre las expectativas del individuo y lo que está sucediendo en el entorno externo, que interrumpen el procesamiento automático de la información relacionada con la tarea y redirigen la atención a la fuente de la

inconsistencia. Estas ocurren pues, los individuos desarrollan esquemas, que son teorías simplificadas sobre como son las cosas y cómo funciona el mundo, para conceptos o estímulos que encuentran repetidamente, y se usan para facilitar el procesamiento de la información.

Jett y George (2003) continúan indicando que, una discrepancia puede ocurrir cuando un colega le dice a un miembro de la organización, que ese informe que ha estado escribiendo durante mucho tiempo, ya ha sido presentado por otro empleado. En el momento en que se recibe esta información, el miembro de la organización inicialmente puede sentirse conmocionado y consternado, comenzando a procesar el significado y la importancia de la discrepancia. En este caso, ella surge de la inconsistencia percibida entre, la percepción del miembro de la organización, de que está trabajando en un conjunto de ideas originales, y el conocimiento de que algunas de estas ideas ya podrían haber sido presentadas por otra persona

Las discrepancias y las reacciones emocionales que la acompañan, interrumpen las rutinas normales, y sirven para alertar a las personas sobre la necesidad de reexaminar sus expectativas y esquemas preexistentes. Las discrepancias tendrán consecuencias negativas en la medida en que, la persona interrumpida tenga una reacción emocional negativa, paralizante, intensa o que suprime o niega la discrepancia, y puede tener una consecuencia positiva, cuando conducen a un procesamiento de la información consciente, a un reconocimiento de la necesidad de cambio y, estimulan la creación de nuevos esquemas (Jett y George, 2003).

Continuando con el ejemplo dado, la discrepancia percibida tendrá consecuencias positivas para el trabajador interrumpido, si activa y deliberadamente, investiga sobre el informe publicado por su otro compañero de trabajo, verifica si hay áreas de diferenciación, contradicción o extensión. Sin embargo, tendrá una respuesta negativa, si decide minimizar el significado de la discrepancia o negar su existencia por completo (George y Jones (2001; cp.

Jett y George, 2003), aunque esta respuesta alternativa puede coincidir con una interrupción mínima del trabajo en curso, es probable que sea ineficaz, ya que puede resultar en un informe que no se pueda publicar.

En el caso de las relacionadas con las interacciones sociales que resultan perturbadoras, se recomienda brindar capacitación en habilidades blandas como: comunicación, adaptabilidad y gestión del tiempo, entre otros (*Udemy In Depth: 2018 Workplace Distraction Report,* 2018).

Distracciones internas

Estas comprenden cualquier molestia fisiológica, emocional, actitudinal, biológica o física que presenta una persona, donde se incluyen situaciones tales como: enfermedades (por ejemplo: dolores de cabeza o malestar estomacal), preocuparse por un asunto personal o profesional, sentirse abrumado por las tareas, sentarse en una silla incómoda, experimentar enojo o sufrir una pérdida (Martin, 2014).

Son distracciones que se originan en cada individuo, por lo que no se limitan solo al trabajo, en tal sentido, De Sellers, Dochen y Hodges (2015; cp. Tiutiunnikov, 2018), presentaron una lista de distracciones internas con las cuales tienen que lidiar los estudiantes universitarios que, también pueden ser enfrentadas por los trabajadores, entre las que se incluyen las siguientes:

- Aburrimiento / disgusto con la materia,
- Ansiedad causada por el tema de estudio,
- Problemas y preocupaciones personales,
- Soñar despierto,
- Complejidad de la tarea de estudio,
- Reacciones negativas al ruido o al ambiente (sus sentimientos y su propia conversación sobre esta situación), y
- Fatiga.

Identificar distracciones internas en los empleados de una organización, como las listadas, para mejorar o mantener la productividad, es un tema complejo, pues implica análisis e introspección de la psicología de una persona, y debido a que algunos son procesos individuales, escapan de la intervención de cualquier empresa, sin embargo, Hallowell (2015), indica que a nivel organizacional, el entorno y el exceso de distracciones externas, impacta en los empleados internamente, los cuales terminan en un estado de sobreexcitación, y en lugar de realizar su trabajo eficazmente, terminan estresados, consumidos por la irritación, la culpa, el pesimismo y otros estados mentales poco productivos, dando lugar a lo que el acuñó en el año 1994, como “Rasgo de Déficit de Atención (*Attention Deficit Trait*, ADT, por sus siglas en inglés).

Para Hallowell (2005), el ADT es un fenómeno neurológico que es causado por el entorno, que sucede cuando el cerebro está sobrecargado con información, obligaciones y más puntos de los que puede procesar. Es un artefacto de la vida moderna, provocado en los individuos, por las demandas de tiempo y atención. Las mentes se llenan de ruido (eventos sinápticos que no significan nada), y el cerebro pierde gradualmente su capacidad de prestar atención total y completa a cualquier cosa. Sus síntomas pueden aparecer y desaparecer, por ejemplo, pueden no estar presentes durante las vacaciones cuando el individuo es retirado del entorno de trabajo.

Este autor es un psiquiatra que ha estudiado durante algunos años, tanto el trastorno por déficit de atención (TDA, también conocido como ADD, por sus siglas en inglés), como el trastorno por déficit de atención con hiperactividad (TDAH, también conocido como ADHD, por sus siglas en inglés), en niños y adultos, sin embargo, indica que muchas personas acuden a él para recibir tratamiento, pues creen que padecen una de esas dos afecciones indicadas, cuando en realidad están lidiando con ADT (Hallowell, 2005).

El ADT se diversifica en seis tipos de ADT o seis distracciones más comunes en el trabajo, incluido un caso de TDAH verdadero y completo, las cuales se relacionan con las presiones comunes de las personas actuales, para mantenerse al día con todo, en el trabajo, en casa, pagar las cuentas, criar a los niños, conocer las noticias, entre otras cosas comunes de la vida moderna (Hallowell, 2015). A efecto de esta investigación, cuando se habla sobre las distracciones internas en el trabajo, se hará en base a estos seis tipos de ADT.

De acuerdo con Hallowell (2015), algunos de los síntomas de *ADT,* que se presentan en una persona, incluyen los siguientes:

- Mayor distracción y sensación persistente de sentirse apresurado o apurado, incluso cuando no hay necesidad de hacerlo, combinado con un sentimiento creciente de cuán superficial se ha vuelto la vida de esa persona: mucho que hacer, pero sin profundidad de pensamiento o sentimiento,
- Incapacidad para mantener una atención prolongada y completa en un pensamiento, una conversación, una imagen, un párrafo, un diagrama, una puesta de sol, o cualquier otra cosa, incluso cuando se intenta,
- Tendencia creciente hacia la impaciencia, el aburrimiento, la insatisfacción, la inquietud, la irritabilidad, la frustración o el frenesí, que a veces se acerca al pánico,
- Tendencia a saltar de una tarea a otra, de una idea a otra, incluso de un lugar a otro,
- Tendencia a tomar decisiones impulsivamente, en lugar de reflexionar y tomarse el tiempo para analizarlas,
- Tendencia creciente a evitar pensar por completo, como si fuera un lujo, para el que no tiene tiempo,
- Tendencia a posponer el trabajo o las conversaciones difíciles, junto con una tendencia a llenar su día con un trabajo sin trabajo.

- Tendencia a sentirse abrumado, incluso cuando, en realidad, no lo está,
- Sentimientos de culpa por las tareas incompletas, junto con el resentimiento de que las mismas le fueron impuestas en primer lugar,
- Dificultad para disfrutar plenamente de momentos agradables y logros genuinos,
- Muy a menudo se dice a sí mismo: "Estoy trabajando muy duro, pero no estoy llegando a donde quiero estar", tanto en el trabajo como en las relaciones,
- Sensación de pérdida de control sobre su propia vida y una sensación molesta de que se está perdiendo algo,
- Idea recurrente de que "Algún día haré tiempo para lo que realmente importa, pero no tengo tiempo para hacerlo hoy",
- Necesidad creciente y compulsiva de frecuentes éxitos electrónicos, por ejemplo, revisar correos electrónicos, hablar en su teléfono, enviar o recibir mensajes de texto, buscar en Google al azar en sitios web favoritos o jugar juegos, y
- Tendencia a comprometerse en exceso, es decir, mostrarse siempre disponible, permitir demasiadas interrupciones, y decir sí, demasiado rápido.

A continuación, se explicarán los seis tipos de ADT o las seis distracciones internas más comunes, que se presentan en los trabajadores de oficina, considerando, las definiciones de Hallowell (2015) y otros autores.

Screen sucking - Succionando Pantalla.

Es un síndrome que habla de la adicción a los dispositivos electrónicos. De acuerdo con Hallowell (2015), las personas que encajan en esta categoría

de *ADT* tienden a estar de acuerdo con la mayoría de las siguientes afirmaciones:

- Si mi celular está fuera de alcance, me siento angustiado.
- Puedo perder una hora en línea sin siquiera saberlo.
- Tengo más que hacer que tiempo para hacerlo.
- Me falta disciplina.
- Secretamente me conecto en línea en el trabajo y en casa.
- A menudo me retiro al mundo cibernético cuando estoy estresado en el trabajo.
- No puedo imaginar no llevar mi teléfono inteligente conmigo al almuerzo.
- Siempre quiero más.
- Tengo un bajo rendimiento en el trabajo.
- Tengo la voluntad, simplemente no he encontrado el camino.

Hoy en día los dispositivos electrónicos se han convertido en una parte integral de la vida de las personas (Leppa, Barkley, y Li, 2017). Uno de los dispositivos es el teléfono celular, el cual hoy brinda una variedad creciente de opciones de entretenimiento que ha superado la función tradicional de "hacer una llamada telefónica", ahora permiten a los usuarios navegar por Internet, actualizar redes sociales, reproducir juegos de video, reproducir películas y eventos deportivos, compartir la información, descargar aplicaciones de software (apps), entre otras cosas, esta extensión de funcionalidades, se combinó con la portabilidad de los dispositivos, creando una situación en la que la mayoría de los estadounidenses, tienen en todo momento un sistema de entretenimiento en miniatura al alcance de la mano (Watkins, 2009; cp. Leppa et al., 2017).

Esto ha creado una tentación dura de resistir, jugar con el teléfono en todo momento. En apoyo de esto, estudios recientes reportan que los estudiantes utilizan sus teléfonos en casi todas las situaciones posibles, incluso durante la clase, mientras estudian, mientras comen, mientras conducen, van al

cine, al baño y durante el sexo (Harrison y Gilmore, 2012; Tindell y Bohlander, 2011; cp. Leppa at al., 2017).

Los dispositivos electrónicos, ayudan cuando se usan correctamente, sin embargo, han generado un nuevo tipo de adicción en las personas, que se sienten bien cuando se enfocan demasiado en sus pantallas electrónicas y se sienten perdidos sin ellas. Estos son bidireccionales, a diferencia de la radio y de la televisión, se conectan de manera diferente, el internet permite vivir en un universo digital donde se puede hacer todo, desde comenzar un negocio hasta enamorarse. Las personas pueden comprar y vender, chatear, seducir, entrevistar, planear un jardín, establecer un matrimonio, comprar una casa, encontrar un cónyuge, obtener un título avanzado o montar una campaña política. Es fácil engancharse a ciertas actividades en línea (Hallowell, 2015).

Hallowell (2015) indica que, una persona puede desarrollar una adicción, sin caer en ninguna de las actividades adictivas bien conocidas, como el juego, el sexo o el gasto, puede volverse adicta a la sensación de estar en línea, haciendo cualquier actividad adictiva o compulsiva, que le dé placer al cerebro, como páginas de juegos de azar, paginas sexuales, compras online, en la que no requiera su presencia física real. Las personas describen la sensación de estar conectados en línea, como un tipo de anestesia que alivia el dolor de la vida cotidiana.

Esta conexión constante tiene un efecto tanto profesional como personal, pues se pone la atención y la energía en información e interacciones poco importantes, manteniéndose ocupados, pero produciendo poco valor. La ex ejecutiva de Microsoft, Linda Stone, definió esto como "atención parcial continua", es un permanente estado de atención que persigue una vigilancia constante, y está muy cercano al multitasking, sin embargo, se diferencia del multitasking en que son dos estrategias de atención, motivadas por impulsos diferentes (Stone, 2008).

Para Stone (2008), el multitasking, que se explicará más adelante en otro tipo de ADT, pretende aprovechar el tiempo con alguna finalidad, como por ejemplo tener más tiempo libre, el objetivo final es introducir más actividades en un día. En el caso de la atención parcial continua, la motivación es no perderse de nada, participar en varias actividades a la vez para estar presente en todas, pero sin un objetivo ni finalidad última precisa.

La atención parcial continua implica una vigilancia y global que no es característica del multitasking, se busca una activación constante, filtrando oportunidades, observando diferentes pantallas, y yendo con rapidez de un lugar a otro. Este fenómeno crea un sentimiento artificial de estar en crisis, de estar siempre en alerta máxima. Desde el punto de vista del procesamiento de la información pretende y consigue mantener una prioridad atencional en el foco, mientras que al mismo tiempo se explora la periferia para no perderse otras oportunidades. Este funcionamiento cognitivo puede ser la mejor estrategia de atención en momentos determinados y es seguramente adaptativa, pero cuando se convierte en el principal modo de afrontamiento cognitivo, como sucede con el uso continuo del ordenador, tiene una enorme parte negativa. (Quiroga, 2011).

Quiroga (2011), resume el lado oscuro de la atención parcial continua en tres aspectos principales:

- No poder ejercer una atención concentrada y constante, o tener dificultades para hacerlo
- La sobre-estimulación, nuestro cerebro se agota. Esta reacción se observa en muchas personas que se sienten perdidas, cansadas, irritadas y distraídas, como si estuvieran envueltas en una niebla digital cuando están excesivas horas frente al ordenador. Small (2009) llama a este estado agotamiento tecnocerebral, y afirma que el agotamiento tecnocerebral crónico y prolongado, puede llegar a reconfigurar la estructura cerebral subyacente.

- La falta de cumplimiento de tareas y la sensación de impotencia.

El termino de atención parcial continua, está muy unido a otros fenómenos relacionados con el uso excesivo de dispositivos digitales, términos como: FOMO (*Fear Of Missing Out* - miedo a perderse de algo), FOBO (*Fear of Being Offline* - miedo a estar fuera de línea) y nomofobia (miedo a estar fuera del contacto del teléfono móvil), todas son formas de ansiedad que bordean la obsesión o la compulsión, las personas revisan constantemente sus computadoras portátiles, tabletas y teléfonos porque se preocupan por recibir nueva información después de los demás, temen responder con demasiada lentitud a un mensaje de texto o correo electrónico, o llegar tarde para hacer comentarios en una publicación de redes sociales (Quiroga, 2011).

Para medir el impacto de la ausencia de la tecnología en la ansiedad, en un estudio cuasiexperimental, Cheever, Rosen, Carrier, y Chávez (2014; cp. Leppa et al., 2017), restringieron el uso de teléfonos celulares en el aula y forzaron a los estudiantes a simplemente sentarse en silencio sin distracciones durante el período de clase de 70 minutos, los estudiantes con el uso diario más bajo de teléfonos inteligentes, no mostraron un aumento en la ansiedad, mientras que los que tenían un uso más alto mostraron un aumento de la ansiedad en 10 minutos, lo que continuó aumentando durante el período de clase.

En otro estudio de laboratorio, los investigadores Clayton, Leshner, y Almond (2015; cp. Leppa et al., 2017), encontraron que no permitir que un participante responda a su teléfono provoca, un aumento del ritmo cardíaco y la presión arterial, así como un aumento de la ansiedad autoinformada.

Según Hallowell (2015), la mayoría de las personas que se enfrentan al problema de *Screen Sucking* no se vuelven adictas, sin embargo, su hábito

puede causar grandes reducciones en su productividad. Para ayudar a estas personas, ofrece algunos consejos prácticos para solucionar el problema:

1. Evaluar honestamente cuánto tiempo se le dedica a la electrónica todos los días,
2. En función al uso o el estimado del uso de los dispositivos electrónicos, medir dónde podría recortar,
3. Crear espacios en el día reservados para utilizar alguna pantalla. Media hora de la mañana, media hora de la tarde, lo que sea que le funcione a la persona. Fuera de ese espacio, apagarlo. Avisar a sus compañeros de trabajo, clientes y familiares, que es posible que no esté disponible en todo momento,
4. Apagar los dispositivos durante los compromisos sociales,
5. Cuando la persona se sienta aburrida, no usar el dispositivo electrónico como un escape. Recomienda leer un artículo que ha querido leer. O llamar a un colega al que ha querido contactar,
6. Mantener una lista con notas de cosas que hacer cuando este aburrido, diferentes de usar una pantalla,
7. Evitar sitios web y juegos adictivos o formadores de hábitos. Afirma que, una vez que salga del hábito al visitarlos, se desvanecerán en el olvido, donde deberían permanecer,
8. Animar a su equipo de trabajo para colaborar en la creación de una política de correo electrónico: cuándo enviar mensajes, cuándo no hacerlo, ¿Cuál es el tiempo de respuesta esperado para un correo electrónico?, la duración de lectura de un correo electrónico, y así sucesivamente,
9. Hacer un buen uso del momento humano, es decir, la comunicación cara a cara. Los momentos humanos son infinitamente más ricos y poderosos que los momentos electrónicos, y
10. Medir y monitorear su progreso. Cuanto más progreso exista, más motivado se sentirá para seguir recortando la capacidad de estar

pegado a la pantalla. Controle no solo el tiempo que ahorra, sino también el aumento en el volumen y la calidad de su trabajo que seguramente disfrutará.

Multitasking - Hacer tareas múltiples.

Este síndrome, habla sobre las personas que enfrentan una carga abrumadora de tareas diarias, y hacen todo lo posible para manejarlas simultáneamente en un corto periodo de tiempo. Las personas que encajan en esta categoría de *ADT* tienden a estar de acuerdo con las siguientes afirmaciones (Hallowell, 2015):

- No puedo terminar mi trabajo sin realizar multitasking.
- Decir que no es muy difícil para mí.
- Tendría mi propia empresa o estaría a cargo de la empresa en la que trabajo ahora, si pudiera administrar mi tiempo de manera más efectiva.
- Si solo pudiera organizarme, sería mucho más exitoso.
- Si solo pudiera clonarme a mí mismo, estaría bien.
- En el trabajo, tengo más problemas que la persona promedio para prevenir interrupciones.
- Desearía que la gente en el trabajo me dejara en paz para poder hacer las cosas.
- Lo que daría por una hora ininterrumpida.

Al igual que la atención parcial continua, el multitasking excesivo, tiene efectos perjudiciales (Small, 2009; cp. Quiroga, 2011):

- Conduce a mayores grados de estrés, déficit de atención y disminución de la eficiencia en el trabajo.
- Permite recompensas de inmediato y tendencia a posponer los objetivos a largo plazo, esto supone dificultades para la

realización de las tareas que requieren tiempo y profundización para su aprendizaje.

- Las tareas simultáneas en competencia ofrecen una visión superficial de la información que se presenta, en lugar de una comprensión profunda y exhaustiva. Pero el riesgo más importante que conlleva el abuso de esta forma de procesamiento es que el multitasking crónico e intenso puede retrasar el adecuado desarrollo de la corteza frontal.

Para König, Bühner, y Murling (2005; cp. Van der Horst, Klehe, y Van Leeuwen, 2012), en los ambientes de trabajo, el correo electrónico, la mensajería instantánea, las aplicaciones de gestión para compartir documentos y los teléfonos inteligentes, hacen que las personas tengan que lidiar con múltiples fuentes de información a la vez, en tal sentido, el lugar de trabajo es un entorno para el multitasking, pues se debe mantener el flujo de actividades, lidiar con múltiples estímulos y tomar decisiones sobre temas diferentes.

En la investigación de Kamal, et al. (2016), se citan a varios estudios del campo de la psicología que tratan sobre el multitasking, sus posibles causas y los efectos que tienen en las personas que realizan esta actividad, y aunque se centran en ambientes estudiantiles, una teoría común aparece repetidamente, y es que el "verdadero multitasking" es imposible.

Para Judd y Kennedy (2011; cp. Kamal et al., 2016), esta teoría proviene de la base de que, según los psicólogos, el cerebro es incapaz de concentrarse en más de una cosa o actividad al mismo tiempo. Según ellos, lo que realmente está sucediendo es que nuestros cerebros están cambiando rápidamente entre las distintas tareas que una persona puede estar realizando, y este cambio ocurre tan rápido, que parece que se esta haciendo todo al mismo tiempo

Por su parte, para Adler, et al. (2015), las personas están limitadas respecto a la cantidad de tareas simultaneas que pueden realizar con éxito, cuando una persona se enfoca en una sola tarea principal, su atención total está completamente enfocada en esa tarea. Sin embargo, cuando se agrega otra tarea, la atención se divide entre las dos tareas, lo que a su vez reduce el rendimiento.

De acuerdo a Sum, Leung y Ho (2014), existen claras razones por las cuales las personas realizan multitasking, la primera es por la naturaleza del trabajo, como los controladores de tráfico aéreo, cuyo trabajo es complejo y deben tener la habilidad de manejar muchas tareas a la vez, para tomar decisiones, la segunda razón, es debido a interrupciones, de clientes, colegas, amigos e incluso familiares, estas interrupciones no son predecibles y algunas pueden ser ignoradas, pero algunas son inevitables (Mintzberg, 1973 cp. Sum, et al., 2014; y Jett y George, 2003), la tercera razón es debido al rasgo de la personalidad de la persona, algunas personas con altos niveles de impulsividad y sensación de búsqueda, a menudo participan en multitasking, pues son menos capaces de bloquear las distracciones (Sanbonmatsu, et al., 2013).

Normalmente el multitasking no es recomendado (Rosen, 2008), sin embargo, en las organizaciones este fenómeno es común, de acuerdo a Latino (2008), se trabaja diariamente en ambientes propicios a distracciones, adicionalmente, estudios como el de Oulasvirta y Saariluoma (2006) han demostrado que, como resultado del continuo cambio de atención, un individuo que se dedica a esta práctica experimenta una recuperación de información menos efectiva, así como una codificación y almacenamiento de la información menos eficaz.

Cotteleer y Bendoly (2014) confirman que la interrupción, el olvido y la necesidad de reaprender, llevan a una variedad de resultados negativos, incluyendo:

- El trabajo tarda más, impulsado por la duración de la distracción y, el tiempo invertido para volver a familiarizarse con la tarea al regresar a trabajar,
- La calidad del trabajo sufre, debido al aumento de la fatiga mental, esto se da por ir recogiendo y soltando el mismo hilo mental, y
- La retención baja, pues la información está incorrectamente "codificada" o almacenada en la memoria.

Hallowell (2015), da las siguientes recomendaciones para las personas que hacen multitasking:

1. Es neurológicamente imposible concentrarse en dos tareas a la vez. Lo que la gente realmente quiere hacer es cambiar la atención de una tarea a otra en una rápida sucesión. Si ambas tareas son aburridas, entonces una persona puede salirse con la suya. Pero si una o las dos tareas son complejas, bajará la productividad,
2. Hacer multitasking da la ilusión de ahorrar tiempo, pero las posibilidades de que pierda información crítica aumentan exponencialmente con cada tarea que se agrega,
3. Por otro lado, puede realizar multitasking cuando lo que está haciendo sea autónomo, como respirar y mantener el equilibrio en una silla,
4. Hacer multitasking solo es peligroso cuando una o más de las tareas requieren atención y concentración en el momento presente. Por ejemplo, puede conducir mientras escucha la radio, pero enviar mensajes de texto en una reunión o, peor, mientras conduce, puede costarle muy caro,
5. La incapacidad de decir no, que es un riesgo laboral de personas amables y conscientes, pero puede ponerlo en un estado perpetuo de sobrecarga. Practique declinando solicitudes educadamente. Una buena manera de decir no, es decir: "Me encantaría hacer eso si

tuviera tiempo, pero tal como está, no podría prestarle la atención que merece, por lo que no podría desempeñarme tan bien". Explíquese a sí mismo que es correcto, bueno y apropiado decir no. Si siempre dice que sí, pronto se agotará y será de poca utilidad para su organización, su familia o usted mismo,

6. Aprenda a delegar. El objetivo en el mundo de hoy no es ser independiente sino ser interdependiente, de tal manera que usted dé tanto como reciba,
7. Busque y haga cosas en lo que es bueno, y lo que le guste hacer. Diga sí a esas oportunidades, y
8. Comprenda que le hace un favor a todos cuando dice que no. Simplemente está afirmando que no es la mejor persona para esa tarea en el momento presente. La organización se beneficia al saber eso y debería agradecerle.

Idea Hopping - Saltar de idea en idea.

Hallowell (2015), la define como una afección común en profesionales emprendedores, que es que pueden tener muchas ideas, pero no pueden mantener su enfoque el tiempo suficiente como para elevar la madurez de esa idea y lograr el éxito. Las personas que encajan en esta categoría, tienden a estar de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

- Tengo tantas ideas que no sé qué hacer con todas ellas.
- Me encanta el inicio de proyectos y la conclusión. Es el medio con el que tengo problemas.
- Me quedo despierto por la noche, con nuevas ideas corriendo por mi mente.
- Evito hacer el trabajo difícil haciendo parecer ocupado.
- Mis acciones no pueden mantenerse al día con mi imaginación.
- Me aburro cuando la novedad de un nuevo proyecto desaparece.
- Mi mayor problema es aprender a priorizar.

- Mi problema es que nada me agarra lo suficiente para que me quede con él cuando se vuelve aburrido.

Hallowell (2015) indica que estas personas son víctimas de su propio entusiasmo y toman riesgos, pero también son impulsivos, se aburren con facilidad y son malos para establecer prioridades, en tal sentido, les cuesta mucho terminar una cosa, generando ideas creativas que nunca llegan a buen término.

De acuerdo con el Dr. Hallowell, una razón por la que esto sucede, es porque pueden carecer de las habilidades en el aparato cognitivo para hacer las cosas, en tal sentido, explica que las personas difieren genéticamente, en como atacan los problemas, y esto de acuerdo con la investigación de Kathy Kolbe (1990, citada en Hallowell, 2015) se llama "conación". Cada persona tiene su propio "estilo conativo", su estilo innato de abordar un proyecto o resolver un problema.

Las personas que entran en esta categoría, no tienen la capacidad de hacer las cosas por su cuenta, se trata de alguien que necesita tener los ayudantes o compañeros adecuados, para no caer en la desesperación de saber de lo que pudo haber sido, pero nunca llegó a ser. A continuación, se listan recomendaciones para las personas que saltan de ideas, y no concretan sus planteamientos (Hallowell, 2015):

1. Escriba las ideas. Luego, lea detenidamente la lista para ver dónde se ilumina su cerebro con mayor intensidad. Si no puede decidir, elija no más de tres elementos,
2. A continuación, configure una estructura que lo ayude primero a decidir, y luego implementar su idea. Use colores, cartulina, luces intermitentes, cualquier cosa para engañar a su mente para que le diga qué es lo que realmente quiere,

3. Anote también las diferentes personas que podrían ayudarlo. Amigos, profesionales, colegas, familiares, cualquier persona podría ayudar y querría ayudar. Este tipo de problema responde mejor a un esfuerzo de equipo,
4. Consulte a un coach y un sistema que funcione para usted, ya que ningún sistema funciona para todos. Simplemente no caiga en la trampa de creer que puede hacerlo todo solo,
5. Reflexione, con alguien que lo conozca bien y le agrade, sobre los obstáculos emocionales que se interponen en su camino,
6. Quédese en el juego. Use su poder. No se aparte por miedo de ganar, algunas veces las personas temen que, para alcanzar una meta, de alguna manera lastimen a alguien más, sin embargo, usualmente, cuando se alcanza una meta, otros también se benefician. Incluso si gana una competencia directa, por ejemplo, si gana a alguien en el tenis, su oponente, el perdedor del partido, también gana, ya que gana una experiencia valiosa. El cliché es correcto: los únicos verdaderos perdedores son los que no juegan,
7. No caiga en la trampa de creerse menos. La mayoría de la gente poseen más poder del que usan o se dan crédito. Sentirse inadecuado a menudo es solo eso, un sentimiento, no un hecho. Acepte la parte que siente que puede tener éxito. Gradualmente, esa parte crecerá,
8. El viejo dicho es correcto: si crees que puedes o crees que no puedes, tienes razón. En ese sentido, la psicóloga Carol Dweck (cp. Hallowell, 2015) ha demostrado que una mentalidad de crecimiento triunfa sobre una mentalidad fija. Una mentalidad de crecimiento dice: No importa cuáles sean mis objetivos, puedo encontrar los recursos que necesito para alcanzarlos. Una mentalidad fija, por otro lado, dice: Estoy limitado por mi coeficiente intelectual y mis ingresos, mi apariencia, etnicidad, género y cualquier otra cualidad que poseo. La

investigación de Dweck demuestra que ambas mentalidades son profecías autocumplidas y que cualquiera puede aprender y desarrollar una mentalidad de crecimiento, y

9. Celebra tu regalo: tener muchas ideas. Simplemente forme un equipo con las personas adecuadas, generalmente personas que no tienen muchas ideas pero que son buenas para implementar las de otros, para ver cómo sus ideas se convierten en realidades.

Worrying – Preocupándose.

Esta categoría explica como ocurre la preocupación tóxica en la resolución de problemas, donde muchas personas desperdician trozos de cada día prestando atención a algo diferente a lo que ellos quieren atender. Las personas que encajan en la categoría de ADT, tienden a estar de acuerdo con las siguientes afirmaciones (Hallowell, 2015):

- Me preocupa incluso cuando la realidad externa no justifica preocuparse.
- No importa lo duro que trabaje, siempre siento que no he hecho lo suficiente.
- La economía en crisis y los 3 mil millones de nuevos capitalistas en el extranjero me preocupan todo el tiempo.
- Vengo de una familia de personas que se preocupan mucho.
- Me pongo ansioso cuando me acerco al éxito.
- Si me preocupara menos, tendría más éxito.
- Tengo problemas para expresar mis quejas en el trabajo.
- No puedo recordar la última vez que no me preocupé por algo.
- Las personas que no están preparadas, que no previene, me molestan.
- Afrontémoslo: el mundo se está yendo al infierno en una bolsa de mano.
- Con demasiada frecuencia, me aferro a la vida por miedo.

La vida moderna ha creado las condiciones para poner en marcha la preocupación tóxica en cualquiera persona. Si bien algunas personas nunca se preocupan, se ha descubierto que hay muchas más personas que comparten la composición genética que los hace preocuparse demasiado (Hallowell, 2015).

La forma en como ocurren las comunicaciones hoy en día, y las predisposiciones genéticas de algunas personas, ayudan a saturarnos con noticias, malas y buenas, que son instantáneas y constantes. Si bien ninguna persona quiere escuchar malas noticias todo el tiempo, ellas acaparan nuestra atención mucho más rápidamente que las buenas noticias, y esto pasa pues el miedo vende, y hay mucho dinero en el miedo. Los anunciantes pagan por capturar la atención de las personas, y nada más rápido que el miedo. El miedo incluso supera al sexo. Por lo tanto, las legiones de personas creativas se comprometen a desenterrar y distribuir la mayor cantidad de información temerosa tanto como sea posible (Hallowell, 2015).

Por otra parte, mientras que la tecnología nos conecta más que nunca en la historia de la humanidad, de hecho, las personas se han estado desconectando interpersonalmente. La gente no habla cara a cara tanto como hace veinte años. Putnam (2001) documentó en su libro *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, que se espera más de la tecnología y menos de los demás, en tal sentido, las personas se conectan entre sí y con el mundo hasta el punto de saturación, principalmente a través de la tecnología, por lo que sufren de un sentimiento incontenible de estar más solos de lo que les gustaría estar, privándolos de la conexión humana.

Siendo la falta de la conexión humana, una de las razones principales las que se produce tanta preocupación tóxica, las personas se están preocupando solas, en tal sentido, cualquier tendencia latente que puedan tener hacia la preocupación tóxica es activada por el mundo en el que vivimos (Hallowell, 2015).

En el contexto en Venezuela, esta categoría es muy importante, pues el entorno está lleno de malas noticias, y esto crea una tormenta perfecta para la persona que se preocupa demasiado, la revisión constante de las redes sociales y las conversaciones espontaneas en los lugares de trabajo sobre algún tema que resalte de las noticias diarias, es una realidad de la cual ningún venezolano puede escapar, y en vista de la falta de comunicación formal, por medios televisivos o impresos, muchas personas interrumpen sus actividades laborales constantemente para saber cuál es la última noticia (Díaz, 2017).

Recomendaciones de Hallowell (2015) para lidiar con las preocupaciones toxicas:

1. Nunca preocuparse solo,
2. Obtener los hechos. La preocupación tóxica se basa en la falta de información, información incorrecta o ambas cosas,
3. Haga un plan. Si el plan no funciona, revíselo,
4. Traiga a los expertos adecuados. Por lo general, valen lo que cuestan.
5. El ejercicio físico y la meditación regular, ayuda a su cerebro a rechazar las preocupaciones tóxicas,
6. Desvíese a sí mismo, haciendo algo totalmente ajeno a lo que le preocupa,
7. Mantener la perspectiva. Recuerde lo mucho que se ha preocupado en su vida y lo poco que realmente sucedió, y
8. Disminuir los sentimientos de vulnerabilidad o aumentar los sentimientos de poder y control, pues esto reducirá la preocupación tóxica.

Playing the Hero – Jugando al Héroe.

Este tipo de ADT expone, como muchos profesionales, arreglan los problemas de todos, excepto los propios, o se sabotean a sí mismos colocando las necesidades de otros por encima de las suyas Las personas que encajan en esta categoría de *ADT*, tienden a estar de acuerdo con las siguientes afirmaciones (Hallowell, 2015):

- Asumo los problemas de otras personas en el trabajo como si fueran míos.
- Cuando veo a alguien en el trabajo en peligro, me siento obligado a ayudar a esa persona.
- Crecí cuidando de la gente.
- Simplemente no es correcto ver a alguien luchar en el trabajo y no hacer todo lo posible por ayudar.
- Soy demasiado suave de corazón
- Asumo los problemas de otras personas con demasiada facilidad.
- La gente me dice que debería ser más egoísta.
- No entiendo cómo alguien puede decir que no cuando el trabajo tiene que hacerse.
- Odio la frase: "Los chicos buenos terminan de últimos".
- La culpa es un gran problema para mí.

Las personas que muestran síntomas de *Playing the Hero*, son personas altruistas, y como todos los demás están equipados con la capacidad de decidir entre una meta egoísta y una meta altruista, sin embargo, los altruistas están genéticamente conectados para centrar más su atención en las necesidades de los demás que en las suyas (Hallowell, 2015).

Esto fue demostrado en un estudio del año 2005, realizado por Bachner-Melman, Gritsenk, Nemanov, Zohar, Dina y Ebstein (2005), quienes usando un cuestionario llamado “la propensión a ignorar las propias necesidades y satisfacer las necesidades de los demás”, que fue aplicado a 354 familias no clínicas con múltiples hermanos, concluyeron que, algunas personas tienen el

altruismo incorporado en su ADN, adicionalmente, sugieren que hay un vínculo entre las actitudes altruistas y las recompensas neuroquímicas, que les conducen a realizar actos que benefician a otros, incluso a costa de reducir la propia condición física, es decir, algunas personas se sienten bien y recompensados por un pulso de dopamina al hacer el bien. El altruista, ayudar a otras personas porque le es placentero.

