



**Calidad de vida laboral de los empleados de la Dirección de Comunicaciones de la  
Universidad de Antioquia en tiempos de pandemia y trabajo en casa**

Claudia Patricia Giraldo Ramírez

Artículo de investigación presentado para optar al título de Magíster en Gestión Humana

Asesor

Gabriel Jaime Saldarriaga Ruiz, Magíster (MSc) Sociología con énfasis en investigación social  
aplicada y métodos cuantitativos de la City University of New York-Queens College

Universidad de Antioquia  
Facultad de Ciencias Económicas  
Maestría en Gestión Humana  
Medellín, Antioquia, Colombia  
2022

---

<b>Cita</b>	(Giraldo Ramírez, 2022)
<b>Referencia</b>	Giraldo Ramírez, C. (2022). <i>Calidad de vida laboral de los empelados de la Dirección de Comunicaciones de la Universidad de Antioquia en tiempos de pandemia y trabajo en casa</i> [Tesis de maestría]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
<b>Estilo APA 7 (2020)</b>	

---



Maestría en Gestión Humana, Cohorte III.

Grupo de Investigación Comportamiento Humano Organizacional (COMPHOR).



Centro de Documentación Economía

**Repositorio Institucional:** <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - [www.udea.edu.co](http://www.udea.edu.co)

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

## Resumen

Gran parte de los empleados del sector de la educación en Colombia se vieron afectados por las medidas tomadas por el gobierno para enfrentar la pandemia ocasionada por el COVID-19. Entre tales medidas, el confinamiento general y el cierre temporal de los centros de trabajo aceleraron la transición hacia el teletrabajo y el trabajo en casa. Esto tuvo efectos, difíciles de valorar en su momento, sobre la Calidad de vida laboral (CVL) de los trabajadores, por lo cual se buscó describir la percepción sobre la misma en el marco de las medidas tomadas para enfrentar la crisis desencadenada por la pandemia global.

Se tomó como caso de estudio la Dirección de Comunicaciones de la Universidad de Antioquia. La metodología fue de tipo mixto, con un diseño explicativo secuencial: se aplicó un instrumento de caracterización de la CVL, el cual se complementó con entrevistas semiestructuradas, para describir las percepciones sobre los cambios en la vida laboral en el marco de la pandemia, así como los efectos en la vida personal, y los cambios en el entorno físico y la salud mental de los participantes en la investigación.

Los partícipes reportaron niveles óptimos y buenos en la CVL, sin referir mayores afectaciones en la percepción de la misma, en parte por el apoyo institucional, el soporte de los jefes inmediatos y el compromiso con el ajuste a la nueva realidad laboral. No obstante, observaron agotamiento mental y físico como una de las consecuencias del trabajo en casa.

**Palabras claves:** Calidad de vida laboral, COVID-19, Teletrabajo, Trabajo en casa.

---

### Abstract

A large part of the employees in the education sector in Colombia were affected by the measures taken by the government to face the pandemic caused by COVID-19. Among such measures, the general confinement and the temporary closure of work centers accelerated the transition to teleworking and working at home. This had effects, difficult to assess at the time, on the Quality of Work Life (QWL) of the workers. Therefore, it seeks to describe the perception of it in the framework of the measures taken to face the crisis triggered by the global pandemic.

The Communications Management of the University of Antioquia was taken as a case study. The methodology was mixed type with a sequential explanatory design: a QWL characterization instrument was applied, which was complemented with semi-structured interviews, to describe the perceptions about changes in working life in the context of the pandemic, as well as effects on personal lives, and changes in the physical environment and mental health of research participants.

The participants reported optimal and good levels of CVL, without referring to greater affectations in the perception of it, in part due to institutional support, the support of immediate superiors and the commitment to adjust to the new work reality. However, they observed mental and physical exhaustion as one of the consequences of working at home.

**Keywords:** Quality of Work Life, COVID-19, Telework, Work at home.

## Introducción

Como resultado de la declaratoria de emergencia sanitaria en el mundo debido a la pandemia por el COVID-19, y buscando impedir la propagación del virus, a principios de 2020 la Organización Mundial de la Salud instó a las naciones a evitar la aglomeración de personas y a promover el distanciamiento social. Por esta razón, todos los sectores económicos en Colombia entraron en confinamiento general.

La problemática sanitaria, social y económica obligó a las empresas a innovar en sus métodos de trabajo para enfrentar la incertidumbre, las demandas y los retos de la nueva situación. Buscando disminuir el impacto en la productividad, debido al cierre de los espacios de trabajo y al cese de actividades presenciales, las organizaciones se adaptaron rápidamente a esta nueva situación implementando distintas estrategias para continuar los procesos laborales, especialmente a través de las mediaciones facilitadas por las tecnologías de la información (TIC). Los cambios se dieron de forma abrupta, sin la planificación requerida para la adecuación del entorno laboral. La mayoría de las instituciones optaron por el teletrabajo, sin una gestión del cambio apropiada y, en muchos casos, sin cumplir la Ley 1221 de 2008 que lo reconocía como una modalidad de trabajo válida.

De alguna manera, las empresas perdieron el control del ambiente laboral, usualmente mediado por la cultura organizacional, lo cual afectó el entorno de los trabajadores, incluidas sus familias, dado que estas no pudieron garantizar las condiciones adecuadas para que el trabajador se sintiera comprometido y experimentará una mejora en la calidad de vida y en su productividad. (Higuera López y Camacho Peláez, 2013).

Para algunos empleados, la adaptación fue rápida y positiva, permitiendo la continuidad de los procesos. Pero en otros casos estos cambios tuvieron consecuencias inesperadas y se comenzaron a asociar a problemáticas como falta de interacción, soledad, ansiedad, depresión, cambios en los hábitos alimenticios y en las rutinas diarias (Ballena et al., 2021). Asimismo, algunos estudios comenzaron a reportar aumentos significativos en la prevalencia de ansiedad y estrés en el trabajo.

En el ámbito internacional la investigación Salud mental en funcionarios de una universidad chilena: desafíos en el contexto de la COVID-19, muestra la presencia de estrés en el 55,7% de los participantes, depresión en el 26% de ellos y ansiedad en el 29,2% (Jorquera & Herrera, 2020). En Colombia, por su parte, el artículo Fortalecimiento de la salud mental en el trabajo en

administrativos universitarios, mostró que el trabajo en casa ha tenido gran influjo en el aumento de los niveles de estrés laboral, además ha fundado en los participantes emociones, tales como rabia, frustración, tristeza, desesperación y miedo, con una periódica percepción de disminución en la capacidad de gestión emocional (Izquierdo et al.,2022).

Oracle y Workplace Intelligence reportaron que el año 2020 había sido el más estresante de la historia (ORACLE, 2020). Al parecer, estos nuevos escenarios tuvieron efectos en la calidad de vida, especialmente en la CVL, entendida como la satisfacción y bienestar en el contexto del trabajo (Blanch Ribas, 2003), donde las IES, son referencia para establecer un camino hacia el cambio en las formas tradicionales de trabajo con la mediación de las comunicaciones, las TIC y condiciones laborales adecuadas según el entorno.

Las Instituciones de Educación Superior (IES), entre ellas las instituciones públicas como la Universidad de Antioquia, se vieron obligadas a adoptar cambios sustanciales en el modo de operar, exhortando a sus empleados a trabajar de forma virtual. Esto generó una situación en la que se mezclaron diferentes entornos (social, familiar, laboral y personal) que usualmente estaban separados.

Las IES debieron ajustar sus actividades para continuar brindando educación a la población, pasando de una modalidad presencial a una virtual (Miguel Román, 2020) y haciendo uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC). En la Universidad de Antioquia se conminó aproximadamente al 98% de los docentes y empleados a que continuaran sus trabajos desde casa, tomando como base una prueba piloto realizada con 115 empleados entre septiembre y diciembre de 2019, para implementar las políticas de teletrabajo. En dicha prueba piloto se evidenciaron mejoras en la calidad de vida, en el equilibrio de los ámbitos laboral y personal, además en la organización de horarios, pero se reconoció que aún faltaba mejorar temas de comunicación entre jefes y compañeros de trabajo (Universidad de Antioquia, 2020). Al ser de obligatorio cumplimiento el teletrabajo para toda la comunidad universitaria en el contexto de la pandemia, se generaron cambios inmediatos en los procesos administrativos y de docencia.

La Dirección de Comunicaciones de la Universidad de Antioquia, encargada de la interacción con los diferentes grupos de interés y los medios de comunicación institucionales, fue una de las dependencias que cambió su estilo de trabajo para adecuarse al manejo de la contingencia, siendo su papel fundamental al ser gestora de la información dirigida a toda la

comunidad educativa sobre cómo se desarrollarían las actividades y sufriendo a su vez las medidas tomadas sin la preparación necesaria.

En este contexto específico surgieron algunos interrogantes: ¿cómo impactaron a estos trabajadores las condiciones de crisis sanitaria, crisis económica y crisis organizacional? ¿cómo esta población le dio significado y sentido a su trabajo y cómo enfrentó las distintas situaciones problemáticas en el marco de la pandemia por el Covid-19? Y, en concreto, ¿cómo los empleados administrativos de la Universidad de Antioquia percibieron el impacto en su CVL a partir de las medidas tomadas para enfrentar la pandemia? Es precisamente esta última la que nos llevó a describir la percepción de la CVL de los empleados de la Dirección de Comunicaciones de la Universidad de Antioquia, en el marco de las medidas tomadas para enfrentar la crisis desencadenada por la pandemia global, a partir de caracterizar las dimensiones psicosociales, salud y seguridad, cargas laborales y emocionales, clima organizacional y las relaciones sociales y familiares.

