

**Calidad de Vida Laboral en situaciones de Presencialidad y de Virtualidad: Análisis de
las Prácticas de las áreas de Gestión Humana**

Cristian Evelio Buitrago Torralvo

Catalina Hoyos Orozco

Mariano Gentilin

Director de Trabajo de Grado



Universidad EAFIT

Escuela de Administración

Maestría en Desarrollo Humano Organizacional

Medellín (Ant) 2022

Resumen

Para garantizar y generar un ambiente propicio y satisfactorio para el desarrollo y bienestar de las personas que conforman una organización, las áreas de gestión humana se enfrentan al desafío de gestionar correctamente la calidad de vida laboral, sobre todo, teniendo en consideración el desarrollo e inclusión de nuevas tecnologías, así como las diferentes modalidades laborales. El objetivo de este trabajo es analizar las prácticas de calidad de vida laboral que desarrollan las áreas de gestión humana para los trabajadores en situaciones de presencialidad y de virtualidad. Para el marco conceptual se toma como base la propuesta teórica de condiciones objetivas y subjetivas de la CVL desarrollada por Casas et al. (2002). Para ello, se realizaron entrevistas semiestructuradas a líderes de las áreas de gestión humana de 12 organizaciones diferentes. Los principales hallazgos muestran que las organizaciones están priorizando al ser humano como eje central y primordial dentro de las dinámicas empresariales, por lo cual están implementando acciones, proyectos y prácticas en pro de fortalecer la calidad de vida laboral direccionándola a la estrategia corporativa, independientemente de la modalidad de trabajo. Finalmente, este trabajo realiza un aporte al conocimiento que se tiene sobre las prácticas que las áreas de gestión humana llevan a cabo para garantizar una mejor calidad de vida laboral y sirve como un referente para futuros trabajos de investigación, así como para las áreas de gestión humana de las organizaciones que deseen iniciar o mejorar sus prácticas de calidad de vida laboral.

Palabras Clave: calidad de vida laboral, condiciones objetivas, condiciones subjetivas, presencialidad, virtualidad, gestión humana.

Tabla de contenido

1.	Introducción.....	4
2.	Situación de Estudio.....	7
2.1	Problema.....	7
2.2	Pregunta de Investigación.....	10
3.	Objetivos.....	11
3.1	Objetivo General	11
3.2	Objetivos Específicos.....	11
4.	Justificación.....	12
5.	Marco de Referencia Conceptual	14
5.1	Revisión de la literatura sobre Calidad de Vida Laboral	14
5.2	Propuesta Conceptual para el análisis de la Calidad de Vida Laboral.....	20
5.2.1	Las Condiciones Objetivas de Calidad de Vida Laboral.....	23
5.2.2	Las Condiciones Subjetivas de Calidad de Vida Laboral.....	26
6.	Metodología.....	30
6.1	Tipo de Investigación.....	31
6.2	Sujetos Participantes	31
6.3	Instrumentos de Recolección de Información	32
6.4	Procedimiento Ético.....	33
7.	Hallazgos.....	34
7.1	Condiciones Objetivas de Calidad de Vida Laboral	35
7.1.1	Medio Ambiente Físico	36
7.1.2	Medio Ambiente Tecnológico.....	37
7.1.3	Medio Ambiente Contractual.....	38
7.1.4	Medio Ambiente Productivo.....	39
7.1.5	Medio Ambiente Profesional	41
7.2	Condiciones Subjetivas de Calidad de Vida Laboral	42
7.2.1	La Esfera Privada y Mundo Laboral.....	42
7.2.2	El Individuo y Actividad Profesional	45
7.2.3	La Organización y Función Directiva.....	45
7.3	Diferenciación de Calidad de Vida Laboral en Situación de Presencialidad y Virtualidad.	47
7.3.1	Condiciones Objetivas.....	48
7.3.2	Condiciones Subjetivas.....	50
7.4	Buenas Prácticas de Calidad de Vida Laboral.....	52
8.	Reflexiones Finales	55
9.	Referencias	61
10.	Anexos.....	65

1. Introducción

El trabajo representa uno de los pilares más importantes para el ser humano, en donde se involucran las diferentes áreas de su vida, contribuyendo de esta forma a su crecimiento personal, familiar, profesional y económico. En este sentido, la naturaleza del trabajo será un gran determinante de las consecuencias o efectos del bienestar y la calidad de vida laboral de los empleados.

De ahí que el concepto de calidad de vida laboral (CVL) adquiriera gran importancia gran importancia, pues se considera parte integral del desarrollo personal. Tiene relevancia tanto en el marco de las políticas empresariales y los derechos humanos, lo cual influye en el comportamiento del trabajador, como en el desempeño laboral, el sistema de trabajo, las políticas corporativas, los métodos de dirección, las estrategias organizacionales, la efectividad y la productividad (Grote y Guest, 2017).

En sintonía con lo anterior, actualmente las áreas de gestión humana están buscando satisfacer esas necesidades de manera integral, siendo uno de los principales desafíos el acompañar al empleado en su ciclo de vida y en su trayectoria dentro de la organización. Casas et al. (2002), proponen que la CVL debe ser considerada desde un punto de vista multidimensional, debido a que abarca diversas condiciones relacionadas con el trabajo que son relevantes para la satisfacción, la motivación y el rendimiento laboral del colaborador. En este sentido, CVL puede ser comprendida como un proceso dinámico y continuo, abarcándose desde dos aspectos: el entorno de trabajo o perspectiva objetiva, y la CVL psicológica o perspectiva subjetiva (Segurado y Agulló, 2002).

Tradicionalmente las investigaciones sobre CVL se han enfocado en el empleado y en la percepción que este tiene sobre CVL. Con el fin de proporcionar una mirada diferente, y

enfocada en las prácticas y acciones que se realizan desde las organizaciones, este trabajo plantea como propósito principal el estudio de las prácticas de CVL que desarrollan las áreas de gestión humana, las cuales buscan impactar a los colaboradores, enfocándose en las nuevas tendencias de virtualidad y presencialidad. Con ello, las organizaciones buscan la fidelización del talento, la mejora del ambiente laboral, la motivación del empleado y la disminución del estrés laboral, en concordancia con la estrategia de la organización.

Para ello, este trabajo se desarrolla en 7 apartados adicionales a esta introducción, donde se realiza un recorrido por la situación de estudio, los objetivos, la justificación, el marco de referencia conceptual, la metodología, los hallazgos y las reflexiones finales.

Es menester destacar que para llevar a cabo la investigación se desarrolló una propuesta conceptual basada en dos autores: Casas et al. (2002), quienes proponen un marco de referencia para el estudio de CVL basado en las condiciones objetivas (aquellas que tienen que ver con el entorno en que se realiza el trabajo) y subjetivas (aquellas que se relacionan con la experiencia subjetiva de los trabajadores), y García et al. (2008), quienes proponen una concepción de CVL referenciando la tecnología de la información y la comunicación, una postura más acorde para considerar tanto las situaciones de presencialidad como de virtualidad.

Con respecto al diseño metodológico del trabajo, se desarrolla una investigación con enfoque cualitativo, por medio de un estudio de casos múltiples que se realizó a través de entrevistas semiestructuradas a 12 líderes del área de gestión humana de diversas empresas de Colombia.

Los hallazgos, discriminados en función de las condiciones objetivas y subjetivas de la CVL, reflejan la relevancia que le viene dando en las organizaciones al tema de CVL, evidenciando esto en la incorporación de un área especializada en el tema con el fin de atender el

bienestar de los empleados, y ser coherentes con sus trabajadores, la estrategia organizacional y los pilares que fundamentan la empresa. Congruente con lo anterior, cada vez se hace más pertinente la capacidad de apertura de las empresas para adaptarse a las nuevas modalidades de trabajo, las tendencias basadas en la tecnología y la capacidad de reconocer la importancia que tiene la CVL de sus empleados. Para concluir, en las reflexiones finales se sintetizan y discuten las prácticas de CVL identificadas en la investigación, y se presentan algunos retos y proyecciones para las áreas de gestión humana.

2. Situación de Estudio

2.1 Problema

La CVL se ha identificado como una percepción que expresan los empleados de una organización sobre su grado de satisfacción o insatisfacción con respecto al medio ambiente en el que laboran, lo que resulta en una evaluación del grado de bienestar y el desarrollo que estas condiciones generan en los recursos humanos; la misma que cuando es negativa, en términos generales, impacta en el óptimo desempeño de la organización (Baitul, 2012).

En sintonía con lo anterior, las áreas de gestión humana juegan un papel fundamental y estratégico en las organizaciones, debido a que son las encargadas de manejar, gestionar e intervenir la experiencia del empleado en la organización, y a su vez, tienen como reto principal interpretar y comprender cómo la dinámica laboral ha ido evolucionando y cambiando en función de las nuevas tecnologías, cambios del entorno y nuevas generaciones que se van incorporando al contexto empresarial.

Ahora bien, a medida que los entornos laborales cambian, el concepto de trabajo y las necesidades de las personas también se han venido diversificando y cambiando de acuerdo con la evolución del sistema laboral. Arias (2021) menciona que las tecnologías de la información y comunicación han cambiado la forma de trabajar y gestionar las actividades laborales; en un sentido positivo, ayudan a agilizar la comunicación y gestionar eficientemente los procesos empresariales en entornos remotos.

En efecto, estos cambios trajeron infinitas ventajas y beneficios estructurales para el empleado, tales como el ahorro de tiempo, costos reducidos en transporte y alimentación, más información disponible, flexibilidad de trabajo remoto, mayor productividad, entre otros. Son muchos los dones que posibilita la virtualidad, pero sin duda, uno de los más importantes es la

conexión con personas en diferentes lugares, deslumbrando así, los límites y barreras que antes existían en la presencialidad, así mismo, estos fundamentan más la noción de que la virtualidad es una realidad irreversible que permanecerá a lo largo del tiempo.

Actualmente es común referirse a una forma de trabajo flexible que no está limitada por el tiempo, la ubicación, el tipo de tecnología de comunicación y el uso de la información. La implementación exitosa de esto requiere apoyo tecnológico, social y organizacional, donde la aparición de la tecnología digital y los servicios de internet han facilitado el progreso de esta metodología de trabajo (Contreras et al., 2020).

Rodríguez y Pardo (2020) indican que el trabajo en virtualidad es gratificante para algunos trabajadores, ya que invierten muchas horas en el desplazamiento hacia el trabajo, y la virtualidad les permite acomodar mejor sus horarios y disfrutar mucho más de su tiempo. No obstante, Conexión ESAN (2020) precisa que, desde el aspecto administrativo, trabajar desde casa genera la procrastinación en los trabajadores, altos niveles de estrés, y falta de límites con respecto a las actividades laborales y familiares.

Lo anterior acarrea un par de fenómenos que subyacen, trayendo consigo una rotación laboral alta y baja motivación, donde el propósito de pertenecer a una organización se consolida en función de un beneficio económico, apartando la visión integral de un trabajador, que aporta en doble vía tanto al crecimiento y al desarrollo de la organización, como a la consolidación y el crecimiento de ese ser humano.

Los entornos de trabajo virtuales naturalmente modifican las condiciones laborales, y las prácticas organizacionales que existen actualmente en los entornos laborales tradicionales tuvieron que reestructurarse para adaptarse a un entorno virtual. Durante los últimos meses se evidenció una acelerada transformación digital con gran impacto en la manera de trabajar, en

donde todo lo que pensábamos para el futuro se adelantó, porque ahora, los empleados ya no interactúan en las oficinas, sino que se comunican principalmente a través de nuevos entornos virtuales.

Tomando de referente el contexto colombiano, el trabajo virtual o teletrabajo se encuentra definido en el artículo 2 de la ley 1221 de 2008, donde se hace referencia a este como “una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación – TIC para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo” (Ley 1221 de 2008).

Como lo mencionamos anteriormente, en la actualidad gran número de empresas están trabajando en diferentes modalidades, principalmente en condiciones de presencialidad y virtualidad. Las nuevas metodologías de trabajo en virtualidad han traído consigo cambios que influyen en la CVL de trabajadores de diferentes empresas colombianas, y se ha identificado que ha afectado diversos factores psicosociales como la motivación, relaciones sociales, reconocimiento, el desarrollo de habilidades sociales y profesionales, y a su vez, esta nueva metodología requiere un nuevo tipo de gestión organizacional, basado en la confianza y la obtención de resultados, lo que conlleva a una nueva forma de trabajar con más autonomía, flexibilidad y adaptación a las circunstancias y a las necesidades individuales de cada trabajador (MINTIC 2020).

Así mismo, la virtualidad en las organizaciones desencadenó múltiples fenómenos sociales y psicológicos para los trabajadores, debido a los pocos límites que se generan entre el espacio familiar y laboral (Palermo et al., 2020). Se ha logrado evidenciar que las nuevas tecnologías han tomado un rumbo doméstico u hogareño, lo que representa la entrada a nuevos

retos para los equipos y áreas de trabajo y se genera la necesidad de comprender dicho fenómeno desde la perspectiva de gestión humana.

2.2 Pregunta de Investigación

¿Cuáles son las prácticas de calidad de vida laboral llevadas a cabo por las áreas de gestión humana para los trabajadores en situaciones de presencialidad y de virtualidad?

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Analizar las prácticas de calidad de vida laboral que desarrollan las áreas de gestión humana para los trabajadores en situaciones de presencialidad y de virtualidad con el fin de elaborar un compendio de buenas prácticas.