Esta conclusión, fue comprobada por otro experimento desarrollado por Zahn, Moll, Paiva, Garrido, Krueger, Huey y Grafman (2008), ellos consideraron que los centros de placer del cerebro se pueden ver a través de una imagen de resonancia magnética funcional (functional magnetic resonance imaging, fMRI por sus siglas en inglés). Para eso, escanearon a varios sujetos, mientras tomaban decisiones sobre donaciones caritativas, y vieron que aquellos que decidieron regalar el dinero, registraron una actividad aún más intensa en los centros de placer, que cuando recibían dinero para ellos mismos.

Por otra parte, las personas que están conectadas con esta categoría, por ser altruistas, cuando están en un ambiente de trabajo se esfuerzan por manejar gente toxica en el trabajo, son lo que denominó Frost y Robinson en el año 1999, "*Toxic Handler"*. Estas son personas, que median entre un individuo tóxico, típicamente en una posición de alto poder, y el resto de la organización, mientras luchan con un conjunto único de problemas internos.

De acuerdo con Frost y Robinson (1999), los *Toxic Handler*, alivian el dolor organizacional en cinco maneras:

1. Escuchan empáticamente, son expertos siendo compasivos y en no juzgar,
2. Sugieren soluciones, son personas que solucionan problemas,

3. Trabajan detrás de escenas para prevenir el dolor, cuando existe algún cambio importante, son los primeros en trabajar para que se hagan con tacto y sensibilidad,
4. Cargan con las confidencias de otros, y
5. Replantean mensajes difíciles, actúan como diplomáticos y traductores organizacionales.

Si bien estas personas no pueden evitar el comportamiento de la persona que están manejando, si evitan que su mal comportamiento se propague demasiado. Sin sus intervenciones, el trabajo del grupo, cualquiera que sea el grupo, estaría en peligro (Frost y Robinson,1999).

Hallowell (2015) indica que, hay ciertos elementos de la codependencia y “el síndrome de Estocolmo” que se aplican a estas personas, pues ellos viven a través de las personas a las que ayudan, obtienen satisfacción al ayudar a otros a alcanzar el centro de atención, evitando al mismo tiempo el protagonismo. Este autor, considera que es importante reconocer que ambas formas son potencialmente saludables y potencialmente dañinas. Por ejemplo, la persona humilde y enriquecedora puede convertirse en lo que se llama, "codependiente", y puede llegar a extremos, como es el caso del síndrome de Estocolmo, donde los rehenes en realidad defendieron a sus captores. En su experiencia, las mujeres son más propensas a este patrón que los hombres, muchas mujeres se sienten nerviosas al ocupar un lugar central, por lo que utilizan su ingenio para ayudar a otras personas a poner sus nombres en primer plano.

Las repercusiones negativas a las personas que encajan en esta categoría, son particularmente altas, y la más común es el síndrome de burnout psicológico y profesional, el cual puede manifestarse como: agotamiento emocional, despersonalización o deshumanización y falta de realización personal en el trabajo (Frost y Robinson, 1999).

A continuación, se señalan los consejos que describe Hallowell (2015) para que estas personas se ayuden a sí mismas, y no solo a los demás:

1. Reconozca que su reacción intestinal, su respuesta reflexiva, subconsciente, emocional, inicial, es cuidar de los demás primero,
2. Reconozca que esta tendencia es admirable en muchos aspectos y extremadamente valiosa para la organización, siempre que la asocie con la capacidad de cuidarse a sí mismo,
3. Comprenda que cuidarse no es lo mismo que ser egoísta,
4. Tiene que entender el hecho de que cuidarse a si mismo es bueno para toda la organización,
5. Programe tiempo para usted mismo en su día,
6. Aprenda a decir, "Déjame pensar en eso", en lugar de decir automáticamente que sí. Si restablece su respuesta automática a "Déjeme pensar en eso", tendrá tiempo suficiente para decidir si tiene sentido que tome algo o si puede declinar educadamente,
7. Cuando alguien con quien trabajas está en peligro, considera si eres la mejor persona para saltar y ayudar. Hágalo solo si (a) tiene tiempo para asumir lo que podría ser un proyecto prolongado, (b) si eres la persona calificada para proporcionar la ayuda necesaria; y (c) tiene las reservas de energía y emocionales para ofrecer la ayuda necesaria.
8. Aprenda a pedir ayuda, y
9. Finalmente, por todos sus esfuerzos, alégrese de ser quien es. El mundo se beneficia mucho de usted. Solo tiene que aprender a retroceder un poco para que puedas sobrevivir y prosperar.

Dropping the Ball - Manejando mal las cosas / bajo rendimiento.

Esta condición presenta del verdadero TDAH, son casos de personas que no están correctamente diagnosticadas, lo que hace que tengan un

rendimiento bajo a través de la incapacidad de organizarse, su enfoque mental está nublado por el caos externo y el desorden en el que trabajan. Las personas que entran en esta categoría, tienen TDAH verdadero, y tienden a estar de acuerdo con las siguientes afirmaciones (Hallowell, 2015):

- La planificación es muy difícil para mí.
- Procrastinar es mi segundo nombre.
- Amo las crisis, ahí es cuando mejor me enfoco.
- Tengo mucha imaginación, pero poco seguimiento.
- Prefiero tener un tratamiento de conducto que asistir a una reunión.
- Estoy frustrado porque no estoy haciendo el mejor uso de mis talentos.
- Soy impulsivo
- La puntualidad es un problema para mí.
- Me irrito con las personas que no son tan mentalmente rápidas como yo.
- Hago las cosas a fondo, incluso en exceso.

TDAH es un trastorno mental que comprende una combinación de problemas persistentes, como dificultad para prestar atención, hiperactividad y conducta impulsiva. Este trastorno en adultos puede causar relaciones inestables, mal desempeño en el trabajo o la escuela, baja autoestima y otros problemas (Hallowell, 2015).

Para Hallowell (2015) este estado habla sobre el verdadero TDAH en adultos, del cual no se sabe mucho, pues algunos médicos creen que es una condición infantil de los niños hiperactivos. Como resultado, muchos adultos que podrían tener un gran éxito, una vez que se trate su TDAH, nunca reciben la ayuda que necesitan. Con la ayuda adecuada, los adultos que tienen este rasgo, pueden sobresalir en el nivel más alto. Ganadores del Premio Nobel o del Premio Pulitzer, multimillonarios autodidactas, ganadores de los Premios de la Academia, empresarios de todo tipo, y muchas otras en la parte más alta de sus carreras, comparten este rasgo fascinante y muy mal entendido.

En los adultos con TDAH, las dificultades se manifiestan por la dificultad para organizarse, planificar tareas, establecer prioridades, estructurar el tiempo y terminar los proyectos o tareas asignadas. Son sujetos que se distraen con suma facilidad, presentan dificultades para focalizar o mantener la atención, muestran olvidos con frecuencia y pierden objetos. La hiperactividad se manifiesta en el adulto como una sensación interior de inquietud motora, dificultad para permanecer sentado o un movimiento excesivo de manos y pies. Además, tienden a hablar de forma excesiva y en un tono elevado (Ramos-Quiroga, Chalita, Vidal, Bosch, Palomar, Prats, et al., 2012).

Para Ramos-Quiroga, et al. (2012), los síntomas impulsivos también pueden persistir a lo largo de la vida, y generar graves repercusiones sociales, familiares e incluso legales. Los adultos con TDAH muestran dificultad para esperar su turno, responden precipitadamente e interrumpen a los demás. Las decisiones irreflexivas como cambios súbitos de trabajo, las conductas temerarias al volante, los consumos de tóxicos o adicciones y las explosiones de ira serán más problemáticas. La inestabilidad emocional y las dificultades en el control del temperamento son otros síntomas que no se recogen dentro de los criterios internacionales de diagnósticos actuales, pero que son frecuentes en los adultos con TDAH.

De acuerdo con Hallowell (2015), estas personas se sabotean a sí mismas, no debido a algún conflicto inconsciente, sino a la forma en que están conectados sus cerebros. Se convierten en víctimas de los defectos de su cerebro y no pueden acceder a lo brillante que su cerebro posee. Más allá de solo aquellos que tienen TDAH, hay millones de personas de bajo rendimiento que saben cómo manejar el cerebro que tienen.

Recomendaciones para adultos que tienen TDAH del Dr. Hallowell (2015):

1. Aprenda todo lo que pueda sobre la condición, lea libros especializados,
2. Entienda que es TDAH, y no una falla moral o deficiencia en el carácter, que lo ha retenido y causado un bajo rendimiento crónico. Con una gestión adecuada, puede alcanzar grandes metas,
3. Trabaje con un médico que tenga experiencia en ayudar a adultos con TDAH,
4. Sienta orgullo de lo que tiene, porque los aspectos positivos no se pueden comprar ni se pueden enseñar, mientras que los negativos se pueden tratar, una vez que encuentre la ayuda adecuada,
5. Trabaje con un coach para ayudar a desarrollar habilidades de organización y gestión del tiempo,
6. La meditación, el ejercicio físico, la nutrición adecuada y el sueño suficiente, hacen que el TDAH y la vida en general sean mejores,
7. No tema a la medicación. Solo asegúrese de trabajar con un médico calificado,
8. Haga lo que mejor sabe hacer. Muchos adultos con TDAH se sienten obligados a tratar de ser buenos en lo que hacen mal y perder mucho tiempo en el proceso, y
9. Comparta lo que ha aprendido con otros. El TDAH en adultos sigue siendo ampliamente desconocido. Una vez que obtenga los beneficios del diagnóstico y el tratamiento, comparta eso con otras personas a las que podría aplicarse.

CAPÍTULO III

MARCO ORGANIZACIONAL

Empresa A – Empresa del sector salud

Esta es una empresa de servicios, conformada por cuatro unidades de negocios: un laboratorio, una empresa de salud ocupacional, una empresa de suministros médicos y una fundación.

Cuentan con una infraestructura orientada a servir al paciente, implementando servicios de atención personalizada, tecnología de vanguardia, controles de calidad (Norma ISO 9001:2008), para poder brindar la mayor confiabilidad en sus resultados. Su objetivo es, ofrecer altos estándares de atención y servicios a sus pacientes.

Visión: Ser el primer laboratorio de referencia Nacional e internacional.

Misión: Contribuir con el mejoramiento de la calidad de vida de la población, a través del suministro de ayudas diagnósticas que satisfacen las exigencias de la medicina moderna, proporcionando resultados confiables y oportunos con el más alto desarrollo profesional, tecnológico y de servicio.

Valores:

Compromiso: desempeñar las tareas de forma responsable, profesional y positiva.

Responsabilidad: nos muestra a un equipo de trabajo plenamente comprometido con los objetivos de la organización, que puede trabajar de forma autónoma.

Trabajo en equipo: es la consecuencia del compromiso y la responsabilidad, entendiendo el trabajo en equipo como un concepto esencial para la supervivencia de la organización.

Respeto: el respeto se traduce en el valor que se da al ser humano a participar, opinando y actuando, fomentando el respeto mutuo que todos debemos apreciar y fomentar.

Pasión: solamente si trabajamos y actuamos con pasión, seremos excelentes en lo que hacemos. Nuestro trabajo diario lo demostramos a través del esfuerzo por la excelencia.

Eficiencia: aprovechamiento del tiempo y recursos existentes, garantizando, de esta manera la consecución de los objetivos en tiempo

óptimo, así como en la calidad que queremos aportar en todo momento a nuestros clientes.

Atención al cliente: es la gestión que realiza cada persona que trabaja en una Organización y que tiene la oportunidad de estar en contacto con los clientes y buscar en ellos su total satisfacción.

Cuenta con 63 empleados de oficina, que trabajan en computadoras, a continuación, su organigrama:

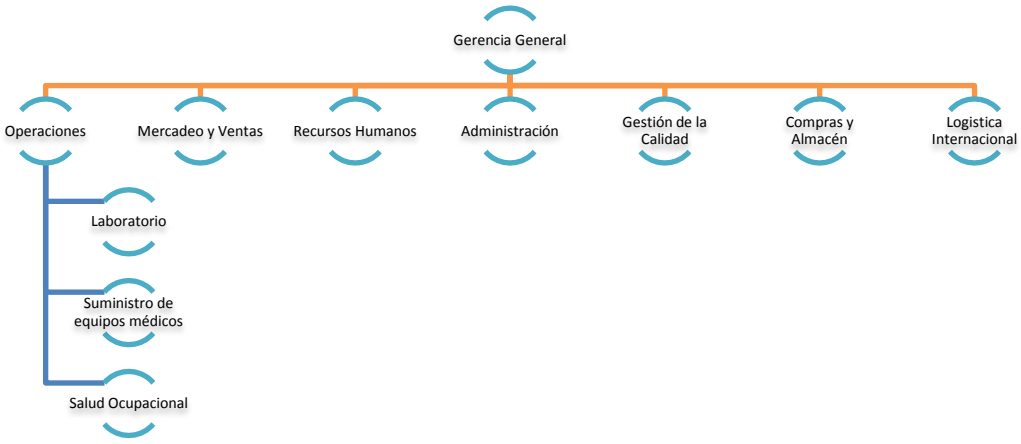


Figura 7: Organigrama Empresa A
Fuente: Elaboración propia

Empresa B - Agencia de Marketing Digital

Esta es una empresa de servicios que ayuda a una marca, sea de una persona (celebridad de internet) o de una empresa, a incorporar, desarrollar y mantener su presencia en el ambiente digital.

Son responsables de crear y desarrollar sitios web y perfiles en redes sociales para sus clientes, adicionalmente, son garantes de que las actividades y estrategias de una marca tengan éxito en la Internet. Su objetivo es brindar un

servicio premium en marketing digital, para cumplir y superar las expectativas de nuestros clientes para alcanzar sus objetivos de mercadeo y ventas.

Misión: Inspirar a la acción a través de la innovación digital.

Visión: Ser la empresa de servicios digitales líder de Latinoamérica, por alcanzar y superar los objetivos de mercadeo, ventas y tecnología de nuestros clientes.

Valores:

Orientación al servicio: es la capacidad para identificar, comprender y satisfacer las necesidades del cliente interno y/o externo, de un modo efectivo, cordial y empático.

Trabajo en equipo: es la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos en pro de un objetivo común.

Responsabilidad: es la capacidad para comprometerse con el cumplimiento de las tareas en los tiempos establecidos

Integridad: es la capacidad para establecer relaciones basadas en el respeto mutuo, la confianza y la honestidad. Es tener coherencia entre acciones, conductas y palabras.

Cuenta con 64 empleados de oficina, que trabajan en computadoras, y su organigrama está dispuesto de la siguiente manera:

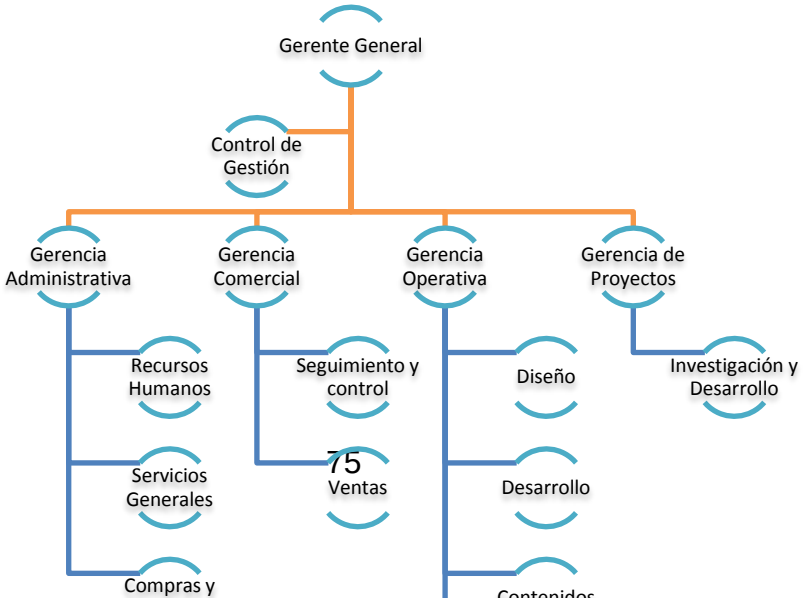


Figura 8: Organigrama Empresa B
Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1. Tipo de investigación

Considerando lo indicado por Hernández, Fernández y Baptista (2014), fue un estudio de tipo descriptivo, debido a que son estudios válidos para mostrar los ángulos o dimensiones de un fenómeno, y correlacional, pues pretende conocer la relación que puede existir entre dos o más variables en un contexto específico, y aportar cierta información explicativa.

La utilidad de los estudios correlacionales, es saber cómo se puede comportar un concepto o variable, conociendo el comportamiento de otra variable.

En el caso particular de la presente investigación, se identificaron las distracciones más comunes que afectan a los empleados de las empresas en estudio, y adicionalmente, se determinó la relación entre el manejo de las distracciones y la productividad durante la jornada laboral.

A continuación, se presentan los aspectos operativos del procedimiento que se siguió para la recolección de datos, lograr validez interna en la investigación y confianza en los resultados obtenidos.

4.2. Diseño de la Investigación

El método apropiado para esta investigación fue, el estudio de casos, el cual de acuerdo con Yin (2018), se define de la siguiente manera:

- Es una investigación empírica que, indaga sobre un fenómeno contemporáneo en su entorno real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes,
- Se utilizan múltiples fuentes para la recopilación de datos y puede estudiarse tanto un caso único como múltiples casos.

En consecuencia, la autora utilizó diferentes fuentes de información relacionadas con el objeto de investigación, tales como: revisión de documentos, los cuales estructuraron el marco teórico, entrevistas semi estructuradas, dirigidas a los empleados de las empresas en estudio, y un formulario de cuatro secciones, con tres instrumentos de evaluación.

Por otra parte, Rialp (1998; cp. Martínez, 2006) hace las siguientes recomendaciones, para realizar estudios de casos.:

- Elegir un tema significativo a la luz de, la literatura existente, el estado del arte, los conocimientos y experiencia del investigador, las oportunidades y recursos para realizar el estudio y, los métodos aplicables, entre otros,
- Asegurarse de que el estudio es, tanto desde un punto de vista teórico como empírico, completo y coherente a la hora de relacionar las distintas partes del proceso,
- Considerar perspectivas diferentes al momento de interpretar los datos, y
- Ofrecer un nivel de evidencia tal, que llevaría al lector a obtener las mismas conclusiones alcanzadas en el informe final.

Finalmente, siguiendo la definición de Hernández et al. (2014), el objetivo de la investigación fue de carácter transversal, pues describió la interrelación entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado.

4.3. Variables: definición conceptual y operacional

Según Hernández et al. (2014) una variable es una propiedad, cuya variación es susceptible de ser, medida, observada, evaluada o inferida, de la cual se obtienen datos de la realidad. Es una propiedad, característica o atributo que puede darse en ciertos sujetos o pueden darse en grados o modalidades diferentes.

Las variables se deben definir conceptualmente, dando a conocer que significado tienen para el investigador, pues de acuerdo con Hernández et al. (2014), puede que un mismo término o concepto, se emplee de distintas maneras para otras personas. Adicionalmente, si se quiere confrontar una investigación con otras similares, cuando las variables están definidas, se pueden comparar las definiciones con las de otros estudios, para conocer si tratan de lo mismo, en tal sentido, si la comparación es positiva, se pueden confrontar los resultados de una investigación, con los resultados de otra.

Sin embargo, solo el concepto es escaso para definir las variables, pues no es suficiente para vincular al estudio con la realidad, fenómeno o contexto de la investigación, en tal sentido, se hace necesario un proceso de descomposición de una variable, en lo que Hernández et al. (2014) llama, definiciones operacionales, que no es más que la descripción de un conjunto de procedimientos y actividades para medir las variables e interpretar los datos obtenidos.

A continuación, se presenta la definición conceptual y operacional de cada una de las variables estudiadas:

Tabla 2: Variable sobre los datos demográficos y organizacionales

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL INSTRUMENTO	INDICADOR
Demográficas y organizacionales	Se refiere al grupo etario, sexo y cargo de los trabajadores de las empresas en estudio	Formulario: Sección A	Edad: 18 a 24 años 25 a 34 años 35 a 44 años 45 a 54 años 54 años o más
			Sexo: Femenino Masculino Prefiero no indicar
			Cargo: Asistente Analista Coordinador o Líder Gerente Director

Tabla 3: Variable sobre las distracciones externas más comunes en el trabajo:

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL INSTRUMENTO	INDICADOR
Distracciones externas	Son provocadas de forma externa, por actividades competitivas o estímulos ambientales, que son irrelevantes para la tarea en cuestión. Afectan los procesos cognitivos de una persona al desviar su atención, e interrumpen la concentración en la labor principal (Martin, 2014)	Entrevistas Semiestructuradas	1. Ruido en el ambiente laboral 2. Compañeros de trabajo 3. La tecnología 4. Llamadas telefónicas externas, 5. Actividades adicionales 6. Chismes o conversaciones de pasillo 7. Descansos 8. Reuniones, y 9. Realidad del país

Tabla 4: Variable sobre las distracciones internas más comunes en el trabajo:

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL INSTRUMENTO	INDICADOR
Distracciones internas	Se originan internamente, y comprenden molestias fisiológicas, respuestas emocionales, actitudinales, biológicas o físicas que presenta una persona. (Martin, 2014) Debido a la perspectiva del estudio, solo se identificarán las respuestas actitudinales y emocionales causadas por el entorno, definidas por Hallowell (2015) como Rasgo de Déficit de Atención (*Attention Deficit Trait*, *ADT*, por sus siglas en inglés)	Formulario: Sección B: ¿Por qué no puedes enfocarte en el trabajo? (Hallowell, 2015)	Seis tipos de ADT: 1. Screen Sucking – Succionando Pantalla 2. Multitasking – Hacer tareas múltiples 3. Idea Hopping – Saltando de idea en idea 4. Worrying – Preocupación 5. Playing the Hero - Jugando al Héroe 6. Dropping the Ball - Manejando mal las cosas / bajo rendimiento

Tabla 5: Variable productividad laboral

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL INSTRUMENTO	INDICADOR
Productividad Laboral	Hábitos de los trabajadores, estrechamente asociados con lograr más cada día, se dice que alguien es productivo, cuando con una cantidad de recursos, en un periodo de tiempo dado, obtiene el máximo de productos.	Formulario: Sección C: Productividad durante su jornada laboral (De Menezes y De Paula, 2018)	Porcentaje de Productividad durante la jornada de trabajo (%)

Tabla 6: Variable manejo de las distracciones

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL INSTRUMENTO	INDICADOR
Manejo de las distracciones	Resultado de las acciones ejecutadas por los empleados, para manejar distracciones, manteniéndose enfocado y haciendo las cosas más importantes.	Formulario: Sección D: ¿Qué tan bien manejas las distracciones? (Bregman, 2011)	Grado de manejo de la distracción

4.4. Población, muestra y unidad de análisis

Castro (2010), señala que en todo estudio de casos debe existir la delimitación espacial y temporal, lo que permitirá la definición de la unidad de análisis, la cual sería el caso a estudiar.

Para la presente investigación, se contó con una población finita, que fue el total de trabajadores de oficinas para ambas empresas, en el caso de la empresa A fueron 63 empleados, y en el caso de la empresa B 64 empleados.

La selección de la muestra se realizó mediante la técnica de muestreo no probabilístico de tipo intencional, en el cual de acuerdo a Arias (2006), los participantes son seleccionados con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador. En tal sentido, debido a la solicitud de los gerentes de recursos humanos y con la intención de no interrumpir las actividades laborales, en ambas empresas fueron invitados hasta un máximo de 15 empleados por empresa. De los cuales, el tamaño muestral de los participantes realmente logrado fue de 10 empleados por cada empresa, que aceptaron ser voluntarios en el estudio. Esto representó un error máximo admitido para la empresa A de 28,65%, y para la empresa B 25,69%, para tener un nivel de confianza del 95%.

4.5. Técnicas de recolección de datos

Para la recolección de la información necesaria, de datos primarios, se procedió a aplicar dos instrumentos de recolección de datos.

4.5.1. Entrevistas Semi-Estructuradas

El primer instrumento, fueron entrevistas de grupo focales semi-estructuradas a los empleados, las cuales de acuerdo con Hernández et al. (2014), son reuniones de grupos pequeños de (tres a diez personas) donde los participantes conversan a profundidad, sobre una o varias cuestiones. Para este trabajo los grupos focales fueron constituidos cinco empleados.

Estas se realizaron con la finalidad de conocer cuáles son las distracciones externas, que le afectan durante su jornada laboral, y adicionalmente, en vista de la oportunidad de estar reunidos varios empleados, se hicieron preguntas para conocer sus opiniones sobre las distracciones, el manejo de las mismas y su relación con la productividad.

Para realizar las sesiones de las entrevistas, una vez estudiada la base teórica de la investigación, se preparó una guía de las preguntas básicas a realizar, para los cuales se tenía la libertad de introducir preguntas adicionales. Esta guía de preguntas se encuentra en el Anexo A.

4.5.2. Formulario

El segundo instrumento de recolección de datos, fue un formulario compuesto de cuatro secciones (ver Anexo B), que fue aplicado en una sola oportunidad a cada participante. El formulario está segmentado de la siguiente manera:

Sección A: con variables demográficas y organizacionales de los colaboradores pertenecientes al estudio.

Sección B: con una evaluación llamada: ¿Por qué no puedes enfocarte en el trabajo?,

Sección C: un instrumento denominado: Productividad de los trabajadores durante una jornada laboral y, por último,

Sección D: un cuestionario con el nombre de: ¿Qué tan bien manejas las distracciones?

Cabe destacar que, los tres cuestionarios a utilizar, de las secciones de la B a D, fueron traducidos del inglés al español por la autora, y están disponibles online de forma gratuita. A continuación, se expone el contenido de los cuestionarios utilizados en el formulario, y el resultado de sus pruebas de confiabilidad:

Sección B: contiene una evaluación desarrollada por Hallowell (2015), llamada: ¿Por qué no puedes enfocarte en el trabajo?, la cual se utilizó para determinar, cuáles de las seis distracciones internas más comunes, causadas por el entorno, le afectan a cada trabajador. A continuación, se informa como está constituido:

> Tiene dieciocho ítems, que se evalúan con siete opciones de respuesta con un escalamiento de tipo Likert, que va de Desacuerdo a De acuerdo. Se destaca, que de acuerdo con Hernández et al. (2014), la escala de Likert, presenta un conjunto de ítems en forma de afirmaciones, juicios o preguntas, con la intención de calcular la reacción del participante en las categorías señaladas. Se le solicitó a cada participante, indicar su reacción eligiendo un nivel de conformidad para cada declaración. A cada valor de la escala se le asignó un valor numérico, de 1 a 7, que dará como resultado puntos por cada una de las seis categorías de ADT o las seis distracciones más comunes. En donde, si una persona tiene 15 puntos o más en una categoría, significa que, ese tipo de ADT o ese tipo de distracción, representa un problema para el evaluado.

Para analizar la confiabilidad de este instrumento, definida por Hernández et al. (2014) como el grado en que un instrumento de evaluación, produce resultados consistentes y coherentes, se eligió como prueba, el coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach, que es la prueba más utilizada para medir la confiabilidad. Para realizar la medición, se han utilizado los datos de las pruebas de los participantes de ambas empresas. Los resultados fueron los siguientes:

Empresas	alfa de Cronbach
Empresa A – 10 sujetos	α: 0,71
Empresa B – 10 sujetos	α: 0,67

Tabla 7: alfa de Cronbach – Instrumento: ¿Por qué no puedes enfocarte en el trabajo?

Estos resultados de la Tabla 2 son satisfactorios en un nivel aceptable, lo cual demuestra que es un instrumento de recolección de datos confiable, que genera mediciones coherentes y resultados estables (ver Anexo C).

Sección C: contiene un instrumento desarrollado por De Menezes y De Paula (2018), llamado: Productividad durante su jornada laboral, el cual se utilizó para conocer el grado de productividad de los empleados durante la jornada laboral. Está conformado de la siguiente manera:

> Tiene diez preguntas, las cuales se miden bajo la percepción autoinformada de cada empleado, en relación con las últimas dos horas de trabajo, siguiendo una escala de cinco categorías, basada en los principios del modelo Likert, que utiliza los términos: Nada, Poco, Regular, Mucho y Totalmente, las cuales están puntadas de 0 a 4. Las preguntas están divididas en dos dimensiones: una llamada “Variables de gestión” (VG), que contempla cinco preguntas que implican una percepción de satisfacción con el trabajo realizado, aptitud y confianza en la toma de decisiones, el nivel de concentración y eficiencia de los trabajadores, estas preguntas son las: 1, 3, 4, 5 y 10; y otra dimensión llamada "Variables físicas y mentales" (VFM), que se refiere a preguntas

que examinan las variaciones en el estado de ánimo, los síntomas clínicos y los niveles de fatiga física y mental de los trabajadores, estas preguntas son las: 2, 6, 7, 8 y 9. Por otra parte, se alternaron respuestas "positivas" o "negativas", para que el instrumento fuera más confiable, la tabla completa con la puntuación detallada para cada pregunta, se encuentra en el Anexo G. La suma de las 10 preguntas permite un puntaje final donde 0 (cero) es el valor más pequeño posible y 40 (cuarenta) es el más alto. Para facilitar el análisis, colocan un porcentaje de productividad de los trabajadores. Para obtenerlo se debe utilizar la siguiente ecuación:

Porcentaje de productividad (%) = (puntaje final / 40) x 100

El coeficiente alfa de Cronbach se utilizó para medir la consistencia interna entre las dos dimensiones del instrumento, con los datos de los veinte sujetos participantes (ver Anexo D). A continuación, el resultado:

Empresas	alfa de Cronbach Dimensión VG	alfa de Cronbach Dimensión VFM
Empresa A – 10 sujetos	α: 0,74	α: 0,74
Empresa B – 10 sujetos	α: 0,79	α: 0,73

Tabla 8: alfa de Cronbach – Instrumento: Productividad durante su jornada laboral

Lo indicado en la Tabla 3 confirman que, el instrumento es confiable en un nivel aceptable, por lo que mostrará consistencia en sus resultados.

Sección D: lo compone un cuestionario de evaluación desarrollado por Bregman (2011), llamado: ¿Qué tan bien manejas las distracciones?, se utilizó para conocer calificar, como consideran los empleados que manejan las distracciones. Dicho cuestionario está conformado de la siguiente manera:

Este es un instrumento de diez afirmaciones, que contienen cuatro opciones de respuesta con un escalamiento de tipo Likert, que va de “Nunca” a “Siempre”. Se le solicitó a cada encuestado que emitiera su reacción eligiendo entre las categorías de la escala, en donde

nominalmente se irá contando la cantidad de veces que se escoja una categoría de la escala por ítem. El cuestionario arrojará como puntaje, la cantidad de veces, que el evaluado selecciono una categoría de escala por cada ítem, donde, si un evaluado seleccionó principalmente la categoría “Siempre”, significa que es una persona que no maneja bien las distracciones, y requiere ayuda para mejorar su enfoque y productividad.

Para medir la confiabilidad se utilizó nuevamente el coeficiente alfa de Cronbach, en los mismos participantes (ver Anexo E), y los cuales se interpretaron como una medida elevada de consistencia interna. A continuación, el resultado:

Empresas	alfa de Cronbach
Empresa A – 10 sujetos	α: 0,88
Empresa B – 10 sujetos	α: 0,92

Tabla 9: alfa de Cronbach – Instrumento: ¿Qué tan bien manejas las distracciones?

4.5.3. Validación

Para validar los instrumentos, fue necesario someter a consideración de tres expertos, los instrumentos utilizados, en tal sentido, se solicitó validar que, el propósito de los mismos fuera pertinente con la investigación, y que se hubiera realizado la correcta traducción del inglés al español.

Para ello, se entregó a cado uno de los expertos, el listado de las preguntas de las entrevistas semi-estructuradas, y el formulario de cuatro secciones, se destaca que, en este último caso, para los instrumentos de las secciones B, C y D, se anexó el respectivo documento en su idioma original.

Los validadores fueron en este caso, tres profesores relacionados con el área de recursos humanos:

- Alberto Rodríguez, Profesor de Pregrado de la Escuela de Ciencias Sociales y de Postgrado en la UCAB,
- Carlos Mazquiaran, Profesor de Pregrado de la Escuela de Ciencias Sociales y de Postgrado en la UCAB, y
- María José Goncalves, Profesora del Postgrado de Sistemas de la Calidad y del de Gerencia de Recursos Humanos de la UCAB.

Los expertos consideraron que los instrumentos, según su criterio, son adecuados para la consecución de los objetivos de la investigación (ver Anexo F).

4.5.4. Procedimiento de recolección de datos

Revisión Bibliográfica

En esta fase se procedió a la revisión de la bibliografía acerca de las distracciones en el trabajo, sus consecuencias negativas y positivas, y sobre productividad laboral. Esto permitió, obtener la información necesaria para una aproximación al tema de estudio y el acercamiento teórico requerido para su sustento.

Entrevistas

En cuanto a las sesiones de entrevistas, para ambas empresas, se siguieron los siguientes pasos:

1. Se seleccionó, junto a los gerentes de recursos humanos, un día de la semana para hacer la actividad, donde los empleados tuvieran baja cantidad de trabajo, para no interrumpir sus labores por mucho tiempo.
2. Se determinó que los grupos debían ser de un máximo de cinco personas por cada sesión, y se realizaron dos sesiones por empresa. Para un total de diez participantes por empresa. Cada participante dio su consentimiento verbal de aceptación de participación en el estudio.

3. Se acordó que el tipo de personas que podrían participar en cada sesión, serian empleados que realicen actividades de oficina con equipos de computación, y que sus puestos de trabajos sean en escritorios. Estos trabajadores, ocupaban cargos relativos a las siguientes denominaciones: asistentes, analistas, administradores, coordinadores o líderes, supervisores o gerentes. Se consideraron todos los rangos de edades, de las personas dispuestas a participar.
4. Las sesiones fueron por un tiempo entre 30 y 60 minutos, y se hicieron en la sala de conferencia de las empresas, las cuales eran confortables, silenciosas y aisladas de los lugares de trabajos.
5. Debido a que el conductor de las sesiones, fue la misma autora, en cada sesión, el audio fue grabado, para evitar desviaciones del objetivo planteado.

Formulario

Una vez realizadas las entrevistas, se procedió a enviar por correo electrónico a los participantes, el formulario de cuatro secciones, concediéndoles una semana de plazo para complementarlos.

Una vez que se recibieron todos los formularios, se procedió a la tabulación de los datos y su análisis fundamentado en la teoría y objetivos de la investigación, con la finalidad de presentar los resultados, y luego las conclusiones y algunas recomendaciones que puedan aplicar las empresas, para combatir las distracciones más comunes en el trabajo, y mantener su productividad laboral.

4.6. Procesamiento de los datos

Una vez realizadas las entrevistas, se elaboró un reporte por cada sesión, donde se reflejó en cada pregunta realizada, con las respuestas por cada participante. Luego de la transcripción de las entrevistas, se desglosó

cada párrafo en líneas, las cuales fueron definidas como unidades de análisis (ver Anexo G).