## **Marco teórico**

### **Calidad de vida laboral (CVL)**

La calidad de vida es entendida como el equilibrio en todos los entornos en los cuales interactúa el ser humano a lo largo de su existencia. De acuerdo con Velarde-Jurado y Avila-Figueroa (2002), la calidad de vida es multidimensional, brindando una sensación de bienestar que incluye factores sociales como el empleo y la vivienda, incluyendo la salud física y mental, y que se puede valorar por aspectos objetivos y subjetivos que pueden variar de una persona a otra. Como propone Ardila, la calidad de vida es:

(...) un estado de satisfacción general, derivado de la realización de las potencialidades de la persona. Posee aspectos subjetivos y aspectos objetivos. Es una sensación subjetiva de bienestar físico, psicológico y social. Incluye como aspectos subjetivos la intimidad, la expresión emocional, la seguridad percibida, la productividad personal y la salud objetiva. Como aspectos objetivos, el bienestar material, las relaciones armónicas con el ambiente físico y social y con la comunidad, y la salud objetivamente percibida. (2003, p. 4)

Tomando en cuenta estos aspectos, la CVL en particular focaliza aspectos relativos a los entornos laborales, y valora el grado de satisfacción e insatisfacción con respecto a las condiciones del ambiente de trabajo, razón por la cual la mano de obra cobra valor, no solo como una

herramienta más para la productividad organizacional, sino para la promoción del bienestar en general, teniendo en cuenta la cultura organizacional, el apoyo social y la salud de los empleados (Grote & Guest, 2017).

La CVL es un constructo multidimensional que diversos autores descomponen en variables y unidades de análisis. Continuando con lo anterior, Cruz Velazco revisa la CVL desde el comportamiento humano en el contexto laboral, relacionándola con variables como el “coaching gerencial, el esfuerzo y atractivo laboral, la responsabilidad social corporativa, la rotación del personal, el acoso laboral, el cambio organizacional y la discapacidad intelectual” (2018, p. 59)

La CVL se puede evaluar, por lo tanto, desde diferentes variables, Jokinen y Heiskanen (2013) mencionan cinco: 1) las recompensas intrínsecas, basadas en un trabajo interesante, variado, que exija aprender cosas nuevas y responsabilidad; 2) influencia del trabajo, teniendo en cuenta el ritmo, los métodos, el orden de las tareas y la división de las mismas; 3) la apertura social, dada por un buen ambiente laboral donde se aprecia el saber hacer, donde la información es transmitida abiertamente y donde existe una actitud positiva hacia los cambios; 4) manejo de conflictos laborales, buscando una solución beneficiosa para los involucrados en una estrategia ganar-ganar; 5) trabajo de supervisión a través de la confianza, que permite el crecimiento personal y profesional al tratar con todos de forma justa y equitativa.

Estas variables muestran algunos de los aspectos que pudieron ser afectados por la pandemia, especialmente en trabajos administrativos, dados los retos para la adaptación a las nuevas necesidades sin disminuir la productividad, y manteniendo a la vez los derechos de los empleados y las políticas organizacionales.

Por su parte, Segurado y Agulló (2002) presentan la CVL desde tres dilemas clásicos: lo objetivo y lo subjetivo de las condiciones generales de trabajo, que va desde los temas ambientales del trabajo, el contenido del empleo y el salario, a la percepción laboral, los comportamientos, actitudes y valores organizacionales; el trabajador y la organización, tomando como foco la experiencia del individuo y la organización en todos sus niveles como un sistema dinámico; y la CVL psicológica y la CVL del entorno de trabajo, que va desde las características y recursos cognitivos de los trabajadores que condicionan su manera de ver e interpretar su rol en el entorno del trabajo, a las condiciones objetivas del entorno laboral.

En suma, para muchos autores, la CVL es una combinación entre factores extrínsecos como seguridad, iluminación, ergonomía, la división del trabajo y los procesos organizacionales, así

como factores intrínsecos determinados por el nivel de satisfacción personal, la motivación, la creatividad y el estilo de vida del trabajador. En esta misma línea, Salas Ibarra et al. conciben la CVL como “la experiencia de bienestar físico, social, económico, psicológico y cultural que experimentan las personas en su entorno de trabajo, resultado del equilibrio que percibe el colaborador entre las demandas de trabajo y los recursos que dispone para afrontarlas” (2021, p. 216).

Para la presente investigación se tuvo en cuenta la definición propuesta por Blanch Ribas (2003), que concibe la CVL como el grado de satisfacción y bienestar físico, psicológico y social experimentado por las personas en su entorno de trabajo, y que abarca dos dimensiones:

Dimensión objetiva, relacionada con las condiciones de trabajo (ecológicas, materiales, técnicas, contractuales, salariales, de seguridad e higiene, de protección social, de estabilidad en el empleo, de estructura organizacional, de diseño de puestos, etc.)

Dimensión subjetiva, asociada a las percepciones y valores sobre la mejorabilidad de las condiciones laborales, sobre el estrés laboral experimentado, sobre el ambiente social (tanto en lo concerniente a las relaciones horizontales con compañeros de trabajo, como en las verticales, del trato recibido de la dirección), sobre el clima organizacional, sobre la estructura percibida de oportunidades de promoción, sobre el grado en que se siente que el trabajo contribuye al propio desarrollo personal, etc. (pp. 67-68)

### **Calidad de vida laboral en la pandemia por COVID – 19**

Para Coronado-Zarco et al., (2013) la calidad, entendida desde el ámbito organizacional, es una construcción continua, que ha evolucionado a escala global junto con las sociedades, las metodologías utilizadas para la producción y la administración y las TIC. Con la llegada de la pandemia generada por el virus SARS-CoV-2 (o COVID- 19) fueron muchas las personas que perdieron su empleo (Weller, 2020), por el cierre indefinido de los lugares de trabajo. Además de las medidas de confinamiento decretadas por los gobiernos, la reducción del producto interno bruto (PIB) a escala mundial impactó el mercado laboral en Colombia, aumentando de manera considerable las desigualdades sociales.

Precisamente la pandemia por el COVID-19 ha obligado a las empresas a modificar los métodos y procesos de producción, el clima laboral por las nuevas dinámicas en las relaciones interpersonales, la comunicación empresarial y el manejo de las TIC, para la adaptación a los

hogares de los trabajadores. Pero en muchos casos, los derechos de estos fueron vulnerados al ser terminados o suspendidos sus contratos, mediante despidos masivos, adelanto de vacaciones, reducción del salario o licencias no remuneradas, de acuerdo con (Weller, 2020) “un 42% de los despidos recientes llevaría a una pérdida permanente de empleos” (pág. 11), probablemente por la falta de preparación previa y la incertidumbre sobre el futuro.

El uso de las tecnologías de la información a través de dispositivos electrónicos fue la respuesta de las empresas para no frenar la productividad, entrando en un periodo de transformación digital, en el que las universidades, tanto públicas como privadas, hicieron ajustes para continuar con su misión de instruir a los colombianos a través de la educación a distancia. Pero esto ha tenido efectos sobre la salud mental y el entorno familiar. La concurrencia del trabajo y el cuidado del hogar, sumadas a las brechas en el acceso a las tecnologías, creó un escenario en el que “las cargas laborales se complementan y contraponen a las cargas familiares; los espacios y lugares de trabajo también son de juego y esparcimiento.” (Benavides et al., 2021, p. 5)

### **Instituciones de Educación Superior frente a la pandemia**

Las instituciones de educación superior (IES) debieron desplazar muchos de sus procesos académicos y administrativos a los hogares de docentes y empleados. De acuerdo con la información recogida por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2020), gran parte de las medidas tomadas por las instituciones de educación de todos los niveles de América Latina y el Caribe, se relacionaron con la suspensión total de las clases presenciales y la adopción de la virtualidad mediante modelos sincrónicos y asincrónicos de aprendizaje en línea. Reportó que 23 países llevaron a cabo la transmisión de programas educativos a través de medios como la radio y la televisión. Este informe al igual mostró las considerables brechas existentes en materia de conectividad y acceso al mundo digital, lo que dificultó la continuidad de la educación para los estudiantes y el trabajo digno para docentes y empleados administrativos.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) instó a las empresas a realizar ajustes tanto en las sedes de trabajo como en la prevención de riesgos, mediante orientaciones como: definir lugares específicos para el trabajo en casa, manejo de las relaciones familiares, cumplimiento de condiciones ergonómicas para evitar daños físicos en los trabajadores, fijar horarios laborales habituales, desarrollar pausas activas, dotar de los equipos necesarios y la debida capacitación para

su utilización; además de realizar un monitoreo pertinente y adecuado del trabajo en casa para que no incida de manera negativa en la CVL (OIT, 2020).

De igual forma, Benites Ruiz (2020) ve de manera positiva las actividades implementadas en cuestión de cultura organizacional, herramientas tecnológicas y la optimización de los procesos de capacitación que el teletrabajo ha permitido, donde se tiene un mayor control de las condiciones de trabajo y disciplina, aunque en algunos casos se presente estrés por altas cargas laborales. Las IES están llamadas a crear un cambio en la forma tradicional de proceder analizando los problemas del trabajo a distancia, para mejorar no sólo los métodos de enseñanza y aspectos pedagógicos como los modelos híbridos (Ordorika, 2020), sino además la forma de trabajo de su personal, áreas de investigación y administrativas, el uso correcto de las tecnologías, las condiciones laborales y salariales.

Ante las condiciones imperantes por la pandemia, la Universidad de Antioquia adoptó mediante la Resolución Académica 3397 del 16 de marzo de 2020, estrategias como el “horario escalonado, el teletrabajo y el trabajo flexible en casa, para atender el deber misional de la Institución a través de una comunicación permanente entre el personal administrativo” (Secretaría General UdeA). Estas medidas se enfocaron en reducir la presencialidad que involucra aglomeraciones tanto al interior del claustro como en el desplazamiento a los lugares de trabajo.

Además, de acuerdo con la Resolución Rectoral 46838 del 12 de marzo de 2020, se realizaron diferentes acciones enfocadas al mantenimiento de la CVL, entre ellas la asesoría individual psicosocial como un espacio de escucha y conversación, asesorías para orientar acciones que lleven a hacer más cómodo y seguro el lugar de trabajo en casa, y el envío de contenido audiovisual para promover hábitos saludables y el equilibrio vida-trabajo, aprovechando los resultados de las pruebas piloto de teletrabajo que se venían desarrollando en el año 2019 para hacer frente a la crisis y de acuerdo con la legislación vigente.

### **Nuevas formas de trabajo adoptadas por las IES en el contexto del Covid-19**

La conceptualización sobre el trabajo y sus formas han evolucionado a través de la historia. Desde inicios del siglo XX muchos estilos de trabajo se han ido transformando en la medida en que se adaptan a entornos cambiantes. Con la pandemia estos procesos de transformación de las nuevas formas de trabajo se aceleraron dramáticamente, cambios que ocurrieron en los distintos tipos de organizaciones. Tal como lo menciona la Organización Internacional del Trabajo (2020),

las diferentes modalidades de trabajo a distancia y su implementación no son nuevas, pero con la pandemia por el COVID-19 y dada la gran cantidad de personas que debieron adaptarse a este estilo de trabajo, es importante medir las consecuencias de estas modalidades en la CVL de los trabajadores del sector educativo.