3.2 Objetivos Específicos

- Analizar las prácticas que desarrollan las áreas de gestión humana en relación con las condiciones objetivas de calidad de vida laboral para los trabajadores en situación de presencialidad y de virtualidad.
- Analizar las prácticas que desarrollan las áreas de gestión humana en relación con las condiciones subjetivas de calidad de vida laboral para los trabajadores en situación de presencialidad y de virtualidad.
- Diferenciar las prácticas de calidad de vida laboral que desarrollan las áreas de gestión humana para los trabajadores en situaciones de presencialidad y para los trabajadores en situaciones de virtualidad.
- Desarrollar un compendio de buenas prácticas de calidad de vida laboral para las áreas de gestión humana de las organizaciones.

4. Justificación

Las tecnologías emergentes han permitido nuevas formas de pensamiento, novedosas metodologías, prácticas organizacionales y diferentes maneras de trabajar, las cuales, a su vez, han desarrollado y constituido organizaciones en una situación de trabajo en virtualidad.

Estas organizaciones en virtualidad cambian el entorno y el espacio en el cual se trabaja, debido a que es un espacio diferente al de la organización, trayendo consigo cambios en el medio ambiente físico, tecnológico, productivo y profesional, evoluciono la forma de comunicarnos y de interactuar, soportadas en conversaciones remotas, por medio de correos electrónicos y plataformas digitales, asimismo, migrando los estilos de liderazgo y la integración social, Todos estos hechos mencionados anteriormente, sin lugar a duda, han modificado la calidad de vida de las personas en las organizaciones, tanto a nivel positivo como negativo, en primer lugar positivo debido a que trajo flexibilidad, autonomía, eficiencia, productividad, conciliación laboral y reducción de costos, no obstante en segundo lugar trajo consecuencias negativas en las que se destaca la disminución de CVL, la baja participación e interacción con el personal de la organización, poco sentido de pertenencia y en ocasiones pocas posibilidades de ascenso y proyección laboral, se han apartado los lazos afectivos en el contexto laboral, no hay posibilidad de acercarse y compartir con los compañeros (Betancourt, 2013).

La emergencia sanitaria a nivel mundial por la pandemia de SARS-CoV-2, trajo consigo el aceleramiento esta nueva modalidad de trabajo, donde organizaciones tanto tradicionales, conservadoras y contemporáneas, se vieron obligadas a migrar a nuevos entornos digitales de manera apresurada, con el fin de dar continuidad al crecimiento y la productividad de la organización, primando el bienestar de los colaboradores.

La presente investigación tiene gran interés en el tema, debido al contexto actual de las organizaciones y las experiencias en el área de gestión humana, lo cual convocó a plantearse y cuestionarse sobre la calidad de vida de los empleados que se encuentran trabajando en situaciones de virtualidad, para que, desde su perspectiva, rol y responsabilidad, pueden fortalecer, acompañar y diseñar mejores prácticas que respondan a las necesidades del entorno y de las nuevas generaciones.

En un principio, se consideró la importancia en el tema por vivir en una realidad y conocer las necesidades que permean dicho entorno, el cual generó la curiosidad de ahondar un poco más acerca del mismo y explorar nuevas tendencias y alternativas que en el panorama no fueron tan visibles en un inicio, por lo cual se consideró que sería poco estudiado por autores e investigaciones de vanguardia; a pesar de esto, se encontró que al ser una necesidad latente en las organizaciones actuales de Colombia y el mundo, está siendo cuestionado e indagado por varios referentes.

Con esta investigación se espera analizar las áreas de gestión humana, debido a que el nuevo contexto y modalidad de virtualidad, podría cambiar la forma y la manera de implementar, gestionar y desarrollar los diferentes subprocesos de recursos humanos, es a partir de este momento donde se debe intervenir y tener la misma rigurosidad con base a las nuevas realidades virtuales, con el fin de generar el mismo impacto en los trabajadores.

Finalmente, el presente proyecto contribuye a la formación como magísteres en Desarrollo Humano Organizacional y les aporta una perspectiva enriquecida para afrontar los nuevos retos que se presentan con los vertiginosos cambios del mundo organizacional actual.

5. Marco de Referencia Conceptual

A continuación, se desarrolla la revisión de literatura general sobre el tema de CVL y posteriormente se presenta una propuesta conceptual propia que fue elaborada sobre la propuesta de condiciones objetivos y subjetivas de Casas et al. (2002), y complementado con el enfoque de la tecnología de García et al. (2008).

5.1 Revisión de la literatura sobre Calidad de Vida Laboral

La CVL se fundamenta en una percepción que expresan las personas que laboran en una organización sobre su grado de satisfacción o insatisfacción con respecto al contexto en el que trabajan, lo que resulta en una evaluación del grado de bienestar y el desarrollo que estas condiciones generan en los recursos humanos, la misma que cuando es negativa, en términos generales, impacta en el óptimo funcionamiento de la empresa (Baitul, 2012).

La *International Labour Organización* – ILOSTAT (2020), define que la calidad de vida en el puesto de trabajo está determinada en gran medida por el bienestar y calidad, y que para medirla o comprenderla se deben tener en cuenta numerosos aspectos, debido a que la mayor parte de la vida la pasa una persona en el trabajo.

Suescún et al. (2016) identificaron que para garantizar la CVL se debe administrar un ambiente laboral propicio y satisfactorio para el desarrollo y bienestar de las personas que conforman una organización. En este sentido, las empresas deben estar sujetas al desarrollo de planes y programas que propendan al incremento de condiciones favorables de desempeño y relacionamiento, causando un impacto positivo en términos de productividad, innovación, creatividad y motivación, de cara a responder con solvencia a los retos y desafíos que afrontan las organizaciones del siglo XXI.

Para Segurado y Agulló (2002) el estudio de la CVL ha sido abordado desde dos grandes perspectivas, una desde la calidad de vida del entorno de trabajo y la otra desde la perspectiva de la calidad de vida psicológica de los empleados. La perspectiva de la calidad de vida del entorno del trabajo tiene como meta, garantizar la calidad de vida mediante el logro de los intereses corporativos; aquellos sujetos a la cultura organizacional y las condiciones generadas por el cumplimiento de las metas y objetivos de corto, mediano y largo plazo; es así que, el centro de sus análisis será el conjunto de la organización entendida como un sistema, llevando a cabo un nivel de análisis macro, es decir, de los diferentes subsistemas que la integran.

Por otro lado, la perspectiva de la calidad de vida psicológica tiene que ver con las distintas situaciones de trabajo en la que se ven inmersos los trabajadores y que representan un número importante de aspectos que determinan la eficiencia y eficacia en su desempeño individual y colectivo; esta perspectiva muestra mayor interés por el trabajador, ya que desarrolla un microanálisis de aquellos elementos puntuales que constituyen las distintas situaciones de trabajo en las que participa directamente el individuo.

Segurado y Agulló (2002) consideran que mientras la segunda perspectiva teórica de la CVL señala la importancia de los aspectos subjetivos de la vida laboral y, por tanto, concede al trabajador un papel destacado, la perspectiva de la calidad del entorno de trabajo subordina tales aspectos a las condiciones de trabajo y a los elementos estructurales de la organización.

Ambos enfoques, a pesar de compartir la meta común de mejorar la CVL, se diferencian en cuanto a los objetivos que persiguen; mientras la primera de ellas busca alcanzar una mayor productividad y eficacia organizacional como paso previo sin el cual no sería posible satisfacer las necesidades y demandas de cada trabajador, la segunda por al contrario enfatiza en perseguir

fundamentalmente la satisfacción, la salud y el bienestar del trabajador anteponiendo los intereses individuales a los de la organización.

Patlán (2020), propone que para que el trabajador cuente con CVL se requiere que tenga un trabajo motivante y enriquecedor, que le brinde equilibrio y bienestar en sus actividades personales y familiares, que sea satisfactorio, proporcionando desarrollo laboral y/o profesional en condiciones agradables en un ambiente favorable y que de manera adecuada le retribuya económicamente la labor desempeñada; debe ser un empleo seguro y saludable que le ofrezca autonomía, un horario legalmente establecido, en dónde al trabajador le permitan participar en la toma de decisiones, le reconozcan su desempeño, reciba retroalimentación y un trato justo y equitativo.

Por tal motivo se podría decir que la calidad de vida en el trabajo es un constructo multidimensional y complejo, que hace referencia de manera principal a la satisfacción de una amplia gama de necesidades de los individuos (reconocimiento, estabilidad laboral, equilibrio empleo-familia, motivación, seguridad, entre otros) mediante un empleo formal y remunerado. (Patlán, 2020).

Ahora bien, como se mencionó anteriormente, la CVL debe de ser considerada desde un punto de vista multidimensional, debido a que abarca diversas condiciones relacionadas con el trabajo que son relevantes para la satisfacción, la motivación y el rendimiento laboral (Casas et al., 2002). La CVL puede ser comprendida como un proceso dinámico y continuo en el que la actividad laboral se configura de manera objetiva y subjetiva, tanto en los aspectos operativos como relacionales. Es por lo anterior que se puede comprender desde aspectos del trabajo relacionados con las experiencias humanas y con los objetivos organizacionales.

Para Jokinen y Heiskanen (2013), la CVL consiste en cinco variables principales: la forma en la que las empresas dan solución a los conflictos laborales, la influencia laboral, el control de la supervisión, la apertura social en el lugar de trabajo y las recompensas intrínsecas del trabajo que reciben los empleados. Todas se reflejan en formas específicas en situaciones y condiciones de trabajo determinadas, por lo tanto, el énfasis de la CVL reside en la construcción de la relación social y psicológica que se da entre una compañía y sus trabajadores.

Por su parte, Grote y Guest (2017) identifican que la CVL se debe considerar parte integral del desarrollo del personal, tanto en el marco de las políticas empresariales como en el establecimiento y respeto de los derechos humanos básicos, de manera en que esta involucra cada uno de los aspectos propios que afectan el comportamiento del trabajador, como por ejemplo, el desempeño laboral, el sistema de trabajo, las políticas corporativas, los métodos de dirección y gerencia, las estrategias organizacionales, la efectividad y la productividad.

Del mismo modo, Hernández et al. (2017) plantearon que la cultura organizacional, el apoyo social, la salud organizacional y la salud de los empleados, son los aspectos que representan las dimensiones más importantes para medir la calidad de vida en un determinado ambiente laboral.

Desde el enfoque de incentivar el trabajo y crear ambientes sanos para las actividades profesionales, Kim y Ryu (2015) enfatizan en lo vital que es establecer relaciones directas entre variables como, por ejemplo, la salud física y mental del trabajador, la actuación profesional en términos de desempeño y la entrega de resultados.

Las organizaciones con un liderazgo fuerte generan resultados y son productivas, lo que propicia una base sólida para la CVL (Surienty et al., 2014). Kanten y Sadullah (2012) agregaron el compromiso organizacional, y resaltan, en una visión general de los resultados de sus

investigaciones, los componentes definidos y mencionados con frecuencia como los más importantes para entender esta categoría dentro de los estudios organizacionales: la percepción de un salario justo, las condiciones de trabajo seguras y saludables, la seguridad laboral y el contenido del trabajo. Son estos los factores que en la vida laboral afectan las situaciones sociales y culturales, así como la vida de las personas (Keshtmand et al., 2016).

De manera integradora, se concluye que las dimensiones que componen la calidad de vida en el trabajo pueden ser clasificadas en dos grandes grupos: aquellas que se refieren al entorno en el que se realizan las actividades de trabajo (condiciones objetivas) y aquellas que tienen que ver con la experiencia psicológica de los trabajadores (condiciones subjetivas). Para la mayoría de los autores, dada la multidimensionalidad del concepto, es imposible determinar un conjunto de aspectos que resulten universalmente generalizables, sin embargo, es posible mencionar algunos aspectos comunes que son en gran parte utilizados en las diversas actividades laborales realizadas por el trabajador.

Es interesante y completamente necesario observar que todas estas variables con las que se relaciona la CVL tienden a buscar el equilibrio en el sano funcionamiento de la organización, razón por la cual este término, en los últimos años, ha tomado un papel protagónico en el estudio de las organizaciones al intentar explicar por medio de la relación con diversas variables el impacto que tiene en los resultados empresariales (Surienty et al., 2014).

Casas et al. (2002), proponen una perspectiva que trata de reconciliar los aspectos del trabajo relacionados con las experiencias humanas y con los objetivos organizacionales, definiendo ciertas dimensiones conceptuales que se representan en condiciones objetivas y subjetivas de la CVL.

Las condiciones objetivas están enmarcadas en conceptos como el medio ambiente físico, medio ambiente tecnológico, medio ambiente contractual, medio ambiente productivo y el medio ambiente profesional; mientras que, las condiciones subjetivas se sitúan en la esfera privada y mundo laboral, el individuo y actividad profesional, el individuo y grupo laboral, el individuo, grupo laboral e institución, y, por último, la institución y función directiva.

En conclusión, González et al. (1996), realizaron una revisión panorámica del concepto de CVL, con el fin de tener incremento de la productividad organizacional y el bienestar de los trabajadores, adicional, afirma que el trabajo es una faceta importante en la vida de las personas, no sólo por la gran cantidad de tiempo invertido, sino por los aportes que se obtienen, tales como una serie de compensaciones económicas, materiales, psicológicas y sociales, a partir de este el ser humano logra desarrollar su propia identidad y sus roles en la sociedad, contribuyendo a la creación de bienes y servicios. Por lo cual, toma gran relevancia el concepto de CVL, a partir de estas abarca todas las condiciones relacionadas con el trabajo, como los horarios, el sueldo, el medio ambiente laboral, los beneficios y servicios, las posibilidades de carrera y relaciones humanas, que pueden ser relevantes para la satisfacción y motivación laborales. En definitiva, se trata de reconciliar los aspectos del trabajo que tienen que ver con experiencias humanas y con los objetivos organizacionales.