Una vez segmentadas en párrafos, se procedió al agrupamiento en categorías, considerando los indicadores señalados en la Tabla N° 3 para las distracciones externas, el reporte de las transcripciones de las entrevistas focales se encuentra en el Anexo H.

Por otra parte, para la tabulación y el procesamiento de los datos del formulario, se utilizó el software Excel 2016 versión 1911, solo en el caso de los datos de la sección B: ¿Por qué no puedes concentrarte?, para llegar al resultado o calificación de cada empleado, se ha utilizado una evaluación gratuita de Hallowell (2014), publicada en la página web de la revista Harvard Business Review (HBR).

Para analizar los datos obtenidos, se utilizó el método de correlación de Pearson, que es una técnica matemática que evalúa la asociación o relación entre dos o más variables cuantitativas, tanto en términos de direccionalidad como de fuerza o intensidad, proporcionando un coeficiente.

También, se usó la regresión lineal simple, para verificar si la citada relación es lineal y aportando unos coeficientes que sirven para construir la ecuación de la recta de predicción.

4.7. Consideraciones éticas

Esta investigación de evaluación y análisis, se ejecutó desde la perspectiva del área de recursos humanos, de dos empresas del área de servicios en el país, en tal sentido, se rigió considerando la Ley del Ejercicio de la Profesión de Licenciados en Relaciones Industriales y Recursos Humanos y el Código de Ética Profesional dictado por la Federación Venezolana de Colegios de Licenciados en Relaciones Industriales y Recursos Humanos.

En términos de la revisión bibliográfica y de la utilización de instrumentos de recolección de datos de otros autores, se ratifica que, todas las fuentes han sido debidamente registradas y documentadas, haciendo citas, respetando créditos y derechos de autor, aplicando el parafraseo de los materiales y el encomillado cuando sea el caso.

De igual forma, se prestó especial interés y se asumió toda responsabilidad de los aspectos del estudio, respecto a la información recabada, la cual se utilizó solo con fines únicamente académicos, asimismo, se respectó la confidencialidad de los datos, resguardando la información obtenida de las empresas y los sujetos pertenecientes al estudio.

Por último, se señala que esta investigación no se pretendió juzgar ni perjudicar la labor de ninguna unidad dentro de las organizaciones en estudio, por tanto, debe ser visto como una propuesta u oportunidad de mejora, que bien puede ser integrada a iniciativas, en materia de gestión de recursos humanos, que tengan en marcha las empresas.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Con la finalidad de responder las preguntas y los objetivos planteados, en este capítulo, se presentan los resultados obtenidos después de la aplicación de las técnicas de recolección de datos, a los trabajadores de las empresas estudiadas.

5.1. Identificación de las distracciones externas más comunes

Este punto está dedicado a revelar los resultados de las entrevistas de grupo focales, en tal sentido, se describirán las distracciones que los participantes de las dos compañías han mencionado, junto a eso, y en caso de ser necesario, alguna evidencia de fuentes secundarias, que puedan sustentar los hallazgos empíricos.

Es necesario mencionar que, en varias ocasiones las distracciones externas que los participantes han mencionado, estaban interrelacionadas y, aunque se podían clasificar de manera diferente a los indicadores señalados en la Tabla 3, no se hizo, pues esencialmente representaban la misma situación. Por ejemplo, algunos participantes mencionaron el ruido como un problema que tiende a distraerlos, otros participantes han mencionado las llamadas telefónicas que hacían sus compañeros de trabajo como una distracción, la cual ocurre cuando un compañero de trabajo en la misma oficina hace una llamada y, el otro trabajador la escucha, es decir, es una distracción que causa ruido, por lo que en esta investigación, se ha decidido agrupar distracciones interrelacionadas en una sola categoría, en este caso, ruido en el ambiente laboral, sin dejar de aludir a lo indicado por el participante, en la Tabla 10 se

muestran ejemplos, de cómo se agruparon estas distracciones interrelacionadas.

Indicadores / Categorías	Distracciones ejemplo agrupados en la categoría
Compañeros de trabajo	• Interrupciones del flujo de trabajo, de unos empleados a otros, ya sea por razones de trabajo o personales • Interrupción las labores de los empleados para hacer actividades que otros dejaron de hacer (Ejemplo: el compromiso de abrir puerta principal a un empleado de compras)
La tecnología	• Uso del teléfono celular para acceder a redes sociales, o enviar mensajes personales • Notificaciones en dispositivos electrónicos personales • Correos electrónicos y mensajes de clientes, compañeros de trabajo o supervisores
Ruido en el ambiente laboral	• Música en los espacios de la oficina • Conversaciones o risas en tonos de voz alto • Llamadas telefónicas que hacen o reciben otros compañeros • Ruidos causados por la estructura del entorno (alarma, aspiradora, impresora de cheques, entre otros)
Descansos	• Descansos prolongados • No atención a los clientes por estar en descansos
Reuniones	• Reuniones sin objetivos claros • Reuniones muy largas donde se divaga o muestran mucha información que no es importante para todas las áreas • Reuniones con muchos participantes
Chismes o conversaciones de pasillo	• Conversaciones que se alargan por mucho tiempo • Conversaciones con intenciones negativas hacia la empresa o hacia una persona • Hablar de situaciones, o sucesos alarmantes o atractivos, pero que no se han comprobado
Realidad del país	• Problemas que se presenten durante la jornada (corte de electricidad, estaciones de metro sin servicios, entre otros) • Falta de efectivo • Inflación • Inseguridad en la zona
Llamadas telefónicas externas	• Llamadas de clientes o proveedores a los trabajadores • Llamadas de compañeros de trabajo

Tabla 10: Agrupación de distracciones por categoría

5.1.1. Compañeros de trabajo

Esta categoría se refiere a cuando un empleado pasa personalmente o contacta por otro medio, a otro empleado interrumpiendo el flujo de trabajo del segundo, también sucede cuando compañeros que hablan demasiado. Este indicador, fue señalado constantemente en las dos empresas, sin embargo, en la empresa A lo ven como algo negativo, y en la empresa B como parte de su dinámica de trabajo, siendo algo necesario y positivo.

A continuación, se citan las voces de los participantes respecto a este indicador:

Empresa A

- *… me distraen mis compañeros de trabajo, realizó mis actividades laborales, en una a zona de oficina libre, y mis compañeros no parar de hablar … (EAG1-P1. L: 41-4).*
- *… la distracción es (son) consultas, que me realizan mis compañeros de trabajo o, mis supervisados. (EAG1-P3. L: 49-50).*
- *… otro factor que influye mucho es el flujo de personas, que pasen por mi puesto de trabajo, ya sea por motivos laborales o algún motivo personal… (EAG1-P5; L: 56-58).*
- *Otra cosa que me distrae es la puerta. Yo estoy ubicada en una posición que es justo frente a la puerta principal de la empresa y no todas las personas tienen el carnet para entrar, entonces a veces tocan y yo me paro de lo que estoy haciendo para abrir la puerta, eso interrumpe mi día (EAG2-P1. L: 58-62).*

- *Mira yo trabajo en esa oficina que ya dice en donde el espacio es el abierto y tengo que estar concentrado siempre mi computadora, sin embargo, tengo atrás el personal de la fundación que habla con cliente, hablan con personas que están necesitando ayuda y esas conversaciones pueden alargarse (EAG2-P3. L: 72-76).*

Empresa B

- *Por lo general me distraen las personas que vienen a preguntar cosas en mi puesto de trabajo (EBG1-P1. L: 46-47).*
- *A mí me interrumpen mis supervisados (EBG1-P2. L: 55).*
- *Lo que más interrumpe mi flujo de trabajo son mis compañeros, ellos constantemente pueden acercarse a mi puesto y hablamos de cosas generalmente de trabajo (EBG2-P1. L: 42-44)*
- *Lo que más interrumpe mi día, son mis compañeros de trabajo, que se acercan a hablar cosas de trabajo o hacerme comentarios de lo que está pasando en la política o algún tweet que les llamó la atención, y hay cosas que son de trabajo y hay cosas que no. EBG2-P2. L: 50-54).*
- *… pero yo no los veo como una distracción que sea negativa, pues ellos interrumpen mi flujo de trabajo, pero para hablar con cosas que me pueden ayudar a realizar una buena labor (EBG2-P3. L: 60-63).*
- *Mi flujo de trabajo interrumpido por solicitudes que me hacen mis clientes internos, esas solicitudes las hacen por un sistema que nosotros tenemos, o me la hacen personalmente, por lo general se acercan a mi puesto y me hacen la solicitud (EBG2-P4. L: 66-70).*

5.1.2. La tecnología

Es una distracción relacionada con el uso de la tecnología, que incluye la utilización de dispositivos electrónicos personales, como el celular o la computadora, para acceder a redes sociales, realizar llamadas telefónicas, responder correos, enviar mensajes instantáneos, y realizar otras actividades no relacionadas con el trabajo, fue señalado por los participantes de las empresas en estudio como una distracción, sin embargo, se destaca que, algunos empleados de la empresa B no lo consideran una distracción negativa, por ser parte de su trabajo, en tal sentido, tratan de manejarlo de una manera que no les distraiga.

Una manifestación constante, en ambas empresas, es las interrupciones del flujo de trabajo son por llamadas telefónicas, mensajes o correos electrónicos de clientes.

Por otra parte, ninguna de las dos empresas tiene una política de manejo de dispositivos electrónicos personales, o para uso de correos electrónicos o sobre la recepción de llamadas.

A continuación, se muestran ejemplos de respuestas, donde se demuestran evidencias de las voces de los participantes:

Empresa A

- *Sí, definitivamente si son una distracción. Yo trato de no meterme en Facebook y en Instagram… pero, de lo que sí estoy muy pendiente, es de mi WhatsApp, porque tengo mi familia fuera (EAG1-P1, L: 202-205).*
- *Son una distracción seguramente, cuando no se estén usando para motivos laborales (EAG1-P5, L: 220-221).*
- *Mira lo que más me distrae es que pueda que tenga mi día planificado y me llega un correo, un mensaje de WhatsApp … y me piden que haga algo diferente a lo que yo tengo*

planificado y eso pasa casi todo el tiempo (EAG2-P1. L: 51-54).

- *A mí me distraen … y el montón de correos que a diario debo responder, a veces me pueden llegar hasta 100 correos diarios (EAG2-P5, L: 90-91).*
- *Sí vale, muchísimo porque el celular distrae demasiado. Pero yo creo que es la misma situación del país... (EAG2-P2, L: 243-244).*
- *Si total, yo lo prohibiera en horario laboral (EAG2-P3, L: 251).*
- *...Yo no puedo andar sin mi teléfono en la mano, me estreso muchísimo sin el. Si distrae. (EAG2-P4, L: 253-255).*

Empresa B

- *… creo que sí son una distracción, yo mantengo mis equipos personales en silencio… no recibo llamadas … si alguna persona me va a llamar, me llama la oficina (EBG1-P1, L: 267-272).*
- *Mira si son una distracción … me quedó mirando y viendo cosas que no tiene nada que ver con el trabajo … si puedo perder una o dos horas viendo vídeos o navegando en Instagram (EBG1-P3, L: 283-290).*
- *… lo que hay es que controlarse, yo tengo horario, tengo que cumplir las metas, acá entonces no trato de no distraerme con mi celular, cuando entro las redes sociales o a navegar por internet, lo hago solo por trabajo (EBG1-P4. L: 291-295)*
- *… la otra cosa que me interrumpe son las llamadas y mensajes de los clientes que son constantes también y pueden ocurrir en cualquier momento y por lo general le damos prioridad … le damos un trato personalizado (EBG2-P1. L: 44-48).*

- *.. los clientes también … puede ser en cualquier momento del día en que ellos escriban manden un mensaje por WhatsApp o hagan una llamada telefónica (EBG2-P2. L: 55-58)*
- *Mi celular lo utilizó sólo para cosas personales. Porque me distrae demasiado todas las notificaciones que tienen que ver con el trabajo … creo que el celular o la tablet son una distracción pues, puedo conseguir todo al alcance de mi mano… es una distracción que trato de evitar (EBG2-P2, L: 237-244).*

En esta categoría, es importante señalar que, el celular, fue indicado como el dispositivo personal más utilizado, aunque en ambas empresas señalan que más por actividades de trabajo que personales, a continuación, se incluyen algunos ejemplos:

- *Con mi vida personal, por lo general accedo a las redes sociales (EAG1-P3, L: 235-236).*
- *Utilizo mi dispositivo más por trabajo que por personal (EAG1-P4, L: 237-238).*
- *Con mi vida personal, diría que un 70% personal y un 30% trabajo (EAG1-P5, L: 239-240).*
- *La mayoría de las cosas que hago son cosas relacionadas con mi trabajo, incluso fuera del horario, pues tengo proveedores en China o en España … entonces me pueden escribir qué sé yo a las 3 de la mañana … y tengo que leer el correo porque se puede cambiar una actividad que yo tenga pendiente (EAG2-P1, L: 268-273).*
- *Lo utilizo más que todo por trabajo mi celular mi tablet lo utilizo para trabajar mientras estoy aquí en la oficina (EBG1-P2. L: 304-305)*

- *Es una combinación de ambas. Pero diría que un 70% para trabajo y un 30% para cosas personales (EBG1-P3. L: 306-307).*
- *Mi teléfono celular, mi tablet y mi computador, son mis equipos de trabajo y siempre los estoy revisando. Trato de utilizarlos sólo por cosas de trabajo, sin embargo, a veces se entremezclan porque me escribe un familiar o yo me entretengo buscando cosas que no tienen que ver nada con el trabajo (EBG2-P1. L: 231-235).*

5.1.3. Ruido en el ambiente laboral

Este indicador de acuerdo con Schmidt (2019), está relacionado con el plan de oficinas abiertas, el cual es plan adoptado las dos empresas en estudio. En las entrevistas los empleados de la empresa A, indican que el ruido es causado por ellos mismos empleados, quienes usan un tono de voz muy alto, sin embargo, en la empresa B, el ruido puede provenir de los empleados, de música que colocan en las oficinas, y hasta de una alarma que se activa de manera intempestiva en el edificio donde están ubicados, en ambas empresas, básicamente no hay reglas, limitaciones en la interacción de los empleados, paredes, o horarios estrictos de atención. A continuación, se agregan algunas explicaciones de los sujetos:

Empresa A

- *Mi oficina es sumamente ruidosa. Yo diría que es escandalosa (EAG1-P1. L: 87-88).*
- *Hay momentos en que es muy ruidosa, cuando hay mucha gente pues. Tengo una oficina compartida con 4 personas, y es un espacio pequeño, por lo que puede ser muy ruidoso, en algunos momentos (EAG1-P2. L: 89-92).*
- *A nivel de ruido de oficina, la consideraría ruidosa, ya que está la impresora de cheques, que digamos una impresora*

por puntos, que ciertamente emite un sonido que genera bastante distracción, eso sería lo principal, luego está lo del alto flujo de gente, que de igual manera van conversando en los puestos de trabajo (EAG1-P5. L: 101-106).

- *Si, sabes que me distrae muchas veces, en ocasiones hay horarios de limpieza, sobretodo cuando usan la aspiradora, que causan muchísima distracción (EAG1-P5. L: 327-329).*
- *… tengo justo al frente, a unas personas que trabajan en una oficina abierta y ellos hablan en voz alta, suben su tono de voz o hablan un tema que no todo el mundo tiene que escuchar y, eso me interrumpe incluso tengo que gritarles que baje un poquito el tono de voz (EAG2-P2. L: 63-68).*
- *Si, es un ambiente ruidoso. Que me desconcierta (EAG2-P3. L: 132).*
- *Que es una oficina ruidosa, pero a mí me gusta (EAG2-P4. L: 139).*

Empresa B

- *Bueno, yo creo que es una oficina ruidosa. Este es un ambiente creativo, y los muchachos de marketing o los que están encargados a las redes sociales se comunican constantemente (EBG1-P1. L: 116-119).*
- *Yo creo que es una oficina ruidosa, en efecto, sin embargo, creo que el ruido lo toleramos porque es parte de nuestro buen ambiente, a nosotros nos gusta conversar, es parte incluso de nuestra cultura (EBG1-P2. L: 133-136).*
- *Coincido con ellos es una oficina bastante ruidosa. A mí en lo particular. Me gustaría que fuera más silenciosa (EBG1-P5. L: 146-147).*
- *En este edificio a veces se dispara una alarma, porque acá hay una imprenta y cuando hay mucho humo, se dispara la*

alarma contra incendios, y eso no nos permite trabajar (EBG1-P4. L: 380-383).

- *Cuando a uno los muchachos se lo ocurren qué sé yo, poner reggaetón el viernes y yo tengo que hacer un cierre de mes, realmente es una distracción, pues creo que mi mayor distracción es eso, los ruidos altos (EBG1-P1. L: 338-341).*
- *Sí bueno a pesar de que somos pocos es una oficina realmente ruidosa y como todos somos jóvenes hay veces que bueno, aquí algunos pueden poner música, o se ríe muy alto o hablamos entre los compañeros y no cuidamos nuestro tono de voz (EBG2-P1. L: 110-114).*

5.1.4. Descansos

Los descansos son una distracción relacionada con el tiempo que toman las personas cuando quieren recrearse, reposar, o estimularse (Csikszentmihaly, 1975; cp. George y Jett, 2003). En ambas empresas tienen una connotación positiva, solo son vistas como una distracción negativa, cuando son muy prolongados, se destaca que, sin contar el almuerzo, los descansos son espontáneos, y su duración, dependen del empleado. A continuación, se muestran algunas evidencias relacionadas con esta distracción:

Empresa A

- *Bueno, para mí los descansos son necesarios, ahora bien, pienso que tal vez deberían estar un poco más estructurados, o que cada quien sea consciente realmente de cuando tomar un descanso y no convertirlo en una fiesta (EAG1-P1. L: 119-122).*
- *Si es una distracción, pero tomar pocos, y por pocos momentos, no tiene ningún inconveniente (EAG1-P2. L: 127-128).*

- *Si, considero que pueden verse como distracciones. Yo veo que, de otras áreas, las personas se toman descansos muy prolongados, y siempre tienen una excusa para no hacer mejor su trabajo (EAG1-P5. L: 140-143).*
- *Los descansos son una distracción, si son muy largos o si la gente no termina las actividades que querían hacer ese día. Pero los descansos, no son controlados por la empresa, sino por el propio trabajador (EAG2-P1. L: 159-162).*
- *Mira yo me tomo un descanso cada cierto tiempo para estirar mis piernas, porque en este espacio hace mucho frío o para tomar un café, pero regresó rápidamente a mi trabajo. No lo veo como de distracción, lo veo como algo necesario (EAG2-P3. L: 168-171).*
- *Yo me tomo varios descansos al día, y cuando son muy largos me cuesta un poco retomar lo que estaba haciendo, si los veo como una distracción, pero lo hago pues el ambiente a veces se pone demasiado frío (EAG2-P4. L: 175-178).*

Empresa B

- *Mira, yo creo que no, yo creo que los descansos para mí son un momento necesario para continuar realizando las labores de verdad. Para mí son beneficiosos (EBG1-P1. L: 174-176).*
- *… a veces se prolongan demasiado, entonces veo a los muchachos fuera fumando y tenemos trabajo pendiente y están conversando y el teléfono repica y voy a ver y no tengo personas aquí que estén haciendo el trabajo, pues entonces yo lo veo como una distracción, porque a veces le cuesta retomar la actividad, que estaba haciendo, no la retoman al instante, pues quizás, con descansos cortos o programados fuera mejor, pero creo se toman demasiados descansos durante el día (EBG1-P2. L: 178-186).*

5.1.5. Reuniones

Igual que los descansos, las reuniones son vistas como distracciones solo cuando son prolongadas, o cuando se desvían y no cumplen su objetivo, los participantes de ambas empresas prefieren las reuniones cortas y precisas. A continuación, se exponen fragmentos de las voces de los participantes:

Empresa A

- *Va a depender de cómo se lleven las reuniones, pues ciertamente se convocan reuniones con un fin y, terminan desvirtuando el fin de esa reunión, eso ciertamente si es una distracción (EAG1-P5. L: 158-161).*
- *Acá las reuniones son cortas, ahorita por el tema de Profit, que estamos cambiando de sistema de SAP a Profit, nos reunimos constantemente las reuniones son cortas, pero son importantes porque si no lo hacemos, no podemos continuar avanzando, el sistema está interrelacionado con todas las áreas. No creo que sea una distracción, creo que son necesarias (EAG2-P2. L: 183-188)*
- *Son cortas, y no me distraen. Me distrae la reunión trimestral. Allí nos reunimos todos, dudo que todas las áreas estén súper concentrados en todos los puntos (EAG2-P3. L: 189-191).*

Empresa B

- *… se convertirían en una distracción para mí si son demasiado largas y tediosas. Las reuniones que yo tengo con mi supervisor, son rápidas, las que son un poquito más largas son las reuniones semestrales en donde vemos los resultados de todas las áreas, a esas se alargan tanto que no sé si cumple su cometido (EBG1-P1. L: 205-210).*

- *Igual hay reuniones que se alarga demasiado y entonces yo comencé a pensar en las cosas que tengo que realizar y creo que me quitan tiempo (EBG2-P2. L: 2014-2016).*

5.1.6. Chismes o conversaciones de pasillo

Los chismes son vistos como una distracción negativa, que se trata de evitar, los sujetos de ambas empresas indicaron son algo que tratan de evitar, pero a veces es inevitable. A continuación, se exponen ejemplos donde hablan de este indicador:

Empresa A

- *Sí cómo no, interrumpen, interrumpen todo, aun cuando uno no esté interesado (EAG1-P1. L: 164-165).*
- *Si, realmente si, a veces un compañero de trabajo puede decirte un chisme de una persona de otra área, y eso en mi caso me atrae, sigo y preguntando, cuando voy a ver, puedo haber perdido media mañana hablando sobre el tema. Estoy trabajando en mejorar eso, por eso te lo digo, conscientemente ahorita si me vienen con un chisme, les digo que estoy ocupado (EAG1-P5. L: 174-179).*
- *… los chismes distraen, a mí en lo particular no me gustan. Acá hablan de sus problemas personales, de enfermedades, de Guaido, de Maduro, de todo, más de cosas que no tienen que ver con el trabajo (EAG2-P3. L: 214-217).*
- *Bueno, a mí me gusta desahogarme … por eso comparto mucho con mis compañeros, no lo veo como distracción, creo que me gusta (EAG2-P4. L: 218-222).*

Empresa B

- *En realidad, me distraen si cuando estoy trabajando lo hacen, o están conversando cerca de mi lugar de trabajo. Así no se trate de algo que yo no conozca me distraen y me volteo a ver qué es lo que está pasando, quizás hasta intervengo en la conversación, entonces si son una distracción pues (EBG1-P1. L: 224-228).*
- *… yo los veo como un desahogo, hablar con otra persona en el trabajo sobre otra cosa que no sea lo que estoy haciendo me sirve como mis 5 minutos de break, lo veo como un descanso EBG1-P2. L: 229-232).*
- *Yo creo que sí, distraen Por eso, trato de evitarlos (EBG2-P4. L: 219).*

5.1.7. Realidad del país

Esta categoría se refiere al impacto que tienen la situación y presiones externas que inciden en el empleado común en Venezuela, los empleados de ambas empresas manifestaron que, es una categoría realmente importante en el tema de distracciones. A continuación, se mencionan unas muestras de lo indicado por los participantes:

Empresa A

- *… sí me he visto en la necesidad, por ejemplo, de ser honesta, y decir, "llegó el agua en mi casa, y tenía dos semanas sin agua, no puedo llegar a la oficina, debo ponerme a lavar", o si no tengo luz, y no tengo manera de comunicarme, o de aprobar transacciones en la oficina, puede que me vaya a mi casa, a aprobar algún pago, que me han delegado (EAG1-P1. L: 283-288).*
- *En el trabajo si, con los niveles de incertidumbre que se manejan actualmente, no creo que la realidad actual no incida en el trabajo de una persona, incluso si se dan muchos*

beneficios, por ejemplo, acá en esta empresa hay transporte, se dan almuerzo y una bolsa de comida mensual, aun así, siempre la realidad externa afecta a los empleados, quienes, no pueden conseguir medicinas, o pueden ser víctimas de la inseguridad, entre otras cosas (EAG1-P5. L: 301-308).

- *Si afecta, la gente piensa en muchas cosas, es difícil concentrarse con tantas carencias (EAG2-P5. L: 327-328).*

Empresa B

- *Claro porque la gente está revisando las redes sociales constantemente porque, hay problemas con el transporte y seguridad y otro tipo de cosas entonces, ahorita, qué bueno que se va la luz, que no hay gasolina siempre, algún problema, entonces viven revisando las redes sociales, aquí la política es muy activa (EBG1-P1. L: 354-359).*
- Si, a veces los muchachos tienen que irse más temprano de la hora por las fallas del metro o porque tienen que ir al banco por efectivo (EBG2-P4. L: 325-327).

5.1.8. Llamadas telefónicas externas

Esta distracción fue manifestada por los participantes de ambas empresas, indicando que sucede la mayoría de las veces de manera imprevista, y puede cambiar el rumbo de actividades, sin embargo, fue en la empresa B donde es una distracción más frecuente. A continuación, algunas evidencias del tema:

Empresa A

- *Por lo general son las llamadas de trabajo, una persona me llama a pregúntame a mí cosas de trabajo (EAG1-P5. L: 54-55).*
- *A mí me distraen las llamadas constantes (EAG2-P5. L: 89)*

Empresa B

- *… igual que me interrumpe el teléfono si estoy realizando una actividad revisando un archivo Excel, y puede que me llamen, entonces, tengo que parar lo que estoy haciendo, en dónde debo estar muy concentrada, para atender a la persona que me llamo (EBG1-P1. L: 50-54).*
- Bueno si las llamadas telefónicas (son una distracción) (EBG2-P3. L: 59)

Se destaca que en la empresa A, dos participantes informaron que el ambiente frío de sus oficinas abiertas les causa distracción, por lo que les impide concentrarse al 100%, sin embargo, debido a que no fue nombrado por otros participantes, no se incluyó en las categorías generales.

5.1.9. Opinión de los empleados sobre las distracciones

Se destaca que, en las entrevistas realizadas para la detección de las distracciones externas más comunes, se realizaron preguntas adicionales con la intención de saber de voces de los participantes, su opinión respecto a los siguientes temas:

1. Cuando se sentían los empleados más productivos, es decir, cuando consideraban que estaban en ese momento ideal, donde hacen un trabajo en el que son buenos, y que disfrutan al máximo. Esto fue codificado, en la transcripción de las entrevistas como: "*Momento Ideal para trabajar*".
2. Que acción realizaban para filtrar el ruido, o para manejar las distracciones, las evidencias fueron asociadas como: "*Manejo de distracciones*"
3. Por cuales razones interrumpirían el flujo de trabajo de sus compañeros, las cuales fueron catalogadas como: "*Razones para interrumpir*".

4. Que recomendaciones les darían a las empresas para mejorar las distracciones, lo cual fue distinguido como "*Recomendaciones para el manejo de distracciones*" y, por último,
5. Se les preguntó si consideran que las distracciones los hacen menos productivos, y las respuestas relacionadas, fueron identificadas como: "*Productividad y Distracciones*".

Sobre el momento ideal para trabajar

Las respuestas indican que, los empleados de ambas empresas se sienten más cómodos y son más productivos al trabajar, cuando la oficina está en silencio y, cuando no tienen interrupciones por parte de sus compañeros de trabajo. A continuación, se muestran ejemplos de respuestas, donde se demuestra esta situación:

Empresa A

- *Cuando estoy solo en la oficina, generalmente a media mañana o media tarde, también sucede al final de la tarde (EAG1-P2, L: 72-73).*
- *Luego de 5 de la tarde, pues hay silencio en la oficina, y esto me permite hacer un poco más rápido en mis labores (EAG1-P5, L: 81-82).*
- *Cuando cierro la puerta de mi oficina y nadie me interrumpe, allí es que yo siento que puedo terminar el trabajo que tenía planificado (EAG2-P1, L: 96-98).*
- *Igual yo tengo que cerrar la puerta e incluso a veces me pongo unos audífonos para concentrarme en el trabajo. Pero me gusta hacerlo en la mañana a veces hago eso llegó muy temprano a las 7 de la mañana y trato de terminar todas esas cosas que requiere concentración. (EAG2-P2, L: 101-105).*
- *Yo creo que trabajo mejor cuando no hay nadie en la oficina, entonces yo espero que se vayan todas las personas y luego*

de las 5 de la tarde puedo terminar cosas que podría haber terminado temprano, pero debido a que hay mucha bulla o que tengo muchas interrupciones no las pude terminar (EAG2-P3, L: 108-112)

Empresa B

- *En la noche yo soy más productivo en la noche (EBG1-P1, L: 87).*
- *Para mí es la mañana, como que demasiado temprano cuando no ha llegado nadie la oficina o, en la tarde después de que se ha ido todo el mundo (EBG1-P4, L: 94-96).*
- *Mira yo trabajo mejor luego de las 5 de la tarde, cuando ya la gente de la oficina va saliendo queda todo en silencio y yo me puedo concentrar a escribir, a revisar (EBG2-P1, L: 80-82).*
- *Mira yo igual, pero no en la tarde sino en la mañana. Yo llego acá a las 7 de la mañana y de 7 de la mañana a 9 de la mañana hago más cosas de las que hago durante el día (EBG2-P2, L: 85-87).*
- *Mira yo creo que mi momento más productivo es también cuando está la oficina del silencio, allí puedo hacer muchísimas más cosas (EBG2-P4, L: 98-100).*

Sobre el manejo de distracciones

Las voces de por participantes indican que, el uso de audífonos y escuchar música es común para ambas empresas para filtrar el ruido. Aquí se citan algunas de las intervenciones que dan fe de ello:

Empresa A

- *Me colocó unos audífonos y pongo música (EAG1-P2, L: 111).*
- *Me gusta trabajar escuchando música (EAG1-P3, L: 112).*

- *… a veces me pongo audífonos, y escuchó jazz o música instrumental (EAG2-P2; L: 147-148).*

Empresa B

- *Yo escucho música, me pongo los audífonos y me concentro lo que estoy haciendo (EBG1-P1, L: 149-150).*
- *Yo utilizo los audífonos, y muchas veces escucho música, pero a veces escucho ondas binaurales, o música instrumental (EBG1-P4, L: 164-166).*

Los empleados con cargos de mayor seniority, como, por ejemplo, coordinador o que supervisaban empleados, manifestaron que se manejan las distracciones, concentrándose en lo que están haciendo, a continuación, algunas evidencias:

- *Concentración, trato de concentrarme en lo que estoy haciendo (EAG1-P5, L: 115-116).*
- *Yo me concentro en lo que estoy haciendo con eso puedo ignorar (EAG2-P3, L: 150-151).*
- *Si estoy haciendo algo que me gusta, y soy experto haciendo, puede que me concentre tanto, que no escuche lo que pasa a mi alrededor (EBG1-P2, L: 161-163).*

Se destaca que, en la Empresa B, los audífonos son una señal tácita, que esa persona no quiere ser molestada, a continuación, se muestran algunas de las manifestaciones reflejaron este hecho:

- *Yo creo que los audífonos aquí son como una señal, de que los demás entiendan de que esa persona está ocupada. Ya nosotros sabemos que, si la persona tiene los audífonos puestos, es que esa persona no desea ser interrumpida (EBG1-P5, L: 152-155).*
- *Si, es una norma implícita. Ya sabemos que no esa persona está ocupada (EBG1-P3, L: 157-158).*

- *Me pongo unos audífonos, y escucho música que me guste, y bueno, eso también es como una señal de que no quiero ser molestada (EBG2-P2, L: 137-139).*

Sobre las razones para interrumpir

En ambas empresas, la razón más común para interrumpir son actividades relacionadas con el trabajo:

Empresa A

- *Cuando requiero que esa persona me dé una información que sólo él puede darme, sería uno de los casos. Otro caso puede ser, que le pida un consejo o una sugerencia para realizar alguna actividad (EAG1-P3, L: 190-193).*
- *Consideró que un 90% por motivos laborales, casi siempre por motivos laborales, el otro 10% serían motivos personales, porque ya los motivos personales, trato de tenerlos en horas de descanso o posterior al horario de trabajo (EAG1-P5, L: 196-199).*
- *Para solventar algún tema de trabajo, si necesito su apoyo (EAG2-P2, L: 228-229).*

Empresa B

- *Sólo por trabajo, pero no consideró que las interrupciones entre compañeros de trabajo sea realmente una distracción, es posible que le demos a conocer algo nuevo o puede que se le da a una idea para solucionar algún problema (EBG1-P2, L: 230-231).*
- *Yo interrumpo a mis compañeros solo por trabajo, pero te digo que ya estamos acostumbrados a eso no lo vemos como una distracción negativa, pues es nuestro día a día se requiere que nosotros trabajamos en conjunto (EBG1-P4, L: 253-256).*

Sobre las recomendaciones para el manejo de distracciones

En ambas empresas, las voces de los empleados manifestaron su postura respecto a las oficinas abiertas, pidiendo en muchos casos oficinas cerradas, siendo esta la recomendación más frecuente, algunos indicaron que les gustaría normas que les ayude a convivir en los espacios abiertos, otros recomendaron que la empresa realizara actividades donde se promueva la meditación o la realización habitual de ejercicios, como herramientas para lidiar con las distracciones. A continuación, se citan algunas opiniones:

Empresa A

- *Bueno, como es imposible que la empresa acondicione el área física, para tener oficinas individuales, porque es un espacio muy pequeño, por lo menos si me gustaría que establecieran normas de convivencia, que hasta ahora no se han establecido, lo que trae como consecuencia, que cada quien actúa a su parecer (EAG1-P1, L: 243-248).*
- *Colocar oficinas o cubículos separados, de manera que las personas puedan tener mayor silencio, y poder así no tener tantas distracciones externas (EAG1-P2, L: 249-251).*
- *Prohibir el uso del teléfono Prohibir el uso de dispositivos móviles teléfono y tableta (EAG1-P4, L: 254-255).*
- *A mí en lo particular me gustaría muchísimo, que existiera la forma de abrir la puerta en la cual, yo no esté involucrada. Porque esa puerta es parte de mi distracción (EAG2-P1, L: 282-284).*
- *A mí me gustaría que existiera una política respecto al uso de celulares, es que yo veo a veces que la gente está perdida en su teléfono y no trabajando. Además de que quizá las oficinas no fueran abiertas (EAG2-P2, L: 285-288).*
- *Yo sería más productivo si estuviera en una oficina cerrada* (*EAG2-P3, L: 289-290).*

Empresa B

- *A mí me gustaría que crearan como política que existieran espacios cerrados donde, si la gente quisiera trabajar en un espacio más silencioso, pudiera hacerlo sin problema (EBG1-P2, L: 317-319).*
- *A mí me gustaría que existiera como una instrucción, en donde las personas entiendan que los espacios abiertos, pueden ser menos productivos entonces, que sepan que deben bajar la voz en cierto momento, o no reírse muy duro, porque eso a veces desconcentra los otros sin querer (EBG1-P4, L: 325-329).*
- *Yo creo que la gente se distrae porque no está preparada para el estrés del día a día, vivir en Venezuela es estresante. Yo recomendaría al personal de recursos humanos que, hiciera actividades en donde se promueva que la gente haga ejercicio, o que haga otro tipo de actividades para mejorar su capacidad mental (EBG2-P3, L: 288-293).*

Sobre la productividad y las distracciones

La mayoría de los empleados entrevistaron, indicaron que las distracciones los hacen menos productivos, sin embargo, muchas veces la distracción en sí, puede ayudarlos con sus labores. A continuación, se exponen evidencias de los datos obtenidos:

Empresa A

- *En algunas ocasiones podría decir que sí, sin embargo, en otras, en la distracción encontrado la respuesta a tal vez alguna inquietud (EAG1-P1, L: 259-261).*
- *Si, es correcto en términos de eficiencia, pues soy menos productivo. Mientras más te distraes menos produces, menos*

te concentras, más tendencia tienes a equivocarte (EAG1-P4, L: 271-273).