El acceso a las tecnologías y a la conectividad es fundamental para la implementación del trabajo a distancia, el cual incluye modalidades como el teletrabajo, que es definido por la OIT como:

una forma de organización del trabajo con las siguientes características: a) el trabajo se realiza en un lugar distinto del establecimiento principal del empleador o de las plantas de producción, de manera que el trabajador no mantiene un contacto personal con los demás colegas de trabajo, y b) las nuevas tecnologías hacen posible esta separación al facilitar la comunicación (OIT, 2016, p. 3)

Existen varias modalidades de trabajo a distancia, algunas incluso reglamentadas, pero todas se refieren a un acuerdo en que los trabajadores realizan sus deberes desde una ubicación alternativa, diferente de la sede de la empresa, como pueden ser otras unidades productivas, espacios públicos e incluso sus hogares. La OIT (2020) habla de cuatro modalidades: el trabajo remoto, comprendido como situaciones donde el trabajo se realiza en una variedad de posibles ubicaciones; el teletrabajo, entendido como una subcategoría del anterior y que incluye el uso de las TIC; el trabajo en casa, donde las labores se realizan en la vivienda del trabajador; y el trabajo a domicilio, cuyo lugar de trabajo es la propia casa u otra ubicación elegida distinta al lugar de trabajo del empleador. Finalmente, las cuatro modalidades pueden superponerse (es decir, el teletrabajo se puede hacer en el hogar o un trabajador a domicilio puede teletrabajar).

El teletrabajo en casa fue la modalidad que muchas empresas eligieron para la continuidad de sus actividades productivas en medio de la pandemia. Bajo los siguientes cuatro criterios se pueden catalogar las diferentes modalidades de teletrabajo: 1) Lugar de realización, como la oficina en casa, móvil, satélites o virtual, 2) El tiempo destinado al teletrabajo clasificado en marginales, sustanciales o primarios, 3) El estatus jurídico del teletrabajador, ya sea por cuenta ajena, autónomo o informal, y 4) Las formas de trabajo individuales y/o grupales (Romano, 2012).

En Colombia, existen tres modalidades de teletrabajo reglamentadas por la Ley 1221 de 2008: teletrabajo autónomo, en el que los trabajadores son independientes o empleados que se valen de las TIC para el desarrollo de sus tareas, ejecutándolas desde cualquier lugar elegido por ellos;

teletrabajo suplementario, en el cual los trabajadores con contrato laboral alternan sus tareas en distintos días de la semana entre la empresa y un lugar fuera de ella, usando las TIC; y teletrabajo móvil, que implica el uso de dispositivos móviles porque la actividad laboral permite ausentarse con frecuencia de la oficina y no tienen un lugar definido para ejecutar sus tareas. Así, el teletrabajo es un tipo de trabajo y/o prestación de servicios realizados a distancia y únicamente mediante ordenador o tecnologías telemáticas... es decir, el teletrabajo implica el trabajo realizado con la ayuda de las TIC y realizado fuera de la ubicación del empleador (Belzunegui-Eraso y Erro-Garcés, 2020, p. 2).

El trabajo en casa —o, más bien, desde casa, para no confundirlo con las tareas domésticas— es la figura que se ha implementado en la coyuntura de la pandemia por un número significativo de empresas, permitiendo que el trabajador realice las funciones desde un lugar diferente a las instalaciones de la empresa de manera excepcional, ocasional o temporal, como lo establecen las Circulares 021 y 041 de 2020 expedidas por el Ministerio del Trabajo. En Colombia, el trabajo en casa fue reglamentado en el año 2021 por el Congreso de la República mediante la Ley 2088, explicada por Cruz Cárdenas (s.f.) como una modalidad de trabajo ocasional que mantiene la relación entre el trabajador y el empleador, su jornada de trabajo y horario, además de que no es obligación del empleador adecuar los espacios de trabajo, pero si incluir al trabajador en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SGSST).

### **Metodología**

Este fue un estudio de caso con un diseño mixto, con un alcance exploratorio descriptivo. El enfoque mixto admite una combinación de los enfoques cuantitativo y cualitativo, y se caracteriza por producirse en ambientes naturales, formular planteamientos abiertos y extraer los significados de los datos (Hernández-Sampieri, 2014). El estudio de caso permite la utilización de diferentes fuentes de información, ya sean cualitativas o cuantitativas, que pueden integrarse en métodos mixtos (Martínez Carazo, 2006) facilitando la comprensión de fenómenos complejos a través de la triangulación de la información y puede ser utilizado en una o en diferentes fases de la investigación (Pereira Pérez, 2011). Dada la flexibilidad de las técnicas e instrumentos utilizados, permite el contraste constante de la información (Hortigüela Alcalá et al., 2014). Para Simons, el estudio de caso “es un estudio de lo singular, de lo particular, de lo exclusivo” (2011, p. 2). En el estudio de caso se indaga de manera empírica un fenómeno contemporáneo “dentro de su contexto

del mundo real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes” (Yin, 2014, p. 18).

Desde lo cuantitativo se buscó describir un fenómeno y sus variables, especificando sus propiedades, características y rasgos importantes. No hubo control de variables, la información se recogió en un contexto natural y los datos se tomaron en un solo momento y en un tiempo único a través de un cuestionario digital. A partir de un diseño explicativo secuencial, la información cuantitativa del cuestionario se complementó con la obtenida por medio de la técnica de la entrevista semiestructurada. El “propósito del diseño explicativo secuencial es típicamente usar resultados cualitativos para ayudar a explicar e interpretar los hallazgos de un estudio principalmente cuantitativo” (Creswell et al., 2003, p. 227).

Para la recolección de la información cuantitativa se utilizó una batería de cuestionarios agrupada, que busca medir la CVL y que fue validada en Colombia (Blanch et al., 2010) . Esta batería consiste en cuatro cuestionarios que miden cuatro constructos: condiciones de trabajo, bienestar laboral, burnout (o desgaste laboral) y compromiso laboral. A continuación, se describen estos:

1) El Cuestionario de Condiciones de Trabajo (Blanch et al., 2010) mide tres factores: organización y método, que mide las escalas Regulación y Desarrollo; organización y entorno, con las escalas Entorno Material y Entorno Social; y organización y persona, con las escalas Ajuste y Adaptación.

2) Cuestionario de Bienestar Laboral (Blanch et al., 2010) evalúa dos factores: Bienestar psicosocial, que contiene tres escalas que son Afectos, Competencias, Expectativas; y Efectos colaterales, que mide las escalas de Somatización, Agotamiento y Alienación.

3) Cuestionario de Burnout - MBI-GS (Bresó et al., 2007) relacionado con el desgaste profesional desde el agotamiento mental, emocional y físico, generado por diferentes exigencias, estrés o dificultades laborales y que mide tres escalas o componentes: Agotamiento, Cinismo (despersonalización) y Eficacia (realización).

4) Cuestionario Utrecht Work Engagement Scale - UWES (Schaufeli & Bakker, 2003) que mide la manera en que los empleados abordan su trabajo y motivaciones, y que se configura por tres escalas: Vigor (energía y paz mental), Dedicación (orgullo, inspiración y entusiasmo) y Absorción (estar feliz y completamente concentrado en el trabajo, olvidándose de todo alrededor) (Gera et al., 2019).

La información se obtuvo contando con el apoyo del director de la Dirección de Comunicaciones de la Universidad de Antioquia, quien dio soporte al proyecto, y envió la encuesta digital adaptada en la plataforma Google Forms, a todos los empleados de la unidad (N=99). El cuestionario estuvo abierto entre los meses de enero y febrero del 2021, obteniendo respuestas del 53,46% del total de empleados (n=54). Se tuvieron como criterios de inclusión: ser personal administrativo de la Dirección de Comunicaciones, de cualquier género y edad, sin importar el nivel académico, y haber laborado durante el tiempo de la pandemia en la unidad. El criterio de exclusión fue que el trabajador no deseara participar en la investigación.

Para la recolección de la información cualitativa, y luego de un análisis de los componentes teóricos relacionados con las dimensiones del modelo de CVL seleccionado, se agruparon cinco categorías de interés (ver tabla 1) y se generó una guía de entrevista semiestructurada para indagar por estas. Las categorías teóricas se focalizaron en aquellas dimensiones que pudieron verse más afectadas por las medidas tomadas para enfrentar la pandemia.

**Tabla 1**

*Categorías de análisis*

Objetivos de la investigación	Categorías de análisis	¿Qué se quiso saber?
Medidas tomadas	1. Nuevas formas del trabajo	Concepto de teletrabajo para los empleados administrativos
		Valoración de teletrabajo para los empleados administrativos
Adaptación	2. Adaptación aloplástica	Cambios en el entorno
	3. Adaptación autoplástica	Cambios en sí mismo
Percepción de calidad de vida laboral	4. Bienestar psicosocial	Concepto de CVL para los empleados administrativos. Afectos, competencias, desempeño laboral en el teletrabajo, expectativas, motivación, rendimiento, confianza en el futuro, seguridad, balance vida privada, familiar y laboral

---

5. Efectos colaterales	Agotamiento derivado del trabajo en casa y el teletrabajo, efectos en el cuerpo, mal humor, baja realización personal, trato despersonalizado, frustración
------------------------	--

---

Fuente: Elaboración propia

Para el componente cuantitativo se realizaron análisis descriptivos de distribuciones y frecuencias. Como técnica de procesamiento y análisis de la información cualitativa, se ejecutó una revisión del contenido y el sentido de las expresiones de cada uno de los participantes entrevistados, con la intención de interpretar sus opiniones y percepciones sobre su realidad a partir de la vinculación de los puntos en común o en triangulaciones. Esto se hizo por medio de códigos, agrupaciones, y tematizaciones, los cuales sintetizan los conocimientos desde cada una de las categorías definidas previamente y las emergentes, estableciendo relaciones entre ellas. Todo lo anterior soportado en el software para análisis cualitativo ATLAS.ti.