5.2 Propuesta Conceptual para el análisis de la Calidad de Vida Laboral

Estudiar la CVL, normalmente supone o conlleva a realizar una valoración de la percepción que tienen los trabajadores respecto a sus ambientes de trabajo, así como también, identificar cuáles son los principales factores que hacen que esta percepción sea positiva o negativa. No obstante, el objetivo de este trabajo no es conocer la percepción de los trabajadores, sino indagar sobre las prácticas que las áreas de gestión humanas llevan a cabo para gestionar y/o garantizar la CVL de sus trabajadores.

Así mismo, dado que no existe un único concepto acerca de lo que CVL es, así como tampoco de las variables que se deben contemplar para su análisis, se evidencia como necesario considerar e integrar la perspectiva de los autores más representativos del tema. Adicional a esto, debido a que el propósito de este trabajo se enfoca en conocer las prácticas de CVL aplicadas tanto en situaciones de presencialidad como en situaciones de virtualidad, también se hace menester integrar propuestas que consideren la temática en virtualidad.

Por ejemplo, García et al. (2008), sugieren que para medir la CVL en trabajadores en entornos de trabajo que utilizan las tecnologías de la información y la comunicación se deben considerar 9 componentes principales: Integración Social, Suficiencia en la Retribución, Condiciones de Seguridad y Bienestar, Desarrollo de Capacidades Humanas, Balance Vida y Trabajo, Soporte e Información disponibles, acoso laboral y Ergonomía.

Por su parte, Segurado y Agulló (2002), con referencia a la CVL y teniendo presente los múltiples estudios y definiciones, busca identificar los dilemas clásicos: condiciones objetivas / condiciones subjetivas del entorno de trabajo; trabajador / organización; CVL psicológica / CV del medio laboral, a partir de esto permite conocer las posibles variables que afectarían la vida en el trabajo, con el fin de buscar una mejor calidad de vida de los empleados, teniendo presente los

siguientes indicadores: individuales, medio ambiente de trabajo, organización y entorno sociolaboral.

Por la misma línea, González et al. (1996), realizaron una investigación más panorámica del concepto de calidad de vida, lo cual afirma que este lleva a un incremento de la productividad organizacional y bienestar de los trabajadores, realizando una clasificación del concepto en función de la jerarquía con los siguientes componentes: Autorealización, autoestima, sociales, seguridad, fisiológicas básicas. Otra de sus clasificaciones es acorde al sistema de trabajo lo cual identifica los siguientes componentes: los contenidos del puesto de trabajo, la tecnología, el personal con el que se trabaja, la supervisión y los estilos de dirección y las políticas personales.

Casas et al. (2002) comprendieron y agruparon las condiciones de CVL en dos dimensiones: las objetivas y subjetivas. En primer lugar, las objetivas que son aquellas que tienen que ver con el entorno en que se realiza el trabajo y las subjetivas son aquellas que se relacionan con la experiencia subjetiva de los trabajadores.

A continuación, se puede observar en la siguiente tabla comparativa las propuestas de los autores anteriores con base a los componentes para medir y conocer la CVL en los trabajadores (ver tabla 1).

Tabla 1. Cuadro comparativo de las diferentes propuestas teóricas de los autores.

Autores	Propuesta teórica
Casas et al. (2002)	Agrupa las condiciones de vida laboral en dos grandes grupos. Condiciones Objetivas: se relacionan con el entorno en el que se realizan las actividades de trabajo. <ul style="list-style-type: none"> • Medioambiente físico. • Medio ambiente tecnológico. • Medio ambiente contractual. • Medio ambiente productivo. • Medio ambiente profesional.

Condiciones Subjetivas: la experiencia psicológica de los trabajadores en el entorno laboral.

- La esfera privada y mundo laboral.
- El individuo y actividad profesional.
- Organización y Función directiva.
- Beneficios.

González et al. (1996)

Propone su clasificación acorde al sistema de trabajo.

- Los contenidos del puesto de trabajo.
- La tecnología.
- El personal con el que se trabaja.
- La supervisión y los estilos de dirección.
- Las políticas de personal.

García et al. (2008)

Propone una CVL utilizando la tecnología de la información y la comunicación.

- Integración Social.
- Suficiencia en la Retribución.
- Condiciones de Seguridad y Bienestar.
- Desarrollo de Capacidades Humanas.
- Balance Vida y Trabajo.
- Soporte Información disponibles.
- Acoso laboral.
- Ergonomía.

Segurado & Agulló (2002)

Propone diferentes indicadores

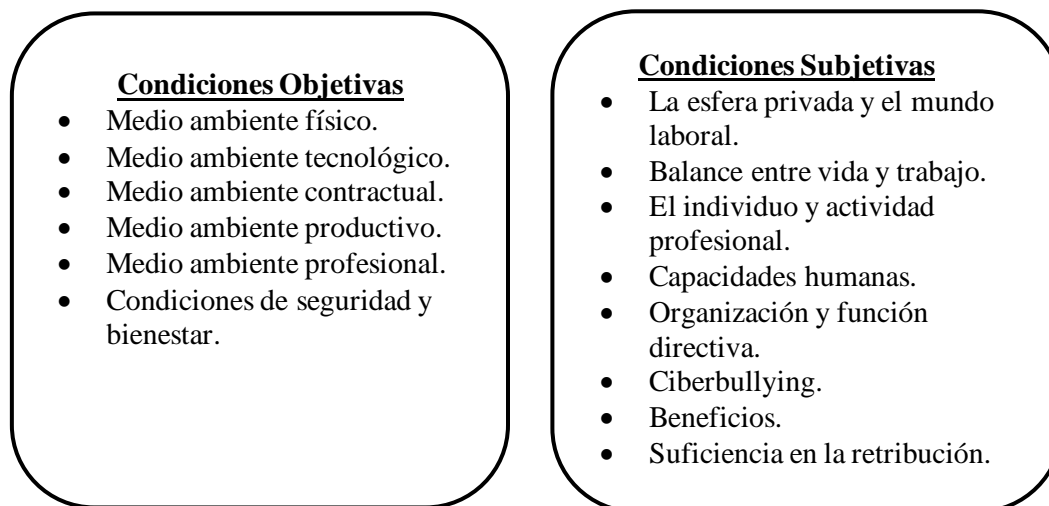
- Individuales.
- Medio ambiente de trabajo.
- Organización y entorno sociolaboral

Fuente: elaboración propia con base en la teoría de los autores.

Tomando de referencia lo planteado con anterioridad de diferentes autores y acorde a nuestro interés en la CVL en la virtualidad, se toma como base para la propuesta principalmente la teoría de Casas et al. (2002) enmarcadas en dos condiciones principales, las objetivas y subjetivas, dicha teoría se va a complementar con el enfoque de la tecnología de García et al.

(2008), el cual busca adoptar nuevas estrategias de trabajo en virtualidad por medio del uso de las TIC (Ver esquema 1).

Esquema 1. Propuesta conceptual



Fuente: elaboración propia con base en Casas et al. (2002) y García et al. (2008).

Como se puede observar en el Esquema 1, se muestra la propuesta conceptual con las variables de condiciones objetivas y subjetivas.

5.2.1 Las Condiciones Objetivas de Calidad de Vida Laboral

Son aquellas condiciones que se relacionan con el entorno en el que se realizan las actividades de trabajo. Comprende el medio ambiente físico, medio ambiente tecnológico, medio ambiente contractual, medio ambiente productivo, medio ambiente profesional, condiciones de seguridad y bienestar.

El medio ambiente físico comprende todos los tipos de trabajo que existen, se presentan todo tipo de riesgos laborales (riesgos físicos, químicos, biológicos, entre otros), accidentes en el trabajo, falta de espacios o lugares físicos en el lugar de trabajo o la inadecuación hacia este, así

como el deficiente mobiliario e iluminación, generando consigo respuestas como fatiga física, relacionada a riesgos posturales, cargas excesivas, etc. Este tipo de situaciones pueden llegar a convertirse en un factor que interviene directamente en la CVL, cuya presencia genera la disminución de esta y el aumento de un conocido malestar en los trabajadores que produce a su vez grandes pérdidas personales y organizacionales, pudiendo ser estas tan graves que inhabiliten al trabajador de por vida, o se llegue a perder la vida como consecuencia de esto.

Según García et al. (2008) dichas condiciones de seguridad y bienestar en el trabajo se deben desarrollar y garantizar en los nuevos entornos de la actualidad donde se trabaje, adicional cumplir con los estándares de ergonomía, el cual existen dos modalidades en primer lugar, el ergonómico físico, se refiere a la adecuada posición del ordenador, cercanía de los equipos, silla ergonómica; y segundo lugar ergonómico social, que tiene que ver con el diseño.

El medio ambiente tecnológico abarca lo relacionado con las frustraciones del trabajador al no contar con los equipos e instrumentos necesarios para realizar el trabajo de manera adecuada, así como también la deficiencia en el mantenimiento o suministro de componentes, lo cual se constituye en una dimensión del medio ambiente tecnológico que afecta de manera negativa a la CVL, ya que puede producir en el trabajador síntomas de ansiedad, falta de motivación, insatisfacción laboral; y a nivel organizacional, retrasos en la entrega de trabajos o disminución de la producción, trayendo consigo la falta de efectividad y decrecimiento de la eficiencia.

Cuando se generan entornos en virtualidad el trabajador debe contar con los elementos necesarios para realizar su trabajo, contar con un personal disponible, adicional un espacio colaborativo donde los trabajadores puedan disponer de materiales y soporte cuando lo requieran (García et al., 2008).

El medio ambiente contractual consiste en la percepción que tienen los trabajadores de la relación entre su salario, condiciones contractuales y beneficios extralegales, en donde si llegara a existir una percepción negativa de lo anterior, se podrían tener efectos como insatisfacción en el empleado, absentismo, deseos de abandonar la empresa, bajo rendimiento, falta de dedicación, conflicto de intereses, etc.

Ahora bien, con relación a lo planteado, la estabilidad en el puesto de trabajo es un factor importante en la CVL, ya que existe una relación directa con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional. Su ausencia genera alteraciones como el estrés, úlceras, ansiedad, depresión, quejas somáticas, migraña, entre otras. Así mismo, la inestabilidad laboral hace que los empleados estén más propensos a recibir sobrecarga laboral, en un intento desesperado por mantener su puesto de trabajo.

El medio ambiente productivo engloba los horarios de trabajo, los cuales pueden ser prolongados o se tienen previstos horarios rotativos, estos constituyen un factor importante en la calidad de vida del trabajador, ya que las personas que trabajan en largos turnos o turnos rotativos experimentan dificultades para mantener sus relaciones sociales y familiares normales. De igual manera, este tipo de horarios supone un impedimento no sólo para el esparcimiento y mantenimiento de buenas relaciones familiares y sociales, sino también para la actualización profesional. Así mismo, es importante resaltar los problemas de insomnio, fatiga y alteraciones del ritmo circadiano que presentan los trabajadores, lo que afecta de manera directa su CVL.

La sobrecarga laboral ya sea cuantitativa (exceso de actividades a realizar en un determinado periodo de tiempo, o un exceso de horas de trabajo) o cualitativa (excesiva demanda en relación con las competencias, conocimientos y habilidades del trabajador o un gran nivel de responsabilidad en la toma de decisiones) constituye un agente generador de estrés e

insatisfacción laboral. De igual manera, es importante reflexionar sobre la situación contraria, la falta de tareas durante la jornada laboral y la asignación de tareas rutinarias en relación con las habilidades del trabajador, lo cual sería en otra de las dimensiones que afectan la CVL.

El medio ambiente profesional concibe tanto las oportunidades de promoción y ascenso, como las facilidades de formación organizacional, constituyen un factor motivacional para los trabajadores, el cual incrementa la CVL, debido a que permite un desarrollo personal, mayor autonomía en el trabajo y la posibilidad de realizar tareas más interesantes y significativas. Las oportunidades de promoción y ascenso se encuentran directamente relacionadas con la satisfacción laboral y ayudan a retener a los talentos de la empresa.

5.2.2 Las Condiciones Subjetivas de Calidad de Vida Laboral

Se entienden como aquellas que tienen que ver con la experiencia psicológica de los trabajadores en el entorno laboral, comprende la esfera privada y el mundo laboral, balance entre vida y trabajo, el individuo y actividad profesional, capacidades humanas, organización y función directiva, ciberbullying, beneficios y suficiencia en la retribución.

La esfera privada y mundo laboral consiste en las diferentes problemáticas familiares del trabajador, de tipo físicas y emocionales, estas repercuten directamente en la calidad de vida del trabajador, adicional la exigencia laboral puede aislar al trabajador de sus responsabilidades familiares y laborales.

Para los nuevos cambios en el entorno laboral, se debe promover el balance entre vida y trabajo, conocer la situación familiar e involucrar la familia del trabajador a los cambios en virtualidad, generar límites en el espacio y en los horarios para no alterar sus relaciones familiares y personales (García et al., 2008).