- *Si, es así, yo creo que se ha desestimado el beneficio de tener una oficina más silenciosa (EAG1-P5, L: 274-275).*
- *Si claro, cada vez que tengo un cambio de instrucción, o que tengo que pararme abrir la puerta, cuando me siento, me cuesta muchísimo volver agarrar el hilo de lo que estaba haciendo eso hace que pierde el tiempo (EAG2-P1, L: 306-309).*
- *Yo creo que si la gente no estuviera tan pendiente del celular fuera más productiva. Entonces si las distracciones afectan a la productividad negativamente (EAG2-P2, L: 310-312).*
- *Si, yo fuera más productiva en un ambiente más cálido (EAG2-P4, L: 318).*

Empresa B

- *Realmente así. Cuando a uno los muchachos se lo ocurren qué sé yo, poner reggaetón el viernes y yo tengo que hacer un cierre de mes, realmente es una distracción, pues creo que mi mayor distracción es eso, los ruidos altos (EBG1-P1: 338-341).*
- *Mira, yo creo que, si no se toma conciencia de la actividad que estamos haciendo, pueden verse como negativas y afectando a la productividad (EBG1-P2, L: 342-344).*
- *Yo creo que sí, pero estamos como acostumbrados (EBG2-P2, L: 302).*

5.2. Identificación de las distracciones internas más comunes

Una vez obtenidos los datos de cada participante en el formulario, se realizó la transcripción de los datos, en el formulario publicado en el HBR, a continuación, los resultados para ambas empresas:

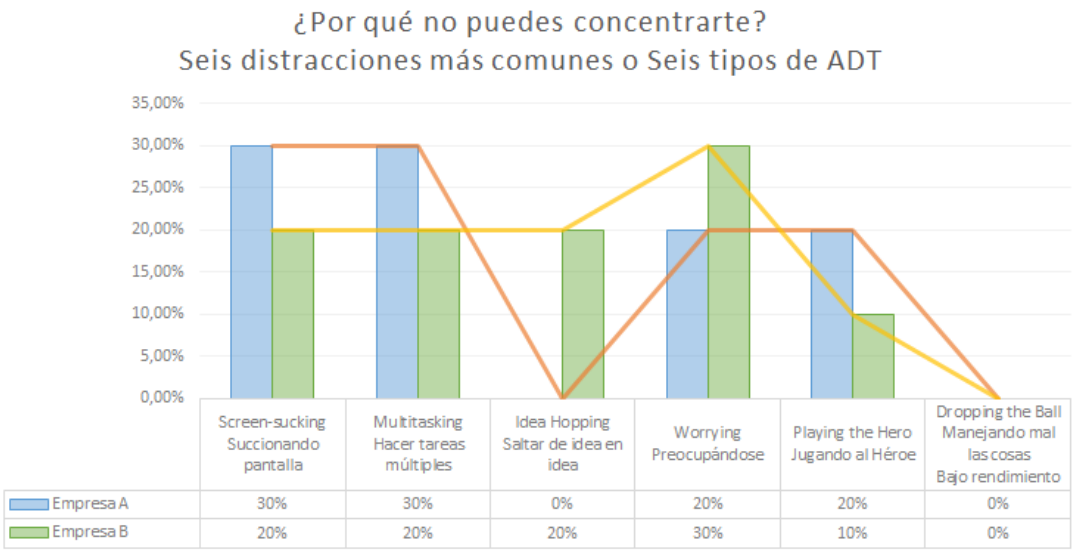


Figura 9: Resultados instrumento: ¿Por qué no puedes concentrarte? Seis distracciones más comunes o Seis tipos de ADT

En la figura 9, se encuentran expresados los porcentajes promedios de cada una de las seis distracciones más comunes, o seis tipos de ADT, para ambas empresas. Estos resultados indican que, para la empresa A, las distracciones internas: Screen sucking - Succionando Pantalla, y Multitasking - Hacer tareas múltiples, son las distracciones que más afectan sus empleados, eso significa que pueden pasar demasiado tiempo mirando dispositivos electrónicos y tratando de hacer demasiado a la vez. Estas distracciones están seguidas por Worrying - Preocupándose, que habla de cuando la persona centra su atención en problemas que no son tan importantes y, Playing the Hero - Jugando al Heroe, que es cuando los empleados les gusta ir cuidando a los demás, excluyendo incluso sus propias necesidades.

En cambio, para la empresa B la distracción interna más común es: Worrying – Preocupándose, es decir, que un 30% de los empleados participantes, tienen sistemas de que se preocupan excesivamente, esto puede agotar la energía mental, deshabilitar el aprendizaje y evitar el rendimiento máximo. Esta categoría, esta seguida por Screen sucking - Succionando

Pantalla, Multitasking - Hacer tareas múltiples y, Idea Hopping – Saltando de idea en idea, con un 20% cada una.

5.3. Calificación del manejo de distracciones por parte de los empleados

Para determinar el grado como son manejadas las distracciones por los empleados, fue necesario convenir categorías de puntajes que comunicaran, en qué nivel de manejo de distracciones se encontraba los participantes del estudio, esta realizó de la siguiente manera:

PUNTOS DE NIVEL DE MANEJO DE DISTRACCIONES	
PUNTUACIÓN	**ALTERNATIVAS**
1	**“Nunca” se distrae**
2	**“De vez en cuando” se distrae**
3	**“A menudo” se distrae**
4	**“Siempre” se distrae**

La variable manejo de las distracciones obtuvo una mediana de 2 puntos, lo que la ubica en la categoría de “De vez en cuando” para ambas empresas. De acuerdo con Bregman (2011), este grado de manejo de distracción significa que, los empleados de estas empresas están manejando las distracciones bastante bien, pues no se distraen siempre, sino de vez en cuando, esta categoría supone que la fuerza de voluntad o la delegación, están ayudando a los trabajadores a concentrarse en hacer el trabajo correcto. En la figura 10, se destaca que, en el caso de la empresa B, la alternativa “Nunca”, está en la segunda posición, lo que representa que, al menos 30% de sus empleados, está haciendo un gran trabajo al concentrarse en sus labores, por lo que es probable, que tengan rituales y tácticas que le hagan productivos.

A continuación, se muestra un gráfico, con la información correspondiente:

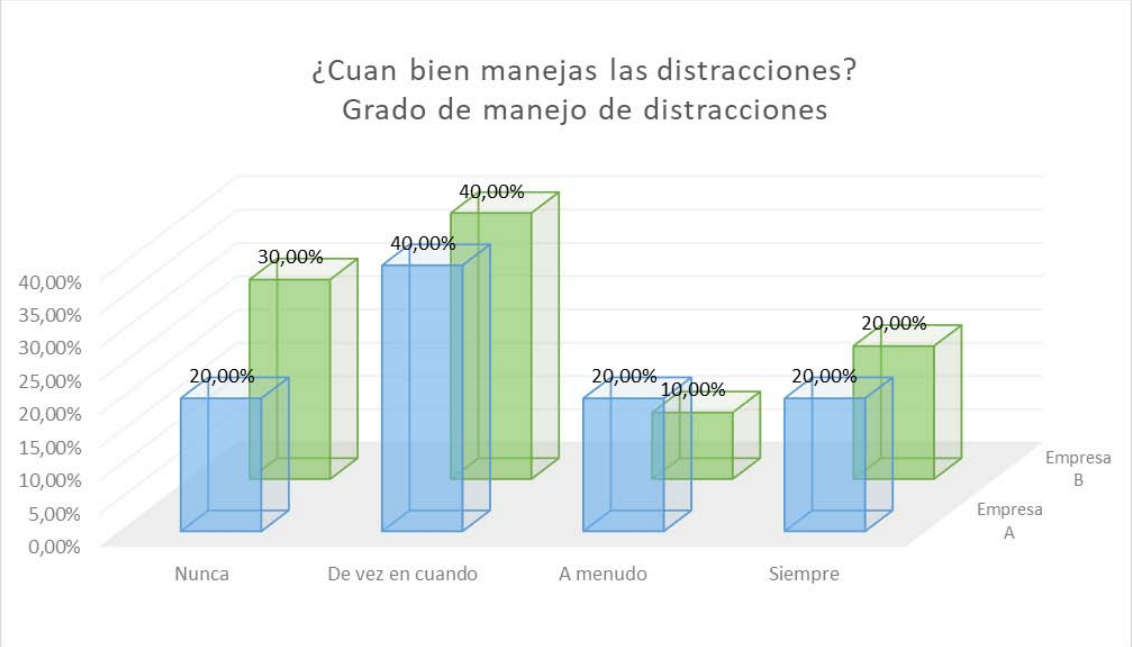
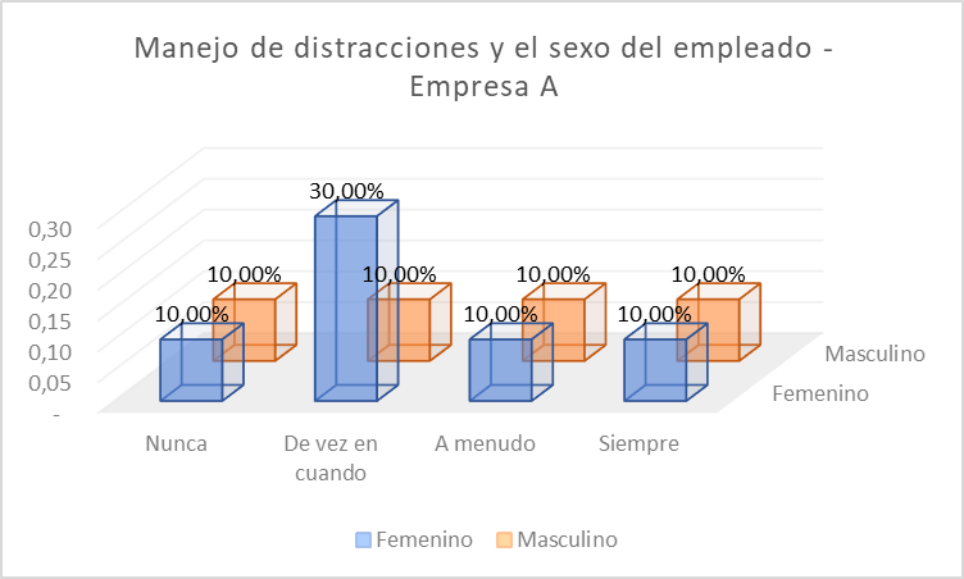


Figura 10: Resultados instrumento: ¿Qué tan bien manejas las distracciones? Grado de manejo de distracciones

Por otra parte, se hizo una comparación gráfica respecto a este punto y, el sexo de los participantes, en el caso de la empresa A, los participantes eran 60% mujeres y 40% hombres, y en el caso de la empresa B, 50% eran mujeres y 50% hombres, al ver los gráficos de la figura 11, podemos constatar que más mujeres que hombres, en ambas empresas, indican que manejan mejor las distracciones, pues sus resultados están más alineados con las opciones de “Nunca” y de “De vez en cuando”, por otra parte, se enfatiza que, en el caso de la empresa B, igual cantidad de hombres e igual cantidad de mujeres se inclinaron por la opción “De vez en cuando”, sin embargo, debido a que los participantes no estaban distribuidos en igual proporción según su sexo, pues no se escogieron sino que fue una contribución voluntaria, no se tomaran estos datos como concluyentes, de que si son las mujeres o los hombres de las empresas estudiadas, quienes manejan mejor las distracciones.



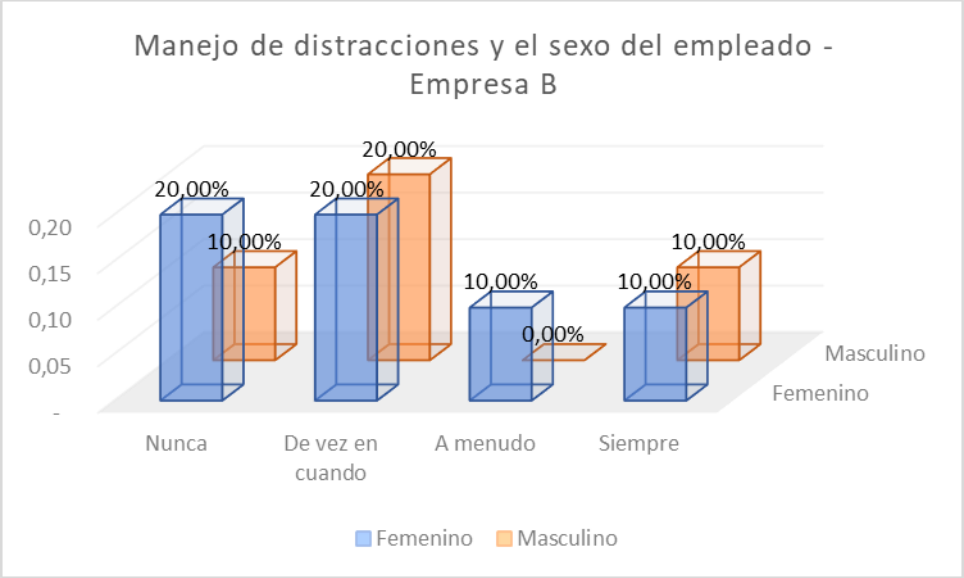


Figura 11: Comparación gráfica: Manejo de las distracciones y el sexo del empleado

Adicionalmente se hizo una comparación respecto a la edad y el manejo de las distracciones, y como se puede observar en las figuras 12 y 13, los empleados que están en la empresa A, cuyas edades están por encima de los 35 años, manejan mejor las distracciones que los otros empleados, se destaca que, la mediana de los empleados de esta compañía tiene entre 35 a 44 años de edad, siendo este rango de edad el que representa, el grupo más grande de empleados, con un 30% de los mismos. En cambio, en la empresa B, donde la mediana de edad se encuentra entre los 25 a 34 años, lo que representa el

40% de los empleados de sus oficinas, se indica que, los empleados de ese rango de edad son los mejores que manejan las distracciones, en esta compañía. Es importante no excluir que en el caso de la opción “Nunca”, fue la calificación para los empleados mayores de 35 años de ambas compañías, lo que es compatible, con lo indicado en la encuesta Udemy In Depth: 2018 Workplace Distraction Report (2018), donde se indica que, las generaciones Y y Z se describen como distraídos.

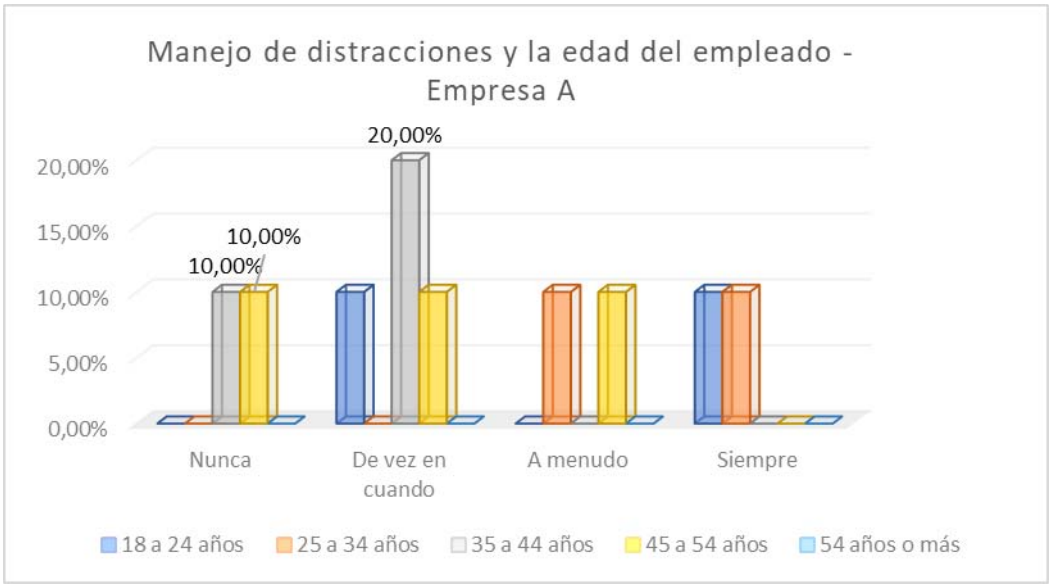


Figura 12: Comparación gráfica: Manejo de las distracciones y la edad del empleado – Empresa A

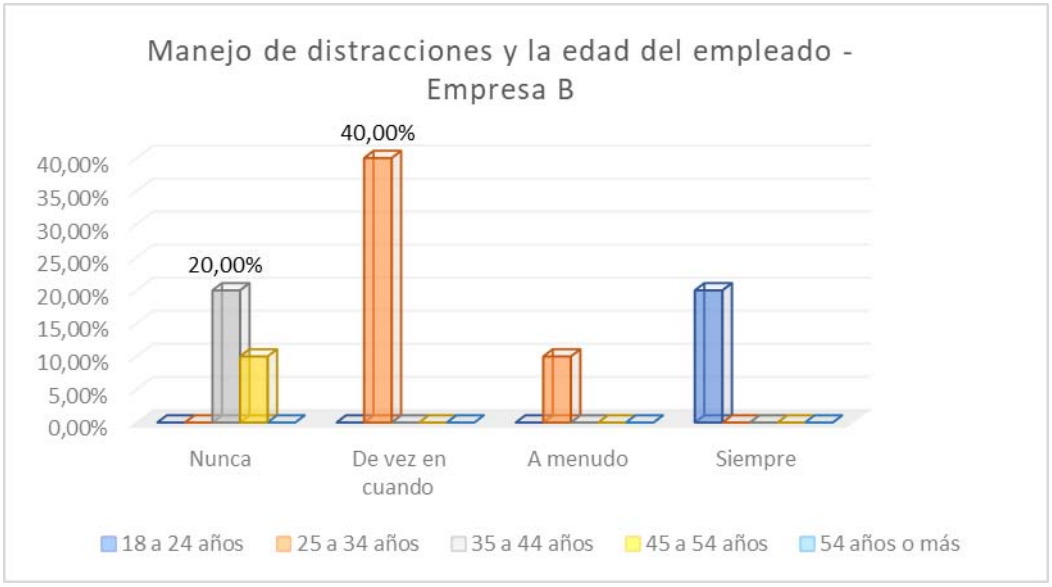


Figura 13: Comparación gráfica: Manejo de las distracciones y la edad del empleado – Empresa B

5.4. Determinación del grado de productividad laboral de los empleados

Siguiendo la metodología planteada por De Menezes y De Paula (2018), se estableció que el porcentaje promedio de productividad laboral para la empresa A fue de 75,25%, y para la empresa B fue de 69,50%, esto confirma que, en ambas compañías los empleados para ese momento cuando llenaron el formulario, que tenían una productividad laboral alta.

5.5. Relación entre la productividad laboral y el manejo de las distracciones

Con el propósito de saber si estas dos variables estaban relacionadas, y si lo están, cual es la intensidad de esta relación, se analizaron los datos utilizando medidas de correlación, en este caso el coeficiente de correlación de Pearson, sin embargo, antes de realizar alguna prueba estadística, se realizó una exploración a través de un gráfico de dispersión, para ello se han tomado los valores resultado de cada participante de las dos empresas, para ambas variables.

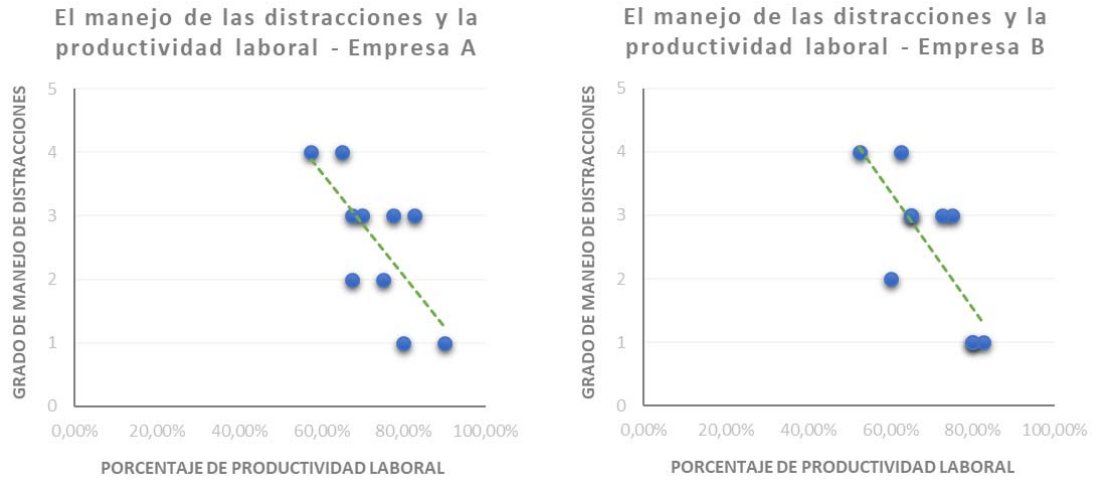


Figura 14: Gráfico de dispersión entre manejo de distracciones y productividad laboral

Como se puede ver a simple vista, en la figura 13, estas dos variables muestran una correlación lineal, en tal sentido, si tienen una relación, por lo que se puede interpretar que, cuando los empleados siempre se distraen y les es fácil estar enfocados haciendo las cosas que son realmente importantes, su productividad va a ser baja, y cuando los empleados nunca se distraen, su productividad va a ser alta.

Esta relación es negativa, lo cual se puede comprobar, con el valor del coeficiente de correlación de Pearson obtenido, que para la empresa A fue de -0,72 y para la empresa B fue de -0,78.

Estos resultados, lo podemos vincular con lo indicado por los participantes, quienes confirmaron en las entrevistas, que las distracciones los pueden hacer menos productivos.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La importancia de esta investigación descansó en el estudio de las distracciones y su relación con la productividad laboral en los ambientes de oficina de dos empresas de servicios.

Sobre la identificación de distracciones externas, es necesario reconocer que la mayoría de las distracciones que se han revelado en las entrevistas, tienen una tendencia a ocurrir en las grandes empresas, tal como lo indica Schmidt (2019). Se considera que el ruido en el ambiente laboral y las interrupciones relacionadas con los compañeros de trabajo, fueron las distracciones nombradas más de una vez, en sus distintas formas. Los entrevistados consideran que ambas representan un problema grave para su productividad y su capacidad de concentración, y por lo que se concluye que, los trabajadores prefieren ambientes silenciosos y con pocas interrupciones, un ambiente con un mínimo de distracciones, puede traer como consecuencia positiva jornadas laborales más cortas y con resultados más eficientes.

Esto no es de extrañar, debido a que las dos empresas adoptaron el plan de oficinas abiertas, y tal como lo indican Morrison y Smollan (2020), si bien la interacción espontánea y no estructurada entre los empleados que brindan los entornos de plan abierto puede ser funcional, pues pueden escuchar información importante sobre un caso o poder ofrecer ayuda, es vital que los empleados también tengan oportunidades para trabajo tranquilo, concentrado y privacidad, y lamentablemente para ambas empresas, esta no era una posibilidad disponible para todos los empleados.

Sobre las distracciones internas, en el caso de la empresa A, siguiendo la metodología de Hallowell (2015), se determinó que Screen sucking - Succionando Pantalla, y Multitasking - Hacer tareas múltiples, fueron las que mostraron mayor tendencia en los empleados, y en el caso de la empresa B, fue Worrying – Preocupándose. Esto habla de que las empresas deben apoyar a sus empleados promoviendo recomendaciones para que no se mantengan en situaciones improductivas.

De acuerdo con Hallowell (2015), la clave para solventar el primer fenómeno es, que los empleados entiendan que debe existir moderación, pero

no abstinencia, como por ejemplo, dividir su día de trabajo en bloques, unos bloques de trabajo enfocado y otros bloques con elementos potencialmente distractores, como responder correos electrónicos y revisar las redes sociales. También recomienda, programar un tiempo fuera de uso de alguna pantalla, especialmente si está trabajando en una tarea que requiere un enfoque extremo. En el caso de Multitasking - Hacer tareas múltiples, se recomienda establecer políticas de gestión de personas que promuevan la disminución de hacer más de una tarea a la vez, pues es agotador para el cerebro, así como también, enseñar a delegar tareas. Por otra parte, para la distracción Worrying – Preocupándose, debido a que la preocupación tóxica a menudo se basa en la falta de información, información incorrecta o ambas cosas, se recomienda impulsar campañas informativas o adiestramientos, donde se muestre a las personas como hacer un poco de investigación puede ayudar a poner el problema en perspectiva, obteniendo los hechos, enseñar como se puede planificar un curso de acción, para la solución de algún inconveniente, y si este plan no funciona, revisarlo.

Adicionalmente se conoció el grado de grado de manejo de las distracciones, el cual se calificó como “De vez en cuando” lo que significa que, los empleados de ambas empresas, hacen un gran esfuerzo para mantenerse enfocados y ser productivos, y seguramente siguen rituales personales para concentrarse, sin embargo, tal como lo indica Bregman (2011), lo que rodea a los trabajadores, puede conspirar para atraerlos fuera de la tarea, conduciéndolos a la gratificación inmediata, y traer como consecuencia baja productividad, en tal sentido, se recomienda promover la creación de rituales individuales por trabajador, donde cada quien de acuerdo a su personalidad y forma de aprender, active métodos personales para mantenerse concentrados, la idea es que los trabajadores enfoquen su atención, y que esto pueda ser incluso divertido.

Recomendaciones:

- La gerencia puede considerar planificar y diseñar su oficina cuidadosamente para asegurar un bajo nivel de ruido, usando materiales que absorban el sonido, para pisos, paredes, e incluso techos.
- Proporcionar espacios separados para un trabajo silencioso y, espacios para actividades ruidosas.
- Realizar campañas de comunicación interna, en donde se promueva el silencio, la importancia de no interrumpir a los compañeros frecuentemente, y la moderación del tono de voz.
- Hacer adiestramientos o campañas de comunicación en donde se invite a los empleados, a adoptar el establecimiento de horarios de manera individual, para el uso regulado de dispositivos electrónicos personales, y para determinar momentos específicos del día para revisar los correos electrónicos, por ejemplo: o los revisan a primera hora de la mañana, o lo hacen en medio y al final de la tarde, esto permitirá que los empleados se enfoquen, en los correos realmente importantes para darles trámite oportunamente y, se mantienen centrados en la tarea que están ejecutando.
- Establecer pautas de convivencia, y de mejora de productividad en las oficinas.
- Sobre el uso de la tecnología en el trabajo, se recomienda que las empresas adiestren a sus empleados, no solo en la funcionalidad de las herramientas disponibles, como el correo electrónico, los mensajes de comunicación instantánea, entre otros, sino que capaciten en el uso inteligente y eficiente de esas herramientas.
- Para futuras investigaciones, se recomienda explorar más a fondo el impacto del diseño de las oficinas abiertas en los trabajadores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adler, R., Adepu, S., Bestha, A., y Gutstein, Y. (2015). Remind me: Minimizing negative effects of multitasking. *Procedia Manufacturing,* 3, 5459-5466. Obtenido el 01 de marzo de 2019, de: https://doi.org/10.1016/j.promfg.2015.07.68.

Altmann, E., Trafton, G., y Hambrick, Z. (2013). Brief interruptions spawn errors. *MSU Today*. Obtenido el 20 de noviembre de 2018, de: https://msutoday.msu.edu/news/2013/brief-interruptions-spawn-errors/.

Amador, N., Aguirre, M., Anguiano, N. y Guízar, J. (2018). Desempeño laboral de acuerdo al estado de salud del trabajador y el uso del móvil en organizaciones laborales. *Nova scientia,* 10(21), 423-440. Obtenido el 20 de marzo de 2019, https://dx.doi.org/10.21640/ns.v10i21.1406

American Psychological Association (APA), (2006). Multitasking: Switching costs. Documento en línea. Obtenido el 20 de enero de 2019, de: https://www.apa.org/research/action/multitask

Arias, F. (2006) El Proyecto de Investigación (6ta Ed.). Caracas: Editorial Episteme.

Bachner-Melman, R., Gritsenko, I., Nemanov, L., Zohar, A. H., Dina, C., y Ebstein, R. P. (2005). Dopaminergic polymorphisms associated with self-report measures of human altruism: a fresh phenotype for the dopamine D4 receptor. *Molecular psychiatry*, *10*(4), 333. Obtenido el 20 de enero de 2019 de: https://www.nature.com/mp/journal/v10/n4/abs/4001635a.html

Bailey, C. (2016). 4 types of distractions that derail your productivity. *A Life of Productivity* Obtenido el 10 de junio de 2019, de: https://alifeofproductivity.com/4-types-of-distractionsthat-derail-your-productivity/

Bailey, C. (2018). 4 Strategies for Overcoming Distraction. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2–4. Obtenido el 10 de junio de 2019, de: https://hbr.org/2018/08/4-strategies-for-overcoming-distraction.

Bennett, S. (2013). Social media increases office productivity, but management still resistant, says study. *Adweek, LLC.* Obtenido el 20 de julio de 2019, de: http://www.adweek.com/digital/social-media-workplace-survey/?red=at.

Boitnott, J. (2014). Social media addiction: the productivity killer. *Inc.com*. Obtenido el 20 de julio de 2019, de: https://www.inc.com/john-boitnott/social-media-addiction-the-productivity-killer.html.

Bregman, P. (2011). *18 Minutes: Find Your Focus, Master Distraction and Get the Right Things Done*. Reino Unido: Hachette UK.

Brennan, A., Chugh, J. y Kline, T. (2002). Traditional versus Open Office Design: A Longitudinal Field Study. Environment and Behavior, 34(3), 279–299. Obtenido el 20 de abril de 2019, de: https://doi.org/10.1177/0013916502034003001

Carrier, L., Rosen, L., Cheever, N., y Lim, A. (2015). Causes, effects, and practicalities of everyday multitasking. *Developmental Review*, *35*, 64-78. Obtenido el 01 de marzo de 2019, de https://doi.org/10.1016/j.promfg.2015.07.680.

Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de la investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. Revista Nacional de Administración, 1,2, 31-54, Julio Diciembre-2010. Obtenido el 20 de julio de 2019, de: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3693387.

Cequea M., y Rodríguez Monroy, C. (2012). Productividad y factores humanos. Un modelo con ecuaciones estructurales. *Interciencia: Revista de ciencia y tecnología de América*, *37*(2), 121-127. Obtenido el 20 de abril de 2019, de: http://oa.upm.es/10777/.

Cohen, LaRue y Cohen. (2017). Attention interrupted: Cognitive distraction & workplace safety. *Professional Safety*, 62(11), 28-34. Obtenido el 20 de abril de 2019, de: https://bit.ly/2JzbSbu

Cotteleer, M. y Bendoly, E. (2014). Stop or Not? How behavioral factors affect decisions related to work interruptions. *Deloitte*. Obtenido el 29 de abril de 2016, de http://dupress.com/articles/managing-digital-distractions-in-workplace.

David, S. (2016). Emotional agility: Get unstuck, embrace change, and thrive in work and life. Estados Unidos: Penguin.

Davis, M, Leach, D., y Clegg, C. (2011). The physical environment of the office: Contemporary and emerging issues. *International review of industrial and organizational psychology*, *26*(1). Obtenido el 20 de abril de 2019, de: https://doi.org/10.1002/9781119992592.ch6.

De Menezes, F. y De Paula X (2018). Development, Validation, and Reliability Testing of the Brief Instrument to Assess Workers Productivity during a Working Day (IAPT). *Revista Brasileira de Gestão de Negócios,* 20(2), 232–247. Obtenido el 20 de junio de 2019, de: https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i2.3764

Díaz, L. (2017). Redes sociales en Venezuela. La Hora Clave (Programa de TV). Globovisión: Caracas. Obtenido el 20 de abril de 2019, de: https://youtu.be/Cu4QGbDJotw.

Evans, G. y Johnson, D. (2000). Stress and open-office noise. *Journal of applied psychology*, *85*(5), 779. Obtenido el 20 de marzo de 2019 de: https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0021-9010.85.5.779

Frost, P., y Robinson, S. (1999). THE TOXIC HANDLER ORGANIZATIONAL HERO-AND CASUALTY. Harvard Business Review, 77(4), 97-97. Obtenido el 10 de mayo de 2019, de: https://hbr.org/1999/07/the-toxic-handler-organizational-hero-and-casualty.

Gallo, A. (2017). What to Do When You're Feeling Distracted at Work. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2–7. Obtenido el 10 de enero de 2019, de: https://hbr.org/2017/12/what-to-do-when-youre-feeling-distracted-at-work.

Gallup: State of the American Workplace. (2017). State of the American Workplace Report. *Gallup, Inc.* Obtenido el 20 de agosto de 2019, de: https://www.gallup.com/workplace/238085/state-american-workplace-report-2017.aspx.

García, C., Quiroz, M. y Yaya, A. (2018). La incidencia de los factores psicosociales en el clima y productividad laboral: El caso de una entidad financiera peruana. Tesis de maestría. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú. Obtenido el 20 de abril de 2019, de: http://hdl.handle.net/10757/624879.

Gillie, T. y Broadbent, D. (1989). What makes interruptions disruptive? A study of length, similarity, and complexity. *Psychological Research*. 50: 243-250. Obtenido el 20 de junio de 2019, de https://interruptions.net/literature/Gillie-PR89.pdf.

Grenny, J. (2015). 5 Ways to Minimize Office Distractions. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2–4. Obtenido el 20 de noviembre de 2018, de: https://hbr.org/2015/12/5-ways-to-minimize-office-distractions.

Hallowell (2014). Assessment: Why Can't You Focus at Work?, by Edward M. Hallowell, MD. *Harvard Business Review Digital Articles.* Obtenido el 20 de noviembre de 2018, de: https://hbr.org/web/assessment/2014/11/why-cant-you-focus-at-work.

Hallowell, E. (2005). "Overloaded Circuits: Why Smart People Underperform." *Harvard Business Review* 83 (1): 54–62. Obtenido el 20 de enero de 2019, de: https://hbr.org/2005/01/overloaded-circuits-why-smart-people-underperform.

Hallowell, N. (2015). *Driven to distraction at work: how to focus and be more productive*. Estados Unidos: Harvard Business Review Press.

Hammerness, P., y Moore, M. (2012). Train Your Brain to Focus. *Harvard Business Review Digital Articles*, 1–4. Obtenido el 20 de enero de 2019, de: https://hbr.org/2012/01/train-your-brain-to-focus

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación (6ta Edición)*. México.

Hewitt, J. (2017). 3 questions to improve the way you focus at work. *World Economic Forum reports.* Obtenido el 30 de junio de 2019, de https://www.weforum.org/agenda/2017/05/staying-focused-work/.