En cuanto a las consideraciones éticas, a través del director de comunicaciones de la Dirección de Comunicaciones de la Universidad de Antioquia, se envió a los participantes una nota informativa que explicaba el objetivo de la investigación, el manejo y uso de los datos, la confidencialidad y la participación voluntaria en el estudio, garantizando el anonimato.

**Tabla 2***Características sociodemográficas y laborales de la muestra*

<b>Variable</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Género</b>		
Hombre	21	39%
Mujer	33	61%
<b>Edad</b>		
Menor 30	8	15%
De 31 a 40	22	41%
De 41 a 50	12	22%
Mayores 50	12	22%
<b>Ámbito de especialización</b>		
Educación superior posgradual	24	44%
Educación superior profesional	21	39%
Educación superior tecnológica	7	13%
Educación técnica	2	4%
<b>Antigüedad en la profesión</b>		
Menos de 5 años	3	6%
Entre 6 y 10 años	21	39%
Entre 11 y 20 años	18	33%
Entre 21 y 30 años	10	19%
Más de 30 años	2	4%
<b>Antigüedad en el centro</b>		
Menos de 5 años	19	35%
Entre 6 y 10 años	18	33%
Entre 11 y 20 años	11	20%
Entre 21 y 30 años	4	7%
Más de 30 años	2	4%
<b>Empleos ejercidos actualmente</b>		
Un solo empleo	44	81%
Más de un empleo	10	19%
<b>Situación contractual</b>		
Contrato permanente	15	28%
Contrato temporal	39	72%
<b>Responsabilidades directivas</b>		
Sí	13	24%
No	41	76%

Fuente: Elaboración propia

## Resultados

### Resultados de la aplicación del instrumento de Calidad de vida laboral

El instrumento de medición contempla las variables asociadas a las condiciones de trabajo, al bienestar laboral, al engagement y al burnout, las cuales se distribuyen en otras dimensiones para una mejor comprensión.

### Condiciones de trabajo (CT)

La variable CT se compone de tres factores, cada uno de ellos con dos escalas. Cada una de estas escalas fue valorada mediante la puntuación media del cuestionario Condiciones de Trabajo.

Se establecieron cuatro niveles de valoración de las CT en cada una de las escalas de la variable (ver Tabla 3). Estos niveles refieren CT: pésimas (0 a 2,5), malas (2,5 a 5), buenas (5 a 7,5) y óptimas (7,5 a 10).

**Tabla 3**

*Niveles de condiciones de trabajo*

Condiciones de trabajo		Media	Desviación
Factor	Escalas		
Organización y entorno	Entorno material	7,9	0,42
	Entorno social	8,5	
Organización y método	Regulación	7,8	0,62
	Desarrollo	7,8	
Organización y persona	Ajuste Organización - Persona	8,5	0,46
	Adaptación Persona - Organización	8,9	
<b>Total</b>		8,2	0,46

Fuente: Elaboración propia

En las CT los participantes marcaron una puntuación media de 8,2 y una desviación estándar (DE) de 0,46, en un rango de 0 (como valor mínimo) a 10 (como valor máximo). Los resultados mostraron una alta aceptación en la variable. En el factor Organización y persona, se observó una adaptación de la persona a la organización óptima (8,9), valorando la participación en las decisiones organizacionales, en la interiorización de las normas y valores, y en el ritmo de trabajo.

El factor Organización y entorno, obtuvo una puntuación media de 8,2 (DE 0,42). Este factor está conformado por la escala de entorno material con una media de 7,9 (DE 0,27) y la escala de entorno social con una media de 8,5 (DE 0,37). El factor Organización y método obtuvo una puntuación media de 7,8 (DE 0,62). Este factor está conformado por la escala Regulación, con una

media de 7,8 (DE 0,42), y la escala de Desarrollo, con una media de 7,8 (DE 0,76). Estos factores se midieron en un rango de 0 a 10, donde 0 significaba pésimo y 10 óptimo.

Por su parte, el factor Organización y persona obtuvo una puntuación media de 8,7 (DE 0,35) en un rango de 0 a 10, donde 0 significaba nunca y 10 siempre. Este factor estuvo conformado por la escala de Ajuste organización-persona, con una media de 8,5 (DE 0,31), y la escala de Adaptación persona-organización, con una media de 8,9 (DE 0,18). Todos los factores fueron valorados como óptimos, al situarse la media por encima de 7,5 de acuerdo con el parámetro definido previamente.

### **Bienestar Laboral**

La variable de Bienestar laboral contó con dos factores que fueron evaluados de manera diferente (ver Tabla 4). En el Bienestar psicosocial, se partió de las puntuaciones medias obtenidas y se establecieron cuatro estados correspondientes a pésimo (1 a 2,5), malo (2,5 a 4), bueno (4 a 5,5) y óptimo (5,5 a 7). Mientras que para la escala de efectos colaterales se partió de las puntuaciones medias obtenidas y se establecieron cuatro estados correspondientes a óptimo (0 a 1,5), bueno (1,5 a 3), malo (3 a 4,5) y pésimo (4,5 a 6).

**Tabla 4**

*Descripción de la variable Bienestar laboral*

<b>Bienestar laboral</b>		<b>Media</b>	<b>Desviación</b>
Factor	Escala		
Bienestar psicosocial	Afectos	6	0,24
	Competencias	6,3	0,13
	Expectativas	6	0,44
<b>Total</b>		<b>6,1</b>	<b>0,37</b>
Efectos colaterales	Somatización	1,8	0,55
	Desgaste	2,3	0,27
	Alienación	1,1	0,15
<b>Total</b>		<b>1,7</b>	<b>0,61</b>

Fuente: Elaboración propia

En los resultados sobre bienestar laboral, el factor Bienestar psicosocial estuvo valorado en un rango de 1 (valor mínimo) a 7 (valor máximo) y el factor Efectos colaterales en un rango de 0 (valor mínimo) a 6 (valor máximo).

El factor Bienestar psicosocial, correspondiente al primero de los dos factores. Su puntuación media fue de 6,1 (DE 0,37) en un rango de 1 a 7, es decir, se sitúa en un nivel óptimo. Este factor está conformado por las escalas: Afectos, con una media de 6,0 (DE 0,24); Competencias, con una media de 6,3 (DE 0,13); y Expectativas, con una media de 6,0 (DE 0,44). Las puntuaciones medias de los ítems oscilaron entre 4,8 y 6,6 en los ítems que valoraban, respectivamente, oportunidades de promoción laboral, y acatar las pautas y el compromiso con el trabajo. Todas las escalas tuvieron puntajes óptimos al hallarse por encima de 5,5.

Por su parte, el factor Efectos colaterales, obtuvo una puntuación media de 1,7 (DE 0,61) en un rango de 0 a 6, donde 0 representaba el valor mínimo de puntuación, que significaba nunca, y 6 el valor máximo, que significaba siempre.

Este factor estuvo conformado por las escalas: Somatización, con una media de 1,8 (DE 0,55); Desgaste, con una media de 2,3 (DE 0,27); y Alienación, con una media de 1,1 (DE 0,15). Las puntuaciones medias de los ítems oscilaron entre 0,9 y 2,6 en los ítems que valoraban, respectivamente, si por causa del trabajo sentían un trato despersonalizado y una sobrecarga de actividad laboral.

Para la escala Somatización, que describe la manera en que el cuerpo responde, y Desgaste, que se relaciona con el agotamiento físico y mental, se reportó en un nivel bueno. Adicionalmente, se pudo ver que la escala de Alienación tiene una media por debajo de 1,5 mostrando un nivel óptimo.

## **Burnout**

La variable Burnout fue evaluada mediante el instrumento MBI-GS (Bresó et al., 2007). La puntuación de esta variable osciló entre 0,4 en el ítem que valoraba ‘se ha perdido el interés por el trabajo’ y 5,3 en los ítems relacionados con hacer bien el trabajo, conseguir los objetivos y hacer cosas valiosas (ver Tabla 5).

Las puntuaciones medias obtenidas fueron de 1,4 (DE 0,38) en el factor Agotamiento, donde responden de manera positiva al no sentirse quemados o con fatiga por el hecho de estar trabajando, y de 1,5 (DE 1,66) en el factor Cinismo, donde no hay pérdida de interés en su trabajo

a la vez que se preguntan por la utilidad del mismo. Se observa un puntaje alto en la subdimensión de sentimiento de utilidad (4,0). En el factor Eficacia la media es de 5,1 (DE 0,32), esto señala un riesgo bajo de burnout.

**Tabla 5**

*Descripción Variables Burnout*

Burnout		Promedio	Media	Desviación
Factor	Escalas			
<b>Agotamiento</b>	Siento agotamiento emocional por mi trabajo	1,6	1,4	0,38
	Al final de la jornada, siento que el trabajo me ha "consumido"	1,9		
	Siento fatiga por la mañana al enfrentarme a otro día de trabajo	1,1		
	Trabajar todo el día, realmente es estresante para mí	1,3		
	Siento que mi trabajo me ha "quemado"	0,9		
<b>Cinismo (Despersonalización)</b>	Desde que empecé en este puesto, he perdido interés por mi trabajo	0,4	1,5	1,66
	He perdido entusiasmo por mi trabajo	0,7		
	Me pregunto por la utilidad de mi trabajo	4,0		
	Dudo sobre el valor de mi trabajo	0,9		
<b>Eficacia (Realización)</b>	Soy capaz de resolver eficazmente los problemas surgidos en mi trabajo	4,5	5,1	0,32
	Contribuyo eficazmente a la actividad de mi organización	5,0		
	En mi opinión, hago bien mi trabajo	5,3		
	Me estimula conseguir objetivos en mi trabajo	5,3		
	He realizado muchas cosas valiosas en mi trabajo	5,3		
	Tengo seguridad de que en mi trabajo soy eficaz acabando las cosas	4,9		

Fuente: Elaboración propia

### **UWES (Utrecht Work Engagement Scale)**

El nivel de engagement (compromiso, en español) se evalúa mediante los factores Vigor, Dedicación y Absorción que conforman la prueba Utrecht Work Engagement Scale (UWES). Los ítems de cada escala son valorados en un rango de 0 (valor mínimo que significaba nunca) a 6 (valor máximo que significaba siempre) clasificados en cuatro estados correspondientes a pésimo (0 a 1,5), malo (1,5 a 3), bueno (3 a 4,5) y óptimo (4,5 a 6). A continuación, se presentan los resultados de la aplicación de la prueba UWES a los participantes (ver Tabla 6).