El individuo y actividad profesional se basa en las competencias y habilidades del trabajador, ya que permite sus logros y su satisfacción, adicional, permite una mayor autonomía y toma de decisiones.

Estas competencias y habilidades deben ir en busca del desarrollo de capacidades humanas enfocados en el nuevo entorno virtual, donde se garantice el uso adecuado y las capacidades técnicas de los empleados para el manejo de herramientas tecnológicas y el mayor aprovechamiento de dispositivos, aplicaciones, internet. Por otro lado, las capacidades de flexibilidad, la automotivación, la autoorganización (García et al., 2008).

La organización y función directiva concibe todas las relaciones sociales entre compañeros de trabajo, para la gestión, construcción e intercambio del conocimiento a partir de las experiencias, adicional, permite desarrollar habilidades sociales, no contar con estas dinámicas sociales repercuten al estrés y tensión en el equipo de trabajo.

Es primordial desarrollar la comunicación, la confianza y el apoyo entre los trabajadores, Si mayor es la cohesión de los miembros del grupo mayor es la motivación y menor el absentismo.

Adicional, la actualidad y las nuevas tecnologías han traído consigo un cambio en la forma de integrarse y de relacionarse, lo cual no se desarrolla de manera presencial, sino a través de reuniones virtuales, teleconferencias, correos electrónicos y sesiones de reuniones periódicas que favorezcan el vínculo de los trabajadores (García et al., 2008).

Por otro lado, esta modalidad de trabajo en virtualidad puede implicar nuevas formas de acoso como *cyberbullying* (acoso cibernético), puede generar dificultades a nivel personal y profesional infiltrándose por la mensajería instantánea. Así también están los conocidos

“Crackers” que serían un riesgo para la seguridad de los datos de las organizaciones (García et al., 2008).

Los beneficios consisten en programas que favorezcan y mejoren la CVL y personal del trabajador, las investigaciones demuestran una relación directa entre estas prácticas y el éxito empresarial.

Se debe tener presente que la suficiencia en las retribuciones se define como dicha compensación y salario, donde el trabajador en virtualidad cuente con los mismos derechos que el trabajador tradicional, adecuando los beneficios al nuevo entorno (García et al., 2007). En dichos beneficios se incluyen diferentes aspectos, los cuales se mencionan a continuación (Casas et al., 2002).

- Mejora el funcionamiento financiero: Una cultura empresarial basada en la autonomía, libertad en la toma de decisiones y promueve la toma de riesgos, repercute directamente a aumentar la productividad, efectividad y ventas de la compañía.
- Incrementa el valor del mercado: los beneficios que se derivan de programas y estrategias en el trabajo favorecen el mercado, no desarrollar estos beneficios se ven reflejados directamente en el valor del stock de la compañía.
- Incrementa la productividad: Rediseñar constantemente las labores y obligaciones de los trabajadores, favorece la productividad, teniendo como principal meta conocer las necesidades de los trabajadores e ir en pro de la calidad de vida, trabajadores más productivos favorece el cumplimiento de metas y crecimiento de la empresa.
- Reduce los costos operativos: implementar nuevas formas de trabajo, que implicaban compartir conocimiento, genera un ahorro y un incremento en el funcionamiento de la

compañía, diseñar programas de conocimiento reduce costos y operatividad de la organización.

- Habilidad para atraer y retener a los empleados: diseñar programas que busquen conciliar el trabajo y la vida personal, permite que los empleados se conecten más con la organización, ofrecer beneficios como flexibilidad laboral, y trabajos part-time incentiva la fidelización de empleados.
- Fortalece la lealtad y confianza de los empleados: los principales factores que tienen mayor influencia en la CVL de los trabajadores son: la transparencia, preocupación por el empleado, conocer y escuchar sus necesidades, la confianza, la reputación de la empresa y contar con recursos, garantizan un balance entre la vida personal y laboral, esto determina la lealtad y confianza hacia su empresa.
- Reduce el ausentismo: La organización debe pensar en la satisfacción y necesidades del empleado, a mayor compromiso de la empresa con el empleo menor tasa de ausentismo.
- Fortalece la reputación: Los programas de CVL, favorecen la reputación de la empresa con sus *stakeholders*, además investigaciones demuestran que las compañías son admiradas por su trabajo en equipo, la innovación y la transparencia con sus empleados.

6. Metodología

En función de que el objetivo de la investigación requiere del análisis de las prácticas de CVL que desarrollan las áreas de gestión humana para los trabajadores en situaciones de presencialidad y de virtualidad, nos acercamos a la complejidad del problema, trabajando un análisis cualitativo de los hechos recogidos como experiencias y realidades organizacionales a través de las narraciones que los participantes verbalizaron y que fueron recogidas a través de entrevistas semiestructuradas.

Por lo anterior, se propone un método de investigación cualitativo que, por su enfoque principalmente inductivo, permite comprender aquellos fenómenos y patrones sociales que no pueden ser cuantificables porque hacen parte de variables subjetivas o intangibles.

En función Hernández et al. (2014) proponen que “La investigación cualitativa utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (p. 9). Esta metodología permite la reformulación constante de ideas a medida que se analiza la información y se encuentran nuevos resultados que sugieren otros caminos o nuevas unidades de análisis para tener en cuenta, dando a entender que su principal objetivo no es probar una hipótesis definida con anterioridad, sino reunir datos para entender y describir una realidad.

De esta manera, se pone en evidencia la manera como los investigadores se acercan y comprenden la problemática que se pretende abordar desde la CVL y sus formas de enfrentar el tema de virtualidad y presencialidad de los empleados.

6.1 Tipo de Investigación

Teniendo en cuenta las múltiples orientaciones desde las cuales se puede abordar la investigación cualitativa (Vallés, 2000), se hace importante esclarecer que el problema de investigación aquí planteado enfatiza un abordaje de este carácter, puesto que buscaba escuchar, entender e interpretar los líderes desde su experiencia y realidad.

En esta investigación buscamos rescatar prácticas y experiencias ligadas con el área de gestión humana, en función de la CVL, la cual se puede comprender a través de las acciones que estas mismas personas expresan de las organizaciones en las que se encuentran trabajando.

Esta forma de investigación pone de relieve que las áreas de gestión humana son una pieza clave para identificar y permitir el bienestar de los empleados; siendo entonces la virtualidad una nueva realidad que pone en manifiesto un enfoque principal en la actualidad.

6.2 Sujetos Participantes

La investigación se realizó por medio de un estudio de casos múltiples de 12 líderes de gestión humana de empresas colombianas. Estos participantes se eligieron con un criterio de selección que se concentró en el conocimiento y la experiencia mínima de 6 meses como líderes en áreas de gestión humana. El tamaño de la empresa se clasificó según la siguiente segmentación: (Empresa mediana de 11 a 50 empleados; Empresa grande de 201 empleados en adelante).

Tabla 2. *Información de empresas participantes.*

Cargo	Empresa	Sector	Tamaño	Cantidad de empleados
Responsable de Cultura y Desarrollo	Hybrytec	Energético	Mediana	52

Líder de talento humano	Nequi	Financiero	Grande	205
Gerente de mentoría de Operaciones	Mattelsa	Industrial	Grande	739
Gestor de Calidad de vida	Noel	Alimentos	Grande	1.300
Líder de Bienestar	Protección	Financiera	Grande	1.700
Director de Desarrollo Humano	EAFIT	Educativo	Grande	2.500
Líder de servicio al colaborador	Grupo Uribe	Textil	Grande	3.300
Responsable de Talento Humano	Comfama	Servicios	Grande	5.600
Director Desarrollo de Talento Humano	EPM	Industrial	Grande	8.500
Bussines Partner Recursos Humanos	Keralty	Salud	Grande	25.000
Líder del proceso cuidado al empleado.	Exito	Comercio	Grande	40.000
Gerente Cultura y Vida	Webhelp	Telecomunicaciones	Grande	126.000

Fuente: elaboración propia.

6.3 Instrumentos de Recolección de Información

La investigación se realizó por medio de un instrumento de entrevista semiestructurada, según Bravo et al. (2013), esta metodología permite mayor grado de flexibilidad que las estructuradas, parten de preguntas planeadas pero su ventaja radica en la posibilidad de adaptarse a los sujetos con enormes posibilidades, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos.

En total, se realizaron 12 entrevistas semiestructuradas a líderes y profesionales del área de gestión humana de diferentes empresas y sectores, en modalidad de virtualidad, por medio de

la plataforma *Teams*, con una duración aproximada de 1 hora. (Ver formato de entrevista, Anexo 1).

6.4 Procedimiento Ético

Para la recolección de la información se utilizó un consentimiento informado el cual fue entregado y expuesto a cada uno de los participantes con anterioridad a la entrevista, este fue diligenciado de manera autónoma y consciente por cada uno de ellos, donde se les presentó la investigación y el alcance de esta (Ver formato de consentimiento informado, Anexo 2).

7. Hallazgos

Para el desarrollo del trabajo se analizaron 12 organizaciones diferentes, a través de entrevistas semiestructuradas con los líderes de las áreas de gestión humana, con el fin de conocer las prácticas y políticas que utilizan para garantizar la CVL de sus trabajadores. En resumen, las organizaciones se pueden diferenciar de la siguiente manera: 11 empresas grandes y 1 empresa mediana, las cuales pertenecen a diversos sectores de la economía como servicios, textil, industrial, comercio, financiero, educativo y de alimentos.

Las conversaciones que emergieron de esta investigación permitieron desarrollar un proceso de categorización a través de matrices intertextuales, de las cuales se analizaron las prácticas más frecuentes e innovadoras que se desarrollan en el área de gestión humana en relación con las condiciones objetivas, subjetivas y las diferencias para los trabajadores en situación de presencialidad y de virtualidad en función de la CVL.

Ahora bien, vale la pena acotar que de manera general se evidenciaron unos hallazgos relevantes, los cuales no corresponden a las categorías teóricas preliminares, sin embargo, son importantes de mencionar a la luz del tema central de investigación, por lo cual los referimos a continuación:

De la totalidad de las empresas entrevistadas, se puede mencionar que en su mayoría todas cuentan con un área de calidad de vida o bienestar del empleado, donde trabajan diferentes frentes según los pilares de acción que tengan definidos dentro de cada organización y esto se encuentra alineado con las áreas de gestión humana y experiencia del colaborador. Este hallazgo se puede deber a que las empresas entrevistadas, están segmentadas en organizaciones de grandes superficies, donde existe una estructura y visión del área de gestión humana muy definida y catalogada en la estrategia macro de la compañía.

Con respecto al modelo de trabajo virtual, existe una tendencia que las empresas que fueron entrevistadas habían experimentado en años anteriores con ciertos equipos de trabajo el modelo de alternancia o virtualidad completa; sin embargo, con la pandemia por coronavirus (SARS-CoV-2), las organizaciones se vieron obligadas a acelerar sus procesos pilotos o experimentos y concebir en la virtualidad, oportunidades de seguir conectados con sus empleados y con los diferentes procesos que ellos ejecutan.

Es por lo anterior que para las empresas se hizo necesario formalizar y documentar las políticas que acompañan esta modalidad de teletrabajo, porque si bien en su momento fue una acción de emergencia frente a la pandemia, actualmente el trabajo en casa en Colombia se encuentra regulado con elementos jurídicos para proteger el empleo en el marco de situaciones ocasionales como la generada por la pandemia del Covid-19.

Del mismo modo, se logra evidenciar el compromiso adquirido por las áreas de gestión humana de las empresas entrevistadas, en poder formalizar y transformar las acciones que realizan desde su quehacer para seguir acompañando los entornos y metodologías de trabajo en virtualidad, siempre pensando en los retos futuros y las necesidades de su población o público objetivo.

En efecto, se recopiló la información que tenían estos líderes de gestión humana en relación con las prácticas que se realizan en cada una de sus áreas, gracias a los objetivos y la estrategia de cada organización, por lo tanto, en el análisis de las respuestas dadas por los participantes de esta investigación, se logró identificar los siguientes hallazgos:

7.1 Condiciones Objetivas de Calidad de Vida Laboral

Reconocemos las condiciones objetivas de la CVL como aquellas condiciones que se relacionan con el entorno en el que se realizan las actividades de trabajo, las cuales comprenden

el medio ambiente físico, tecnológico, contractual, productivo, profesional y las condiciones de seguridad y bienestar.

7.1.1 Medio Ambiente Físico

Se evidencia que todas las empresas por ley tienen un área de seguridad y salud en el trabajo, que tiene como principal propósito acompañar la prevención de enfermedades causadas por las condiciones de trabajo y la promoción de la salud de los trabajadores, tanto los que se encuentran en presencialidad como los que se encuentran en virtualidad. En especial, en lo que respecta a las situaciones de virtualidad, las organizaciones inspeccionan que dichas condiciones sean adecuadas para realizar el trabajo en casa y este se garantice con los estándares mínimos de seguridad.

Sin embargo, a pesar de que hay una reglamentación que se debe cumplir con respecto a la seguridad y salud en el trabajo, algunas empresas deciden ir más allá en la búsqueda de otorgar mejores condiciones en el trabajo, las cuales comprenden las diferentes particularidades que tiene el trabajo en casa y los diferentes requerimientos que tiene cada trabajador, en posición de acompañar cada caso en particular y así disminuir las brechas entre trabajo en sede (presencial) y trabajo de manera virtual.

Nosotros teníamos como 2 focos, uno las exigencias del Ministerio de trabajo, que yo creo que eran las que tenían todas las compañías y dos garantizar que los colaboradores tuvieran las mejores condiciones, las comodidades que garantizarán su labor (E8).