Jett, Q. y George, J. (2003). Work Interrupted: A Closer Look at the Role of Interruptions in Organizational Life. *Academy of Management Review, 28(3)*, 494–507. Obtenido el 20 de abril de 2019, de: https://doi.org/10.5465/AMR.2003.10196791.

Johnson, D. (2017). These are the most productive countries in the world. Obtenido el 20 de julio de 2019, de: http://time.com/4621185/worker-productivity-countries/.

Kamal, M., Kevlin, S., y Dong, Y. (2016). Investigating multitasking with technology in academic settings. *SAIS 2016 Proceedings*. Obtenido el 20 de enero de 2019, de https://aisel.aisnet.org/sais2016/16.

Krol, M., Brouwer, W., y Rutten, F. (2013). Productivity costs in economic evaluations: past, present, future. *Pharmacoeconomics*, 31(7), 537-549. Obtenido el 20 de abril de 2019, de: https://doi.org/10.2165/00019053-200927050-00002.

Kuhn, G. (2001). Circadian rhythm, shift work, and emergency medicine. *Ann Emerg Med*, 37(1), 88-98. Obtenido el 20 de abril de 2019, de: https://doi.org/10.1067/mem.2001.111571.

Latino, R. (2008). The effects of distractions on human performance. Briefings on Patient Safety. 10-11. Obtenido en el 20 de enero de 2019 de: https://www.researchgate.net/publication/313555637

Lee, S. y Brand, J. (2005). Effects of control over office workspace on perceptions of the work environment and work outcomes. *Journal of environmental psychology*, *25*(3), 323-333. Obtenido el 20 de abril de 2019, de: https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2005.08.001

Leppa, A., Barkley, J. y Li, J. (2017). Motivations and experiential outcomes associated with leisure time cell phone use: Results from two independent studies. *Leisure Sciences*, *39*(2), 144-162. Obtenido el 26 de enero de 2019, de https://doi.org/10.1080/01490400.2016.1160807.

Leung, K. (2015). The Effect of Distractions on Task Performance and Enjoyment as Moderated by Regulatory Fit. *Master's Theses*. 4595. Obtenido el 26 de enero de 2019, de: https://doi.org/10.31979/etd.2kvf-5j6a.

Lin, B., Kain, J., y Fritz, C. (2013). Don't interrupt me! An examination of the relationship between intrusions at work and employee strain. *International Journal of Stress Management*, *20*(2), 77. Obtenido el 26 de enero de 2019, de http://dx.doi.org/10.1037/a0031637.

Macmillan, A. (2017). Why Instagram is the worst social media for mental health. *TIME Health* (Time.com). Obtenido el 20 de julio de 2019, de: http://time.com/4793331/instagram-socialmedia-mental-health/.

Mark, G., González, V. M., y Harris, J. (2005). No task left behind?: examining the nature of fragmented work. In *Proceedings of the SIGCHI conference on Human factors in computing systems* (pp. 321-330). ACM. Obtenido el 01 de junio de 2016, de: https://www.researchgate.net/publication/221516226.

Martin, M. (2014). Managing distracted employees. *American Rental Association.* Obtenido el 01 de junio de 2016, de: http://www.rentalmanagementmag.com/Art/tabid/232/ArticleId/20013

Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso Estrategia metodológica de la investigación científica. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, (20). Obtenido el 20 de septiembre de 2019, de: http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3576/2301.

Min (2019). Situación digital y social media en Venezuela 2019. *Yi Min Shum Xie, https://yiminshum.com/*. Obtenido el 03 de julio de 2019 de: https://yiminshum.com/digital-social-media-venezuela-2019/.

Morrison, R. y Smollan, R. (2020). Open plan office space? If you're going to do it, do it right: A fourteen-month longitudinal case study. *Applied ergonomics*, 82, 102933. Obtenido el 13 de enero de 2020, de: https://doi.org/10.1016/j.apergo.2019.102933.

New CareerBuilder survey reveals how much smartphones are sapping productivity at work. (2016). Obtenido el 05 de abril de 2019, de:

https://www.careerbuilder.com/share/aboutus/pressreleasesdetail.aspx?sd=6%2F9%2F2016&id=pr954&ed=12%2F31%2F2016.

Nielson, K., Langenecker, S. y Garavan, H. (2002). Differences in the functional neuroanatomy of inhibitory control across the adult life span. *Psychology and aging*, *17*(1), 56. Obtenido el 20 de agosto de 2019, de: http://dx.doi.org/10.1037/0882-7974.17.1.56.

Olmstead, K., Lampe, C., y Ellison, N. B. (2016). Social media and the workplace. *PEW research center*. Obtenido el 20 de abril de 2019, de: http://www.pewinternet.org/2016/06/22/social-media-and-the-workplace/.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2018). 18. Productividad. *Plataforma de recursos de trabajo decente para el desarrollo sostenible: Áreas temáticas*. Obtenido el 15 de junio de 2019, de: https://www.ilo.org/global/topics/dw4sd/themes/productivity/lang--es/index.htm.

Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo, OECD (2019). Level of GDP per capita and productivity. (2019). Obtenido el 20 de julio de 2019, de: https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=PDB_LV#.

Oulasvirta, A., y Saariluoma, P. (2006). Surviving task interruptions: Investigating the implications of long-term working memory theory. *International Journal of Human-Computer Studies*, *64*(10), 941-961. Obtenido el 20 de abril de 2019, de: https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2006.04.006

Pielot M. y Rello L. (2017). Productive, Anxious, Lonely - 24 Hours Without Push Notifications. In Proceedings of MobileHCI '17, Vienna, Austria, September 04-07, 2017, 11 pages. Obtenido el 01 de mayo de 2019 de: https://doi.org/10.1145/3098279.3098526.

Pozen, R. (2019). What Makes Some People More Productive Than Others? Harvard Business School Cases. Obtenido el 20 de abril de 2019, de: https://hbr.org/2019/03/what-makes-some-people-more-productive-than-others

Prokopenko, J. (1989). La Gestión de la Productividad Manual práctico. Organización Internacional del Trabajo. Ginebra. Obtenido el 20 de julio de 2019, https://www.ingenieriademetodos.com/app/download/9185588769/La+gesti%C3%B3n+de+la+productividad+OIT.pdf?t=1509937247&mobile=1

Przybylski, A. y Weinstein, N. (2013). Can you connect with me now? How the presence of mobile communication technology influences face-to-face conversation quality. *Journal of Social and Personal Relationships*, 30(3), 237–246. Obtenido el 01 de marzo de 2019, de: https://doi.org/10.1177/0265407512453827.

Putnam, R. (2000). Bowling alone: The collapse and revival of American community. Simon and schuster. Obtenido el 20 de agosto de 2019, de: http://93.174.95.29/_ads/5423187BF84CCF848582DB48A56B653E.

Quiroga, M. (2011). El Impacto de las Nuevas Tecnologías y las Nuevas Formas de Relación en el Desarrollo. *Psicología Educativa*. Vol. 17, n.° 2, 2011 - Págs. 147-161. Obtenido el 20 de junio de 2018, de https://doi.org/10.5093/ed2011v17n2a3.

Ramos-Quiroga, J., Chalita, P., Vidal, R., Bosch, R., Palomar, G., y Prats, L. (2012). Diagnóstico y tratamiento del trastorno por déficit de atención/hiperactividad en adultos. *Rev neurol*, *54*(Supl 1), S105-15. Obtenido el 03 de mayo de 2019 de: http://www.amece.es/images/tdah15.pdf

Real Academia Española: Diccionario de la lengua española, 23.ª ed., [versión 23.2 en línea]. Consultado en mayo 2019, de https://dle.rae.es.

Roper, K. and Juneja, P. (2008), "Distractions in the workplace revisited", *Journal of Facilities Management*, Vol. 6 No. 2, pp. 91-109. Obtenido el 20 de junio de 2019, de:https://doi.org/10.1108/14725960810872622

Rosen, C. (2008). The myth of multitasking. *The New Atlantis*, (20), 105-110. Obtenido el 15 de diciembre de 2018 de: https://www.jstor.org/stable/43152412

Rosen, L. (2018). 5 Ways to Counteract Your Smartphone Addiction. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2–4. Obtenido el 10 de enero de 2019, de: https://hbr.org/2018/03/5-ways-to-counteract-your-smartphone-addiction

Rosen, L., y Samuel, A. (2015). Conquering digital distraction. *Harvard Business Review*, *93*(6), 110-113. Obtenido el 20 de diciembre de 2018, de: https://hbr.org/2015/06/conquering-digital-distraction.

Sadosky, A. B., DiBonaventura, M., Cappelleri, J. C., Ebata, N., y Fujii, K. (2015). The association between lower back pain and health status, work productivity, and health care resource use in Japan. *J Pain Res*, 8, 119-130. Obtenido el 20 de abril de 2019, de: https://dx.doi.org/10.2147%2FJPR.S76649

Sahu, S., Sett, M., y Kjellstrom, T. (2013). Heat exposure, cardiovascular stress and work productivity in rice harvesters in India: implications for a climate change future. *Ind Health*, 51(4), 424-431. Obtenido el 20 de abril de 2019, de: https://doi.org/10.2486/indhealth.2013-0006.

Sanbonmatsu D., Strayer D., Medeiros-Ward N., Watson J. (2013) Who Multi-Tasks and Why? Multi-Tasking Ability, Perceived Multi-Tasking Ability, Impulsivity, and Sensation Seeking. *PLoS ONE* 8(1): e54402. Obtenido el 20 de enero de 2019, de: https://doi.org/10.1371/journal.pone.0054402

Sandoval, C. y Arce, A. (2014). La Medición de la Productividad del Valor Agregado: una aplicación empírica en una cooperativa agroalimentaria de Costa Rica (Measuring value added productivity: an empirical aplication in an agroalimentary cooperative in Costa Rica). *Tec Empresarial*, 8(2), ág-41. Obtenido el 15 de junio de 2019, de: https://doi.org/10.18845/te.v8i2.1988.

Schmidt, M. (2019). Oficina abierta: ¿pesadilla o intercambio? (Programa de TV). Deutsche Welle. Alemania. Obtenido el 10 de septiembre de 2019, de: https://p.dw.com/p/3Ox2Q.

Schultz, A., Chen, C. y Edington, D. (2009). The cost and impact of health conditions on presenteeism to employers. *Pharmacoeconomics*, 27(5), 365-378. Obtenido el 20 de enero de 2019, de: https://hbr.org/2012/01/train-your-brain-to-focus

Schumacher, S. (2016). Productivity prohibitors: how to stop them in their tracks. Obtenido el 06 de agosto de 2019, de: https://web.archive.org/web/20190405190107/https://www.surepayroll.com/resources/blog/productivity-prohibitors-how-to-stop-them-in-their-tracks.

Spira, J. y Feintuch, J. (2005) The cost of not paying attention: How interruptions impact knowledge worker productivity. *Basex, Inc*. Obtenido el 15 de diciembre de 2018, de: https://iorgforum.org/wp-content/uploads/2011/06/CostOfNotPayingAttention.BasexReport1.pdf.

Srna, S., Schrift, R. y Zauberman, G. (2016). Multitasking: Perception and Performance. *Advances in Consumer Research*, 44, 630–631. Obtenido el 20 de enero de 2019, de: http://www.acrwebsite.org/volumes/v44/acr_vol44_1022193.pdf

Steelcase. (2015). Pensar Mejor. *360*, 08-23. Obtenido el 20 de junio de 2019, de: https://www.steelcase.com/na-es/investigacion/articulos/temas/bienestar/pensar-mejor/?pdf=1.

Stone, L. (2008). Continuous partial attention–not the same as multi-tasking. *Business Week*, *24*. Obtenido el 20 de noviembre de 2018, de: https://www.bloomberg.com/news/articles/2008-07-23/continuous-partial-attention-not-the-same-as-multi-tasking.

Sum, J., Leung, C. y Ho, K. (2014). Intractability of operation scheduling in the presence of multitasking. *Operations Research*. Obtenido el 20 de abril de 2019, de: http://web.nchu.edu.tw/~pfsum/papers/schedule_tr05zg_2017.pdf

The Multitasking Paradox. *Harvard Business Review*, [s. l.], v. 91, n. 3, p. 30–31, 2013. Obtenido el 20 de abril de 2019, de: https://hbr.org/2013/03/the-multitasking-paradox.

Three out of five employees are highly stressed, according to ComPsych survey. (2017). *ComPsych Corporation*. Obtenido el 20 de julio de 2019, de: https://www.compsych.com/press-room/press-article?nodeId=37b20f13-6b88-400e-9852-0f1028bd1ec1

Tiutiunnikov, L. (2018). Distractions in the office environment of start-up companies. Tesis de Licenciatura. JAMK University of Applied Sciences. Finlandia. Obtenido el 20 de julio de 2019, de: https://www.theseus.fi/handle/10024/226421.

Torres, N. (2015). Just Hearing Your Phone Buzz Hurts Your Productivity. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2–5. Obtenido el 10 de enero de 2019, de: https://hbr.org/2015/07/just-hearing-your-phone-buzz-hurts-your-productivity

Udemy In Depth: 2018 Workplace Distraction Report (2018). Udemy for Business, Udemy, Inc. Obtenido el 20 de julio de 2019, de:

https://research.udemy.com/research_report/udemy-depth-2018-workplace-distraction-report/

Ulubeyli, S., Kazaz, A., y Er, B. (2014). Planning engineers' estimates on labor productivity: Theory and practice. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *119*, 12-19. Obtenido el 20 de julio de 2019, de https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.004.

Van der Horst, A., Klehe, U. y Van Leeuwen, L. (2012). Doing It All At Once: Multitasking as a predictor of call center agents' performance and performance-based dismissal. *International Journal of Selection and Assessment*, *20*(4), 434-441. Obtenido el 15 de diciembre de 2018, de https://doi.org/10.1111/ijsa.12006.

Villamar (2018). SmartPhone en clases herramienta o prejuicio. Biblioteca *Digital de Vanguardia para la Investigación en Ciencias Sociales, principalmente de la Región Andina y América Latina (FLACSO Andes)*. Obtenido el 20 de marzo de 2019, de https://www.flacsoandes.edu.ec/agora/62952-smartphone-en-clases-ayuda-o-perjuicio.

Wickens, C. y Hollands, J. (2000). *Engineering psychology and human performance* (3rd ed.). Upper Saddle River, Nueva Jersey: Prentice-Hall.

Wood, E., Zivcakova, L., Gentile, P., Archer, K., De Pasquale, D., y Nosko, A. (2012). Examining the impact of off-task multi-tasking with technology on real-time classroom learning. *Computers & Education*, *58*(1), 365-374. Obtenido el 20 de noviembre de 2018, de https://doi.org/10.1016/j.compedu.2011.08.029.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods*. 6 edición. Sage publications.

Zahn, R., Moll, J., Paiva, M., Garrido, G., Krueger, F., Huey, E. y Grafman, J. (2008). The neural basis of human social values: evidence from functional MRI. *Cerebral cortex*, *19*(2), 276-283. Obtenido el 20 de junio de 2019, de: Obtenido el 20 de abril de 2019, de: https://doi.org/10.2486/indhealth.2013-0006.

ANEXOS

Anexo A: Preguntas para las entrevistas de grupos focales

1. ¿Cuál es el rol de cada uno de ustedes en la organización?

2. ¿Qué cosas pueden distraerlos e interrumpir su flujo de trabajo? ¿Me pueden colocar un ejemplo?
3. ¿En qué momento el día sienten que están trabajando en tu lugar ideal o “Sweet Spot” ?, qué están haciendo un trabajo en el que realmente son buenos y, que disfrutan al máximo. Esta pregunta se refiere al momento del día cuando sienten que trabajan mejor.
4. Háblenme de su percepción sobre el ruido. ¿Cómo sienten que es el ambiente de esta oficina respecto al ruido? ¿es ruidosa? ¿es silenciosa? ¿me pueden colocar un ejemplo?
5. ¿Qué acción realizan para filtrar el ruido?
6. ¿Consideran que los descansos pueden verse como distracciones?
7. ¿Consideran que las reuniones pueden verse como distracciones?
8. ¿Los rumores o chismes pueden distraerlos e interrumpir su flujo de trabajo? ¿Me pueden colocar un ejemplo?
9. ¿Por cuáles razones ustedes interrumpirían y a las labores de otro compañero de trabajo?
10. ¿Consideran que sus dispositivos electrónicos personales (teléfonos celulares tabletas laptops) son una distracción?
11. ¿Cuál es el dispositivo personal que más utilizan el día?
12. ¿Cuál es la actividad más usual que realizan con los dispositivos electrónicos personales? ¿Son actividades relacionadas con el trabajo? o ¿Sobre actividades relacionadas con su vida personal?
13. ¿Qué acción les gustarías que tomará la empresa para manejar las distracciones, que le afectan a ustedes en su día laboral?
14. ¿Consideran ustedes que las distracciones los hacen menos productivos?
15. ¿Consideran que la realidad actual en Venezuela puede afectar el enfoque de una persona en el trabajo?
16. ¿Existe otra distracción en su trabajo que no hemos nombrado acá?

Anexo B: Formulario

Distracciones en el trabajo

La información que nos proporcione se utilizará de manera anónima y confidencial, y forma parte de una investigación (trabajo de grado) realizada por una estudiante del programa del Postgrado de Recursos Humanos y Relaciones Industriales de la UCAB (https://www.ucab.edu.ve/), en tal sentido, la información recogida tiene sólo fines académicos.

Para responder, lea atentamente cada declaración y escoja la opción que mejor represente su opinión individual, es preciso que considere las escalas de respuesta.

Una vez tabulados los resultados, nos comunicaremos con usted.

*Obligatorio

1. **Dirección de correo electrónico** *

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Tiempo máximo para completar el formulario: 25 minutos

Grupo Etario (Sección A)

Antes de comenzar a llenar las dos secciones, le agradecemos que nos proporcione la siguiente información, la cual será útil para analizar con más detalle los resultados del estudio

2. **¿Cuál es su edad actual? , elija un rango de la lista desplegable**
Marca solo un óvalo.
- 18 a 24 años
- 25 a 34 años
- 35 a 44 años
- 45 a 54 años
- 54 años o más

3. **¿Con qué género se identifica más?**
Marca solo un óvalo.
- Femenino
- Masculino
- Prefiero no indicar

4. **¿Cuál es su nivel de cargo actual?**
Marca solo un óvalo.
- Asistente
- Analista
- Coordinador o Líder
- Gerente
- Director

Anexo B-1: Formulario

¿Por qué no puedes enfocarte en el trabajo? (Sección B)

Por el Dr. Edward M. Hallowell
(Original en: https://hbr.org/web/assessment/2014/11/why-cant-you-focus-at-work)

¿A menudo te sientes ansioso o abrumado? ¿Tiene dificultades para establecer prioridades y mantenerte organizado? ¿Las demandas constantes le impiden hacer las cosas?.

Realice esta breve evaluación para ver cuál de los seis tipos más comunes de distracción en el lugar de trabajo, interfiere con su capacidad para concentrarse y ser productivo.

Cada uno es un ejemplo de lo que el Dr. Edward Hallowell, llama "rasgo de déficit de atención" (ADT, por sus siglas en inglés), una condición neurológica causada por una sobrecarga cerebral en un entorno hiperestimulante. Debido a que el ADT puede hacerle sentir que tiene algún otro trastorno de atención como, trastorno por déficit de atención (TDA, también conocido como ADD, por sus siglas en inglés), o trastorno por déficit de atención con hiperactividad (TDAH, también conocido como ADHD, por sus siglas en inglés), es importante saber que el ADT es una condición temporal causada por su entorno y no requiere atención médica, mientras que ADD / ADHD es de origen genético y generalmente se trata con medicamentos.

El Dr. Edward M. Hallowell es un psiquiatra de niños y adultos, autor de gran éxito de ventas, un orador de renombre mundial y una autoridad líder en ADD y ADHD.

Tiempo: 12 minutos

5. **1. Me preocupo incluso cuando una situación no lo justifica** *
Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
-3 Muy en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	+3 Muy de acuerdo

6. **2. Asumo los problemas de otras personas en el trabajo como si fueran míos** *
Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
-3 Muy en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	+3 Muy de acuerdo

7. **3. Tengo tantas ideas que no sé qué hacer con todas ellas** *
Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
- 3 Muy en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	+ 3 Muy de acuerdo

8. **4. Pierdo demasiado tiempo en línea (conectado a Internet)** *
Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
-3 Muy en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	+3 Muy de acuerdo

9. **5. Planificar es muy difícil para mí** *
Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
-3 Muy en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	-3 Muy de acuerdo

10. **6. Me quedo despierto por la noche pensando en nuevas ideas para seguir** *
Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
-3 Muy en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	-3 Muy de acuerdo

Anexo B-2: Formulario

11. **7. Me gusta hablar por teléfono, enviar correos electrónicos y mirar otra pantalla todo a la vez** *
Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
-3 Muy en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	+3 Muy de acuerdo

12. **8. Amo las crisis; Ahí es cuando mejor me enfoco** *
Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
-3 Muy en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	+3 Muy de acuerdo

13. **9. Si tuviera un centavo por cada idea que he tenido, con la que no he hecho nada, sería rico** *
Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
-3 Muy en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	+3 Muy de acuerdo

14. **10. Sería el doble de productivo si pudiera aprender a apagar mis aparatos electrónicos** *
Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
+3 Muy en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	+3 Muy de acuerdo

15. **11. Vengo de una familia de personas que se preocupan mucho** *
Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
+3 Muy en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	+3 Muy de acuerdo

16. **12. Me siento mucho más cómodo dando ayuda que pidiéndola** *
Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
-3 Muy en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	+3 Muy de acuerdo

17. **13. La culpa es un gran problema para mí** *
Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
-3 Muy en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	+3 Muy de acuerdo

18. **14. Tengo una mente poderosa, pero tengo problemas para controlarla** *
Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
-3 Muy en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	+3 Muy de acuerdo

19. **15. Tengo más problemas para prevenir las interrupciones que la persona promedio** *
Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
-3 Muy en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	+3 Muy de acuerdo

Anexo B-3: Formulario

20. **16. Otras personas a menudo se oponen a cuánto tiempo paso en línea o frente a las pantallas** *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
-3 Muy en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	+3 Muy de acuerdo

21. **17. Daría cualquier cosa por solo una hora ininterrumpida** *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
-3 Muy en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	+3 Muy de acuerdo

22. **18. Si me preocupara menos, tendría más éxito** *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	
-3 Muy en desacuerdo	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	+3 Muy de acuerdo

Productividad durante su jornada laboral (Sección C)

Por Fábio Sprada de Menezes y Antonio Augusto de Paula Xavier (2018).
Original en: https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i2.3764

A continuación, responda las siguientes diez preguntas sobre su productividad durante su jornada laboral actual.

Este instrumento es individual, y se refiere a su desempeño en las últimas dos horas de trabajo.

No hay alternativas correctas o incorrectas, el instrumento es subjetivo, así que siéntase cómodo para responder las preguntas.

Tiempo: 5 minutos

23. **1. ¿Cuán concentrado y eficiente me he sentido en las últimas dos horas?** *

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Nada
- ☐ Poco
- ☐ Regular
- ☐ Mucho
- ☐ Totalmente

24. **2. ¿Qué tan cansado o somnoliento me he sentido en las últimas dos horas?** *

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Nada
- ☐ Poco
- ☐ Regular
- ☐ Mucho
- ☐ Totalmente

25. **3. ¿Qué tan productivo me he sentido en las últimas dos horas?** *

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Nada
- ☐ Poco
- ☐ Regular
- ☐ Mucho
- ☐ Totalmente

Anexo B-4: Formulario

26. **4. ¿Qué tan capaz de tomar decisiones relacionadas con el trabajo me he sentido en las últimas dos horas?** *

Selecciona todos los que correspondan.

- [ ] Nada
- [ ] Poco
- [ ] Regular
- [ ] Mucho
- [ ] Totalmente

27. **5. ¿Cuánta confianza he tenido en mis decisiones relacionadas con el trabajo en las últimas dos horas?** *

Selecciona todos los que correspondan.

- [ ] Nada
- [ ] Poco
- [ ] Regular
- [ ] Mucho
- [ ] Totalmente

28. **6. ¿Qué tan molesto o irritado en el trabajo he estado en las últimas dos horas?** *

Selecciona todos los que correspondan.

- [ ] Nada
- [ ] Poco
- [ ] Regular
- [ ] Mucho
- [ ] Totalmente

29. **7. ¿Qué tan difícil ha sido hacer el trabajo en las últimas dos horas?** *

Selecciona todos los que correspondan.

- [ ] Nada
- [ ] Poco
- [ ] Regular
- [ ] Mucho
- [ ] Totalmente

30. **8. ¿Qué tan emocionado de trabajar he estado en las últimas dos horas?** *

Selecciona todos los que correspondan.

- [ ] Nada
- [ ] Poco
- [ ] Regular
- [ ] Mucho
- [ ] Totalmente

31. **9. ¿Qué tanto me han afectado los síntomas físicos (dolor, mareos, etc.) en las últimas dos horas?** *

Selecciona todos los que correspondan.

- [ ] Nada
- [ ] Poco
- [ ] Regular
- [ ] Mucho
- [ ] Totalmente

Anexo B-5: Formulario

32. **10. ¿Qué tan satisfecho con mi desempeño en el trabajo he estado en las últimas dos horas?** *
Selecciona todos los que correspondan.

- [ ] Nada
- [ ] Poco
- [ ] Regular
- [ ] Mucho
- [ ] Totalmente

¿Qué tan bien maneja las distracciones? (Sección D)

Por Peter Bregman
(Todos los derechos reservados. Original en: https://bregmanpartners.com)

¿Cuanto de la energía de tu vida se destina a logros significativos y cuánto se va hacia las distracciones, momento a momento, día tras día y año tras año?

Tiempo: 3 minutos

33. **1. A pesar de que siento que trabajo sin parar todo el día, todavía no hago las cosas más importantes.** *
Marca solo un óvalo.

- ◯ Nunca
- ◯ De vez en cuando
- ◯ A menudo
- ◯ Siempre

34. **2. No importa en lo que pretenda centrarme al comienzo del día, tan pronto como empiezo a trabajar (verifico el correo electrónico, etc.), parece que me descarrilo y pierdo la concentración.** *
Marca solo un óvalo.

- ◯ Nunca
- ◯ De vez en cuando
- ◯ A menudo
- ◯ Siempre

35. **3. Cuando tengo algo importante y desafiante que quiero lograr, paso mi tiempo haciendo muchas cosas pequeñas y evitando lo importante.** *
Marca solo un óvalo.

- ◯ Nunca
- ◯ De vez en cuando
- ◯ A menudo
- ◯ Siempre

36. **4. Cuando mi trabajo se vuelve desafiante, de alguna manera me sigo interrumpiendo navegando por la Web, haciendo correos electrónicos y otras distracciones.** *
Marca solo un óvalo.

- ◯ Nunca
- ◯ De vez en cuando
- ◯ A menudo
- ◯ Siempre

37. **5. Cuando estoy en una video-conferencia, me aburro y comienzo a realizar multitasking hasta que me pierdo alguna información importante; luego trato de recuperarme, sin dejar claro que no estaba prestando atención.** *
Marca solo un óvalo.

- ◯ Nunca
- ◯ De vez en cuando
- ◯ A menudo
- ◯ Siempre

Anexo B-6: Formulario

38. **6. Llego tarde a las reuniones y citas porque trato de hacer alguna cosa más, en lugar de dejar suficiente tiempo para la preparación y/o los viajes.** *

Marca solo un óvalo.

- Nunca
- De vez en cuando
- A menudo
- Siempre

39. **7. Me siento abrumado y estresado por la cantidad de cosas que tengo que hacer.** *

Marca solo un óvalo.

- Nunca
- De vez en cuando
- A menudo
- Siempre

40. **8. Mi día de trabajo termina en frustración al pensar en todas las cosas que pretendía lograr pero que no hice.** *

Marca solo un óvalo.

- Nunca
- De vez en cuando
- A menudo
- Siempre

41. **9. Cuando trato de hacer espacio para mi propio trabajo, otros me interrumpen y me cuesta proteger mi tiempo.** *

Marca solo un óvalo.

- Nunca
- De vez en cuando
- A menudo
- Siempre

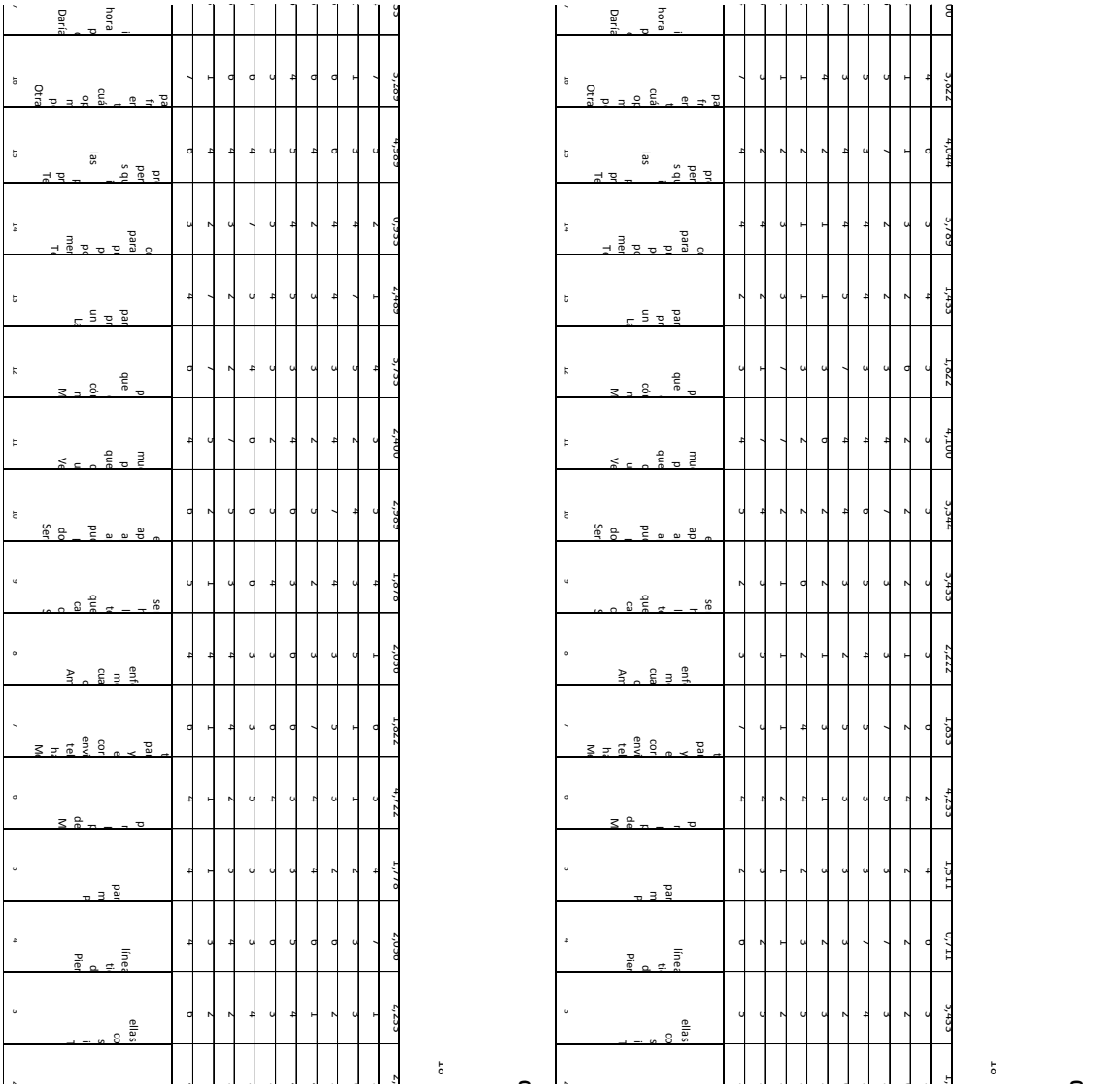
42. **10. No paso suficiente tiempo en el trabajo en mi "lugar ideal - sweet spot" (haciendo un trabajo en el que soy muy bueno y que más disfruto).** *

Marca solo un óvalo.

- Nunca
- De vez en cuando
- A menudo
- Siempre

Con la tecnología de
Google Forms

Anexo C: alfa de Cronbach – Instrumento: ¿Por qué no puedes concentrarte?



Anexo D: alfa de Cronbach – Instrumento: Productividad durante su jornada laboral

Anexo E: alfa de Cronbach – Instrumento: ¿Qué tan bien manejas las distracciones?

Anexo F: Validación por expertos de los instrumentos de recolección de datos

Erika Leanivis Hernández
Presente. -

Asunto: Validación de instrumentos de recolección de datos para Trabajo de Grado:
Las distracciones más comunes en el trabajo y la productividad laboral

En atención a la solicitud de verificación de la pertinencia de los instrumentos de recolección de datos, que utilizará en su trabajo de grado, le confirmo que es de mi criterio considerarlos como adecuados para dicho propósito.

Anexo listado de los instrumentos de recolección de datos evaluados:

Instrumento	Contenido	
Preguntas de entrevistas semiestructuradas	16 preguntas	
Formulario con varias secciones	Sección A	Cuestionario referido al grupo etario
	Sección B	Instrumento de evaluación desarrollado por Hallowell (2015), llamado: Why Can't You Focus at Work? (¿Por qué no puedes enfocarte en el trabajo?)
	Sección C	Instrumento desarrollado por De Menezes y De Paula (2018), llamado Brief Instrument to Assess Workers' Productivity during a Working Day, el cual se ha denominado: Productividad durante un día de trabajo
	Sección D	Instrumento desarrollado por Peter Bregman, en su libro, 18 Minutes: Find Your Focus, Master Distraction and Get the Right Things Done, se llama: How well do you manage distraction?

Se confirma que se verifico adicionalmente, la correcta traducción del inglés al español.

Sin más a que hacer referencia,

Atentamente

Alberto Rodríguez
Coordinación de Sociología
Profesor de Pregrado y Postgrado
Universidad Católica Andrés Bello
Caracas
Correo: axisger@yahoo.es

Anexo F-1: Validación por expertos de los instrumentos de recolección de datos

Erika Leanivis Hernández
Presente. -

Asunto: Validación de instrumentos de recolección de datos para Trabajo de Grado:
Las distracciones más comunes en el trabajo y la productividad laboral

En atención a la solicitud de verificación de la pertinencia de los instrumentos de recolección de datos, que utilizará en su trabajo de grado, le confirmo que es de mi criterio considerarlos como adecuados para dicho propósito.

Anexo listado de los instrumentos de recolección de datos evaluados:

Instrumento	Contenido	
Preguntas de entrevistas semiestructuradas	16 preguntas	
Formulario con varias secciones	Sección A	Cuestionario referido al grupo etario
	Sección B	Instrumento de evaluación desarrollado por Hallowell (2015), llamado: Why Can't You Focus at Work?, llamado: ¿Por qué no puedes enfocarte en el trabajo?
	Sección C	Instrumento desarrollado por De Menezes y De Paula (2018), llamado Brief Instrument to Assess Workers' Productivity during a Working Day, el cual se ha denominado: Productividad durante un día de trabajo
	Sección D	Instrumento desarrollado por Peter Bregman, en su libro, 18 Minutes: Find Your Focus, Master Distraction and Get the Right Things Done, se llama: How well do you manage distraction?, el cual se ha llamado: ¿Qué tan bien manejas las distracciones?