Tabla 6

*Descripción Variables Engagement*

Factor	Engagement Escalas	Promedio	Media	Desviación
<b>Vigor</b>	En mi trabajo, siento plenitud de energía	4,5	4,8	0,26
	Me siento con fuerza y vigor en mi trabajo	5,0		
	Cuando me levanto por la mañana, tengo ganas de ir a trabajar	5,1		
	Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo	4,5		
	Soy muy persistente en mi trabajo	5,1		
	Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando	4,8		
<b>Dedicación</b>	Mi trabajo tiene sentido y propósito	5,5	5,3	0,27
	Siento entusiasmo por mi trabajo	5,3		
	Mi trabajo me inspira	5,1		
	Siento orgullo del trabajo que hago	5,6		
	Mi trabajo es retador	4,9		
<b>Absorción</b>	El tiempo “vuela” cuando estoy trabajando	5,1	4,0	0,82
	Cuando estoy trabajando, olvido todo lo que pasa alrededor de mí	3,9		
	Soy feliz cuando experimento absorción por mi trabajo	2,9		
	Estoy en plena inmersión en mi trabajo	4,7		
	Me “dejo llevar” por mi trabajo	4,0		
	Me es difícil “desconectar” del trabajo	3,4		

Fuente: Elaboración propia

Se obtuvo una puntuación que osciló entre 2,9 en el ítem que valora la felicidad ante la absorción por el trabajo y 5,6 en el ítem, que valora el orgullo por el trabajo realizado. Las dimensiones de la UWES fueron valoradas a partir del sumatorio de los ítems que la conforman. La puntuación media obtenida para la escala Vigor, enfocada en las ganas de ir a trabajar y la persistencia, fue de 4,8 (DE 0,26). Entretanto, la escala Dedicación, que valora el propósito, inspiración y orgullo por el trabajo, arrojó una media de 5,3 (DE 0,27). Y la media fue 4,0 (DE 0,82) en la escala Absorción, que indica la inmersión en las actividades del empleo. Los dos primeros factores se ubican en un nivel óptimo, al quedar la media por encima de 4,5. Por su parte, en el factor Absorción la media se encuentra en un nivel bueno, es decir, que aún puede mejorarse hacia un nivel óptimo.

Se observa que los participantes valoran su CVL como óptima, ya que existe una relación directa entre las condiciones de trabajo con el bienestar psicosocial (afectos, competencias,

expectativas), con la eficacia profesional (variable asociada al Burnout) y con el engagement (vigor, dedicación y absorción). Además, aquellos valores expresan una relación inversa con los efectos colaterales (somatización, desgaste, alienación), así como con el agotamiento y con el cinismo (variables asociadas al burnout) de acuerdo con las escalas determinadas para cada dimensión.

Es decir, el nivel de CVL medido asocia las condiciones de trabajo óptimas (8,2), a un bienestar psicosocial óptimo (6,1), presencia de efectos colaterales muy bajos (1,7), agotamiento muy bajo (1,4), eficacia profesional muy alta (5,1), cinismo muy bajo (1,5), junto a factores de dedicación (5,3) y absorción (4,0) en niveles óptimos.

### **Resultados del análisis de la información cualitativa**

Luego de tematizar y analizar las entrevistas realizadas a los participantes, se observó que para ellos el periodo de la pandemia fue difícil. Aparecieron sentimientos de mucha ambigüedad, dado que, aunque se sentían agradecidos por haber mantenido su empleo, el proceso de adaptación al trabajo en casa implicó una mayor preocupación por responder adecuadamente en un entorno saturado, donde se mezclaron los espacios laborales y privados. Esta articulación extraña entre lo privado y lo laboral hizo del trabajo un reto, que en algunos casos derivó en afectaciones a la salud mental, como agotamiento y síntomas de ansiedad. Los participantes más jóvenes reportaron una adaptación menos traumática al encierro; la búsqueda de nuevas metodologías llevó a algunos de ellos al fortalecimiento del manejo de las tecnologías de la información. Incluso, este subgrupo percibió que sus competencias personales y profesionales se enriquecieron, destacando las capacitaciones recibidas y el acompañamiento, a los afiliados del Programa de Salud, para no disminuir la motivación.

Desde la percepción de los participantes, se puede decir que para ellos su calidad de vida, no disminuyó sustancialmente, ya que lograron adaptarse a los cambios del entorno, como lo menciona el participante E.05 “para poderse uno adaptar a las nuevas circunstancias de cómo articular familia, trabajo, descanso, inclusive y es complejo es algo difícil pero bueno ahí vamos adaptándonos” y E.08. “ya ahora pues con trabajo en casa a todos nos tocó como adaptarnos a esta interacción, entonces en ese sentido yo creo que fue un gran avance como esa actitud digital frente a trabajar pues como mediante plataformas, las redes virtuales, pues documentos colaborativos”.

A continuación, se presentan los principales resultados del análisis de las entrevistas semiestructuradas, teniendo en cuenta las categorías teóricas definidas previamente: percepción sobre las nuevas formas del trabajo, adaptación aloplástica, adaptación autoplástica, bienestar psicosocial y efectos colaterales; y dos categorías emergentes, multitasking y apoyo institucional.

### **Las nuevas formas de trabajo**

Al preguntarles a los participantes por su percepción sobre las nuevas formas del trabajo a las que tuvieron que adaptarse, utilizaron generalmente dos términos para referirse a la modalidad de trabajo que estaban vivenciando: trabajo en casa y teletrabajo. Esto debido a la preponderancia y dependencia de las herramientas informáticas y de la conectividad a internet para la realización de las actividades propias de su labor dentro de la organización. Como lo describió E.09 “yo le llamo teletrabajo porque estamos pues trabajando desde la virtualidad, a través de los computadores y con diferentes medios digitales o electrónicos y si no se realizan actividades de campo ni nada así” [E. 09].

Además, se encontraron otras definiciones como contingentes o simplemente por la naturaleza de su actividad, teniendo en cuenta los cuidados en medio de la pandemia por el COVID-19. Pero no se llegó a una conciliación en cuanto a la definición del nuevo modelo de trabajo implementado y donde incluso se intercalaron o no se diferenciaron las expresiones teletrabajo y trabajo en casa: “No, para mí es teletrabajo, trabajar desde la casa” [E. 06].

### **Adaptación Aloplástica**

La adaptación aloplástica se refiere a los cambios o modificaciones en el entorno que efectúan los individuos, “tratando de alterar el ambiente externo en lugar de a sí mismos” (Pérez Banuet Farell, 2013, p. 17). Estos cambios obligatorios, a causa de la pandemia, fueron un punto importante para continuar con sus actividades laborales. Entre los participantes se encontró que adecuaron espacios dentro de sus hogares, estudios con iluminación, sillas y escritorios acordes. Mencionaron incluso compras de herramientas tecnológicas, como computadores, o mejoras en la conexión a internet. Resaltaron que no perdían tiempo en desplazamientos, pero sí perdieron los espacios de esparcimiento que tiene la universidad:

“frente al espacio físico sí hubo un cambio importante y es que me apoderé del comedor porque hay un espacio que se supone que es el estudio pero es un lugar que no tiene digamos como la

suficiente iluminación y que no tiene como tanto espacio, entonces en el comedor yo sí me siento y me exployo y o sea pongo el computador y un montón de cuadernos porque tengo un cuaderno para cada cosita, lapiceros de todos los colores, sí me entiendes, como todos los chécheres de la oficina, entonces el primer cambio fue ese pues como estar en el comedor y obviamente pues había que hacer como algunos cambios porque inicialmente pues yo trabajaba en la silla del comedor y así estuve dos meses pensando que era un asunto temporal y llegó un momento en el que dije cómo no esto pues efectivamente va para largo entonces compré la silla, compré el descansa pies porque pues era con los pies estirados sobre otra silla del comedor, compré el soporte para levantar el computador, la cosita del mouse como ese tipo de cosas que son más como del orden físico cierto como de la adecuación más del espacio que hoy habito” [E. 04].

### **Adaptación Autoplástica**

Esta se refiere a las modificaciones llevadas a cabo por el individuo en su ser, personalidad, principios, comportamientos, actitudes, hobbies y conocimientos que le permiten adaptarse a los cambios (Cadavid Sierra, 2018).

Los entrevistados expresaron que sus rutinas diarias cambiaron drásticamente: nuevos horarios de alimentación y de dormir, dificultades para dividir el tiempo de descanso, problemas familiares, la vida privada se volvió pública, hay estrés y nostalgia por los ambientes que se compartían con los compañeros, se abandonaron actividades culturales y deportivas, el dormir, eso sí ha cambiado mucho porque ya uno se acuesta un poquito más tarde y se levanta a la hora que tiene que trabajar... pues a mí me hace falta, como de trabajar desde la casa, la parte de socializar con las demás personas o sea nosotros socializamos acá con la familia, pero nos hace falta como esas otras personas, donde nos estamos comunicando, tenemos unos descansos cortos donde hablamos, donde nos reímos eso ha sido es lo que como que más me ha hecho falta [E. 06].

Pero, por otro lado, apreciaron las condiciones laborales impuestas por la pandemia como una oportunidad de encuentro consigo mismos, así como de conocimiento personal y profesional. Recalaron la comodidad y el sentirse más responsables de su trabajo.

### **Bienestar Psicosocial**

Los entrevistados definieron la CVL como el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, con trabajo en equipo, condiciones de trabajo apropiadas, motivación y tranquilidad:

Calidad de vida laboral, en mis palabras, es equilibrio, que yo pueda responder por los objetivos que tengo en mi rol, pero que no me desborde cierto, que no sea jornadas demasiado extensas, que desgasten, que no haya tiempo para pensar, sino solamente hacer; entonces para mi calidad es que yo pueda tener tiempo para las actividades personales y laborales [E. 08].

Con respecto al confinamiento y al trabajo desde casa, expresaron que se perdió la frontera entre la vida personal y laboral, sintieron sobrecarga laboral, estrés, motivación fluctuante, expectativas por volver a la presencialidad,

Pero si, la motivación es fluctuante y también en mi caso personal ha dependido mucho de la evolución de la pandemia, cierto, hay días en que uno se siente como mejor, más optimista y hay días en que uno se intoxica de noticias” [E. 08].