El propósito principal en virtualidad es brindar los elementos de trabajo necesarios para la seguridad, salud y comodidad de los empleados, con el fin de mitigar esos accidentes en el hogar y prevenirlos, al respecto, se destaca que las empresas buscan varias maneras de acompañar dicha política, como brindar los elementos de trabajo, apoyo económico o beneficios

que faciliten tener los elementos necesarios para los trabajadores en cualquier contexto de trabajo.

Adicional, a pesar de tener canales de comunicación presencial, se evidencia la importancia de generar una buena comunicación interna organizacional, con el propósito de compartir información valiosa para los diferentes públicos y entornos de trabajo, ligándose esto a un mensaje orientado a los arquetipos de la cultura organizacional y así poder crear programas de capacitación, educación y sensibilización de los trabajadores frente al autocuidado en la virtualidad.

Por otro lado, algunas organizaciones decidieron tercerizar este proceso, contratando a una empresa externa que se encarga de validar si el trabajador cumple con los requisitos mínimos para trabajar desde casa, donde se validan las condiciones físicas que tiene el lugar de trabajo y se toma la decisión si la persona cumple con los dichos requisitos.

Políticas donde se pagan auxilios de equipos, entonces por ejemplo tú tenías computador y tenías silla y lo demostrabas y te damos un auxilio para cubrir entre comillas la depreciación (E3). Las personas van solicitando lo que vayan necesitando desde la casa (E11). les enviamos un boletín a todos nuestros trabajadores, se llama el lunes de teletrabajo y en ello les tocamos temas de interés; temas de seguridad y salud en el trabajo (E10).

7.1.2 Medio Ambiente Tecnológico

Se logra identificar un patrón común en todas las empresas, el cual concibe el servicio de mesa de ayuda tecnológica y de información en virtualidad; sin embargo, se evidencia que no discrimina el lugar donde te encuentres, independientemente de la modalidad de trabajo, lo cual se ha venido fortaleciendo en comparación con años anteriores, donde se encontraba focalizado a entornos presenciales; actualmente se brinda apoyo desde cualquier lugar donde se encuentre el trabajador, adicional el soporte es 24 horas y 7 días a la semana, con el fin de ofrecerle un servicio más ágil, eficiente y rápido.

Así mismo, se conciben nuevas formas de ver esta área en función de la especialización y personalización del proceso, concibiéndolo de una manera más cercana con los equipos de trabajo, primando el servicio y el contacto con el cliente interno. Una de las empresas entrevistadas, tiene en cada área de la organización un rol de soporte tecnológico y de información, llegando al punto de considerarlo como un aliado o socio del equipo.

Tenemos una línea de atención 24/7, donde yo llamé a alguien se conecta a mi computador, me lo arreglan en cualquier horario, llamo a la mesa de soporte me contestan inmediatamente, entran a mi computador, me lo arreglan en menos de 3 minutos y puedo seguir y así pasa todo el tiempo, entonces así estás en la casa, puedes llamar tranquilamente (E10). En pandemia nació un centro de atención nuevo de TI, entonces que está ubicado aquí, todavía existe donde el servicio es más ágil, donde hay un equipo especializado (E5).

7.1.3 Medio Ambiente Contractual

Se logró identificar la importancia que le dan las áreas de gestión humana a temas como el salario, las condiciones contractuales y los beneficios legales y extralegales del trabajador, por lo que se podría identificar la constante validación de que la retribución que otorga la organización se encuentra al nivel del rendimiento laboral de sus colaboradores y la competitividad del mercado laboral.

De igual manera existen en algunas empresas una preocupación permanente en primar desde las condiciones contractuales y salariales la inclusión y equidad de sus trabajadores, sin importar el género, edad, discapacidad, etc. Se hace necesario manifestar que las empresas participantes, hicieron mención que esta área implica otros factores adicionales al salario y al contrato, que suman a la compensación total del trabajador y que, sin lugar a duda, fortalecen la percepción que tiene este con respecto a su CVL. En las organizaciones se evidencia que la mayoría de las empresas cuenta con un área compensación basada en teorías técnicas, es decir, análisis de mercado salarial y curvas de salario ya establecidas de manera equitativas y competitivas.

Hay un monitoreo permanente del mercado salarial permanente hasta los niveles profesionales y directivos... La organización es muy competitiva a nivel salarios a nivel país estamos por el percentil 75 superior (E1). El equipo de compensación tiene curvas salariales y comparativas referentes al mercado (E3). Los salarios los revisamos un montón, pues cómo está el rol en el mercado para ser competitivos, cada líder es el encargado de revisarlo (E4)

A pesar de que el salario que se le otorga al trabajador es importante, las organizaciones buscan tener un diferenciador y ser más competitivos en el mercado, lo que los lleva a replantearse el tener otros factores que priman y hacen que las personas decidan quedarse trabajando en una organización, tal como lo es la CVL y las condiciones de trabajo que tienen en cuenta las necesidades del empleado.

En ese rango de los mejores salarios, entonces realmente somos competitivos para otras organizaciones y ya el enfoque realmente eso no es malo, pero lo que motiva a la gente, ya no es tanto el salario, ya las personas no se van a una empresa por salario, las personas se van por lo que ustedes están trabajando que es la calidad de vida... Esa calidad de tiempo que puedan tener, ese desarrollo que puedan tener una organización. Los intereses han cambiado mucho (E10).

En relación con lo anterior, las organizaciones están optando por temas más innovadores en función de la atracción y retención del talento; vale la pena mencionar una práctica de una de las empresas que participó en la investigación, la cual tiene dentro de sus beneficios, la posibilidad de tener contratos idiosincrásicos, tomando como posibilidad el hecho de personalizar la relación laboral trabajo- empresa y pensando en las necesidades y particularidades que tiene cada trabajador, buscando satisfacer los intereses individuales y personales.

Con el contrato idiosincrático gestionamos las concesiones que tú haces con una persona por la individualidad de él y esa individualidad también implica su perfil. Aquí lo hacemos así (E2).

7.1.4 Medio Ambiente Productivo

Se evidencia una gran preocupación e interés por parte de las organizaciones para cuidar la sobrecarga laboral del trabajador y garantizar acciones y prácticas para beneficiar a los

trabajadores en pro de cuidar su salud mental, buscando que no trabajen excesivamente, principalmente para aquellos que trabajan de manera virtual.

Una de esas prácticas es poner límites en los horarios laborales, destinar franjas horarias, bloquearse el calendario en horarios no laborales, en pausas activas y espacios de almuerzo, programar correos y no enviar correos en horario no laboral, buscando respetar los horarios personales, destinando franjas especiales para comunicarse con otros compañeros dentro de la organización.

En efecto, es de gran importancia crear espacios de conversación abierta con el área de gestión humana sobre la carga laboral, basados en la confianza y la posibilidad de abrir las puertas a los trabajadores para expresar sus inconformidades y dar apertura para modificar u orientar sus acciones en función de mitigar la sobrecarga laboral.

Las organizaciones diseñan y crean espacios de comunicación abierta y de confianza, para indagar y conocer la situación del empleado, y acompañarlo abordar estos espacios con su líder como principal conducto regular, no obstante gestión humana interviene en casos difíciles y de conflicto entre los equipos.

En relación con lo anterior, unas de las estrategias que busca optimizar tiempo, es generar estrategias de reuniones efectivas, con el fin de tener espacios más prácticos y con sentido, por medio de nuevas metodologías de agilismo siendo más eficientes y eficaces.

Las áreas de gestión humana buscan comprometer y acompañar más a los equipos de trabajo con su liderazgo, por lo cual es primordial identificar aquellas áreas donde se evidencian sobrecargas laborales para implicar y vincular a los líderes, ya que son ellos los principales responsables de garantizar el bienestar de los empleados y hacer visibles las políticas empresariales.

Nosotros encontramos ciertas áreas en donde se empiezan a ver ciertas tensiones alrededor de la desconexión laboral. Ahí entramos a intervenir con los líderes de esas áreas, entramos a analizar si las capacidades que efectivamente tienes y si les da o no les da, vuelvo y te repito ahora en un momento de transformación como el que estamos viviendo (E12).

7.1.5 Medio Ambiente Profesional

Se logra evidenciar una práctica generalizada de posibilitar oportunidades de promoción, ascenso y carrera, a través de convocatorias internas, donde las necesidades de personal o talento sean cubiertas con las personas que ya se encuentran trabajando dentro de la organización.

Vale la pena mencionar que algunas empresas buscan proyectar el futuro tanto de las organizaciones como de los empleados, por lo que tienen mapeado su talento con capacidad de crecimiento y potencial, teniendo planes a futuro con estas personas para que logren cubrir en un mañana cargos cruciales y críticos dentro de la organización y así mismo desarrollar el potencial de los empleados.

Tenemos un programa de altos potenciales, todos los equipos tienen por lo menos un alto potencial, entonces esa persona se desarrolla esta en talleres en curso, certificaciones para que a algún día llegue a cierto proceso (E5). Con los mapas de talento empezamos, pues, como con los cargos del comité de dirección y ahí estamos levantando algunos roles críticos de la organización. Entonces, tener mapeado esos talentos de la organización es una conciencia del talento con que contamos y cómo desarrollar gente al interior de la organización para que la organización sea sostenible (E7).

Dentro de las prácticas descritas, una organización refiere tener dentro de sus equipos de trabajo un “Consejo Joven”, el cual es un proyecto de liderazgo aspiracional que está conformado por 12 jóvenes entre los 23 y 30 años. Este consejo se conformó entendiendo que las dinámicas empresariales están en continua evolución, las perspectivas del talento joven son un activo valioso a la hora de adaptarse a las condiciones del mercado, de asumir los retos empresariales y de encontrar nuevas estrategias para la consolidación, crecimiento y expansión de las organizaciones.

Hicimos una iniciativa de escuchar esas voces y lo que ellos piden son oportunidades de desarrollo y pues de ahí salió como la iniciativa de montar ese Consejo joven que nos permita verlo, escuchar y tener en cuenta la mirada de los jóvenes, pensando en el futuro de la organización y que ellos también nos opinen sobre los principales proyectos que la organización necesita (E7).

7.2 Condiciones Subjetivas de Calidad de Vida Laboral

Lo reconocemos como la experiencia psicológica de los trabajadores en el entorno laboral, es aquella flexibilidad laboral, balance entre vida y trabajo, el crecimiento a nivel profesional y el propósito de vida, teniendo en cuenta los beneficios y el salario emocional.

Es esta condición se destaca que las organizaciones están teniendo como base principal y fundamento de acción a la Organización Internacional del Trabajo, en las relaciones laborales, teniendo como clave estas recomendaciones y estos principios básicos para garantizar un trabajo digno para los empleados en entornos de virtualidad.

7.2.1 La Esfera Privada y Mundo Laboral

Se evidencia la tendencia a concebir horarios flexibles, y la búsqueda de generar en los empleados un balance entre su vida familiar y personal, empoderar y acompañar a los líderes en el manejo de sus equipos, así como también, cohesionar y conectar el propósito de vida personal de los colaboradores en dicha CVL, teniendo como principal foco el involucramiento de sus familias en la dinámica organizacional.

La mayoría de las conversaciones con las empresas estuvieron orientadas a que, dentro de las posibilidades de trabajar desde casa, el tener horarios flexibles es un punto de referencia para que el trabajador pueda limitar su tiempo de colaboración y aporte a la organización, sin dejar a un lado su autonomía y la posibilidad de gestionar su trabajo en un ambiente diferente a la sede de la empresa.

Ahora bien, para poder seguir siendo rentables y productivos, es necesario definir una franja de horarios donde las personas que trabajan en una misma área de la empresa puedan desarrollar de manera conjunta ciertas laborales misionales y cumplir funciones que impliquen el trabajo colaborativo.

De igual manera, a pesar de que esos límites en los horarios se encuentran definidos y estandarizados, la mayoría de las empresas participantes hacen mención que desde que se trabaja desde casa, se percibe una mayor eficiencia en los proyectos y procesos, en comparación cuando se trabajaba de manera presencial, debido a que tienen tiempo suficiente para realizar múltiples reuniones en un mismo día, sin tener que desplazarse.

Las organizaciones conectan y comprenden que el ser humano es integral, que lo conforman todas las dimensiones de vida y es allí donde se garantiza una verdadera CVL y se logra evidenciar un balance y equilibrio entre la vida personal y profesional de las personas, son allí las empresas las encargadas de acompañar a los empleados durante todo el ciclo de vida de un ser humano independientemente donde se encuentre, teniendo presente los diferentes hitos importantes de la vida, en el rol de estudiante, hijo, padre y pareja. Las organizaciones logran intervenir desde el modelo de gestión humana un balance integral, redireccionándolo a los resultados organizacionales.

Así mismo, las empresas han evidenciado la importancia de involucrar dinámicas de salud física y mental como hito importante de CVL, ya que fomentar y potencializar estos hábitos va ligado directamente al bienestar del empleado, teniendo como base principal que cada persona es responsable de su bienestar propio, pero que la organización los acompaña y los apoya.

De igual forma, tener un presupuesto destinado para este balance entre los empleados, que es de real importancia acompañar con auxilios económicos o detalles por parte de la organización para hacer partícipe de la experiencia del colaborador en estos eventos personales importantes.