Se confirma que se verifico adicionalmente, la correcta traducción del inglés al español.

Sin más a que hacer referencia,

Atentamente

Carlos Mazquiaran
Profesor de Pregrado y Postgrado
Universidad Católica Andrés Bello
Caracas
Correo: cmazquiarant@gmail.com

Anexo F-2: Validación por expertos de los instrumentos de recolección de datos

Erika Leanivis Hernández
Presente. -

Asunto: Validación de instrumentos de recolección de datos para Trabajo de Grado:
Las distracciones más comunes en el trabajo y la productividad laboral

En atención a la solicitud de verificación de la pertinencia de los instrumentos de recolección de datos, que utilizará en su trabajo de grado, le confirmo que es de mi criterio considerarlos como adecuados para dicho propósito.

Anexo listado de los instrumentos de recolección de datos evaluados:

Instrumento	Contenido	
Preguntas de entrevistas semiestructuradas	16 preguntas	
Formulario con varias secciones	Sección A	Cuestionario referido al grupo etario
	Sección B	Instrumento de evaluación desarrollado por Hallowell (2015), llamado: Why Can't You Focus at Work? (¿Por qué no puedes enfocarte en el trabajo?)
	Sección C	Instrumento desarrollado por De Menezes y De Paula (2018), llamado Brief Instrument to Assess Workers' Productivity during a Working Day, el cual se ha denominado: Productividad durante un día de trabajo
	Sección D	Instrumento desarrollado por Peter Bregman, en su libro, 18 Minutes: Find Your Focus, Master Distraction and Get the Right Things Done, se llama: How well do you manage distraction?

Se confirma que se verifico adicionalmente, la correcta traducción del inglés al español.

Sin más a que hacer referencia,

Atentamente

María José Goncalves
Directora General de Calidad y Mejora Continua
Profesora de Postgrado de Sistemas de la Calidad y de Gerencia de Recursos Humanos
Universidad Católica Andrés Bello
Caracas
Correo: mjgr1809@gmail.com

Anexo G: Transcripción de entrevistas

Nro. de Línea	Transcripción de entrevista de grupos focales: Empresa A Grupo 1 EAG1-P1, EAG1-P2, EAG1-P3, EAG1-P4, y EAG1-P5	Categoría / Código
1	Moderador (M)	
2	Buenos días, mi nombre es Erika Leanivis, soy Licda. en Relaciones	
3	Industriales, en este momento me encuentro haciendo mi maestría	
4	en Gerencia en Recursos Humanos y Relaciones Industriales en la	
5	Universidad Católica Andrés Bello (UCAB), tengo más de 10 años de	
6	experiencia en recursos humanos y, he venido con ustedes para	
7	recoger información para mi trabajo de grado, el cual lo estoy	
8	haciendo sobre las distracciones en el trabajo y la productividad	
9	laboral.	
10	El objetivo de las preguntas que les voy a realizar hoy, 19 de	
11	noviembre de 2019, es identificar cuáles son las distracciones	
12	externas más comunes, que afectan a los empleados en los	
13	ambientes de oficina.	
14	Ahora bien, para que no exista confusión, les confirmo que, cuando	
15	hablamos de distracción, nos referimos al resultado de distraer,	
16	decimos que una persona está distraída cuando se separa o se aleja	
17	del asunto donde debería estar enfocado en el momento presente,	
18	es decir, traslada su atención hacia otros temas más preocupantes o	
19	más placenteros.	
20	Una distracción puede ocurrir, por ejemplo, cuando estás sentado	
21	trabajando y escuchas a un compañero de trabajo hablar sobre ti en	
22	una videoconferencia, entonces te aleja de lo que estás haciendo y	
23	giras a ver de qué se trata.	
24	Comencemos con las preguntas.	
25	M: ¿Cuál es el rol de cada uno de ustedes en la organización?	
26	EAG1-P1: Bueno fíjate, que yo en el papel dice que yo soy un	
27	coordinador, pero yo me siento un líder.	
28	EAG1-P2: Hola, yo soy administrador de servidores.	
29	EAG1-P3: Bueno soy líder de nómina.	
30	EAG1-P4: Digamos que mi posición es de supervisor.	
31	EAG1-P5: Hola, buen día, yo soy coordinador de administración.	
32	M: ¿Qué cosas pueden distraerlos e interrumpir su flujo de trabajo?	
33	¿Me pueden colocar un ejemplo?	
34	EAG1-P1: Cuando el jefe me interrumpe para alguna reunión de	Compañeros de trabajo. L: 34-35; L: 38-39
35	situaciones que, ya yo le comenté o le expliqué, o sobre algo que	
36	le escribí, sin embargo, no me puso suficiente atención, por lo	
37	que debemos tratar nuevamente el tema. También podría ser,	
38	la llegada de personas de manera intempestiva, sin haber	
39	solicitado una reunión previa o una llamada previa,	
40	simplemente se presentan y quieren tratar algún tema. También	
41	me distraen mis compañeros de trabajo, realizó mis actividades	

Anexo G-1: Transcripción de entrevistas

Nro. de Línea	Transcripción de entrevista de grupos focales: Empresa A Grupo 1 EAG1-P1, EAG1-P2, EAG1-P3, EAG1-P4, y EAG1-P5	Categoría / Código
42	laborales, en una a zona de oficina libre, y mis compañeros no	Chismes. L: 42-43 Ruido. L: 44
43	parar de hablar de temas, que no están relacionados con el	
44	trabajo, y lo hacen en voz alta, pues esto interrumpe la	
45	concentración de los que sí estamos trabajando.	
46	EAG1-P2: El acceso a las redes sociales o la interrupción por	La tecnología. L: 46 Compañeros de trabajo: L: 47-51
47	parte de los compañeros referente a las actividades	
48	relacionadas con el trabajo.	
49	EAG1-P3: En algunos casos, la distracción es (son) consultas, que	
50	me realizan mis compañeros de trabajo o, mis supervisados.	
51	EAG1-P4: El uso de teléfonos celulares propios, compañeros de	La tecnología. L:51 Compañeros de trabajo. L: 51-52 Ruido. L: 53
52	trabajo, siempre va a ser un agente de distracción, al igual que	
53	los sonidos fuertes, ruidos fuertes.	
54	EAG1-P5: Por lo general son las llamadas de trabajo, una	Llamadas telefónicas externas. L: 54-55 Ruido. L: 56 Compañeros de trabajo. L: 56-59
55	persona me llama a pregúntame a mí cosas de trabajo, o una	
56	llamada que haga alguien cercano a mi puesto de trabajo. El otro	
57	factor que influye mucho es el flujo de personas, que pasen por	
58	mi puesto de trabajo, ya sea por motivos laborales o algún	
59	motivo personal, eso siempre es una distracción.	
60	M: ¿En qué momento el día sienten que están trabajando en tu lugar	
61	ideal o "Sweet Spot"?, qué están haciendo un trabajo en el que	
62	realmente son buenos y, que disfrutan al máximo. Esta pregunta se	
63	refiere al momento del día cuando sienten que trabajan mejor.	
64	EAG1-P1: Siento que lo que más disfruto es cuando estoy	
65	enseñándole a alguien algo de mi trabajo, de mis	
66	conocimientos, de la parte que más domino y, sobre la cual	
67	tengo muchos años experiencia. Siento que puedo transmitir	
68	una enseñanza, Y más me satisface, cuando veo que esa persona	
69	aplica, lo que en algún momento le enseñé. Trabajo con el área	
70	de ceremonial protocolo y logística, por lo que recomiendo	
71	anticiparse a los eventos, tomar todas las previsiones. Considero	
72	que enseñar es lo más importante.	
73	EAG1-P2: Cuando estoy solo en la oficina, generalmente a media	Momento Ideal para trabajar. L: 73-77; L: 82-83
74	mañana o media tarde, también sucede al final de la tarde.	
75	EAG1-P3: En mi caso por lo general yo llego a las 7:30 de la	
76	mañana y en ese lapso entre las 7:30 y las 8:30 que llega el resto	
77	al personal, es mi hora ideal de trabajo.	
78	EAG1-P4: Si tu pregunta se enfoca al tiempo, digamos que, en la	
79	mañana, allí me siento más cómodo, yo me sentiría mejor sería	
80	cuando estoy haciendo algo que conozco a la perfección, me	
81	siento muy cómodo haciéndolo y algo que me gusta.	
82	EAG1-P5: Luego de 5 de la tarde, pues hay silencio en la oficina,	
83	y esto me permite hacer un poco más rápido en mis labores.	
84	M: Háblenme de su percepción sobre el ruido. ¿Cómo sienten que es	
85	el ambiente de esta oficina respecto al ruido? ¿es ruidosa? ¿es	
86	silenciosa? ¿me pueden colocar un ejemplo?	

Anexo G-2: Transcripción de entrevistas

Nro. de Línea	Transcripción de entrevista de grupos focales: Empresa A Grupo 1 EAG1-P1, EAG1-P2, EAG1-P3, EAG1-P4, y EAG1-P5	Categoría / Código
87	EAG1-P1: Mi oficina es sumamente ruidosa. Yo diría que es	Ruido. L: 87-92
88	escandalosa.	
89	EAG1-P2: Hay momentos en que es muy ruidosa, cuando hay	
90	mucha gente pues. Tengo una oficina compartida con 4	
91	personas, y es un espacio pequeño, por lo que puede ser muy	
92	ruidoso, en algunos momentos.	
93	EAG1-P3: En mi caso en particular mi oficina es cerrada, y sólo	
94	estamos tres personas en el espacio, por lo que el ruido no es	
95	tanto, nosotros afortunadamente no supimos de ese mal.	
96	EAG1-P4: Normalmente mi oficina es muy silenciosa, algunos	
97	ruidos de ambientes normales, como de una conversación o de	
98	caída de algún objeto, pero normalmente hay silencio. Por ende,	
99	cualquier ruido externo, como la caída de algún objeto, puede	
100	ser algo distractivo, pero normalmente es muy silenciosa.	
101	EAG1-P5: A nivel de ruido de oficina, la consideraría ruidosa, ya	Ruido. L: 101-104
102	que está la impresora de cheques, que digamos una impresora	Chismes. L: 109-110
103	por puntos, que ciertamente emite un sonido que genera	
104	bastante distracción, eso sería lo principal, luego está lo del alto	
105	flujo de gente, que de igual manera van conversando en los	
106	puestos de trabajo.	
107	M: ¿Qué acción realizan para filtrar el ruido?	
108	EAG1-P1: La mayoría de las veces trato de concentrarme en lo	Manejo de distracciones. L: 108-109; L: 112-113; L: 116-117
109	que estoy haciendo, sin embargo, a veces participó en el	
110	escándalo, porque me doy por vencida, esto lo aprovecho, y	
111	hago como un break, otra opción es ponerme mis audífonos.	
112	EAG1-P2: Me colocó unos audífonos y pongo música.	
113	EAG1-P3: Me gusta trabajar escuchando música.	
114	EAG1-P4: Ninguna, debido a que no hay ninguna exposición al	
115	ruido continuo, no se utiliza ninguna medida de control	
116	EAG1-P5: Concentración, trato de concentrarme en lo que estoy	
117	haciendo.	
118	M: ¿Consideran que los descansos pueden verse como distracciones?	
119	EAG1-P1: Bueno, para mí los descansos son necesarios, ahora	
120	bien, pienso que tal vez deberían estar un poco más	
121	estructurados, o que cada quien sea consciente realmente de	
122	cuando tomar un descanso y no convertirlo en una fiesta.	
123	Recuerdo haber trabajado en dos empresas, en donde los	
124	descansos estaban estructurados, se podía hacer algo durante	
125	ese periodo, o simplemente la gente se tomaba un café, pero no	
126	eran espontáneos.	
127	EAG1-P2: Si es una distracción, pero tomar pocos, y por pocos	Descansos. L: 121-122, L: 127-128
128	momentos, no tiene ningún inconveniente.	
129	EAG1-P3: No creo que necesariamente sea una distracción, las	
130	personas pueden tomar un descanso después de finalizada una	
131	actividad y, ese tiempo de distracción, lo pueden utilizar para	

Anexo G-3: Transcripción de entrevistas

Nro. de Línea	Transcripción de entrevista de grupos focales: Empresa A Grupo 1 EAG1-P1, EAG1-P2, EAG1-P3, EAG1-P4, y EAG1-P5	Categoría / Código
132	tomarse un café o cualquier otra cosa, como para dar un pie a	
133	empezar a realizar la siguiente actividad.	
134	EAG1-P4: Sí es un descanso impuesto, por supuesto es una	
135	distracción. Pienso que el descanso es unipersonal, de ser	
136	tomado en el momento en que cada uno de los individuos crea	
137	que lo necesite, no debe ser impuesto, de repente yo necesito	
138	un momento de descanso, pero mi compañero no, por lo que no	
139	hay porqué obligarlo, y si lo veo como una distracción.	
140	EAG1-P5: Si, considero que pueden verse como distracciones.	Descansos. L: 140-144
141	Yo veo que, de otras áreas, las personas se toman descansos	
142	muy prolongados, y siempre tienen una excusa para no hacer	
143	mejor su trabajo, creo que, si se tomaran menos descansos, su	
144	trabajo podría ser más eficiente.	
145	M: ¿Consideran que las reuniones pueden verse como distracciones?	
146	EAG1-P1: (no emitió opinión)	
147	EAG1-P2: Sí, sobre todo cuando pueden tener muchas personas	Reuniones. L: 147-161
148	involucradas, y no todos tienen relación directa con el tema, yo	
149	me inclino más por las mesas de trabajo.	
150	EAG1-P3: Sí, considero que pueden ser distracciones las	
151	reuniones.	
152	EAG1-P4: Normalmente hay que llevar organización en cuanto a	
153	las reuniones, cuando la reunión es improvisada, tienden a	
154	frenar la productividad y desconcentrar al personal y si son	
155	distractivas. Todo lo contrario de saber que, unos ciertos días de	
156	la semana, deba reunirse y aún no se prepara y, tiene enfocado	
157	el tiempo para cada una de las cosas.	
158	EAG1-P5: Va a depender de cómo se lleven las reuniones, pues	
159	ciertamente se convocan reuniones con un fin y, terminan	
160	desvirtuando el fin de esa reunión, eso ciertamente si es una	
161	distracción.	
162	M: ¿Los rumores o chismes pueden distraerlos e interrumpir su flujo	
163	de trabajo? ¿Me pueden colocar un ejemplo?	
164	EAG1-P1: Sí cómo no, interrumpen, interrumpen todo, aun	Chismes. L: 164-176
165	cuando uno no esté interesado.	
166	EAG1-P2: Sí, es posible que interrumpa mi flujo de trabajo, y se	
167	he considerado distracción.	
168	EAG1-P3: No es algo que me pase con regularidad, pero si es	
169	posible.	
170	EAG1-P4: Si, en definitiva, siempre serán una agente de	
171	distracción y, yo pienso que lo correcto sería tratar de mantener	
172	el ambiente de trabajo limpio de las cosas personales, para eso	
173	están en la hora del almuerzo o la hora de descanso.	
174	EAG1-P5: Si, realmente si, a veces un compañero de trabajo	
175	puede decirte un chisme de una persona de otra área, y eso en	
176	mi caso me atrae, sigo y preguntando, cuando voy a ver, puedo	

Anexo G-4: Transcripción de entrevistas

Nro. de Línea	Transcripción de entrevista de grupos focales: Empresa A Grupo 1 EAG1-P1, EAG1-P2, EAG1-P3, EAG1-P4, y EAG1-P5	Categoría / Código
177	haber perdido media mañana hablando sobre el tema. Estoy	
178	trabajando en mejorar eso, por eso te lo digo, conscientemente	Chismes. L: 177-179
179	ahorita si me vienen con un chisme, les digo que estoy ocupado	
180	M: ¿Por cuáles razones ustedes interrumpirían y a las labores de otro	
181	compañero de trabajo?	
182	EAG1-P1: Bueno, la verdad es que a veces lo pienso, trato	Razones para interrumpir. L: 182-198
183	siempre de tener la premisa entre, lo importante, y lo urgente.	
184	Siempre le pido permiso a la gente, no voy directo a la pregunta,	
185	por lo general digo antes: "¿fulano estas ocupado?", y bueno	
186	como ya conocen mi estilo, la gente se sienten la libertad	
187	decirme si está ocupada, o no. Ahora, a veces voy directo al	
188	grano, y digo, tengo un trasplante de riñón y necesito	
189	interrumpirte.	
190	EAG1-P2: Únicamente por algo de trabajo también.	
191	EAG1-P3: Cuando requiero que esa persona me dé una	
192	información que sólo él puede darme, sería uno de los casos.	
193	Otro caso puede ser, que le pida un consejo o una sugerencia	
194	para realizar alguna actividad.	
195	EAG1-P4: Sólo lo interrumpiría si necesito ayuda en el	
196	desempeño de mi trabajo o, si tengo algún malestar de salud.	
197	EAG1-P5: Consideró que un 90% por motivos laborales, casi	Chismes. L: 199-200
198	siempre por motivos laborales, el otro 10% serían motivos	
199	personales, porque ya los motivos personales, trato de tenerlos	
200	en horas de descanso o posterior al horario de trabajo.	
201	M: ¿Consideran que sus dispositivos electrónicos personales	
202	(teléfonos celulares tabletas laptops) son una distracción?	
203	EAG1-P1: Sí, definitivamente si son una distracción. Yo trato de	La tecnología. L: 203-208; 213-215; 217-220
204	no meterme en Facebook y en Instagram, ni nada de eso, pues	
205	es una actitud ética. Pero, de lo que sí estoy muy pendiente, es	
206	de mi WhatsApp, porque tengo mi familia fuera.	
207	EAG1-P2: Si podrían ser una distracción, un ejemplo sería revisar	
208	el teléfono el WhatsApp o acceder a las redes sociales.	
209	EAG1-P3: No, realmente en el transcurso del día utilizo mi	
210	celular por caso específico, si alguien me llama o si tengo que	
211	hacer una llamada personal, de resto, es en mis horas de	
212	descanso donde mayormente revisó las redes sociales.	
213	EAG1-P4: Totalmente, los aparatos electrónicos son de uso	
214	personal y si afecta muchísimo en el desempeño de una labor.	
215	Hay muchas empresas que hasta te prohíben que los tengas	
216	encima en horario de trabajo y, que solamente lo utilicen en tu	
217	hora de descanso, pero sí es una distracción absoluta, responder	
218	los mensajes, que, si el gato comió o si el perro comió, y cosas	
219	así, siempre interrumpen el flujo de trabajo en detrimento de tu	
220	desempeño.	

Anexo G-5: Transcripción de entrevistas

Nro. de Línea	Transcripción de entrevista de grupos focales: Empresa A Grupo 1 EAG1-P1, EAG1-P2, EAG1-P3, EAG1-P4, y EAG1-P5	Categoría / Código
221	EAG1-P5: Son una distracción seguramente, cuando no se estén	La tecnología. L: 221-222
222	usando para motivos laborales.	
223	M: ¿Cuál es el dispositivo personal que más utilizan el día?	
224	EAG1-P1: En primer lugar, mi celular, y en segundo lugar, mi	La tecnología. L: 224-229
225	laptop de trabajo, que es donde tengo música.	
226	EAG1-P2: El celular teléfono personal.	
227	EAG1-P3: El celular.	
228	EAG1-P4: El celular.	
229	EAG1-P5: El celular.	
230	M: ¿Cuál es la actividad más usual que realizan con los dispositivos	La tecnología. L: 233-241
231	electrónicos personales? ¿Son actividades relacionadas con el trabajo?	
232	o ¿Sobre actividades relacionadas con su vida personal?	
233	EAG1-P1: Escribir por WhatsApp y llamar por teléfono o recibir	
234	llamadas.	
235	EAG1-P2: Actividades relacionadas con la vida personal	
236	EAG1-P3: Con mi vida personal, por lo general accedo a las redes	
237	sociales.	
238	EAG1-P4: Utilizo mi dispositivo más por trabajo que por	
239	personal.	
240	EAG1-P5: Con mi vida personal, diría que un 70% personal y un	
241	30% trabajo.	
242	¿Qué acción les gustaría que tomará la empresa para manejar las	
243	distracciones, que le afectan a ustedes en su día laboral?	
244	EAG1-P1: Bueno, como es imposible que la empresa	Recomendaciones para el manejo de distracciones. L: 244-252; L: 255-257
245	acondicione el área física, para tener oficinas individuales,	
246	porque es un espacio muy pequeño, por lo menos si me gustaría	
247	que establecieran normas de convivencia, que hasta ahora no	
248	se han establecido, lo que trae como consecuencia, que cada	
249	quien actúa a su parecer.	
250	EAG1-P2: Colocar oficinas o cubículos separados, de manera	
251	que las personas puedan tener mayor silencio, y poder así no	
252	tener tantas distracciones externas.	
253	EAG1-P3: (no emitió opinión, solo asentía con su cabeza, y	
254	utilizaba su teléfono celular).	
255	EAG1-P4: Prohibir el uso del teléfono Prohibir el uso de	
256	dispositivos móviles teléfono y tableta.	
257	EAG1-P5: Crear accesos restringidos a cada área de la compañía.	
258	M: ¿Consideran ustedes que las distracciones los hacen menos	
259	productivos?	
260	EAG1-P1: En algunas ocasiones podría decir que sí, sin embargo,	Productividad y Distracciones. L: 260-263
261	en otras, en la distracción encontrado la respuesta a tal vez	
262	alguna inquietud, o algún procedimiento de algo que tengo	
263	estancado, y que no he encontrado la manera de echar andar, y	

Anexo G-6: Transcripción de entrevistas

Nro. de Línea	Transcripción de entrevista de grupos focales: Empresa A Grupo 1 EAG1-P1, EAG1-P2, EAG1-P3, EAG1-P4, y EAG1-P5	Categoría / Código
264	en esa distracción probablemente conversando con alguien de	
265	manera fortuita, me han venido muchas soluciones. Entonces,	
266	trato de hacer bien la diferencia, no sé si vale la pena o no que	
267	me distraiga, pero si lo que estoy haciendo es una operación	
268	quirúrgica, bueno no me distraigo pues.	
269	EAG1-P2: Si siempre, las distracciones generan improductividad.	Productividad y Distracciones. L: 264-269; L: 272-276
270	EAG1-P3: (no emitió opinión, solo asentía con su cabeza, y	
271	utilizaba su teléfono celular).	
272	EAG1-P4: Si, es correcto en términos de eficiencia, pues soy	
273	menos productivo. Mientras más te distraes menos produces,	
274	menos te concentras, más tendencia tienes a equivocarte	
275	EAG1-P5: Si, es así, yo creo que se ha desestimado el beneficio	
276	de tener una oficina más silenciosa.	
277	M: ¿Consideran que la realidad actual en Venezuela puede afectar el	
278	enfoque de una persona en el trabajo?	
279	EAG1-P1: Bueno, es un arma de doble filo, porque si yo me	Realidad del país. L: 284-288; L: 291-294; L: 297-308
280	permitiera que la situación me afectara, pondría en riesgo mi	
281	puesto de trabajo, al distraerme en eso, estoy arriesgando a	
282	perderlo. Entonces, yo trato de que no me afecte, sin embargo,	
283	eventualmente, sí me he visto en la necesidad, por ejemplo, de	
284	ser honesta, y decir, "llegó el agua en mi casa, y tenía dos	
285	semanas sin agua, no puedo llegar a la oficina, debo ponerme a	
286	lavar", o si no tengo luz, y no tengo manera de comunicarme, o	
287	de aprobar transacciones en la oficina, puede que me vaya a mi	
288	casa, a aprobar algún pago, que me han delegado. Con este	
289	tema, trato de ser bien ecuánime, para no aprovecharme de la	
290	situación.	
291	EAG1-P2: Sí, porque siempre hay que estar resolviendo diversos	
292	inconvenientes o diversos problemas relacionados qué son	
293	consecuencias de la situación que vivimos actualmente en el	
294	país.	
295	EAG1-P3: (no emitió opinión, solo asentía con su cabeza, y	
296	utilizaba su teléfono celular).	
297	EAG1-P4: En el trabajo si, estoy convencido juntamente todo el	
298	aspecto socioeconómico, normalmente desequilibra a la	
299	persona, lo extraño de la realidad, vencen a las expectativas, en	
300	cuanto al rendimiento en el trabajo.	
301	EAG1-P5: En el trabajo si, con los niveles de incertidumbre que	
302	se manejan actualmente, no creo que la realidad actual no	
303	incida en el trabajo de una persona, incluso si se dan muchos	
304	beneficios, por ejemplo, acá en esta empresa hay transporte, se	
305	dan almuerzo y una bolsa de comida mensual, aun así, siempre	
306	la realidad externa afecta a los empleados, quienes, no pueden	
307	conseguir medicinas, o pueden ser víctimas de la inseguridad,	
308	entre otras cosas.	
309	M: ¿Existe otra distracción en su trabajo que no hemos nombrado acá?	

Anexo G-7: Transcripción de entrevistas

Nro. de Línea	Transcripción de entrevista de grupos focales: Empresa A Grupo 1 EAG1-P1, EAG1-P2, EAG1-P3, EAG1-P4, y EAG1-P5	Categoría / Código
310 311 312 313 314 315 316 317 318 319 320 321 322 323 324 325 326 327 328 329 330 331 332 333 334	EAG1-P1: Pues sí, yo creo que pondría, no la capacidad, porque creo que eso se puede adquirir, con capacitación y ejercicio de concentración, me refiero al yo interior de cada quien, a no sumergirse en sus pensamientos privados personales, o distraerse con eso, y en su lugar, ser más productivo en sus 8 horas de trabajo. Aunque creo que eso es un factor que, cada quien debe trabajar, tal vez la empresa puede manejar en un porcentaje, si tuviera la capacidad monetaria y el interés, en que la gente se concentré, quizás promocionando o permitiendo que se hagan ejercicios de meditación en el trabajo, o de respiración. Unos 10 minutos de timeout, dedicados a eso. Por lo que yo creo que el yo interior de cada quien influye como una distracción adicional. EAG1-P2: No, esas son exactamente todas las distracciones. EAG1-P3: (no emitió opinión, solo asentía con su cabeza, y utilizaba su teléfono celular). EAG1-P4: No, no existen más. EAG1-P5: Si, sabes que me distrae muchas veces, en ocasiones hay horarios de limpieza, sobretodo cuando usan la aspiradora, que causan muchísima distracción. Es algo común en esta oficina, que lo hagan los viernes, pero los viernes para mí son días de pago, y son muy ajetreados, por lo que ese tipo de interrupciones, me quita al menos 30 o hasta 60 minutos de trabajo, a mí me gustaría que hicieran las limpiezas luego de que se vaya el personal o muy temprano en la mañana.	Recomendaciones manejo de distracciones. L: 316-322 Ruido. L: 329-336

Anexo G-8: Transcripción de entrevistas

Nro. de Línea	Transcripción de entrevista de grupos focales: Empresa A Grupo 2 EAG2-P1, EAG2-P2, EAG2-P3, EAG2-P4, y EAG2-P5	Categoría / Código
1	Moderador (M)	
2 3 4 5 6	Hola buenos días mi nombre es Erika Leanivis, estoy acá, pues estoy recabando información para terminar mi trabajo de grado de maestría, el cual trata sobre las distracciones más comunes que afectan a los empleados en los ambientes de oficina y su relación con la productividad laboral.	
7	Les agradezco el aceptar participar en este estudio.	
8 9 10 11 12	El objetivo de las preguntas que les voy a realizar hoy, 19 de noviembre de 2019, es identificar ¿Cuáles son las distracciones externas más comunes que le afectan a ustedes? Luego les enviaré, por correo electrónico, un formulario de Google, con preguntas para complementar la información tendremos el día de hoy.	
13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31	Por ahora, les informo que el formulario estará dividido en las siguientes 4 secciones: • En la primera sección, estarán preguntas referidas al grupo etario, allí responderán, cuál es su sexo, su edad, y cuál es el nivel de cargo que ocupan dentro de la organización; • En la segunda sección, estará un instrumento de evaluación, llamado: ¿Por qué no puedes enfocarte en el trabajo? Este instrumento fue desarrollado por un psiquiatra llamado Edward Hallowell, en el año 2015, y a través de el, se identifica las que él considera son las 6 distracciones más comunes que se presentan en los ambientes de oficina. Para efectos de este trabajo, las preguntas de este cuestionario están relacionadas con la identificación de distracciones internas; • La tercera sección del formulario tendrá un instrumento qué evalúa cómo es la productividad de los trabajadores durante una jornada laboral; • En la última sección, estará un instrumento con preguntas que evalúan cómo consideran ustedes como empleados, que manejan las distracciones.	
32 33 34 35 36	Ahora bien, una distracción es el resultado de distraer, decimos que una persona está distraída cuando se separa o se aleja del asunto donde debería estar enfocado en el momento presente, es decir, traslada su atención hacia otros temas más preocupantes o más placenteros.	
37 38 39	Son parte de la vida cotidiana de las personas, siendo instigadas por actividades competitivas o estímulos, que son relevantes para la tarea principal y que afectan a los procesos cognitivos de una persona, al	

Anexo G-9: Transcripción de entrevistas

Nro. de Línea	Transcripción de entrevista de grupos focales: Empresa A Grupo 2 EAG2-P1, EAG2-P2, EAG2-P3, EAG2-P4, y EAG2-P5	Categoría / Código
40	desviar su atención que de otra manera hubiera estado dirigida a la	
41	tarea.	
42	Comencemos con las preguntas	
43	M: Cuéntenme ¿Cuál es su rol en la organización?	
44	EAG2-P1: Yo soy coordinador de compras.	
45	EAG2-P2: Yo soy coordinador médico.	
46	EAG2-P3: Yo soy coordinador del área de costos.	
47	EAG2-P4: Analista de servicios al cliente yo trabajo en la parte de	
48	la fundación.	
49	EAG2-P5: Analista de servicios igual que ella.	
50	M: ¿Qué cosas pueden distraerlos e interrumpir su flujo de trabajo?	
51	EAG2-P1: Mira lo que más me distrae es que pueda que tenga mi	
52	día planificado y me llega un correo, un mensaje de Whatsapp o	La tecnología. L: 52-58
53	alguien me toca la puerta y me piden que haga algo diferente a lo	
54	que yo tengo planificado y eso pasa casi todo el tiempo, pues yo	
55	tengo contacto con los proveedores, entonces ahorita estamos	
56	viendo una situación en donde todo cambia rápidamente, sobre	
57	todos los precios y además tengo contacto con la directora	
58	general, que está fuera del país. Otra cosa que me distrae es la	Compañeros de trabajo. L: 58-68
59	puerta. Yo estoy ubicada en una posición que es justo frente a la	
60	puerta principal de la empresa y no todas las personas tienen el	
61	carnet para entrar, entonces a veces tocan y yo me paro de lo que	
62	estoy haciendo para abrir la puerta, eso interrumpe mi día.	
63	EAG2-P2: Bueno fíjate mi oficina es de puertas abiertas y tengo	
64	justo al frente, a unas personas que trabajan en una oficina	
65	abierta y ellos hablan en voz alta, suben su tono de voz o hablan	
66	un tema que no todo el mundo tiene que escuchar y, eso me	
67	interrumpe incluso tengo que gritarles que baje un poquito el	
68	tono de voz. Eso me pasa constantemente, estoy tratando de	Ruido. L: 65-66
69	concentrarme en una actividad o viendo un archivo de Excel y	Chismes: L: 66
70	tengo que decir le pasen la voz porque realmente no puedo	
71	concentrarme.	
72	EAG2-P3: Mira yo trabajo en esa oficina que ya dice en donde el	
73	espacio es el abierto y tengo que estar concentrado siempre mi	Compañeros de trabajo. L: 72-78
74	computadora, sin embargo, tengo atrás el personal de la	
75	fundación que habla con cliente, hablan con personas que están	
76	necesitando ayuda y esas conversaciones pueden alargarse,	Ruido. L: 75-76
77	incluso hablan de temas que no tienen nada que ver con el	Chismes: L: 77-78; L: 81-82
78	trabajo, eso realmente me desconcentra demasiado, he pedido	
79	incluso un cambio de puesto, pero no es posible porque nosotros	
80	trabajamos en una oficina muy pequeña, pero realmente me	

Anexo G-10: Transcripción de entrevistas

Nro. de Línea	Transcripción de entrevista de grupos focales: Empresa A Grupo 2 EAG2-P1, EAG2-P2, EAG2-P3, EAG2-P4, y EAG2-P5	Categoría / Código
81	desconcentró hablan demasiado y hablado con ellos pero se	
82	controlan. A mí me distraen.	
83	EAG2-P4: Sí en efecto nosotros conversamos mucho por teléfono	
84	o entre nosotras porque tenemos que compartir información.	
85	Pero a mí particularmente me distrae y el ambiente está muy	
86	silencioso, no puedo trabajar así, me gusta trabajar en un sitio	Condiciones del ambiente. L: 87-84
87	donde pueda conversar. Lo que a mi me distrae es el aire	
88	acondicionado, hace demasiado frío en la oficina.	
89	EAG2-P5: A mí me distraen las llamadas constantes, y el montón	Llamadas telefónicas externas. L: 89
90	de correos que a diario debo responder, a veces me pueden llegar	La tecnología: L: 90-91
91	hasta 100 correos diarios.	
92	M: ¿En qué momento el día sienten que están trabajando en tu lugar	
93	ideal o "Sweet Spot" ?, qué están haciendo un trabajo en el que	
94	realmente son buenos y, que disfrutan al máximo. Esta pregunta se	
95	refiere al momento del día cuando sienten que trabajan mejor.	
96	EAG2-P1: Cuando cierro la puerta de mi oficina y nadie me	
97	interrumpe, allí es que yo siento que puedo terminar el trabajo	
98	que tenía planificado. Eso puede ocurrir en cualquier momento	
99	del día, pero para hacerlo incluso tengo que ignorar el hecho de	
100	que alguien puede tocar la puerta.	
101	EAG2-P2: Igual yo tengo que cerrar la puerta e incluso a veces me	Momento Ideal para trabajar. L: 96-98; L: 103-107; L: 108-111
102	pongo unos audífonos para concentrarme en el trabajo. Pero me	Manejo de distracciones. L: 102;119-120
103	gusta hacerlo en la mañana a veces hago eso llegó muy temprano	Ruido: 111
104	a las 7 de la mañana y trato de terminar todas esas cosas que	Compañeros de trabajo: L: 112
105	requiere concentración, si tengo que revisar un archivo de Excel	
106	o hacer un reporte esas cosas, las hago muy temprano en la	
107	mañana, cuando no hay nadie en la oficina.	
108	EAG2-P3: Yo creo que trabajo mejor cuando no hay nadie en la	
109	oficina, entonces yo espero que se vayan todas las personas y	
110	luego de las 5 de la tarde puedo terminar cosas que podría haber	
111	terminado temprano, pero debido a que hay mucha bulla o que	
112	tengo muchas interrupciones no las pude terminar, siempre me	
113	quedo luego de la hora para terminar esas actividades.	
114	EAG2-P4: Mira yo me siento más cómoda cuando estoy	
115	conversando con el cliente o cuando estoy resolviendo un caso de	
116	una persona que necesita ayuda, a mí me gusta conversar y creo	
117	que cuando estoy hablando con la gente y lo estoy apoyando en	
118	una situación, es mi momento cumbre de para destacarme.	
119	EAG2-P5: Hay muchas cosas que requieren concentración, yo me	
120	pongo unos audífonos y Escucho música. Que me guste. Cuando	
121	requiero hacer un informe o dar una respuesta o hacerle	
122	seguimiento a un caso.	