Pero de igual forma se resaltaron aspectos positivos como la seguridad laboral, la adquisición de nuevos conocimientos, habilidades y competencias y el afianzamiento de las relaciones interpersonales: “conservar todavía el trabajo, eso es mejor dicho, algo muy especial, demasiado entonces a raíz de eso hace uno todo lo posible por responder con la calidad en el trabajo” [E. 02].

### **Efectos Colaterales**

Los entrevistados mencionaron aumento del agotamiento físico y mental, y cambios en el humor por la dinámica del trabajo desde la virtualidad. Opinaron que existen riesgos de enfermedad laboral, como dolores en la espalda o en las articulaciones por el sedentarismo, sobrepeso, pérdida del cabello, problemas de visión:

Ah no, eso si miya, he tenido de todos los dolores posibles, en este momento estoy yendo incluso a unas terapias porque me apareció una tendinitis y pues el diagnóstico que tengo, en el hombro, es que eso es la tensión [E. 01].

Por otro lado, experimentaron ansiedad, estrés, sensación de que el tiempo no alcanza y temor por el futuro: “me ha dado como ansiedad, me ha dado como a veces agotamiento, como muy cansada la mirada, pero también entiendo que sea producto como de hacer todo en un mismo espacio” [E. 07].

### **Categorías emergentes**

**El trabajador multitarea – Multitasking.**

Apareció como una categoría de análisis emergente la percepción de los participantes de que se les demandó convertirse en trabajadores multitarea o multitasking. La mayoría de los encuestados afirmaron que el confinamiento generó más actividades, entre ellas el incremento de las reuniones y la respuesta a chats, todo esto aunado a las tareas del hogar: estás en reunión, cierto, estás pendiente de tu hijo, te suena el teléfono, te escriben por el chat, llega alguien, entonces son como cinco o seis solicitudes como a la vez, entonces uno dice no espere un momento por dónde arranco y es más complejo [E. 08].

Mencionaron la capacitación constante para el manejo de las nuevas herramientas cada vez más complejas por la disponibilidad de las TIC y el acceso a contenido e información en línea. La multitarea puede ser entendida de una manera estrecha o amplia. “a saber, es la capacidad humana para hacer frente a más de una tarea al mismo tiempo, o la capacidad de cambiar rápidamente de una tarea a la siguiente en una secuencia rápida de tareas” (Spink et al., 2008, p. 94).

Por su parte, Kudesia et al., (2022) consideran que la multitarea es la capacidad para realizar varias actividades al mismo tiempo, teniendo en cuenta los recursos cognitivos y entrenando la atención, lo que a su vez genera fatiga y estrés si no se cuenta con la habilidad para afrontarlo. Los participantes vivenciaron directamente la exigencia de abordar varias tareas al mismo tiempo, por ejemplo, del trabajo y del hogar, o de cambiar entre tareas rápidamente. Además, estas actividades se desarrollaban en un espacio dual, físico y virtual. Aunque se agudizó con la pandemia, desde mucho antes se había advertido que este fenómeno de la saturación e hiperconectividad hacen parte de la vida moderna (Circella et al., 2012).

### **Apoyo Institucional.**

La Universidad de Antioquia realizó diferentes esfuerzos para continuar con sus labores desde la virtualidad. Los participantes expresaron que sintieron gratitud por no perder su empleo en medio de la crisis sanitaria, dado que muchos tienen contratos de carácter temporal: “La Universidad se ha comportado excelente, al tenernos al menos aún con trabajo, con un salario, después de uno ver tanta gente sin trabajo, sin recursos, entonces yo me siento como agradecida” [E. 10]. Algunos destacaron el acompañamiento en salud mental, el apoyo de los jefes inmediatos, la flexibilidad laboral y las capacitaciones: “a mí me llamaron del Programa de Salud preguntándonos cómo estábamos psicológicamente, si teníamos problemas o cómo íbamos con la

pandemia, entonces yo creo que ahí es un gran apoyo que hemos tenido” [E. 06]. Pero otros participantes no sintieron ese apoyo desde el acompañamiento psicológico y la revisión de las condiciones físicas para desempeñar el trabajo, “siento que en general no recibí tanto acompañamiento como cuando se implementó el teletrabajo, pues yo entiendo que obviamente no es lo mismo un grupo de 40 personas que se pueden acompañar, orientar, que guiar a todos los empleados de la Universidad ya en esta modalidad [E. 08].

### **Análisis y discusión**

Para toda organización que busque un crecimiento continuo y mejores niveles de productividad, es primordial realizar acciones para enriquecer las condiciones de trabajo y alcanzar un entorno laboral que repercuta favorablemente en la satisfacción y el bienestar de los empleados (Granero-Lázaro et al., 2017).

La variable Condiciones de trabajo, evaluada con el instrumento cuantitativo, reveló un nivel general óptimo. Dentro de esta dimensión se observó que el factor Organización y método, que aborda temas como el contrato laboral, la promoción laboral, la autonomía y la organización del trabajo, mostró un puntaje cercano a una calificación buena, con opción de mejorar hacia una condición óptima.

En la información obtenida con las entrevistas se resaltó el esfuerzo de las personas por ajustarse a la organización y de la organización a los trabajadores. Los participantes se adaptaron a los cambios, interiorizando nuevas políticas, normas y, especialmente, nuevos ritmos y tiempos de trabajo, para continuar con sus labores y mantener una aceptable calidad de vida. Manifestaron que la conciliación entre la vida laboral y familiar dependía de cómo cada uno pudiera organizar sus tiempos, además de las adecuaciones del espacio físico, procesos que fueron orientados y apoyados por la institución. Los participantes recibieron adicionalmente capacitaciones y acompañamiento psicológico. Esto coincide con las ideas de Parra-Giordano et al. (2020), quienes plantean que, en una primera instancia, son las instituciones quienes deben

establecer las condiciones para favorecer la CVL, a partir de las mejoras constantes derivadas de la política institucional, el sistema contractual y colectivo, la infraestructura, el clima y las relaciones laborales. En segunda instancia, es el trabajador quien debe implementar estrategias individuales (p. 8).

Apareció en el factor de efectos colaterales dentro de la variable Bienestar laboral, un puntaje ‘óptimo’ para las tres escalas, excepto Desgaste, cuyo resultado fue ‘bueno’. Aunque esta medición no representa un estado negativo o crítico, sí sugiere una variación. En concreto, en las entrevistas, en la categoría emergente Multitasking, los participantes hablaron de la incursión en nuevas actividades laborales aunadas a las domésticas, lo que generó alteraciones emocionales y físicas, como dolores de cabeza o en las articulaciones por las posiciones corporales durante el trabajo y el tiempo frente a las pantallas. Así lo menciona Molina (2020) en su investigación, sobre la importancia de cuidar la salud mental en medio de la pandemia, recomendando la construcción de un espacio para la relajación, continuar con proyectos personales, mantener el contacto con personas significativas, retomar la actividad física y lo más primordial, colocar y respetar los límites entre los espacios personales, familiares y laborales.

Con respecto a la variable *Burnout* llama la atención que, al medir directamente la dimensión, le otorgaron una calificación óptima, pero cuando se indagó por el sentimiento de ser consumido por su trabajo, emergió otra perspectiva diferente. Aunque la calificación media quedó en el rango de ‘buena’, se pueden emprender acciones para buscar condiciones óptimas en este ítem. Puede ser esta la razón por la cual algunos participantes mencionaron que se quedaban hasta tarde terminando sus actividades o que el tiempo no les alcanzaba para finalizar las diferentes tareas que debían realizar, por lo cual no se cumplían los horarios. Es de anotar que en el factor Cinismo los participantes continuamente se preguntaban por la utilidad o importancia de su trabajo para estar motivados y continuar con sus labores. Tal y como lo menciona Alcover “estas presiones implícitas o explícitas pueden erosionar también las relaciones individuo-organización, debido al resentimiento que pueden experimentar los trabajadores por la percepción de abuso o de explotación por parte de los empleadores” (2020, p. viii). Por ende, es de vital importancia hacer seguimiento a las relaciones entre la organización y las personas.

Por su parte, el nivel de compromiso de los participantes es óptimo según la escala *Engagement*. Este resultado se reflejó igualmente en lo hallado en las entrevistas, en las que los participantes manifestaron sentirse muy agradecidos con la Universidad de Antioquia como organización, por su apoyo y por haberles mantenido su trabajo. La puntuación además fue buena en el factor Absorción, que se refiere a estar completamente concentrado en el trabajo. Sin embargo, en la información cualitativa se observó un contraste con este resultado, pues ese compromiso podría estar relacionado más con la gratitud y la obligación de hacer el trabajo, que

con una plena satisfacción sobre la manera en que se estaban haciendo las cosas en medio de la pandemia, dados los retos profesionales que implicó la virtualidad y la capacitación constante. Esto confirma los resultados del trabajo de Alcover (2020), que plantea que la sensación de pérdida del empleo puede generar consecuencias negativas a nivel psicológico, emocional y económico, reduciendo la posibilidad de los trabajadores de expresar sus dificultades o de tomar decisiones propias a nivel laboral, por lo cual se limitan a lo determinado por la organización, pero a largo plazo, en caso de no realizar una gestión eficaz, se pueden generar rupturas en las relaciones individuo-organización.

Para este caso de estudio, se observó una relación neutra entre el *burnout* y el *engagement*, que desde una perspectiva dialéctica pueden ser opuestos, pero la ausencia de uno no quiere decir que el otro exista. Incluso se puede estar muy comprometido con el trabajo y tener un alto índice de agotamiento (Leon et al., 2015). El análisis cuantitativo y cualitativo mostró que los participantes no están ni quemados, ni completamente comprometidos. Ya sea por razones personales, laborales o decisiones externas, como medidas tomadas por el gobierno sobre el aislamiento social y las nuevas formas de trabajo, solo se han ido ajustando a su nueva realidad laboral.

En las entrevistas, los participantes no llegan a un consenso sobre la manera de nombrar el método de trabajo utilizado en medio de la pandemia para continuar con sus actividades laborales. Teniendo esto en mente y las definiciones previamente mencionadas, se podría decir que la universidad en un inicio optó por el teletrabajo asumiendo los resultados de la prueba piloto desarrollada en el 2019, pero solamente como medida contingente. Ahora, con el conocimiento adquirido en la experiencia, las adecuaciones implementadas y la legislación vigente, se pasó a la figura de trabajo en casa, la cual, según Nordin et al. (2016), puede generar una mayor lealtad y reducir el estrés por las políticas de trabajo flexible, permitiendo equilibrar el trabajo y la vida familiar.