Por otra parte, logramos evidenciar un reto generalizado que tienen la mayoría de las organizaciones y es el trabajo con sus líderes, los cuales no estaban preparados para liderar y acompañar personas virtualmente, por lo que las empresas han implementado acciones y estrategias para acompañar a ese líder en función de la adaptación que tiene frente a las necesidades del trabajo virtual, la confianza y la cohesión de su equipo.

El propósito de vida de las personas ha sido de gran importancia y auge en las últimas décadas, las empresas buscan aportar en este propósito, independientemente que vaya con su rol organizacional, pero consideran que va alineado a una motivación personal y por lo tanto es posible cohesionarlo con los objetivos organizacionales. Las organizaciones ahora toman gran importancia en la persona y en sus propósitos de vida personal.

Así mismo, las empresas identificaron que lo que moviliza a los empleados en cada propósito de vida son sus familias, entendiendo familia como aquellas personas importantes en sus relaciones sociales personales, ya sean amigos, parejas, compañeros de cuarto, mascotas y familiares, por lo cual se hace pertinente involucrarlas como parte primordial en las organizaciones, por lo tanto las organizaciones han implementado infinidad de beneficios para garantizar una mejor calidad de vida del círculo familiar y personal de los empleados, debido a que en ocasiones son ellos los que aprovechan en mayor parte estos beneficios.

Le preguntas a una persona cuáles tu propósito en la vida, que es lo que te mueve, qué es lo que te apasiona que es lo que te hace levantarte todas las mañanas y te dice traerle a mi familia el mejor bienestar posible, que sean felices (E10).

7.2.2 El Individuo y Actividad Profesional

Las empresas quieren acompañar en el desarrollo de competencias y habilidades de los empleados desde el ingreso del colaborador, para ir cerrando brechas por medio de plan individual de desarrollo y capacitaciones constantes, llevando a los colaboradores a otro nivel superior, se han desarrollado diferentes estrategias y metodologías como plan individual de desarrollo, planes acelerados de desarrollo y programas especializados en fortalecer capacidades y habilidades necesarios en los empleados.

Unas de las practicas que podemos resaltar dentro de una organización, es el programa de pasantía dentro de esta, donde se le permite al colaborador intercambiar de área y dinámicas con su mismo rol, lo cual potencializa el desarrollo de nuevas competencias y brinda nuevos aprendizajes, creando al empleado una apertura nueva, donde puede demostrar todo su potencial dentro de la misma empresa y así mismo permite al empleado refrescar dicho conocimiento en diferentes procesos dentro de la organización.

7.2.3 La Organización y Función Directiva

Se lograron identificar ciertos hallazgos en relación con el fomento de relaciones sociales e integración entre compañeros de trabajo y manejo de ciertas situaciones de acoso laboral.

Según lo manifestado por las empresas, el trabajar desde casa a pesar de que trae muchos beneficios, también tiene algunos puntos de mejora, los cuales se fundamentan principalmente en la falta de contacto y conexión con las demás personas y la dinámica organizacional.

Es por lo anterior que muchas empresas se ven en la necesidad de buscar formas diferenciales de fomentar las relaciones sociales y los puntos de encuentro colectivo, llegando al

punto de definir, que el retornar presencial a ciertas reuniones, es necesario para apuntarle a la estrategia que se tiene definida como organización.

Ahora bien, dentro de las empresas entrevistadas, existen algunas que le siguen apostando a que en la virtualidad se pueden desarrollar lazos y sinergias colectivas, implementando acciones que apunten a lograrlo.

No obstante, los empleados expresan la falta de contacto físico en diferentes momentos laborales, por lo cual las empresas están buscando diseñar espacios de integración desde la presencialidad desde una postura con sentido, con un propósito diferencial, con el fin de tener ese contacto humano y reforzar la cultura organizacional.

Como bien lo decían a veces, estar en casa es muy bueno, pero también se necesita ese contacto humano (E6). Se rompe con esa conversación de pasillo y de café que es muy valiosa (E2). Hay un espacio que se llama el Frida y es un espacio para encontrarnos, para conversar de lo que esté pasando a nivel personal. Es volver con sentido, porque definitivamente sí es muy importante la reconexión, para el tema de cohesión de equipos, exposición y alineación de equipos (E11). Nos hemos asegurado de promover la cultura, la cultura es cultura. Así, estemos presencial o no, obviamente, si promovemos mucho como actividades presenciales, chéveres para que la gente venga, se integre, se vuelvan a conectar, como esa parte cultural (E10).

Ahora bien, en función del acoso laboral, las organizaciones tienen un modelo de intervención desde el modelo presencial, sin embargo, en el acoso laboral virtual o ciberacoso, la mayoría de las organizaciones no tienen políticas diferentes. Algunas empresas manifestaron que han tenido situaciones dentro de sus equipos que han sido gestionadas y se les ha dado el manejo correspondiente; sin embargo, se evidencian algunas polaridades donde por un lado algunas de ellas no tienen definida una ruta según la modalidad de trabajo, mientras que otras manifiestan que ya han definido un plan de acción, incluso tienen un comité frente al tema.

Nosotros tenemos un comité de convivencia laboral, tenemos unas rutas de atención, tenemos digamos que la ruta para la línea de denuncias, de transparencia, esa línea de transparencia tenemos un protocolo que define cuál es esa ruta de atención para las diversas modalidades (E12).

Por último, en el tema de los *beneficios*, las empresas actuales buscan favorecer con un salario emocional a sus empleados, teniendo como base principal que sus programas y beneficios estén en coherencia con sus pilares estratégicos de la organización, buscando impactar y favorecer de manera positiva la CVL y personal del trabajador y sus familias.

Se evidencia una inclinación hacia un modelo de beneficios desde lo humano y lo sustancial, impactando diferentes ámbitos de vida del colaborador, teniendo como base principal el desarrollo y bienestar de la persona y no de la organización.

Nuestro modelo de desarrollo humano no es un modelo instrumental... En el corazón del modelo está la persona y hay 5 dimensiones: Una emocional afectiva, biológico corporal, una espiritual, trascendente mental cognitiva y, social ética (E1). Tener un portafolio de beneficios muy alineado a los frentes de trabajo que nosotros tenemos, esos servicios como vivienda, cultura, educación, empleo, emprendimiento, recreación (E7).

Así mismo, la tendencia actual es diseñar beneficios a la carta y a la medida, es decir, cada empleado puede elegir sus beneficios, acorde a sus gustos y necesidades principales, de esta manera se han potenciado los programas y beneficios en la virtualidad debido a las nuevas modalidades de trabajo, adicional las organizaciones reconocen la importancia de tener los beneficios actualizados año a año, teniendo en cuenta las nuevas tendencias y necesidades del medio.

Tener un catálogo de beneficios, cuando la persona ingrese ya le permite seleccionar cuales quiere y cuáles, no, con un tope máximo entonces, con eso ya la persona determina que quiere, que no (E2). 150 beneficios y todos los años lanzamos en promedio, pues en el 2020 tuvimos 30 y pico beneficios nuevos y porque bueno el 2020 nos invitó muchísimo, como hacer cambios a innovar, a cambiar las maneras y los beneficios, porque las necesidades cambiaron de manera drástica (E12).

7.3 Diferenciación de Calidad de Vida Laboral en Situación de Presencialidad y Virtualidad.

Los resultados de la investigación permitieron identificar que a manera general las organizaciones están en un proceso migratorio hacia la virtualidad desde hace varios años teniendo presente las nuevas modalidades de trabajo, por lo cual, han ido gestionando la CVL

apuntándole a este nuevo reto. Sin embargo, no se puede desconocer que, por la razón de ser de las organizaciones, siempre es indispensable un personal o determinados cargos en situación de presencialidad, por lo tanto, las organizaciones están adaptando el modelo de calidad de vida para ambos frentes, con lo cual se busca garantizar la calidad de vida tanto en condiciones de virtualidad como en condiciones de presencialidad.

7.3.1 Condiciones Objetivas

La investigación muestra que en la mayoría de las variables de las condiciones objetiva se realizaron y diseñaron varios cambios y nuevas adaptaciones que enmarcan la virtualidad, por lo cual las organizaciones realizaron ajustes principalmente en las siguientes categorías: medio ambiente físico, productivo, profesional y contractual. No obstante, en el medio ambiente tecnológico no se evidencian cambios ni diferencias en virtualidad y presencialidad, debido a la naturaleza de la categoría.

Las empresas están adaptando y buscando nuevos enfoques en temas de tecnología para garantizar, la eficiencia, la competitividad y la seguridad de los empleados. En relación con el medio ambiente físico, las empresas siempre tuvieron un área de seguridad y salud en el trabajo de manera presencial, ahora lo están llevando a los diferentes lugares, buscando que los empleados trabajen desde cualquier espacio como si fuera la oficina de trabajo, se hacen inspecciones a domicilio, se brindan los insumos y materiales en el hogar y se fortalece el autocuidado por medio de plataformas virtuales. Además, comenzaron a identificar riesgos, accidentes e incidentes diferentes relacionados a los nuevos espacios de trabajo.

Porque ya los accidentes domésticos son diferentes, una caída, se cayó algún aparato encima del puesto de trabajo, son muy diferentes a los que pasan en la oficina y obviamente que estén dentro de los límites de tiempo (E6).

En el medio tecnológico, no se encuentran diferencias en temas de modalidad de trabajo, debido a que se evidenció que las organizaciones contaban con centros de ayuda totalmente virtuales y tecnológicos desde que se estaba en presencialidad, lo cual se puede gestionar desde el computador del trabajador en cualquier lugar y momento.

Es que nosotros la mesa de apoyo tecnológico, es virtual, hace 20 años, entonces tenemos la Mesa, tenemos la mesa de apoyo, que es virtual. Entonces tú puedes llamar y te atiende el centro de servicios (E11).

El medio ambiente contractual, las empresas comprendieron la importancia de buscar un equilibrio entre salario económico y salario emocional, por lo cual buscan dar condiciones contractuales pensadas en beneficios de trabajo híbrido y virtual teniendo presente las necesidades y particularidades de cada empleado. Vale la pena resaltar que algunas empresas son conscientes de que las personas se encuentran buscando condiciones laborales más flexibles y autónomas que primen el bienestar y la CVL, más que el reconocimiento económico, lo que conlleva a reforzar una marca empleadora y una cultura organizacional en pro de la virtualidad y fidelización de los empleados.

El medio ambiente productivo, anteriormente en la presencialidad se usaba un horario estándar en la semana, actualmente la tendencia es que las organizaciones trabajen por propósitos y objetivos, lo cual posibilita a que las personas organicen su horario y tiempo, y así garantizan más productividad y evitar sobrecargas laborales. Adicional, se comenzaron a implementar prácticas para la productividad, una de ellas, es limitar los canales de comunicación para no sobrecargar a los empleados.

El medio ambiente profesional, anteriormente se pensaba que se debía estar visible y de manera presencial para garantizar su trabajo y tenerlo presente en oportunidades de promoción y crecimiento, sin embargo, desde la virtualidad se busca dar autonomía y proyectos que reten al

colaborador, para que, con base al desempeño obtenido y al cumplimiento de los resultados esperados, se posibiliten nuevas de crecimiento dentro de la organización.

7.3.2 Condiciones Subjetivas

En cuanto a las condiciones subjetivas, se evidencian grandes cambios en las categorías de: esfera privada y mundo laboral, individuo y actividad profesional y beneficios, debido a que las organizaciones comenzaron a ampliar y diseñar buenas prácticas en virtualidad. Se identificó que anteriormente eran solo para espacios y lugares presenciales, con lo cual se puede definir un concepto que prima en común en todas las organizaciones, el cual es impactar desde tres frentes: el factor tiempo, es decir, brindar espacios para la familia, educación, diligencias personales, entre otros; disfrutar de dicha calidad de vida desde cualquier lugar y espacio de trabajo; y ampliándolo a los nuevos conceptos de familia.

En cuanto a la categoría de organización y función directa, la investigación demuestra que, a pesar de que las organizaciones están en búsqueda de nuevas maneras de adaptar las relaciones sociales a la nueva modalidad de virtualidad, a través de reuniones, cafés, grupos primarios, actividades de disfrute y ocio por medio de plataformas virtuales. Se logra evidenciar que los trabajadores no se han logran adaptar en su totalidad a dichos cambios, debido a que se evidencia la necesidad de realizar encuentros presenciales, para fomentar y fortalecer una cohesión y conexión entre compañeros y equipos de trabajo, basada en la interacción, el contacto físico y actividades que se realizaban anteriormente en la vida cotidiana.

La esfera privada y mundo laboral, se comienza a pensar en hábitos saludables a nivel personal y no organizacional, dando la facilidad para tener hábitos más sanos en el día a día en sus hogares, lo cual busca impactar directamente en su trabajo, adicional se evidencia la importancia de poner límites en su tiempo, lo cual implica tener horarios claros, en tiempos que

se designan a trabajar remotamente y en el tiempo para compartir con sus familias, debido a que el trabajo en virtualidad en ocasiones puede ser invasivo y afectar el tiempo personal y con sus familias en el hogar,

Otra estrategia en virtualidad es que se comienza a pensar en flexibilidad y en ir a espacios presenciales con otro sentido, con propósitos para conectar con los compañeros y cocrear en conjunto, no con el simple hecho de cumplir un horario o con una obligación de manera presencial.