Anexo G-11: Transcripción de entrevistas

Nro. de Línea	Transcripción de entrevista de grupos focales: Empresa A Grupo 2 EAG2-P1, EAG2-P2, EAG2-P3, EAG2-P4, y EAG2-P5	Categoría / Código
123	M: Háblenme de su percepción sobre el ruido. ¿Cómo sienten que es	
124	el ambiente de esta oficina respecto al ruido? ¿es ruidosa? ¿es	
125	silenciosa? ¿me pueden colocar un ejemplo?	
126	EAG2-P1: Mira mi oficina es realmente silenciosa, no la comparto	Compañeros de trabajo. L: 127
127	con nadie, el problema acá son las interrupciones que tengo, sea	Ruido. L: 128; L: 130-134; L: 142
128	la puerta o sean personas que se me acercan acá, y las actividades	
129	adicionales que yo no tenía planificadas.	
130	EAG2-P2: Esta oficina es realmente ruidosa, yo vengo de trabajar	
131	en ambientes que son más silenciosos.	
132	EAG2-P3: Si, es un ambiente ruidoso. Que me desconcierta. Pero	
133	bueno si yo necesito terminar algo, yo puedo ignorar cualquier	
134	cosa que pase alrededor. Me gusta tanto hacer que hago, me	
135	puede ignorar todo lo que pasa alrededor. Pero a veces eso no es	
136	posible y tengo que pedirles a las muchachas que me apoyen con	
137	eso y la mayoría de las veces lo hacen, sin embargo, es algo	
138	constante que debo hacer.	
139	EAG2-P4: Que es una oficina ruidosa, pero a mí me gusta. Me	
140	gusta conversar con mis compañeros compartir creo que es un	
141	ambiente agradable oficina.	
142	EAG2-P5: Es ruidosa, me gustaría que fuera más silenciosa.	
143	M: ¿Qué acción realizan para filtrar el ruido?	
144	EAG2-P1: Realmente nada.	Manejo de distracciones. L: 146-151; L: 153
145	EAG2-P2: Fíjate respecto al ruido yo le pido a los muchachos	
146	cuando están hablando muy alto que por favor bajen el tono de	
147	voz, pero a veces me pongo audífonos, y escuchó jazz o música	
148	instrumental. Pero por lo general les pido que bajen el tono de	
149	voz.	
150	EAG2-P3: Yo me concentro en lo que estoy haciendo con eso	
151	puedo ignorar.	
152	EAG2-P4: No hago nada, yo estoy acostumbrada	
153	EAG2-P5: Me pongo audífonos.	
154	M: ¿Consideran que los descansos pueden verse como distracciones?	Descansos. L: 159-160
155	EAG2-P1: Respecto a los descansos, por lo general aquí en esta	
156	oficina lo que puede suceder es que, la gente dice voy a bajar a	
157	comprar un pan o a tomarse un café ese tipo de cosas, que yo lo	
158	veo normal, a mí, por ejemplo, me gustaría que tuviéramos un	
159	espacio para hacer ejercicio. Los descansos son una distracción, si	
160	son muy largos o si la gente no termina las actividades que	
161	querían hacer ese día. Pero los descansos, no son controlados por	
162	la empresa, sino por el propio trabajador.	
163	EAG2-P2: Yo creo que son algo normal, algo necesario para que	
164	las personas sean más creativas y crean un buen ambiente de	
165	trabajo. Trabajar constantemente sin descanso no creo que sea	

Anexo G-12: Transcripción de entrevistas

Nro. de Línea	Transcripción de entrevista de grupos focales: Empresa A Grupo 2 EAG2-P1, EAG2-P2, EAG2-P3, EAG2-P4, y EAG2-P5	Categoría / Código
166	bueno. No los veo como una distracción, los veo como algo	
167	necesario para pausar la actividad y retomarla con más fuerza.	
168	EAG2-P3: Mira yo me tomo un descanso cada cierto tiempo para	
169	estirar mis piernas, porque en este espacio hace mucho frío o	
170	para tomar un café, pero regresó rápidamente a mi trabajo. No lo	
171	veo como de distracción, lo veo como algo necesario. Pero si veo	Descansos. L: 171-177
172	que la gente a veces se tarda demasiado, baja la cafetería y se	Condiciones del ambiente. L:
173	puede tardar media hora o una hora hablando entonces digo	177-179
174	conchale, no creo que estén avanzando en el trabajo.	
175	EAG2-P4: Yo me tomo varios descansos al día, y cuando son muy	
176	largos me cuesta un poco retomar lo que estaba haciendo, si los	
177	veo como una distracción, pero lo hago pues el ambiente a veces	
178	se pone demasiado frío, y no puedo continuar en mi puesto,	
179	tengo que pararme, solo pienso en el frío.	
180	EAG2-P5: Yo no los veo como una distracción	
181	M: ¿Consideran que las reuniones pueden verse como distracciones?	
182	EAG2-P1: Yo no tengo muchas reuniones.	
183	EAG2-P2: Acá las reuniones son cortas, ahorita por el tema de	
184	Profit, que estamos cambiando de sistema de SAP a Profit, nos	
185	reunimos constantemente las reuniones son cortas, pero son	
186	importantes porque si no lo hacemos, no podemos continuar	
187	avanzando, el sistema está interrelacionado con todas las áreas.	
188	No creo que sea una distracción, creo que son necesarias.	
189	EAG2-P3: Son cortas, y no me distraen. Me distrae la reunión	Reuniones. L: 189-197
190	trimestral. Allí nos reunimos todos, dudo que todas las áreas	
191	estén súper concentrados en todos los puntos.	
192	EAG2-P4: Para mí Sí son una distracción, yo no manejo todos	
193	áreas de la empresa, y a veces son muy largas, yo prefiero que me	
194	envíen un correo.	
195	EAG2-P5: Si distraen claro, porque a veces los jefes divagan y se	
196	pierde el objetivo de la reunión, yo creo que hay que encontrar	
197	una forma de que sean cortas.	
198	M: ¿Los rumores o chismes pueden distraerlos e interrumpir su flujo	
199	de trabajo? ¿Me pueden colocar un ejemplo?	
200	EAG2-P1: A mí en lo particular no me afecta porque como te dije	
201	tengo la puerta cerrada, pero a veces si llegan compañero de	Chismes. L: 201-202; 206-208
202	trabajo con rumores, sobre algunos aumentos o sobre alguna	
203	situación dentro de la empresa y tengo que atenderlos, eso no me	
204	gusta, no encontrado la forma de ser una persona que no me	
205	hagan eso.	
206	EAG2-P2: Los rumores son una distracción, la gente puede hacer	
207	una conversación súper larga y sin aportar algo positivo para la	
208	empresa, yo creo que las razones por las cuales les pido a la gente	

Anexo G-13: Transcripción de entrevistas

Nro. de Línea	Transcripción de entrevista de grupos focales: Empresa A Grupo 2 EAG2-P1, EAG2-P2, EAG2-P3, EAG2-P4, y EAG2-P5	Categoría / Código
209	que hablen en voz baja, es porque es incómodo estar escuchando	
210	cosas que no tienen que ver con el trabajo, por ejemplo, el metro	Chismes. L: 209-210; 214-215; 223-224
211	tuvo una colisión, entiendo que las personas van a luchar para	
212	llegar a su casa, pero a mí me gusta ser productiva con mi trabajo	
213	y eso quita tiempo.	
214	EAG2-P3: Igual, los chismes distraen, a mí en lo particular no me	
215	gustan. Acá hablan de sus problemas personales, de	
216	enfermedades, de Guaido, de Maduro, de todo, más de cosas que	
217	no tienen que ver con el trabajo.	
218	EAG2-P4: Bueno, a mí me gusta desahogarme, es el sitio donde	
219	paso más tiempo en el día. Vivo muy lejos, y me levanto muy	
220	temprano para llegar acá, y llego muy tarde a mi casa, por eso	
221	comparto mucho con mis compañeros, no lo veo como	
222	distracción, creo que me gusta.	
223	EAG2-P5: Si son una distracción, pero estar en silencio todo el día	
224	es desagradable. Hay que encontrar un punto medio.	
225	M: ¿Por cuáles razones ustedes interrumpirían y a las labores de otro	
226	compañero de trabajo?	
227	EAG2-P1: Por trabajo	
228	EAG2-P2: Para solventar algún tema de trabajo, si necesito su	Razones para interrumpir. L: 227-232: L: 234
229	apoyo.	
230	EAG2-P3: Por trabajo, a mí no me gusta que me interrumpan, por	
231	eso no lo hago.	
232	EAG2-P4: Por trabajo, o si necesito su apoyo en otras cosas	Chismes. L: 232-233
233	personales también.	
234	EAG2-P5: Solo por trabajo.	
235	M: ¿Consideran que sus dispositivos electrónicos personales	
236	(teléfonos celulares tabletas laptops) son una distracción?	
237	EAG2-P1: Mira yo creo que sí, pero para mí es necesario parte de	
238	mi trabajo. Yo tengo que estar conectada con mi teléfono todo el	
239	día pendiente del teléfono, del correo electrónico, pendiente de	Actividades adicionales. L: -240-242
240	las llamadas, porque de cualquiera de esas tres opciones puede	
241	venir una instrucción, que puede cambiar completamente lo que	
242	estoy haciendo.	
243	EAG2-P2: Sí vale, muchísimo porque el celular distrae demasiado.	La tecnología. L: 243-250
244	Pero yo creo que es la misma situación del país, en todos lados,	
245	tú ve a las personas así, (hace gestos como si tuviera un celular en	
246	la mano) vas en el metro y la gente va mirando el celular, no mira	
247	la cara, sino que mira hacia abajo. La gente incluso se tropieza,	
248	aquí también aquí lo utilizan, acá escuchan música y te están	
249	pendiente del WhatsApp, incluso personas que no utilizan el	
250	teléfono como su parte de trabajo.	

Anexo G-14: Transcripción de entrevistas

Nro. de Línea	Transcripción de entrevista de grupos focales: Empresa A Grupo 2 EAG2-P1, EAG2-P2, EAG2-P3, EAG2-P4, y EAG2-P5	Categoría / Código
251	EAG2-P3: Si total, yo lo prohibiera en horario laboral. Lo bueno es	La tecnología. L: 251-257
252	que acá hay poca señal.	
253	EAG2-P4: Es algo a lo cual nos hemos acostumbrado, yo no puedo	
254	andar sin mi teléfono en la mano, me estreso muchísimo, sin el.	
255	Si distrae.	
256	EAG2-P5: Yo creo que es una distracción, pero la gente debe	
257	poner sus propios límites.	
258	M:.¿Cuál es el dispositivo personal que más utilizan el día?	
259	EAG2-P1: El celular	La tecnología. L: 259-263
260	EAG2-P2: Si, el celular.	
261	EAG2-P3: El celular, yo tengo hasta a mi mamá fuera del país, pero	
262	ellos saben que mientras estoy trabajando no atiendo llamadas.	
263	EAG2-P4: El celular y mi Tablet.	
264	EAG2-P5: No tengo, me robaron y no tengo.	
265	M: ¿Cuál es la actividad más usual que realizan con los dispositivos	
266	electrónicos personales? ¿Son actividades relacionadas con el trabajo?	
267	o ¿Son sobre actividades relacionadas con su vida personal?	
268	EAG2-P1: La mayoría de las cosas que hago son cosas relacionadas	La tecnología. L: 278
269	con mi trabajo, incluso fuera del horario, pues tengo proveedores	
270	en China o en España y la diferencia horaria me afecta, entonces	
271	me pueden escribir qué sé yo a las 3 de la mañana o muy de noche	
272	y tengo que leer el correo porque se puede cambiar una actividad	
273	que yo tenga pendiente, entonces siempre estoy pendiente del	
274	celular del correo electrónico pero mayoría de las veces es por	
275	trabajo.	
276	EAG2-P2: Si estoy en el trabajo, son cosas de trabajo.	
277	EAG2-P3: Casi el 80% son actividades relacionadas con mi trabajo.	
278	EAG2-P4: Más de trabajo que personales	
279	EAG2-P5: No tengo celular o otro dispositivo	
280	M: ¿Qué acción les gustaría que tomará la empresa para manejar las	
281	distracciones, que le afectan a ustedes en su día laboral?	
282	EAG2-P1: A mí en lo particular me gustaría muchísimo, que	Recomendaciones para el manejo de distracciones. L: 282-290
283	existiera la forma de abrir la puerta en la cual, yo no esté	
284	involucrada. Porque esa puerta es parte de mi distracción.	
285	EAG2-P2: A mí me gustaría que existiera una política respecto al	
286	uso de celulares, es que yo veo a veces que la gente está perdida	
287	en su teléfono y no trabajando. Además de que quizá las oficinas	
288	no fueran abiertas.	
289	EAG2-P3: Yo sería más productivo si estuviera en una oficina	
290	cerrada, a mí no me gusta quedarme después de la hora y	
291	prácticamente es una obligación porque no puedo avanzar	
292	durante el día por la bulla y no digo que es culpa de las personas	

Anexo G-15: Transcripción de entrevistas

Nro. de Línea	Transcripción de entrevista de grupos focales: Empresa A Grupo 2 EAG2-P1, EAG2-P2, EAG2-P3, EAG2-P4, y EAG2-P5	Categoría / Código
293	que están allí es en efecto, ellas hacen la bulla, pero ellas tampoco	Ruido: L: 293 Condiciones del ambiente. L: 299-301
294	tienen otra opción, porque ese su puesto de trabajo y les	
295	corresponde hablar, entonces como mi trabajo es un poco más	
296	delicado y de estar pendiente detalles, creo que mi trabajo	
297	amerita de que esté en una oficina cerrada.	
298	EAG2-P4: A mí en lo particular no me molesta la oficina abierta,	
299	me molesta un poco es el frío que hace en la oficina, eso me	
300	distrae. Mira, vengo hasta con guantes y estoy pensando en mi	
301	casa. Tengo que trabajar en un ambiente muy frío.	
302	EAG2-P5: Por ahora ya no tengo ninguna sugerencia más de las	
303	que ellos han dado.	
304	M: ¿Consideran ustedes que las distracciones los hacen menos	
305	productivos?	
306	EAG2-P1: Si claro, cada vez que tengo un cambio de instrucción,	Productividad y Distracciones. L: 306-312; 319 Ruido: 315 Condiciones del ambiente. L: 318
307	o que tengo que pararme abrir la puerta, cuando me siento, me	
308	cuesta muchísimo volver agarrar el hilo de lo que estaba haciendo	
309	eso hace que pierde el tiempo.	
310	EAG2-P2: Yo creo que si la gente no estuviera tan pendiente del	
311	celular fuera más productiva. Entonces si las distracciones afectan	
312	a la productividad negativamente.	
313	EAG2-P3: Claro, y afectan incluso el clima laboral porque yo me	
314	he molestado con las muchachas aquí presentes, en ciertos días	
315	que tengo demasiado trabajo pendiente y hay mucha bulla, de	
316	verdad no es nada personal. Sólo que quiero terminar mi trabajo	
317	a tiempo y me cuesta ellas lo saben.	
318	EAG2-P4: Si, yo fuera más productiva en un ambiente más cálido.	
319	EAG2-P5: claro.	
320	M: ¿Consideran que la realidad actual en Venezuela puede afectar el	Realidad del país. L: 322-328
321	enfoque de una persona en el trabajo?	
322	EAG2-P1: Si.	
323	EAG2-P2: Si, muchas cosas pasan en nuestro entorno.	
324	EAG2-P3: Si, es la realidad que nos tocó, no me gusta hablar de	
325	eso.	
326	EAG2-P4: Si, es un tema negativo y delicado.	
327	EAG2-P5: Si afecta, la gente piensa en muchas cosas, es difícil	
328	concentrarse con tantas carencias.	
329	M: ¿Existe otra distracción en su trabajo que no hemos nombrado acá?	
330	(Casi al unísono)	
331	No	
332	M: Bueno hasta acá las preguntas. Muchachos estoy extremadamente	
333	agradecida por su colaboración, quedó pendiente de enviarles el	
334	correo electrónico con las otras evaluaciones que me van a ayudar a	

Anexo G-16: Transcripción de entrevistas

Nro. de Línea	Transcripción de entrevista de grupos focales: Empresa A Grupo 2 EAG2-P1, EAG2-P2, EAG2-P3, EAG2-P4, y EAG2-P5	Categoría / Código
335 336 337	alcanzar el objetivo de mi trabajo de grado, que es comprobar si hay una relación entre el manejo de las distracciones y la productividad laboral m despido hasta entonces.	

Anexo G-17: Transcripción de entrevistas

Nro. de Línea	Transcripción de entrevista de grupos focales: Empresa B Grupo 1 EBG1-P1, EBG1-P2, EBG1-P3, EBG1-P4, y EBG1-P5	Categoría / Código
1	Moderador (M)	
2 3 4 5 6	Hola buenos días mi nombre es Erika Leanivis, estoy acá, pues estoy recabando información para terminar mi trabajo de grado de maestría, el cual trata sobre las distracciones más comunes que afectan a los empleados en los ambientes de oficina y su relación con la productividad laboral.	
7	Les agradezco el aceptar participar en este estudio.	
8 9 10 11 12	El objetivo de las preguntas que les voy a realizar hoy, 26 de noviembre de 2019, es identificar cuáles son las distracciones externas más comunes que le afectan a ustedes. Luego les enviaré, por correo electrónico, un formulario de Google, con preguntas para complementar la información tendremos el día de hoy.	
13 14	Por ahora, les informo que el formulario estará dividido en las siguientes 4 secciones:	
15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31	● En la primera sección, estarán preguntas referidas al grupo etario, allí responderán, cuál es su sexo, su edad, y cuál es el nivel de cargo que ocupan dentro de la organización; ● En la segunda sección, estará un instrumento de evaluación, llamado: ¿Por qué no puedes enfocarte en el trabajo? Este instrumento fue desarrollado por un psiquiatra llamado Edward Hallowell, en el año 2015, y a través de el, se identifica las que él considera son las 6 distracciones más comunes que se presentan en los ambientes de oficina. Para efectos de este trabajo, las preguntas de este cuestionario están relacionadas con la identificación de distracciones internas; ● La tercera sección del formulario tendrá un instrumento qué evalúa cómo es la productividad de los trabajadores durante una jornada laboral; ● En la última sección, estará un instrumento con preguntas que evalúan cómo consideran ustedes como empleados, que manejan las distracciones.	
32	Comencemos con las preguntas	
33 34 35 36 37 38 39	M: Cuéntenme ¿Cuál es su rol en la organización? EBG1-P1: Yo soy coordinadora de administración. EBG1-P2: Yo Community Manager Senior, soy responsable por un grupo de 4 personas EBG1-P3 Yo soy community manager junior EBG1-P4: Yo también soy community manager junior. EBG1-P5: Yo Soporte técnico de sistemas.	
40	M: ¿Qué cosas pueden distraerlos e interrumpir su flujo de trabajo?	

Anexo G-18: Transcripción de entrevistas

Nro. de Línea	Transcripción de entrevista de grupos focales: Empresa B Grupo 1 EBG1-P1, EBG1-P2, EBG1-P3, EBG1-P4, y EBG1-P5	Categoría / Código
41	(risas de los participantes)	
42	EBG1-P1: Él es nuestra distracción, él nos distrae a todos, habla	Compañeros de trabajo. L: 42-43
43	mucho. (Todos asienten y se ríen)	
44	M: Entiendo, pero no todos somos iguales, entonces cuénteme. ¿Qué	
45	los distraen a cada uno de ustedes?	
46	EBG1-P1: por lo general me distraen las personas que vienen a	
47	preguntar cosas en mi puesto de trabajo. Es decir, por ser la	Compañeros de trabajo. L: 46-50
48	coordinadora de administración, por lo general me preguntan	Llamadas telefónicas externas. L:
49	casos de pagos pendientes, soportes de pagos que ya	51
50	realizamos, entonces siempre me interrumpe, igual que me	
51	interrumpe el teléfono si estoy realizando una actividad	
52	revisando un archivo Excel, y puede que me llamen, entonces,	
53	tengo que parar lo que estoy haciendo, en dónde debo estar	
54	muy concentrada, para atender a la persona que me llamo.	
55	EBG1-P2: A mí me interrumpen mis supervisados. Por lo general	
56	para revisar, alguna publicación que van a realizar, o por alguna	Compañeros de trabajo. L: 55-56; 64-65
57	situación que esté pasando en alguna red social con alguno de	Llamadas telefónicas externas. L: 70
58	nuestros clientes, puede ser por algún correo que vamos	
59	resolver. Mi trabajo es bien dinámico y estoy al 100% disponible	
60	para cada uno de mis supervisados, entonces mi trabajo es ser	
61	como un auditor, siempre estoy leyendo revisando las redes	
62	sociales, o la publicidad de los clientes a los cuales nosotros le	
63	ofrecemos el servicio, eso requiere concentración y, cuando	
64	ellos me interrumpen con algunas preguntas, no tengo otra	
65	opción, sino atender.	
66	EBG1-P3: A mí me interrumpen los clientes, pero creo que es la	
67	misma dinámica de la empresa, hay veces que el cliente necesita	
68	un reporte para mañana y bueno hay que hacerlo, por lo que	
69	tengo que parar lo que estoy haciendo para atenderlo.	
70	EBG1-P4: A mí también me distraen los clientes, bueno y me di	
71	de cuenta, pues hice teletrabajo de forma accidental, la semana	Manejo de distracciones. L: 71-72
72	pasada me sentía mal y trabajé desde mi casa. Y me sentí un	Llamadas telefónicas externas. L: 74-75
73	poco mejor en ciertas cosas. Ves las cosas como que más	
74	organizadas, por qué no tienes el cliente llamándote como que	
75	al momento. La semana pasada me pasó y me sentí como que	
76	me afectó la productividad porque me sentía más enfocada en	
77	lo que debía hacer, hice muchas más cosas. Porque no había	
78	tantas interrupciones.	
79	EBG1-P5: (Sin respuestas).	
80	M: Bueno les voy a recordar que tienen que hablar todos, no es	
81	obligatorio, pero sí es importante para que pueda obtener un mejor	
82	perfil de la empresa. Faltas tú (Señala al participante EBG1-P5). ¿En	
83	qué momento el día sienten que están trabajando en tu lugar ideal o	
84	“Sweet Spot” ?, qué están haciendo un trabajo en el que realmente	

Anexo G-19: Transcripción de entrevistas

Nro. de Línea	Transcripción de entrevista de grupos focales: Empresa B Grupo 1 EBG1-P1, EBG1-P2, EBG1-P3, EBG1-P4, y EBG1-P5	Categoría / Código
85	son buenos y, que disfrutan al máximo. Esta pregunta se refiere al	
86	momento del día cuando sienten que trabajan mejor.	
87	EBG1-P1: En la noche yo soy más productivo en la noche.	Momento Ideal para trabajar. L: 87
88	M: Pero, ¿Trabajas aquí en la noche o trabajas desde tu casa?	
89	EBG1-P1: Desde mi casa.	
90	M: Y ustedes, ¿Cuándo sienten que están trabajando en su Sweet	
91	Spot?	
92	EBG1-P2: Para mí también es en la mañana	Momento Ideal para trabajar. L: 92-97
93	EBG1-P3: Para mí es la mañana.	
94	EBG1-P4: Para mí es la mañana, como que demasiado temprano	
95	cuando no ha llegado nadie la oficina o, en la tarde después de	
96	que se ha ido todo el mundo.	
97	EBG1-P5: Yo creo que temprano en la mañana, por ejemplo, a	
98	mí me causa molestia veces que hay cuando hay mucho silencio.	
99	Yo no puedo trabajar desde mi casa porque entonces me	
100	interrumpo más, voy me paró ya la nevera o me pongo a ver	
101	televisión o cualquier cosa que pase al reunir a mi alrededor, me	
102	interrumpe, me interrumpe más que si tuviera aquí en el	
103	trabajo.	
104	EBG1-P2: A mí también a mí me desconcentra trabajar desde la	
105	casa, pues me quedo dormido.	
106	EBG1-P3: Yo también me quedo dormida.	
107	(Risas de los participantes)	
108	EBG1-P1: Para mí no hay ninguna diferencia lo que trabajó aquí	La tecnología. L: 110;111 Llamadas telefónicas externas. L:
109	lo que hago aquí lo puedo hacer desde la casa. Pues son los	
110	mismos correos las mismas interrupciones por llamadas o por	
111	mensaje, es casi el mismo trabajo que hago aquí. Yo creo que se	
112	trabaja de la misma manera.	
113	M: Entiendo. Háblenme de su percepción sobre el ruido. ¿Cómo	
114	sienten que es el ambiente de esta oficina respecto al ruido? ¿es	
115	ruidosa? ¿es silenciosa? ¿me pueden colocar un ejemplo?	
116	EBG1-P1: Bueno, yo creo que es una oficina ruidosa. Este es un	Ruido. L: 116
117	ambiente creativo, y los muchachos de marketing o los que	
118	están encargados a las redes sociales se comunican	
119	constantemente, los primeros meses, cuando comencé a	
120	trabajar aquí, me costó muchísimo adaptarme. Incluso tuve que	
121	hablar con la gerente de recursos humanos, pues yo venía de	
122	una empresa japonesa que estaba aquí en Venezuela en donde	
123	por política de empresa, lo único que se escuchaba en las	
124	oficinas eran los teclados y los sonidos del escritorio, no se	
125	escucha la música, cómo se escucha acá a veces, no se	
126	escuchaba la gente hablando por los pasillos y realmente para	
127	mí era muy cómodo trabajar en ese ambiente o estaba	

Anexo G-20: Transcripción de entrevistas

Nro. de Línea	Transcripción de entrevista de grupos focales: Empresa B Grupo 1 EBG1-P1, EBG1-P2, EBG1-P3, EBG1-P4, y EBG1-P5	Categoría / Código
128	acostumbrada. Salí de ese ambiente que era muy silencioso y	
129	me encuentro con este ambiente un poco más relajado, en	
130	donde la gente te interrumpe hablando en un tono de voz que	Ruido. L: 130-133
131	a veces no es moderado. Eso me pegó un poco, ahorita estoy	
132	acostumbrada, pero en efecto es una oficina ruidosa.	
133	EBG1-P2: Yo creo que es una oficina ruidosa, en efecto, sin	
134	embargo, creo que el ruido lo toleramos porque es parte de	
135	nuestro buen ambiente, a nosotros nos gusta conversar, es	
136	parte incluso de nuestra cultura. Estamos pocas personas en	
137	esta oficina y todos nos llevamos bien, entonces compartimos	
138	el trabajo, nos apoyamos unos a otros y creo que el ambiente	
139	de oficina con espacios abiertos ha hecho qué se sienta un	
140	ambiente ruidoso. Algunas veces me gustaría que fuera más	Recomendaciones para el manejo de distracciones. L: 140
141	silenciosa, no sé si eso se puede alcanzar, pues, pero sí es una	
142	oficina ruidosa.	
143	EBG1-P3: Es una oficina ruidosa, pero a mí me gusta, me gusta	Ruido. L: 143-147
144	el ambiente.	
145	EBG1-P4: Pienso igual es una oficina ruidosa, pero es tolerable.	
146	EBG1-P5: Coincido con ellos es una oficina bastante ruidosa. A	
147	mí en lo particular. Me gustaría que fuera más silenciosa.	
148	M: Chévere. ¿Qué acción realizan para filtrar el ruido?	
149	EBG1-P1: Yo escucho música, me pongo los audífonos y me	Manejo de distracciones. L: 149-150; L: 152-155
150	concentro lo que estoy haciendo.	
151	M: ¿Y la gente te interrumpe cuando tienes los audífonos puestos?	
152	EBG1-P5: Yo creo que los audífonos aquí son como una señal, de	
153	que los demás entiendan de que esa persona está ocupada. Ya	
154	nosotros sabemos que, si la persona tiene los audífonos	
155	puestos, es que esa persona no desea ser interrumpida.	
156	M: ¿y eso es una norma implícita?	
157	EBG1-P3: Si, es una norma implícita. Ya sabemos que no esa	Manejo de distracciones. L: 157-158
158	persona está ocupada.	
159	M: Además de esa acción para filtrar el ruido, ¿Tienen otra	
160	herramienta?	
161	EBG1-P2: Si estoy haciendo algo que me gusta, y soy experto	Manejo de distracciones. L: 161-169
162	haciendo, puede que me concentre tanto, que no escuche lo	
163	que pasa a mi alrededor.	
164	EBG1-P4: Yo utilizo los audífonos, y muchas veces escucho	
165	música, pero a veces escucho ondas binaurales, o música	
166	instrumental. Eso de verdad me ayuda. A mí me gusta meditar,	
167	a veces, cuando llego a casa luego de un día estresado, con	
168	mucho ruido o estrés, unos minutos de meditación me ayudan	
169	a seguir adelante.	

Anexo G-21: Transcripción de entrevistas

Nro. de Línea	Transcripción de entrevista de grupos focales: Empresa B Grupo 1 EBG1-P1, EBG1-P2, EBG1-P3, EBG1-P4, y EBG1-P5	Categoría / Código
170	M: Entiendo, ¿Utilizas esa técnica para lidiar con el ruido o con las	
171	distracciones en general?	
172	EBG1-P4: Yo creo que con ambas.	
173	M: ¿Consideran que los descansos pueden verse como distracciones?	
174	EBG1-P1: Mira, yo creo que no, yo creo que los descansos para	
175	mí son un momento necesario para continuar realizando las	
176	labores de verdad. Para mí son beneficiosos.	
177	EBG1-P2: Mira si yo creo que los descansos si son una	Descansos. L: 177-178; L: 190-193: L: 197-199
178	distracción, porque es que a veces se prolongan demasiado,	
179	entonces veo a los muchachos fuera fumando y tenemos trabajo	
180	pendiente y están conversando y el teléfono repica y voy a ver	
181	y no tengo personas aquí que estén haciendo el trabajo, pues	
182	entonces yo lo veo como una distracción, porque a veces le	
183	cuesta retomar la actividad, que estaba haciendo, no la retoman	
184	al instante, pues quizás, con descansos cortos o programados	
185	fuera mejor, pero creo se toman demasiados descansos durante	
186	el día.	
187	EBG1-P3: Mira, yo creo que los descansos son buenos porque te	
188	ayudan a tener nuevas ideas frescas, no los veo como	
189	distracciones.	
190	EBG1-P4: Bueno, yo no tomo muchos descansos, pero si los veo	
191	como distracciones, porque cuando tomo un descanso, porque	
192	me llamo un compañero para tomarme un café, por ejemplo,	
193	pierdo menos una hora de trabajo. Entonces me tengo que	
194	quedar trabajando ese día más tarde o el trabajo que quería	
195	realizar el día de hoy lo tengo que terminar otro día o el día de	
196	mañana.	
197	EBG1-P5: Tomo pocos descansos, pero si los veo como una	
198	distracción. Creo que a veces se convierten en tertulias infinitas	
199	que muchas veces, traen hasta chismes de oficina.	
200	M: ¿Consideran que las reuniones pueden verse como distracciones?	
201	EBG1-P1: Las reuniones que yo tengo con mi supervisor por lo	
202	general son cortas. Además, él está fuera del país, sin esas	
203	reuniones, a veces no tendría la guía necesaria para cumplir las	
204	metas que debe conseguir la compañía. Entonces yo no las veo	
205	como una distracción, se convertirían en una distracción para mí	Reuniones. L: 206-211
206	si son demasiado largas y tediosas. Las reuniones que yo tengo	
207	con mi supervisor, son rápidas, las que son un poquito más	
208	largas son las reuniones semestrales en donde vemos los	
209	resultados de todas las áreas, a esas se alargan tanto que no sé	
210	si cumple su cometido, pues, pero en mi caso muchas veces me	
211	aburro.	