Finalmente, se observaron manifestaciones y percepciones ambiguas en ciertas dimensiones y categorías analizadas desde la encuesta cuantitativa con respecto a la información recopilada en las entrevistas cualitativas. Para ilustrar, en el nivel de compromiso y de absorción mencionados antes, que pueden ser efecto de las medidas tomadas para enfrentar el COVID-19, en el comportamiento y actitud frente a los entornos laborales, sociales, familiares, e incluso en el cuidado de la salud pública. Sin embargo, se halló que la percepción de confianza, la comunicación

y las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo, mejoró durante la pandemia pese al distanciamiento social. Esto fue soportado por el uso y la mediación de las nuevas tecnologías de la información, como chats, correos electrónicos, videollamadas y la orientación por parte de los jefes directos. Tal como lo afirma Molina (2020), son ellos los responsables del sentir de las personas hacia sus cargos en medio de la pandemia, al escucharlas y construir relaciones sanas basadas en la empatía y no solo el control y el castigo.

### **Conclusiones**

Esta investigación partió de una revisión bibliográfica de los tipos de respuestas de las organizaciones a eventos disyuntivos como la pandemia, evaluó el impacto de estos a través de los instrumentos de la calidad de vida desde diferentes dimensiones, así como las percepciones de los empleados sobre las afectaciones de la pandemia a su calidad de vida laboral.

De acuerdo con los resultados de los datos cuantitativos y las escalas de valoración de cada dimensión, los participantes reportaron niveles óptimos y buenos de CVL. La percepción de los empleados de la Dirección de Comunicaciones de la Universidad de Antioquia refleja un bajo deterioro en su CVL, luego de adoptar las políticas de trabajo en casa. Esto debido al acompañamiento de la organización, con las asesorías por parte de Seguridad y Salud en el Trabajo y el préstamo de equipos de cómputo y muebles dependiendo de las necesidades de cada uno y al propio compromiso de los trabajadores, quienes realizaron adecuaciones físicas en sus hogares, acataron los lineamientos en los ritmos y metodologías de trabajo, así como a la implementación de estrategias de mediación entre la vida laboral y familiar de cada individuo.

Se subrayó el papel primordial de las nuevas tecnologías y de la comunicación organizacional para promover la adaptación al cambio, lo que generó un impacto en el clima laboral, las condiciones de trabajo, el bienestar laboral, el compromiso, la percepción de la estabilidad en el empleo y las relaciones con los compañeros y jefes.

Un nuevo tipo de problemática emergió alrededor del manejo adecuado del tiempo cuando se tiene una modalidad de trabajo en casa, dado que se tiene la sensación que este no alcanza para terminar el trabajo, no se cumple con los horarios tradicionales, y no hay momentos de desconexión digital. Se percibe esto como un incremento de la jornada laboral y las actividades extra. Los límites entre lo laboral, familiar y personal se diluyeron, y aparecieron asuntos ya señalados por otros investigadores como “la dificultad para aclarar dudas de manera remota, la poca consciencia para

realizar pausas activas o incluso establecer horarios para alimentación y descanso adecuados” (Muñoz Ruiz, 2020).

Entre las limitantes encontradas para el desarrollo de esta investigación estuvieron el acceso a los participantes, dado que el trabajo de campo se ejecutó en medio del aislamiento preventivo decretado por el gobierno nacional, por lo cual los instrumentos fueron enviados por medios digitales a los participantes, sin la preparación o sensibilización sobre el tema deseada. Lo anterior, puede explicar la renuencia de algunos empleados a responder la encuesta, pues, además del cansancio, fueron consultados constantemente por la universidad sobre su experiencia en el trabajo a distancia y la adecuación de la metodología general del trabajo en ese mismo periodo de tiempo. Si bien, desde el consentimiento informado se les garantizó confidencialidad, debido a imaginarios de perder el empleo si se filtraba la información proporcionada, pudieron aparecer temores de responder, de manera abierta y sincera, a las preguntas planteadas.

Este trabajo hace parte de un creciente grupo de investigaciones que han intentado entender el efecto de las medidas tomadas para afrontar la pandemia por el virus COVID-19 en las organizaciones y en los trabajadores. La mayoría de estos estudios se han focalizado en las respuestas formales, en las estrategias de adaptación organizacional o en las afectaciones a la salud mental. Esta investigación abordó de una manera integral los efectos de la pandemia sobre la CVL, tema que no ha sido profusamente explorado. Aporta al discurso académico de la gestión humana y abre nuevas líneas de investigación para esta disciplina, que le permita comprender mejor las crisis similares que las organizaciones puedan enfrentar en el futuro.

Otras líneas de investigación, más específicas, giran alrededor del análisis de los procesos de negociación y adaptación que el binomio organización-trabajador deben realizar para implementar las nuevas regulaciones que han ido emergiendo sobre el trabajo en casa; teniendo en cuenta las ventajas y desventajas de los modelos híbridos de trabajo; la demanda por el acceso y uso eficiente de las TIC; el manejo de los riesgos laborales; los requerimientos de convertirse en empleados multitareas. Asuntos que se hacen urgentes de comprender, al hacerse cada vez más evidente, que muchas personas se han adaptado al trabajo remoto y se niegan a dejarlo.

---

## Referencias

- Alcover, C. M. (2020). Consecuencias de la pandemia de la covid-19 para las relaciones entre los individuos y las organizaciones. *Psicología desde el Caribe*, 37(2), vi - x. doi:10.14482/psdc.37.2.614.59
- Ardila, R. (2003). Calidad de vida: una definición integradora. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 35(2), 161-164. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/805/80535203.pdf>
- Ballena, C. L., Cabrejos, L., Davila, Y., Gonzales, C. G., Mejía, G. E., Ramos, V. y Barboza, J. J. (2021). Impacto del confinamiento por COVID-19 en la calidad de vida y salud mental. *Revista del Cuerpo Médico del HNAAA*, 14(1), 87-89. doi:10.35434/rcmhnaaa.2021.141.904
- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, 12(9), 3662. doi:10.3390/su12093662
- Benavides, F., Amable, M., Cornelio, C., Vives, A., Carmenate Milián, L., Barraza, D. & Delclos, J. (2021). The future of work after the COVID-19, the uncertain role of teleworking at home. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 46(e31), 1-8. doi:10.1590/2317-6369000037820
- Benites Ruiz, J. H. (2020). *Implementación del teletrabajo por el periodo de emergencia por COVID-19 y calidad de vida laboral de docentes universitarios, Trujillo 2020* [Tesis de Licenciatura, Universidad César Vallejo, Perú]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/55413>
- Blanch Ribas, J. M. (2003). *Teoría de las relaciones laborales. Fundamentos*. UOC. [https://books.google.com.co/books?id=5ign84vqC7YC&pg=PA94&source=gbs\\_selected\\_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=5ign84vqC7YC&pg=PA94&source=gbs_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false)
- Blanch, J. M., Sahagún, M., & Cervantes, G. (2010). Factor Structure of Working Conditions Questionnaire. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(3), 175-189. doi: 10.5093/tr2010v26n3a2
- Blanch, J. M., Sahagún, M., Cantera, L. y Cervantes, G. (2010). Cuestionario de Bienestar Laboral General: Estructura y Propiedades Psicométricas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(2), 157-170. doi:10.5093/tr2010v26n2a7

- Bresó, E., Salanova, M., Schaufeli, W. y Nogareda, C. (2007). Síndrome de estar quemado por el trabajo “*Burnout*” (III): Instrumento de medición. *Nota Técnica de Prevención*, 732, 21ª Serie. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo. [https://www.researchgate.net/publication/46687214\\_Sindrome\\_de\\_estar\\_quemado\\_por\\_el\\_trabajo\\_Burnout\\_III\\_Instrumento\\_de\\_medicion](https://www.researchgate.net/publication/46687214_Sindrome_de_estar_quemado_por_el_trabajo_Burnout_III_Instrumento_de_medicion)
- Cadavid Sierra, E. J. (2018). Formas de adaptación al cambio organizacional de un grupo de jefes de la industria automotriz [Tesis de Maestría, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia]. Archivo digital. <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/12636>
- CEPAL, N. (2020). *Education in the Time of COVID-19*. United Nations. <https://www.cepal.org/en/publications/45905-education-time-covid-19>
- Circella, G., Mokhtarian, P. L., & Poff, L. K. (2012). A conceptual typology of multitasking behavior and polychronicity preferences. *Electronic International Journal of Time Use Research*, 9(1), 59-107. doi:10.13085/eIJTUR.9.1.59-107
- Coronado-Zarco, R., Cruz-Medina, E., Macías Hernández, S. I., Arellano Hernández, A., y Nava Bringas, T. I. (2013). El contexto actual de la calidad en salud y sus indicadores. *Revista Mexicana de Medicina Física y Rehabilitación*, 25(1), 26-33. <https://www.medigraphic.com/pdfs/fisica/mf-2013/mf131e.pdf>
- Creswell, J. W., Plano Clark, V. L., Gutmann, M. L. & Hanson, W. E. (2003). Advanced mixed methods research designs. En A. Tashakkori & C. Teddlie. (Eds.). *Handbook of mixed methods in social and behavioral research* (pp. 209-240). SAGE Publications Inc. [https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=F8BFOM8DCKoC&oi=fnd&pg=PA209&dq=John+Creswell+\(2003\)&ots=gWeSAFuuLf&sig=6T\\_ug5GtuwH\\_jllq3blmb7K-00A#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=F8BFOM8DCKoC&oi=fnd&pg=PA209&dq=John+Creswell+(2003)&ots=gWeSAFuuLf&sig=6T_ug5GtuwH_jllq3blmb7K-00A#v=onepage&q&f=false)
- Cruz Cárdenas, L. (s.f.). *Ley de Trabajo en Casa no genera sobrecostos para los empleadores*. Portal UdeA. Recuperado el 10 de Mayo de 2022, de Universidad de Antioquia: [https://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/generales/interna!/ut/p/z0/fY1BTwIxFIT\\_Chz22LQuBOG42RgTwgkTA72Y2fYFi92-pa8Y\\_fdW9OLF28ybme9pqw\\_aJryHE0rghFj90a5e1pu-veuWZve43\\_amW\\_Xdw\\_3T865dt3qr7f-FSgjnY8V22jpOhT6KPkyC-LVExoD-eteeaQffU3Bw5PM4ODnbjHHZgwO0hgXKLkAmVFFfifD4jeB3J7UJd9cDFLguTGRPpUnVTIGnFIRUrUPIVidKFGGEh5yxUlhURPqIVZB4xSp7jOJnt7s8QsFunCS/](https://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/generales/interna!/ut/p/z0/fY1BTwIxFIT_Chz22LQuBOG42RgTwgkTA72Y2fYFi92-pa8Y_fdW9OLF28ybme9pqw_aJryHE0rghFj90a5e1pu-veuWZve43_amW_Xdw_3T865dt3qr7f-FSgjnY8V22jpOhT6KPkyC-LVExoD-eteeaQffU3Bw5PM4ODnbjHHZgwO0hgXKLkAmVFFfifD4jeB3J7UJd9cDFLguTGRPpUnVTIGnFIRUrUPIVidKFGGEh5yxUlhURPqIVZB4xSp7jOJnt7s8QsFunCS/)