El individuo y actividad profesional, anteriormente se buscaba dar capacitaciones presenciales con pequeños grupos, ahora la virtualidad permite capacitar a mayor número de empleados, en menor tiempo, siendo más eficientes y eficaces, adicional a gestionar todas estas formaciones con un menor presupuesto, lo que permite fortalecer competencias desde otra perspectiva. Así mismo, se logró implementar cursos virtuales para realizar desde cualquier lugar, utilizando herramientas digitales, con programas de automatización, nuevas metodologías ágiles y aplicaciones con alto grado de tecnología.

Todo un tema de agilismo, tenemos automatizaciones, robotización, tenemos demasiados temas que hemos podido llegar al nivel donde estamos (E11).

Organización y función directiva, se encuentran varias polaridades, y es que a través de la virtualidad se comienzan a implementar estrategias de hacer reuniones virtuales por medio de cámara encendida para mitigar un poco el fenómeno de distanciamiento, debido a que se ve un deterioro en la cohesión social y en el relacionamiento con los compañeros; sin embargo, la mayoría de empresas entrevistadas arrojaron que el común en las experiencias es que la presencialidad es de vital importancia para crear relaciones sociales sanas, por lo que es de vital importancia seguir promoviendo condiciones de trabajo virtual, pero primando los encuentros presenciales esporádicos.

Cuáles nuestro reto ahora y es que vengamos a conectarnos, o sea, ya el mensaje es otro, ha sido, ven a las oficinas, pero con sentido, para reconectarnos, De hecho, nuestro programa de modelo de híbrido es conexión(EI 1).

Por último, las organizaciones identificaron que los beneficios deben estar en pro de la virtualidad y que sean de fácil acceso, las organizaciones afirmaron que anualmente se deben revisar tendencias y nuevas necesidades de los empleados en pro de la virtualidad y la tecnología, para así impactar de manera significativa la calidad de vida de sus empleados y familias.

7.4 Buenas Prácticas de Calidad de Vida Laboral

Teniendo como base los resultados de la investigación, se logró identificar las buenas prácticas que son innovadoras y tendencia en el mundo laboral actual, las cuales van en pro de la CVL tanto para las personas que se encuentran en modalidad de presencialidad como en virtualidad.

En las tablas a continuación, se encuentran dichas prácticas segmentadas por las categorías de condiciones objetivas de CVL (ver tabla 3) y condiciones subjetivas de CVL (ver tabla 4). Se evidenció que estas prácticas rigen en ambas modalidades, con excepción de algunas prácticas que se encuentran señaladas con un *, las cuales se cumplen solo para la modalidad en presencialidad.

Tabla 3 *Buenas prácticas de calidad de vida laboral por condiciones objetivas*

Subcategorías	Buena práctica
Medio ambiente físico	Proporcionar las herramientas necesarias de trabajo.
	Auxilio para compra de insumos de trabajo.
Medio ambiente tecnológico	Brindar el computador y licencias de programas.

Medio ambiente contractual	Curvas salariales. Incremento de salarios anuales.
Medio ambiente productivo	Flexibilidad laboral. Teletrabajador autónomo permanente. Permisos para atender emergencias. Más de 5 opciones de horarios.
Medio ambiente profesional	Auxilio estudios superiores. Becas educativas para empleado.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4 Buenas prácticas de calidad de vida laboral por condiciones subjetivas.

Subcategorías	Buenas Prácticas
La esfera privada y mundo laboral	Días libres: miércoles santo, 23, 24, 30 y 31 de diciembre.
	Tarde libre el día de cumpleaños.
	2 días libres al año para diligencias personales.
	Cuando los empleados llegan en la noche de viaje, se compensa con 2 horas libres al día siguiente.
	Happy Friday. Horario hasta las 2:00pm.
	Becas educativas para las familias.
	30 días de salario, por muerte de un familiar 1er y 2do grado de consanguinidad.
	2 días adicionales de licencia por fallecimiento.
El individuo y actividad profesional	No se tienen días de luto, se espera que la persona se encuentre en condiciones de trabajar.
	Capacitación constante en nuevas tecnologías.
	Capacitaciones de desarrollo de habilidades técnicas.
	Capacitaciones de desarrollo de habilidades blandas.
Organización y función directiva	5 horas a la semana libre para dedicar al estudio. *Fiesta empresariales para eventos especiales. *Integraciones cada 2 meses.

	Abrir espacios de conversación y desahogo con los empleados y líderes, para avanzar en propuestas de CVL.
	Cuatro líneas de servicio al cliente en desarrollo humano para atender solicitudes.
	2 días libres por fallecimiento de mascota.
	Póliza de mascota.
	*Llevar la mascota al trabajo.
	Descuentos en asesorías psicológicas para ti y tu familia.
	Acceso a clases de Yoga y meditación.
	Beneficios de Gimnasio.
	Seguro de vida.
	Cursos sobre alimentación, dormir mejor y mejores hábitos.
	Acceso a póliza o PAC.
Beneficios	Acceso a restaurante subsidiado y bonos de alimentación.
	Descuentos en tiendas de ropa.
	Mantenimiento de bicicletas gratis.
	Subsidio para compra de bicicleta.
	*Si utilizas tu bicicleta para ir al trabajo tienes un bono de \$ 150.000 y un día libre.
	Coaching financiero.
	Realizamos la declaración de renta del empleado y 3 familiares.
	Inclusión de personas con discapacidad.
	Los nombres de los cargos están masculinizados y feminizados.
	Un área especial de diversidad de genero inclusión y equidad.
	Anular las cláusulas de permanencia en la empresa por recibir auxilios económicos.

Fuente: elaboración propia.

8. Reflexiones Finales

Esta investigación tuvo como propósito analizar las prácticas de CVL que desarrollan las áreas de gestión humana para los trabajadores en situaciones de presencialidad y de virtualidad. En un primer momento, tal como lo plantearon Casas et al. (2002), la CVL debe ser considerada desde un punto de vista multidimensional, debido a que abarca diversas condiciones relacionadas con el trabajo que son relevantes para la satisfacción, la motivación y el rendimiento laboral del colaborador, es por lo cual que esta puede ser comprendida como un proceso dinámico y continuo, abarcándose desde aspectos del trabajo relacionados con los objetivos organizacionales comprendidos como las condiciones objetivas y con las experiencias humanas entendidas como las condiciones subjetivas.

En este sentido, desde las condiciones objetivas es importante comprender uno de los aspectos que con mayor relevancia se hace evidente en los discursos de las empresas participantes, donde se puede deducir que, en condiciones de virtualidad, la sobrecarga laboral, la extensión de las jornadas de trabajo a causa de la demanda y los límites entre el trabajo y vida, se han venido presentando y aumentando de forma considerable, por lo que se hace necesario que desde las organizaciones se definan políticas y estándares que limiten las desarrolladas jornadas de trabajo y vayan en sintonía con aspectos de CVL que motiven la productividad y la eficiencia, evitando impactos negativos en los trabajadores y favoreciendo niveles de autonomía, flexibilidad, optimización y administración del tiempo.

Tal como lo comprende Mejía (2020), el trabajo en condiciones de virtualidad ha sido uno de los grandes beneficios que potencializó la pandemia, pero a su vez, trajo consigo una serie de costos y sacrificios en los trabajadores, en los cuales se hace evidente el hecho de que “los hogares están diseñados para vivir y no para trabajar”, logrando poner sobre la mesa uno de

los grandes retos que tienen las organizaciones y que se fundamenta en garantizar condiciones físicas que cumplan con los estándares mínimos de comodidad y bienestar del empleado en su hogar, así como también, la prevención y promoción de condiciones de seguridad y salud en el nuevo entorno de trabajo.

Lo anterior nos da paso a contemplar que además de cumplir con esos estándares de trabajo en casa, se hace necesario para las organizaciones entender la nueva normalidad de trabajar en lugares distintos a la sede de la empresa, lo cual implica, entre varias cosas, encontrar un equilibrio y balance entre la vida y el trabajo, para no descuidar ninguna de las dos dimensiones, por lo cual el objetivo e intención principal de las áreas de gestión humana está en lograr que exista un complemento entre la vida laboral con la personal y poder tener un bienestar entre ambas, si no se logra un equilibrio entre estas, se da pie a que existan afectaciones en el ritmo de trabajo y en la vida familiar, lo cual podría influir considerablemente en consecuencias organizacionales como rotación de personal, ausentismo y afectaciones al clima organizacional.

Ahora bien, muchas de las organizaciones que participaron en la investigación ven la posibilidad de reintegrarse paulatinamente a modelos de trabajo híbridos, donde la presencialidad y la virtualidad estén convergiendo según necesidades puntuales de conexión, cohesión e integración de equipo; sin embargo, para esto se hace necesario realizar un proceso de transición oportuno que cuide los beneficios adquiridos por el colaborador durante su estadía de trabajo en completa virtualidad, un sistema que les permitía despertar más tarde, compartir con más tiempo su familia, relajarse un poco más y evitar los largos desplazamientos que antes debían realizar para llegar a su trabajo.

Por otra parte, frente a las condiciones subjetivas, Grote y Guest (2017) identifican que la CVL se debe considerar parte integral del desarrollo del personal, tanto en el marco de las

políticas empresariales como en el establecimiento y respeto de los derechos humanos básicos, de manera en que esta involucra cada uno de los aspectos propios que afectan el comportamiento del trabajador, denotando la relevancia de resaltar dichas condiciones subjetivas que enmarcan gran importancia en la actualidad de las organizaciones, donde se busca brindarle al colaborador una experiencia dentro de la empresa que sobrepase lo normativo o lo transaccional, buscando con esto impactar el propósito individual de las personas, involucrar a las familias y acompañarlos en todo su ciclo de vida.

A partir de lo mencionado anteriormente, las organizaciones deben reformularse según las necesidades que vaya trayendo el entorno donde se encuentren, tratando de llegar a diferentes dimensiones y aspectos que afectan al trabajador, tal y como involucrar los nuevos conceptos de familia, enténdelo como un grupo de personas, vinculadas por lazos sanguíneos, gustos, ideologías, cercanía, apoyo social y emocional. Estos nuevos conceptos de familia deben ser incorporados en las diferentes estrategias o acciones que implemente la organización, debido a que se ha identificado que la familia, en sus diversas presentaciones, es núcleo fundamental del empleado y contribuye en el desarrollo integral de su subjetividad.

Es importante mencionar que otra forma de impactar la CVL identificada en las empresas que participaron de la investigación, se hace presente en intervenir y acompañar la incorporación de hábitos de vida saludables en sus trabajadores, por lo cual se busca enseñar y brindar estrategias de alimentación sana y consciente, tener un sueño reparador, hacer ejercicio, tener una activación física constante, y principalmente, cuidar la salud mental, debido a que todo esto atribuye y suma al bienestar emocional, mental y social del colaborador.

El ser humano es el eje primordial dentro de las organizaciones, y las empresas entienden que reconocer sus acciones, proyectos y adecuado desempeño posibilita un mayor compromiso

por parte del trabajador, donde la motivación, el entusiasmo y la productividad incrementa con el reconocimiento oportuno de las buenas acciones implementadas.

Las empresas quieren que las personas sean productivas y buscan desarrollar diferentes maneras para lograr el equilibrio entre la vida y el trabajo de los empleados, que ellos vean un balance en tiempo, en crecimiento personal, en actividades de ocio y disfrute con sus familias y amigos. No obstante, la investigación arrojó que a pesar de que la virtualidad posibilita ciertos beneficios para el colaborador, es primordial para este la conexión, las relaciones sociales, el contacto físico y el sentir que vive en comunidad, por lo cual se logró identificar que muchas organizaciones se está optando por siempre propiciar que en las reuniones virtuales se tengan las cámaras encendidas y los micrófonos abiertos, con el fin de generar una mayor cercanía entre compañeros, debido a que la virtualidad en muchas ocasiones se vuelve un sinónimo del distanciamiento social y un limitante del contacto. Así mismo, las empresas promueven la importancia de reuniones sociales, de generar espacios de integración, de conectar personalmente.

Para concluir, se hace pertinente mencionar 4 retos principales que se lograron identificar como posibles buenas prácticas de CVL para las áreas de gestión humana con el fin de aportar aprendizajes y desafíos comunes en función del activo más importante de las empresas, que sin lugar a duda son sus personas.

El primero, relacionado con la diversidad de las personas. Si se gestiona de forma adecuada, contribuye a que las organizaciones su sumen con las diferencias individuales para que actúen de forma conjunta en proyectos de manera integradora, donde cada uno se sienta aceptado y valorado en el equipo y pueda entender cuál es su aporte al mismo. La diferencia entonces se convierte en un activo crucial de la empresa, porque proporciona innovación, flexibilidad y

variedad de opiniones, pero hay que tener cuidado porque si esa diversidad no se encuentra equilibrada y se gestiona de manera equivocada, muy posiblemente ocasionará caos y falta de motivación. Por tanto, ser diferente no es bueno o malo en sí mismo, vivimos en un mundo de diversidad, pero podemos extraer valor de las diferencias, coger las de cada uno, juntarlas y conseguir un contexto más flexible.

En segundo lugar, actualmente las empresas se enfrentan a múltiples situaciones y novedades en lo que respecta a la gestión de su capital humano, por lo que se hace necesario implementar soluciones tecnológicas ágiles que le permitan a las áreas de gestión humana estar a la vanguardia con respecto a digitalización y ser un aliado para automatizar las tareas más operativas y de menor valor añadido hacia la organización, permitiendo así la transición de un área transaccional hacia un verdadero socio estratégico para el negocio.