Anexo G-22: Transcripción de entrevistas

Nro. de Línea	Transcripción de entrevista de grupos focales: Empresa B Grupo 1 EBG1-P1, EBG1-P2, EBG1-P3, EBG1-P4, y EBG1-P5	Categoría / Código
212	EBG1-P2: Realmente no lo había pensado, creo que para mí no	
213	pues.	
214	EBG1-P3: A veces hacemos reuniones muy frecuentes sobre	
215	temas, que ya hemos tratado. No me parece que sean una	
216	distracción, pues nosotros trabajamos como en conjunto.	
217	EBG1-P4: No creo que sean una distracción.	
218	EBG1-P5: Todas las personas que trabajan en soporte técnico	
219	tenemos una reunión diaria muy corta al comenzar cada	
220	mañana. No la veo como una distracción la veo como una forma	
221	de ponernos al día y de trabajar en conjunto.	
222	M: ¿Los rumores o chismes pueden distraerlos e interrumpir su flujo	
223	de trabajo? ¿Me pueden colocar un ejemplo?	
224	EBG1-P1: En realidad me distraen si cuando estoy trabajando lo	
225	hacen, o están conversando cerca de mi lugar de trabajo. Así no	Chismes. L: 224-228; L: 237-242
226	se trate de algo que yo no conozca me distraen y me volteo a	
227	ver qué es lo que está pasando, quizás hasta intervengo en la	
228	conversación, entonces si son una distracción pues.	
229	EBG1-P2: Los chismes o conversaciones de pasillo, yo los veo	
230	como un desahogo, hablar con otra persona en el trabajo sobre	
231	otra cosa que no sea lo que estoy haciendo me sirve como mis	
232	5 minutos de break, lo veo como un descanso.	
233	Pero no como una distracción para mí son algo positivo.	
234	EBG1-P3: Yo lo veo como un momento en donde puedo	
235	conectar con mis compañeros de trabajo. No los veo como algo	
236	negativo.	
237	EBG1-P4: Mira yo los veo como una distracción negativa porque	
238	muchas veces los temas que se tratan no son buenos para el	
239	ambiente laboral, pues no es algo positivo.	
240	EBG1-P5: Yo también los veo como algo negativo, la gente	
241	conversa de temas algo pesados, y salen chistes y cosas que no	
242	son buenos.	
243	M: ¿Por cuáles razones ustedes interrumpirían y a las labores de otro	
244	compañero de trabajo?	
245	EBG1-P1: Sólo por trabajo. Puede que vaya hablar con recursos	Razones para interrumpir. L: 245-253
246	humanos sobre un tema, puede que hable con el área de ventas	
247	sobre otro tema, pero siempre va a ser por trabajo.	
248	EBG1-P2: Sólo por trabajo, pero no consideró que las	
249	interrupciones entre compañeros de trabajo sea realmente una	
250	distracción, es posible que le demos a conocer algo nuevo o	
251	puede que se le da a una idea para solucionar algún problema.	
252	EBG1-P3: Por lo general sólo los interrumpo por trabajo.	
253	EBG1-P4: Yo interrumpo a mis compañeros solo por trabajo,	
254	pero te digo que ya estamos acostumbrados a eso no lo vemos	

Anexo G-23: Transcripción de entrevistas

Nro. de Línea	Transcripción de entrevista de grupos focales: Empresa B Grupo 1 EBG1-P1, EBG1-P2, EBG1-P3, EBG1-P4, y EBG1-P5	Categoría / Código
255	como una distracción negativa, pues es nuestro día a día se	
256	requiere que nosotros trabajamos en conjunto.	
257	EBG1-P5: Bueno, yo soy analista de soporte técnico, por lo	
258	general interrumpo a mis compañeros para entregar un trabajo	Razones para interrumpir. L: 258-260
259	que yo le estaba haciendo, o para revisar su equipo, siempre va	
260	a ser por trabajo. Yo sé que ellos están ocupados y realizan una	
261	actividad muy diferente a la que yo hago, sin embargo, ellos me	Compañeros de trabajo. L: 261-262
262	interrumpen mi trabajo a mí constantemente, está es un área	
263	muy activa, entonces, me corresponde revisar en el momento	
264	que ellos se le presente la solicitud.	
265	M: ¿Consideran que sus dispositivos electrónicos personales	
266	(teléfonos celulares tabletas laptops) son una distracción?	
267	EBG1-P1: En mi caso particular, creo que sí son una distracción,	La tecnología. L: 267
268	yo mantengo mis equipos personales en silencio, mi teléfono y	
269	mi tablet, todas las notificaciones que llegan allí las recibo en mi	
270	computadora, pero no recibo llamadas, mis familiares y	Manejo de las distracciones. L: 268-275
271	allegados, saben que no me deben llamar mientras estoy	
272	trabajando, si alguna persona me va a llamar, me llama la oficina	
273	y ya yo sé que hacer una emergencia, pero por lo general no	
274	ocurre. A mí me gusta concentrarme en lo que estoy yo y no	
275	involucro mi vida personal con el trabajo.	
276	EBG1-P2: En mi caso, mi teléfono celular y otros dispositivos	
277	personales, son parte de mi equipo de trabajo. Estoy conectado	
278	todo el día, pero aquí el trabajo es más necesario que yo lo	
279	revise, pues nosotros llevamos redes sociales y es el medio	
280	donde nos vamos a comunicar constantemente, allí ofrecemos	
281	nuestro producto. Entonces siempre estoy revisando las redes	
282	sociales, no solo en el teléfono sino también en la computadora.	
283	EBG1-P3: Mira si son una distracción, pues a pesar de que me	La tecnología. L: 283-290
284	medio de trabajo también, lo utilizo para hacer cosas	
285	personales, me quedó mirando y viendo cosas que no tiene	
286	nada que ver con el trabajo, porque uno divaga y se queda	
287	viendo vídeos y cosas así, entonces es posible que lo utilice un	
288	futuro para mi trabajo, pero no necesariamente es así y a ver si	
289	puedo perder una o dos horas viendo vídeos o navegando en	
290	Instagram.	
291	EBG1-P4: Yo no lo veo como una distracción, lo que hay es que	Manejo de las distracciones. L: 291-296
292	controlarse, yo tengo horario, tengo que cumplir las metas, acá	
293	entonces no trato de no distraerme con mi celular, cuando entro	
294	las redes sociales o a navegar por internet, lo hago solo por	
295	trabajo mientras estoy acá, respeto ese tiempo pues.	
296	EBG1-P5: Yo no creo que sea una distracción.	

Anexo G-24: Transcripción de entrevistas

Nro. de Línea	Transcripción de entrevista de grupos focales: Empresa B Grupo 1 EBG1-P1, EBG1-P2, EBG1-P3, EBG1-P4, y EBG1-P5	Categoría / Código
297	M: ¿Cuál es el dispositivo personal que más utilizan el día?	La tecnología. L: 298
298	(Casi al unísono), El teléfono celular	
299	M: ¿Cuál es la actividad más usual que realizan con los dispositivos	
300	electrónicos personales?, ¿Son actividades relacionadas con el	
301	trabajo? o ¿Son actividades relacionadas con su vida personal?	
302	EBG1-P1: En mi caso casi no lo uso en el trabajo, pero si lo usará	La tecnología. L: 302; L: 307; L: 309-311
303	fuera solo para actividades personales.	
304	EBG1-P2: Lo utilizo más que todo por trabajo mi celular mi tablet	
305	lo utilizo para trabajar mientras estoy aquí en la oficina.	
306	EBG1-P3: Es una combinación de ambas. Pero diría que un 70%	
307	para trabajo y un 30% para cosas personales.	
308	EBG1-P4: Solo para cosas de trabajo.	
309	EBG1-P5: Lo utilizo por cosas personales, los muchachos a veces	
310	me hacen solicitudes por WhatsApp de servicio a sus equipos,	
311	pero por lo general lo utilizo solo para cosas personales.	
312	M: ¿Qué acción les gustaría que tomará la empresa para manejar las	
313	distracciones, que le afectan a ustedes en su día laboral?	
314	EBG1-P1: Aunque ya me he acostumbrado, me gustaría que me	Recomendaciones para el manejo de distracciones. L: 314-319; L: 325-335
315	oficina fuera un poco más cerrada que no se escuchara tanto el	
316	ambiente fuera.	
317	EBG1-P2: a mí me gustaría que crearan como política, que	
318	existieran espacios cerrados donde, si la gente quisiera trabajar	
319	en un espacio más silencioso, pudiera hacerlo sin problema,	
320	aquí los espacios son abiertos y el único sitio donde hay un poco	
321	más de privacidad, es en la sala de conferencias, pero esa por lo	
322	general está ocupada, entonces si yo quisiera escapar un poco	
323	de ruido de la oficina no puedo hacerlo.	
324	EBG1-P3: Ver en realidad no tengo ninguna sugerencia.	
325	EBG1-P4: A mí me gustaría que existiera como una instrucción,	
326	en donde las personas entiendan que los espacios abiertos,	
327	pueden ser menos productivos entonces, que sepan que deben	
328	bajar la voz en cierto momento, o no reírse muy duro, porque	
329	eso a veces desconcentra los otros sin querer.	
330	EBG1-P5: Me gustaría, por ejemplo, que las personas me	
331	hicieran la solicitud por correo electrónico o por el sistema que	
332	tenemos para realizar la solicitud al Departamento de	
333	Informática, porque por lo general, me tocan en la puerta o se	
334	viene a mí puesto o me mandas un WhatsApp. Me gustaría que	
335	esas interrupciones fueran como más ordenadas pues.	
336	M: ¿Consideran ustedes que las distracciones los hacen menos	
337	productivos?	
338	EBG1-P1: Realmente así. Cuando a uno los muchachos se lo	Ruido. L: 338-339
339	ocurren qué sé yo, poner reggaetón el viernes y yo tengo que	

Anexo G-25: Transcripción de entrevistas

Nro. de Línea	Transcripción de entrevista de grupos focales: Empresa B Grupo 1 EBG1-P1, EBG1-P2, EBG1-P3, EBG1-P4, y EBG1-P5	Categoría / Código
340	hacer un cierre de mes, realmente es una distracción, pues creo	
341	que mi mayor distracción es eso, los ruidos altos.	
342	EBG1-P2: Mira, yo creo que, si no se toma conciencia de la	Productividad y Distracciones. L: 342-351
343	actividad que estamos haciendo, pueden verse como negativas	
344	y afectando a la productividad.	
345	EBG1-P3: Yo creo que sí son negativas y afecta mi productividad	
346	porque cuando estoy navegando en internet y me quedó viendo	
347	videos sobre cosas graciosas no terminó avanzar en el trabajo.	
348	EBG1-P4: Como dicen ellos efectivamente afectan a la	
349	productividad las personas.	
350	EBG1-P5: Si obviamente, si yo tuviera menos interrupciones	
351	fuera más productivo.	
352	M: ¿Consideran que la realidad actual en Venezuela puede afectar el	
353	enfoque de una persona en el trabajo?	
354	EBG1-P1: Claro porque la gente está revisando las redes sociales	Realidad del país. L: 354-374
355	constantemente porque, hay problemas con el transporte y	
356	seguridad y otro tipo de cosas entonces, ahorita, qué bueno que	
357	se va la luz, que no hay gasolina siempre, algún problema,	
358	entonces viven revisando las redes sociales, aquí la política es	
359	muy activa.	
360	EBG1-P2: Sí mira aquí los salarios son tan bajos, que la gente vive	
361	preocupada, qué es lo que va a comprar, como va a comer, a	
362	veces se viene sin comida para almorzar. Entonces eso es parte	
363	de la realidad del país, hay gente que dice que no voy a trabajar	
364	porque no tiene agua en su casa.	
365	EBG1-P3: En efecto ellos tienen razón, creo que las	
366	consecuencias de la mala situación económica en el país es una	
367	distracción por sí sola. Hay gente que está trabajando y repente	
368	dice, mira, me tengo que ir a la casa porque llegó el agua y debo	
369	lavar si no voy ahorita entonces no tengo ropa limpia para toda	
370	la semana.	
371	EBG1-P4: Es así, es una distracción.	
372	EBG1-P5: Claro, sobre todo las personas que viven lejos, se	
373	preocupan porque hay pocos medios de transporte, todo se	
374	paga en efectivo, y tener efectivo es complicado.	
375	M: ¿Existe otra distracción en su trabajo que no hemos nombrado acá?	
376	EBG1-P1: La verdad creo que no	
377	EBG1-P2: No	
378	EBG1-P3: No	
379	EBG1-P4: Cónchale, creo que nos hemos olvidado de la alarma	Ruido. L: 379-381
380	(Risas, todos asienten). En este edificio a veces se dispara una	
381	alarma, porque acá hay una imprenta y cuando hay mucho	

Anexo G-26: Transcripción de entrevistas

Nro. de Línea	Transcripción de entrevista de grupos focales: Empresa B Grupo 1 EBG1-P1, EBG1-P2, EBG1-P3, EBG1-P4, y EBG1-P5	Categoría / Código
382 383 384 385	humo, se dispara la alarma contra incendios, y eso no nos permite trabajar. M: Es como un ruido muy fuerte EBG1-P4: Si, es así.	Ruido. L: 382-385
386 387 388 389 390	M: Bueno, estas son todas las preguntas, les agradezco muchísimo su participación. En esta misma semana le estaré enviando el correo con el formulario de Google con las 4 secciones de la cual ya hablamos al principio. Para que me respondas las preguntas hay y de todas maneras en el correo, yo les explicó.	

Anexo G-27: Transcripción de entrevistas

Nro. de Línea	Transcripción de entrevista de grupos focales: Empresa B Grupo 2 EBG2-P1, EBG2-P2, EBG2-P3, EBG2-P4, y EBG2-P5	Categoría / Código
1	Moderador (M)	
2	Hola buenos días mi nombre es Erika Leanivis, estoy acá, pues estoy	
3	recabando información para terminar mi trabajo de grado de	
4	maestría, el cual trata sobre las distracciones más comunes que	
5	afectan a los empleados en los ambientes de oficina y su relación con	
6	la productividad laboral.	
7	Les agradezco el aceptar participar en este estudio.	
8	El objetivo de las preguntas que les voy a realizar es identificar, cuáles	
9	son las distracciones externas más comunes que le afectan a ustedes.	
10	Luego les enviaré, por correo electrónico, un formulario de Google,	
11	con preguntas para complementar la información tendremos el día	
12	de hoy.	
13	Por ahora, les informo que el formulario estará dividido en las	
14	siguientes 4 secciones:	
15	● En la primera sección, estarán preguntas referidas al grupo	
16	etario, allí responderán, cuál es su sexo, su edad, y cuál es el	
17	nivel de cargo que ocupan dentro de la organización;	
18	● En la segunda sección, estará un instrumento de evaluación,	
19	llamado: ¿Por qué no puedes enfocarte en el trabajo?. Este	
20	instrumento fue desarrollado por un psiquiatra llamado	
21	Edward Hallowell, en el año 2015, y a través de el, se identifica	
22	las que él considera son las 6 distracciones más comunes que	
23	se presentan en los ambientes de oficina. Para efectos de este	
24	trabajo, las preguntas de este cuestionario están relacionadas	
25	con la identificación de distracciones internas;	
26	● La tercera sección del formulario tendrá un instrumento qué	
27	evalúa cómo es la productividad de los trabajadores durante	
28	una jornada laboral;	
29	● En la última sección, estará un instrumento con preguntas que	
30	evalúan cómo consideran ustedes como empleados, que	
31	manejan las distracciones.	
32	Comencemos con las preguntas	
33	M: Cuéntenme ¿Cuál es su rol en la organización?	
34	EBG2-P1: Nosotros hacemos actividades similares. yo por	
35	ejemplo soy Community manager Junior	
36	EBG2-P2: yo también soy Community manager Junior	
37	EBG2-P3: Igual yo	
38	EBG2-P4: Nosotros somos soporte técnico. Soy coordinador de	
39	soporte técnico.	
40	EBG2-P5: Y yo analista de soporte técnico.	

Anexo G-28: Transcripción de entrevistas

Nro. de Línea	Transcripción de entrevista de grupos focales: Empresa B Grupo 2 EBG2-P1, EBG2-P2, EBG2-P3, EBG2-P4, y EBG2-P5	Categoría / Código
41	M: ¿Qué cosas pueden distraerlos e interrumpir su flujo de trabajo?	
42	EBG2-P1: Lo que más interrumpe mi flujo de trabajo son mis	Compañeros de trabajo. L: 42-44
43	compañeros, ellos constantemente pueden acercarse a mi	
44	puesto y hablamos de cosas generalmente de trabajo, la otra	
45	cosa que me interrumpe son las llamadas y mensajes de los	Llamadas telefónicas externas. L: 45
46	clientes que son constantes también y pueden ocurrir en	La tecnología. L: 45-46
47	cualquier momento y por lo general le damos prioridad como	
48	nosotros atendemos directamente a nuestros clientes, le damos	
49	un trato personalizado.	
50	EBG2-P2: Lo que más interrumpe mi día, son mis compañeros	Compañeros de trabajo. L: 50-51
51	de trabajo, que se acercan a hablar cosas de trabajo o hacerme	
52	comentarios de lo que está pasando en la política o algún tweet	
53	que les llamó la atención, y hay cosas que son de trabajo y hay	
54	cosas que no, eso interrumpe mi flujo porque me gusta atender	
55	a las personas pues, los clientes también, porque necesitamos	La tecnología. L: 57-58
56	darle respuesta inmediata entonces, puede ser en cualquier	
57	momento del día en que ellos escriban manden un mensaje por	
58	WhatsApp o hagan una llamada telefónica.	
59	EBG2-P3: Bueno si las llamadas telefónicas, o los mensajes de	Llamadas telefónicas externas. L: 59-60
60	los clientes y los compañeros de trabajo, pero yo no los veo	La tecnología. L: 59
61	como una distracción que sea negativa, pues ellos interrumpen	
62	mi flujo de trabajo, pero para hablar con cosas que me pueden	
63	ayudar a realizar una buena labor, pues por lo general son cosas	
64	para darme ideas para resolver alguna situación o yo los pueda	
65	apoyar con ellos en lo mismo.	
66	EBG2-P4: Mi flujo de trabajo interrumpido por solicitudes que	Compañeros de trabajo. L: 66-75
67	me hacen mis clientes internos, esas solicitudes las hacen por	
68	un sistema que nosotros tenemos, o me la hacen	
69	personalmente, por lo general se acercan a mi puesto y me	
70	hacen la solicitud, o alguno de los muchachos de mi equipo.	
71	EBG2-P5: si las solicitudes para atender algún caso de un equipo	
72	que esté dañado o algún problema que presenten los	
73	muchachos a nivel de sistema, me la hacen personalmente (risas	
74	de los participantes), se acercan a mi puesto y me dice, mira,	
75	tengo que resolver esto y bueno para nosotros eso es prioridad.	
76	M: ¿En qué momento el día sienten que están trabajando en tu lugar	
77	ideal o “Sweet Spot” ?, qué están haciendo un trabajo en el que	
78	realmente son buenos y, que disfrutan al máximo. Esta pregunta se	
79	refiere al momento del día cuando sienten que trabajan mejor.	
80	EBG2-P1: Mira yo trabajo mejor luego de las 5 de la tarde,	Momento Ideal para trabajar. L: 80-87
81	cuando ya la gente de la oficina va saliendo queda todo en	
82	silencio y yo me puedo concentrar a escribir, a revisar. Estoy	
83	pendiente de las cosas que no hice durante el día, realmente es	
84	mi periodo más productivo cuando la oficina está en silencio.	
85	EBG2-P2: Mira yo igual, pero no en la tarde sino en la mañana.	
86	Yo llego acá a las 7 de la mañana y de 7 de la mañana a 9 de la	
87	mañana hago más cosas de las que hago durante el día. También	

Anexo G-29: Transcripción de entrevistas

Nro. de Línea	Transcripción de entrevista de grupos focales: Empresa B Grupo 2 EBG2-P1, EBG2-P2, EBG2-P3, EBG2-P4, y EBG2-P5	Categoría / Código
88	me pasa que los días que voy al gimnasio, que voy en la mañana	Manejo de distracciones. L: 88-89; L: 91-97
89	y llego a la oficina, llegó con mayor energía y ese día término	
90	muchas cosas	
91	EBG2-P3: Mira yo creo que mi momento ideal es cuando me	
92	pongo mis audífonos escucho música instrumental o música que	
93	me ayuda a concentrarme para trabajar incluso escuchado	
94	Ruido Blanco. Para mí la música es relajante y me ayuda a	
95	enfocarme en lo que estoy leyendo o es lo que estoy haciendo,	
96	realmente me siento más creativa cuando estoy escuchando	
97	música y bueno, así también filtro el ruido que hay alrededor.	
98	EBG2-P4: Mira yo creo que mi momento más productivo es	Momento Ideal para trabajar. L: 98-102
99	también cuando está la oficina del silencio, allí puedo hacer	
100	muchísimas más cosas.	
101	EBG2-P5: Mi momento más productivo es muy temprano en la	
102	mañana. Nosotros hacemos una reunión diaria muy corta de las	
103	actividades que tenemos pendiente, de las actividades que	
104	tenemos que hacer, nosotros como soporte técnico y luego de	
105	esa reunión, pues puedo trabajar ordenando mi día y terminó	
106	haciendo un plan que trato de hacer a cabalidad durante el día.	
107	M: Háblenme de su percepción sobre el ruido. ¿Cómo sienten que es	
108	el ambiente de esta oficina respecto al ruido? ¿es ruidosa? ¿es	
109	silenciosa? ¿me pueden colocar un ejemplo?	
110	EBG2-P1: Sí bueno a pesar de que somos pocos es una oficina	Ruido. L: 110-118
111	realmente ruidosa y como todos somos jóvenes hay veces que	
112	bueno, aquí algunos pueden poner música, o se ríe muy alto o	
113	hablamos entre los compañeros y no cuidamos nuestro tono de	
114	voz. Eso a veces es molesto, si estoy concentrada haciendo	
115	alguna actividad.	
116	EBG2-P2: Sí la verdad es que nosotros hablamos mucho entre	Manejo de distracciones. L: 118-125
117	nosotros, pues es muy raro encontrar un momento de silencio	
118	en la oficina. Pero te digo que a mí no me moleste, ya estoy	
119	acostumbrada al ruido.	
120	EBG2-P3: Igual a mí, yo creo que es parte de la dinámica de la	
121	empresa. Es una empresa donde nuestro producto final parte	
122	de nuestra creatividad, entonces aquí hay sitio donde tú puedes	
123	jugar aquí hay, muebles dispuestos para que los compañeros se	
124	sienten a conversar, además de sus puestos de trabajo, la	
125	comunicación aquí tiene que ser abierta.	
126	EBG2-P4: Si es una oficina ruidosa. Y a mí en lo particular me	Ruido. L: 126-127; L: 132-134
127	gustaría que no fuera tan ruidosa. Pues a veces tengo que hacer	
128	trabajo que requiere que yo esté concentrado, sin embargo,	
129	bueno me pongo audífonos o me voy a otro puesto. Pero si pasa	Manejo de distracciones. L: 129-131
130	que, a veces tengo que pedirles que bajen el tono de voz, que	
131	hagan un poco de silencio.	
132	EBG2-P5: Si es ruidoso, por lo menos los viernes hay veces que	
133	los muchachos ponen reggaetón a todo volumen. ese día yo sé	
134	que no me puedo concentrar haciendo nada.	

Anexo G-30: Transcripción de entrevistas

Nro. de Línea	Transcripción de entrevista de grupos focales: Empresa B Grupo 2 EBG2-P1, EBG2-P2, EBG2-P3, EBG2-P4, y EBG2-P5	Categoría / Código
135	M: ¿Qué acción realizan para filtrar el ruido?	
136	EBG2-P1: Escucho música	
137	EBG2-P2: Me pongo unos audífonos, y escucho música que me	Manejo de distracciones. L: 136-149
138	guste, y bueno, eso también es como una señal de que no quiero	
139	ser molestada.	
140	EBG2-P3: Igual yo, escucho música y como ya te dije puedo	
141	escuchar ondas binaurales o Ruido Blanco, todo lo que no tenga	
142	palabras, porque si tiene palabras o cosas que yo pueda cantar,	
143	pues me desconcentró de lo que estoy haciendo.	
144	EBG2-P4: Yo también me pongo los audífonos, pero tengo la	
145	posibilidad de mudarme de puesto a un lugar con menos bulla,	
146	entonces cuando tengo la oportunidad de mudarme lo hago.	
147	EBG2-P5: Yo escucho música, pero escucho de todo, reggaetón	
148	música clásica, pero la música que más escucho es música	
149	electrónica me ayuda a concentrarme.	
150	M: ¿Consideran que los descansos pueden verse como	
151	distracciones?	
152	EBG2-P1: Yo creo que sí, si los descansos son muchos y son	Descansos. L: 152-153
153	largos, si se convierten en una distracción. Pero si se toma como	
154	5 minutos de break o como un momento de esparcimiento, pues	
155	está embotado en una actividad, pueden ser positivos.	Manejo de distracciones. L: 154-156
156	EBG2-P2: Yo creo que los descansos siempre son positivos.	
157	EBG2-P3: Si son positivos llegan a ser un momento en donde	
158	hacer relaciones con tus compañeros de trabajo y crean un buen	
159	ambiente, realmente a mí me gusta compartir con mis	
160	compañeros hablar es parte del trabajo.	
161	EBG2-P4: El descanso es corto, cómo tomarte un café es	
162	positivo, pero a mí me preocupa, por ejemplo, cuando los	Descansos. L: 162-165
163	muchachos se distraen demasiado conversando sobre un tema	
164	o viendo vídeos o desconcentrados de actividad fundamental,	
165	realmente me preocupan cuando son muchos durante el día.	
166	M: ¿Y qué haces cuando se prolongan los descansos?	
167	EBG2-P4: Mira, yo he hablado con los muchachos este tema	Manejo de distracciones. L: 167
168	porque no sé si es que no le gusta la actividad que están	
169	haciendo, o tienen otras cosas que están atendiendo, además	
170	de la actividad aquí el trabajo, pero muchas veces voy y los	
171	busco, porque el teléfono lo tengo repicando, o tenemos	
172	muchas solicitudes pendientes.	
173	EBG2-P5: Mira, yo creo que son algo positivo. Yo realizó mucho	
174	trabajo en donde no necesito conversar tanto con mis	
175	compañeros, no comparto tanto con ellos y cuando me tomo 5	
176	minutos o 10 minutos para conversar con ellos, me siento un	
177	poco más relajado.	
178	M: ¿Consideran que las reuniones pueden verse como distracciones?	
179	EBG2-P1: Si son largas, sí. Si son reuniones, en dónde se trata un	Reuniones. L: 179
180	punto de forma reducida, no son distracción	

Anexo G-31: Transcripción de entrevistas

Nro. de Línea	Transcripción de entrevista de grupos focales: Empresa B Grupo 2 EBG2-P1, EBG2-P2, EBG2-P3, EBG2-P4, y EBG2-P5	Categoría / Código
181	EBG2-P2: Igual hay reuniones que se alarga demasiado y	Reuniones. L: 181-183; L: 1985-194
182	entonces yo comencé a pensar en las cosas que tengo que	
183	realizar y creo que me quitan tiempo.	
184	EBG2-P3: Comúnmente las reuniones aquí por lo menos en	
185	nuestra área, son cortas. Pero hay una reunión que hacen de	
186	manera semestral en donde nos reunimos todas las áreas y	
187	planteamos los resultados o las metas para el próximo	
188	semestre, mira que se lleva todo el día, pero es una reunión de	
189	necesaria, porque la gerente general de la empresa está fuera	
190	del país y a ella le gusta conocer, cuáles son los avances de cada	
191	área y se supone que nosotros debería interesarnos también,	
192	pero a mí me distrae muchísimo y juego con el teléfono, pienso	
193	en cosas voy a cocinar o estoy pensando lo que voy a hacer más	
194	tarde en la noche, ese tipo de cosas me pasa.	
195	EBG2-P4: Bueno, nosotros hacemos una reunión diaria, pero es	
196	algo muy corto y muy puntual esa reunión no me distrae, pero	
197	en efecto la reunión semestral, es demasiado larga.	
198	EBG2-P5: Si la reunión es corta y se trata de cosas que yo estoy	
199	haciendo en ese momento no me distrae y me ayuda con el	
200	trabajo.	
201	M: ¿Los rumores o chismes pueden distraerlos e interrumpir su flujo	
202	de trabajo? ¿Me pueden	
203	colocar un ejemplo?	
204	EBG2-P1: Claro que son una distracción porque además generan	Chismes. L: 204-209
205	como más interés en algo que no tiene que ver con el trabajo,	
206	por ejemplo, que digan no es que van a pagar un bono al área x.	
207	Entonces comenzamos a conversar de que esa área no hace un	
208	esfuerzo tan grande como lo hacemos nosotros y ese tipo de	
209	cosas realmente a ver si distraen demasiado.	
210	EBG2-P2: Mira, yo creo que depende del tipo de persona.	Manejo de distracciones. L: 210-218
211	Admito los cuentos no me llaman la atención y tampoco me	
212	llegan muchos chismes entonces, no creo que los chismes o	
213	comentarios el pasillo sea un motivo para que las personas se	
214	distraigan a su trabajo.	
215	EBG2-P3: Si realmente yo los paro, cuando alguien me va a hacer	
216	un comentario o un chisme malintencionado. Paro la persona	
217	porque no me gustan los chismes, entonces a mí no me distraen	
218	porque no los escucho.	
219	EBG2-P4: Yo creo que sí, distraen Por eso, trato de evitarlos.	Chismes. L: 219-220
220	EBG2-P5: Si distraen.	
221	M: ¿Por cuáles razones ustedes interrumpirían y a las labores de otro	
222	compañero de trabajo?	
223	EBG2-P1: Solo por trabajo.	Razones para interrumpir. L: 223-226
224	EBG2-P2: Solo cuando requiero su apoyo en una actividad, o	
225	tengo algún problema de trabajo.	
226	EBG2-P3: Solo por algo que sea de trabajo.	

Anexo G-32: Transcripción de entrevistas

Nro. de Línea	Transcripción de entrevista de grupos focales: Empresa B Grupo 2 EBG2-P1, EBG2-P2, EBG2-P3, EBG2-P4, y EBG2-P5	Categoría / Código
227	EBG2-P4: Claro por trabajo.	Razones para interrumpir. L: 227-228
228	EBG2-P5: Coincido con mis compañeros.	
229	M: ¿Consideran que sus dispositivos electrónicos personales	
230	(teléfonos celulares tabletas laptops) son una distracción?	
231	EBG2-P1: Mi teléfono celular, mi tablet y mi computador, son	La tecnología. L: 234-263; L: 240-251
232	mis equipos de trabajo y siempre los estoy revisando. Trato de	
233	utilizarlos sólo por cosas de trabajo, sin embargo, a veces se	
234	entremezclan porque me escribe un familiar o yo me entretengo	
235	buscando cosas que no tienen que ver nada con el trabajo, eso	
236	me pasa.	
237	EBG2-P2: Mi celular lo utilizó sólo para cosas personales. Porque	
238	me distrae demasiado todas las notificaciones que tienen que	
239	ver con el trabajo, esas las tengo en mi computador mientras	
240	estoy acá. En efecto creo que el celular o la tablet son una	
241	distracción pues, puedo conseguir todo al alcance de mi mano,	
242	ahí tengo películas, ahí tengo las redes sociales, donde puedo	
243	saber de política, puedo saber de salud si me enfermo, todo lo	
244	tengo en mi celular. Es una distracción que trato de evitar.	
245	EBG2-P3: Sí en efecto el teléfono celular es una distracción.	
246	Porque, por ejemplo, a mí me llegan notificaciones, no sólo de	
247	la gente del trabajo, sino personales. Pero por lo general, me	
248	escribe muchos clientes, entonces me escribe por WhatsApp y	
249	estoy conectada y me puede que me escriba una amiga mientras	
250	estoy revisando el trabajo y no me convierte en una distracción.	
251	EBG2-P4: Los equipos personales son una distracción en el	Manejo de distracciones. L: 252-256
252	trabajo yo como política, los mantengo en silencio mientras	
253	estoy acá.	
254	EBG2-P5: Bueno cuando llegué acá, mi supervisor me habló de	
255	eso que tenía que mantener el teléfono celular en silencio y así	
256	lo mantengo y me ayudaba a concentrarme más me di cuenta	La tecnología. L: 257
257	que si son una distracción.	
258	M: ¿Cuál es el dispositivo personal que más utilizan el día?	
259	EBG2-P1: El celular	La tecnología. L: 259-265
260	EBG2-P2: Dentro y fuera del trabajo el celular, siempre.	
261	EBG2-P3: El celular, claro.	
262	EBG2-P4: Si, el celular. Es que incluso eso de tener hasta la hora	
263	te hace dependiente del aparato. Yo no puedo andar si el,	
264	aunque acá está en silencio, siempre lo tengo conmigo.	
265	EBG2-P5: Si es el celular.	
266	M: ¿Cuál es la actividad más usual que realizan con los dispositivos	
267	electrónicos personales?, ¿Son actividades relacionadas con el	
268	trabajo? o ¿Sobre actividades relacionadas con su vida personal?	
269	EBG2-P1: Es una mezcla de ambas, pero puedo decir que utilizó	
270	el celular más por cosas de trabajo que personales.	
271	EBG2-P2: Por cosas de trabajo.	
272	EBG2-P3: Como un 50% trabajo y un 50% cosas mías personales.	

Anexo G-33: Transcripción de entrevistas

Nro. de Línea	Transcripción de entrevista de grupos focales: Empresa B Grupo 2 EBG2-P1, EBG2-P2, EBG2-P3, EBG2-P4, y EBG2-P5	Categoría / Código
273 274 275 276 277 278 279	EBG2-P4: Mira yo lo uso más que todo por cosas personales, porque aquí en el trabajo no lo uso casi, y cuando me hacen una solicitud me la hacen personalmente, por correo o por el sistema que tenemos. EBG2-P5: Mira mayoritariamente por cosas personales, pero yo si recibo solicitudes por WhatsApp de los muchachos Sobre algún problema que tengan con su equipo.	La tecnología. L: 273-279
280 281 282 283 284 285 286 287 288 289 290 291 292 293 294 295 296 297 298	M: ¿Qué acción les gustaría que tomará la empresa para manejar las distracciones, que le afectan a ustedes en su día laboral? EBG2-P1: Me gustaría que la oficina fuera un poco más silenciosa, o que tengamos un espacio en donde nosotros podamos trabajar en caso de que requiera concentración, cuando estoy haciendo alguna actividad. Ahorita nosotros, la parte que maneja redes sociales no tienes espacio. EBG2-P2: Mira realmente no sé qué recomendar. EBG2-P3: Yo creo que la gente se distrae porque no está preparada para el estrés del día a día, vivir en Venezuela es estresante. Yo recomendaría al personal de recursos humanos que, hiciera actividades en donde se promueva que la gente haga ejercicio, o que haga otro tipo de actividades para mejorar su capacidad mental. EBG2-P4: Yo recomendaría tener espacios cerrados para que la gente pudiera recibir llamadas telefónicas o pudiera como dice ella. Trabajar en algún momento en que sientan que hay mucho ruido alrededor y no les permite realizar su trabajo. EBG2-P5: No sabría que contestar.	Recomendaciones para el manejo de distracciones. L: 282-286; 288-297
299 300 301 302 303 304 305 306	M: ¿Consideran ustedes que las distracciones los hacen menos productivos? EBG2-P1: Si, Claro. EBG2-P2: Yo creo que sí, pero estamos como acostumbrados. EBG2-P3: Si, y debemos estar atentos. EBG2-P4: Claro, por eso siempre estoy pendiente de mi equipo de trabajo EBG2-P5: Si	Productividad y Distracciones. L: 301-306
307 308 309 310 311 312 313 314 315 316 317 318	M: ¿Consideran que la realidad actual en Venezuela puede afectar el enfoque de una persona en el trabajo? EBG2-P1: Claro, las fallas de electricidad, la falta de comida, la inseguridad, los problemas de transporte y todas esas cosas que hacen que nosotros no tengamos calidad de vida, nos hace pensar en todo el día en cosas que, no tienen nada que ver con el trabajo, nos desconcentra incluso hablamos sobre el tema. EBG2-P2: Es así. EBG2-P3: Si por supuesto. Tuve un familiar muy cercano enfermo, y me tuve que ausentar del trabajo, obviamente con autorización de mi supervisor y de recursos humanos. Trabajar desde casa durante algún tiempo, eso me desconcentró	Realidad del país. L: 309-318

Anexo G-34: Transcripción de entrevistas

Nro. de Línea	Transcripción de entrevista de grupos focales: Empresa B Grupo 2 EBG2-P1, EBG2-P2, EBG2-P3, EBG2-P4, y EBG2-P5	Categoría / Código
319 320 321 322 323 324 325 326 327 328 329 330 331	demasiado, porque yo tenía que estar pendiente de las terapias, que, si realizar los exámenes médicos y quizás en un país diferente hubiera sido menos complicado, pero acá no se consigue en medicinas, no tenemos tantos médicos, las consultas son costosas. Eso realmente me distrajo durante algún tiempo. EBG2-P4: Si, a veces los muchachos tienen que irse más temprano de la hora por las fallas del metro o porque tienen que ir al banco por efectivo. EBG2-P5: Si, a nosotros se nos fue la electricidad acá por unas horas hace unos días, y tuvimos que irnos, no pudimos quedarnos a trabajar. Lo peor, es que el metro no estaba trabajando, y tuvimos que caminar hasta nuestra casa.	Realidad del país. L: 325-331
332 333 334 335 336 337 338 339 340	M: ¿Existe otra distracción en su trabajo que no hemos nombrado acá?, ya me han nombrado la alarma que suena en el edificio eventualmente y que a veces hace que ustedes tengan que separarse su puesto de trabajo o irse a la casa. EBG2-P1: Si, creo que, a parte de esa, has nombrado todas. EBG2-P2: Si ya has nombrado todo EBG2-P3: No incluiría otra. EBG2-P4: (No respondió) EBG2-P5: (Asintió con la cabeza)	
341 342 343 344 345	M: Bueno muchachos les agradezco su participación. Quedó en deuda con ustedes. pues estoy por enviarle el formulario de Google con las preguntas donde me van a responder sobre su productividad laboral sobre porque no te concentras en el trabajo y sobre cuán bien maneja las distracciones.	