En un tercer momento, la transformación de las áreas de gestión humana y las áreas de CVL dependen en gran medida de replantear los procesos y direccionarlos hacia el foco estratégico que tenga la organización, lo que implica tener cambios a nivel organizativo, de pensamiento y de proyección. Al respecto, Suárez (2011), plantea que en la actualidad vivimos en una sociedad con grandes transformaciones estructurales, económicas, sociales y culturales, en las cuales los cambios se evidencian de manera vertiginosa, atendiendo a una complejidad organizacional que trasciende aquello que siempre se ha establecido de determinada manera.

Finalmente, se hace interesante anotar que las organizaciones requieren líderes que realicen grandes esfuerzos a nivel de conocimiento, que sean capaces de llevar a las organizaciones al siguiente nivel, por medio de una eficiente gestión de los macroprocesos, y lograr una motivación de los colaboradores, direccionando los objetivos y metas personales a la estrategia de la organización. Así mismo, esos líderes deben estar preparados para acompañar y

gestionar condiciones de trabajo virtual, donde se procurará a desarrollar una comunicación bidireccional, confianza en los miembros de su equipo de trabajo y la cohesión de este, en pro de asegurar la operación y el desarrollo de los colaboradores y de la organización.

9. Referencias

- Arias, J. L. (2021). Adaptabilidad a las tecnologías de la información, comunicación y procrastinación laboral en colaboradores del sector público en Arequipa. *Revista Científica UISRAEL*, 8(1), 77-89. Recuperado de:
<https://revista.uisrael.edu.ec/index.php/rcui/article/view/348/196>
- Baitul, M. (2012). Factors affecting quality of work life: An. *Global Journal of Management and Business Research*, 12 -18.
- Betancourt, R. B. (2013). Actualidad del teletrabajo en Colombia. *Escuela Internacional de Alta Formación En Relaciones Laborales y de Trabajo de ADAPT*, 1(3)
- Bravo, L., García, U, Hernández, M., Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica. Universidad Nacional Autónoma de México Distrito Federal, México*, 162-167.
- Casas, J., Repullo, J., Lorenzo, S., & Cañas, J. (2002). Dimensiones y medición de la calidad de vida laboral en profesionales sanitarios. *Revista de Administración Sanitaria*, 143-157.
- Conexión ESAN. (2020). Manejo del estrés laboral durante la cuarentena. *Conexión ESAN*.
Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/manejo-del-estres-laboral-durante-la-cuarentena>
- Contreras F, Baykal E y Abid G (2020) E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Front. Psychol.* Recuperado de:
<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.590271/full>
- García, R., Guevara, M. y Mella, L. (2008). Calidad de vida laboral de teletrabajadores, en entornos de trabajo que utilizan las tecnologías de la información y la comunicación en la República Dominicana, en el año 2007. *Revista Ciencia y Sociedad*, 33 (3), 442-461.

- González, P., Peiró, J. M., & Bravo, M. J. (1996). Calidad de vida laboral. Tratado de psicología del trabajo, 2, 161-186.
- Grote, G. y Guest, D. (2017). The case for reinvigorating quality of working life research. *Human Relations*, 70(2), 149-167.
- Hernández, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la investigación (6a. ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Hernández-Vicente, I., Lumbrearas-Guzman, M., Méndez-Hernández, P., Rojas-Lima, E., Cervantes-Rodríguez, M. y Juárez-Flores, C. (2017). Validación de una escala para medir la calidad de vida laboral en hospitales públicos de Tlaxcala, 59(2).
- International Labour Organization (2020). Medir la calidad del empleo: difícil pero necesario. Recuperado de: <https://ilostat.ilo.org/es/measuring-job-quality-difficult-but-necessary>.
- Jokinen, E. y Heiskanen, T. (2013). Is the measured good quality of working life equivalent to a strategically strong HRM system. *Procedia-social and behavioral sciences*, 81, 131-141.
- Kanten, S. y Sadullah, O. (2012). Empirical research on relationship quality of work life and work engagement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62, 360-366.
- Keshtmand, Z., Nowrozian, M. e Iran, S. (2016). The effect of the technology and administrative automation on employees work life quality. *The Turkish Online Journal of Design, Art, and Communication*, 1226-1229.
- Kim, M. y Ryu, E. (2015). Structural equation modeling of quality of work life in clinical nurses based on the culture-work-health model. *Journal of Korean Academy of Nursing*, 45(6), 879-889.

Ley 1221. Normas para promover y regular el Teletrabajo Ley Federal del Trabajo, Bogotá, Colombia, C., 2008. Recuperado de:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=31431>

Mejía J. (2020). El teletrabajo llevará a una sociedad más segregada y polarizada. Revista Forbes. Colombia Recuperado de <https://forbes.co/2020/05/15/red-forbes/el-teletrabajo-llevara-a-una-sociedad-mas-segregada-y-polarizada/>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones-MinTic. (2020). Todo lo que se debe saber sobre el teletrabajo. Recuperado de:

<https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-dePrensa/Noticias/126148:Todo-lo-que-se-debe-saber-sobre-el-teletrabajo>

Palermo, H. M., Radetich, N., & Reygadas, L. (2020). Trabajo mediado por tecnologías digitales: sentidos del trabajo, nuevas formas de control y trabajadores ciborg. Revista Latinoamericana de Antropología del Trabajo, 4(7).

Patlán, J. (2020) ¿Qué es la calidad de vida en el trabajo? Una aproximación desde la teoría fundamentada. Psicología desde el Caribe, 37(2), 31 -67. Recuperado:

<https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/psicologia/article/view/11516/214421444665>

Rodríguez, D., & Pardo, M. (2020). El teletrabajo en tiempos del COVID-19. Universidad Católica de Colombia, Colombia. Recuperado de

<https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/24640/1/ENSAYO%20El%20teletrabajo%20en%20tiempos%20de%20COVID-19.pdf>

Segurado Torres, A., & Agulló Tomás, E. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social. Psicothema.

- Suárez, B. (2011). Posmodernidad: Dilemas de la gestión del talento humano en el ámbito empresarial. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*. Venezuela. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219022147006>
- Suescún-Carrero, S., Sarmiento, G., Álvarez, L., & Lugo, M. (2016). Calidad de vida laboral en trabajadores de una Empresa Social del Estado de Tunja, Colombia. *Rev Med Risaralda*, 14-17.
- Surienty, L., Ramayah, T., Lo, M. C. y Tarmizi, A. N. (2014). Quality of work life and turnover intention: a partial least square (PLS) approach. *Social Indicators Research*, 119(1), 405-420.
- Vallés, M. (2000). *Técnicas cualitativas de investigación social: reflexión metodológica y práctica profesional*. Madrid, España: Síntesis, S.A.

10. Anexos

Anexo 1 (Formato Entrevista Semiestructurada)

- Generalidades de la
Calidad de Vida Laboral
(Presencialidad y
Virtualidad).
- Hablemos sobre ¿cómo concibe y entiende la organización la CVL?
 - De manera general nos podrías comentar si en la organización ¿existe algún proyecto, programa, plan de trabajo o política que apunte a fortalecer la CVL?
 - ¿Qué acciones o prácticas se implementan en la organización para fortalecer la CVL?
 - ¿En la organización existe alguna diferenciación o particularidad entre las acciones o prácticas que se implementan para fortalecer la CVL frente a los trabajadores que están en modalidad de presencialidad y los empleados que se encuentran en virtualidad?
 - ¿Cuál ha sido el mayor reto u obstáculo que ha padecido la organización frente la CVL? ¿Cómo se gestionó?

Condiciones Objetivas: Validar si la respuesta aplica tanto a los trabajadores que están en modalidad de presencialidad y los

Condiciones Objetivas y empleados que se encuentran en virtualidad. *: Situaciones Subjetivas de la CVL problema para tener presente en la conversación.

(Presencialidad y

Virtualidad).

- Medio ambiente físico: ¿Qué hace o implementa la organización para prevenir, gestionar o mitigar los riesgos laborales (físicos, químicos, biológicos, entre otros) y los accidentes en el trabajo? ¿Qué pasa cuando los trabajadores están fuera de la oficina? Ejemplo un teletrabajador móvil, suplementario o autónomo.
- Medio ambiente tecnológico: ¿La organización les proporciona a sus empleados los medios tecnológicos necesarios para realizar el trabajo los aporta el trabajador? Ejemplo: equipos, servicio de internet, etc.
- Medio ambiente contractual: En relación con el salario, las condiciones contractuales y los beneficios legales y extralegales del trabajador, ¿se podría decir que la retribución que otorga la organización está al nivel del rendimiento laboral de sus colaboradores y la competitividad del mercado laboral? ¿Por qué? ¿Qué acciones o prácticas implementa la empresa? *Desmotivación. *Absentismo. *Rotación.
- Medio ambiente productivo: ¿Qué acciones o prácticas tiene contemplada la organización para asegurarse de que

los trabajadores no se sobrecarguen o trabajan más de la cuenta? ¿Cómo hacen para los empleados que trabajan de manera virtual? (ejemplo, algunas empresas como el banco ING prohíbe enviar correos en ciertas horas, limita las reuniones, etc.).

- Medio ambiente profesional: ¿La organización posibilita oportunidades de promoción, ascenso y carrera, así como planes de desarrollo y formación organizacional para sus empleados? ¿Qué acciones o prácticas se tienen contempladas para los empleados que trabajan de manera virtual?

Condiciones Subjetivas: Validar si la respuesta aplica tanto a los trabajadores que están en modalidad de presencialidad y los empleados que se encuentran en virtualidad. *: Situaciones problema para tener presente en la conversación.

- La esfera privada y mundo laboral: ¿Cómo la organización media el balance entre la vida y el trabajo de sus empleados? ¿La organización es consciente de la situación familiar y personal del trabajador? ¿Involucra la familia del empleado a los cambios en virtualidad?

- ¿Genera límites en el espacio y en los horarios para no alterar sus relaciones familiares y personales? ¿Realiza la empresa alguna actividad o sensibilización cultural para los trabajadores virtuales que se quedan en sus casas?
- Individuo y actividad profesional: ¿La organización identifica las competencias y habilidades de cada trabajador para garantizar el uso adecuado y desarrollo de su potencial? ¿Qué acciones o prácticas se tienen contempladas para los empleados que trabajan de manera virtual?
 - Organización y Función directiva: ¿La organización posibilita/ fomenta las relaciones sociales e integración entre compañeros de trabajo? ¿Cómo lo fortalece? En caso de situaciones de acoso laboral ¿Cómo interviene la organización? En la virtualidad ¿Cómo se aseguran de que los equipos generen lazos sociales e integración?
 - Beneficios: ¿La organización posee programas, actividades o beneficios que favorezcan y mejoren la CVL y personal del trabajador? ¿Cuáles? ¿Qué impacto o respuesta ha tenido implementar esas prácticas?
¿Fomentan la posibilidad de teletrabajo como un tema de flexibilización laboral? ¿Cómo un tema de salario emocional o algo positivo?

Anexo 2 (Consentimiento Informado)

Presentación investigación: "Calidad de Vida Laboral en situaciones de presencialidad y de virtualidad: análisis de las prácticas de Gestión Humana".

Apreciado/a participante:

Agradecemos profundamente la significativa contribución que realiza al proyecto de investigación "Calidad de Vida Laboral en situaciones de presencialidad y de virtualidad: análisis de las prácticas de gestión Humana", mediante su participación en el interior de este. Dicho proyecto tiene como objetivo analizar las prácticas de CVL que desarrolla el área de gestión Humana para los trabajadores en situaciones de presencialidad y de virtualidad, para ello desarrollaremos entrevistas semiestructuradas; es decir, espacios en los que los/as participantes y los/as entrevistadores sostendrán una conversación en relación con las condiciones objetivas y subjetivas de CVL.

Vale aclarar que no hay respuestas correctas o incorrectas, no buscamos que los/as participantes nos hablen desde sus visiones, opiniones, emociones y creencias; sino que la idea es que la conversación se constituya a partir de las prácticas de CVL que desarrolla el área de gestión Humana de la organización o institución que representa.

En este orden de ideas, la participación en la investigación es voluntaria y es posible retirarse de la misma cuando así se considere.

La información que deriva de la entrevista solo será usada para fines de la investigación y siempre se protegerá la identidad de los/as participantes.

Reiteramos que su aporte es fundamental, si tiene alguna pregunta puede hacerla a quien le realizará la entrevista.

Nuevamente expresamos nuestro agradecimiento.

Cordialmente,

Equipo investigador. Catalina Hoyos Orozco y Cristian Buitrago

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Investigación “Calidad de Vida Laboral en situaciones de presencialidad y de virtualidad: análisis de las prácticas de Gestión Humana”.

Yo: _____ identificado(a) con cédula: _____

Certifico que he sido informado(a) con la claridad y veracidad debida respecto al curso y proceso de la investigación, sus objetivos y procedimientos. Que actué consciente, libre y voluntariamente como participante de la presente investigación contribuyendo a la fase de recolección de la información.

Soy conocedor(a) de la autonomía suficiente que poseo para abstenerme de responder total a parcialmente las preguntas que me sean formuladas y a prescindir de mi colaboración cuando a bien lo considere y sin necesidad de justificación alguna.

Que se respetará la buena fe, la confidencialidad e intimidad de la información por mi suministrada, lo mismo que mi seguridad física y psicológica.

Autorizo que la información suministrada sea utilizada para los fines académicos mencionados, pudiendo difundirse únicamente por medio del trabajo de grado o artículos de carácter científico.

Firma Participante

C.C.