- Cruz Velazco, J. E. (2018). La calidad de vida laboral y el estudio del recurso humano: una reflexión sobre su relación con las variables organizacionales. *Pensamiento & Gestión* (45), 58-81. doi:10.14482/pege.45.10617
- Gera, N., Sharma, R., & Saini, P. (2019). Absorption, Vigor and Dedication: Determinants of Employee *Engagement* in B-Schools. *Indian Journal of Economics & Business*, 18(1), 61-70.  
[https://www.researchgate.net/publication/341932749\\_ABSORPTION\\_VIGOR\\_AND\\_DEDICATION\\_DETERMINANTS\\_OF\\_EMPLOYEE\\_ENGAGEMENT\\_IN\\_B-SCHOOLS](https://www.researchgate.net/publication/341932749_ABSORPTION_VIGOR_AND_DEDICATION_DETERMINANTS_OF_EMPLOYEE_ENGAGEMENT_IN_B-SCHOOLS)
- Granero-Lázaro, A., Blanch-Ribas, J. M., Roldán-Merino, J. F. y Escayola-Maranges, A. M. (2017). Estrategias para mejorar la calidad de vida laboral: La perspectiva de las enfermeras. *Revista Española de Enfermería de Salud Mental*, (2), 11-18. doi:10.35761/reesme.2017.2.03
- Grote, G. & Guest, D. (2017). The case for reinvigorating quality of working life research. *Human Relations*, 70(2), 149-167. doi:10.1177/0018726716654746
- Hernández-Sampieri, R. (2014). Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y diferencias. En *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Higuera López, D. y Camacho Peláez, R. H. (2013). Teletrabajo con calidad de vida laboral y productividad. Una aproximación a un modelo en una empresa del sector energético. *Pensamiento & Gestión* (35), 87-118. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64629832005>
- Hortigüela Alcalá, D., Pérez-Pueyo, Á. y Hernando Garijo, A. (2014). Ejemplo del uso de una metodología mixta en el ámbito de la investigación. *III Congreso Internacional Multidisciplinar de Investigación Educativa*. Segovia, España. [https://www.researchgate.net/publication/281008835\\_Ejemplo\\_del\\_uso\\_de\\_una\\_metodologia\\_mixta\\_en\\_elambito\\_de\\_la\\_investigacion/citation/download](https://www.researchgate.net/publication/281008835_Ejemplo_del_uso_de_una_metodologia_mixta_en_elambito_de_la_investigacion/citation/download)
- Izquierdo-Santacruz, D., Molina-Orbes, N., Matabanchoy-Salazar, J. y Zambrano-Guerrero, C. (2022). Fortalecimiento de la salud mental en el trabajo en administrativos universitarios. *Cultura, Educación y Sociedad*, 13(1), 41-60. DOI: <http://dx.doi.org/10.17981/cultedusoc.13.1.2022.03>

- Jokinen, E. & Heiskanen, T. (2013). Is the Measured Good Quality of Working Life Equivalent to Strategically Strong HRM System? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 81, 131-141. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.06.401
- Jorquera, R. & Herrera, F. (2020). Salud mental en funcionarios de una universidad chilena: desafíos en el contexto de la COVID-19. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*. 14(2), e1310. <https://doi.org/10.19083/ridu.2020.1310>
- Kudesia, R., Pandey, A. & Reina, C. S. (2022). Doing More With Less: Interactive Effects of Cognitive Resources and Mindfulness Training in Coping With Mental Fatigue From Multitasking. *Journal of Management*, 48(2), 410–439. doi:10.1177/0149206320964570
- Leon, M. R., Halbesleben, J. & Paustian-Underdahl, S. C. (2015). A dialectical perspective on *burnout* and *engagement*. *Burnout Research*, 2(2–3), 87-96. doi: 10.1016/j.burn.2015.06.002
- Ley 1221 de 2008. (2008, 16 de julio). Congreso de la República. Diario oficial No 47.052. [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1221\\_2008.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1221_2008.html)
- Ley 2088 de 2021. (2021, 12 de mayo). Congreso de la República. Diario Oficial No. 51.672. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=162970>
- Martínez Carazo, P. C. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión* (2), 165-193. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64602005>
- Miguel Román, J. A. (2020). La educación superior en tiempos de pandemia: una visión desde dentro del proceso formativo. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativa* (50), 13–40. doi: 10.48102/rlee.2020.50.ESPECIAL.95
- Molina, J. (2020). Trabajo y salud mental en tiempos de pandemia. *Realidad Empresarial* (9), 52-55. doi:10.5377/reuca.v0i9.10071
- Muñoz Ruiz, A. B. (2020). El derecho a la desconexión laboral: un derecho estrechamente vinculado con la prevención de riesgos laborales. En M. Correa Carrasco y M. G. Quintero Lima. (Coords.), *Los nuevos retos del trabajo decente: la salud mental y los riesgos psicosociales (Objetivos de Desarrollo Sostenible 3, 5, 8, 10)*. (págs. 112-126). Universidad Carlos III de Madrid: Getafe. <https://e-archivo.uc3m.es/handle/10016/29771>
- Nordin, N. N., Mohd Baidzowi, M. F. & Ab Razak, R. (2016). Understanding the work at home concept, its benefits and challenges towards employees. *e-Proceeding of the Social*

- Sciences Research CSSR*, 109-118.  
[https://www.academia.edu/37778141/UNDERSTANDING\\_THE\\_WORK\\_AT\\_HOME\\_CONCEPT\\_ITS\\_BENEFITS\\_AND\\_CHALLENGES\\_TOWARDS\\_EMPLOYEES](https://www.academia.edu/37778141/UNDERSTANDING_THE_WORK_AT_HOME_CONCEPT_ITS_BENEFITS_AND_CHALLENGES_TOWARDS_EMPLOYEES)
- ORACLE. (2020). *A medida que permanece la incertidumbre, la ansiedad y el estrés alcanzan un punto de inflexión en el trabajo*. <https://www.oracle.com/a/ocom/docs/ebook-apps-pdf-a-medida-que-permanece-la-ince.pdf>
- Ordorika, I. (2020). Pandemia y educación superior. *Revista de la educación superior*, 194(49), 1-8. doi:10.36857/resu.2020.194.1120
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2016). *Challenges and Opportunities of Teleworking for Workers and Employers in the ICTS and Financial Services Sectors*. Ginebra: OIT. [https://www.ilo.org/sector/Resources/publications/WCMS\\_531111/lang-en/index.htm](https://www.ilo.org/sector/Resources/publications/WCMS_531111/lang-en/index.htm)
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2020). *Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond. A Practical Guide*. Geneva: International Labour Organization. [https://www.ilo.org/travail/info/publications/WCMS\\_751232/lang-en/index.htm](https://www.ilo.org/travail/info/publications/WCMS_751232/lang-en/index.htm)
- Parra-Giordano, D., Andrés Felli, V., Saldías Fernández, M. A., Pinto-Galleguillos, D. y Soto Malabrigo, P. (2020). Calidad de vida laboral y estrategias de mejora del trabajo de la enfermería docente. *Ciencia y Enfermería*, 26(16), 1-10. doi:10.29393/CE26-9CVDV50009
- Pereira Pérez, Z. (2011). Los diseños de método mixto en la investigación en educación: Una experiencia concreta. *Revista Electrónica Educare*, XV (1), 15-29. <https://www.redalyc.org/pdf/1941/194118804003.pdf>
- Pérez Banuet Farell, S. (2013). Adaptación y validación mexicana del instrumento de Tamizaje de Mclean para el trastorno límite de la personalidad. [Tesis de Especialidad, Universidad autónoma de Nuevo León, Monterrey, México]. Archivo digital. [http://eprints.uanl.mx/17350/1/2013\\_P%C3%A9rez%20Banuet%20Farell%20Sof%C3%ADa.pdf](http://eprints.uanl.mx/17350/1/2013_P%C3%A9rez%20Banuet%20Farell%20Sof%C3%ADa.pdf)
- Rectoría UdeA. (2020, 12 de marzo). *Resolución Rectoral 46838*. Portal UdeA. <https://www.udea.edu.co/wps/wcm/connect/udea/6658edbd-8268-43f9-8ed1-2353d1f64953/Resolucio%CC%81n%2BRectoral%2B46838.pdf?MOD=AJPERES&CVI D=nHTSM3o>

- Romano, Y. (2012). El teletrabajo y su impacto en la calidad de vida del empleado en relación de dependencia [Tesis de Maestría, Universidad Torcuato Di Tella, Buenos Aires, Argentina]. <https://1library.co/document/z3nd5jdq-teletrabajo-impacto-calidad-vida-empleado-relacion-dependencia.html>
- Salas Ibarra, M. E., Basante Pantoja, Y. M., Zambrano Guerrero, C. A., Matabanchoy Tulcán, S. M. y Narváez Chaves, A. D. (2021). Concepciones sobre calidad de vida laboral en las organizaciones. *Informes Psicológicos*, 21(2), 209-227. doi:10.18566/infpsic.v21n2a13
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2003). UWES Utrecht Work engagement Scale. *Occupational Health Psychology* Unit, 1-52. [https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_Espanol.pdf](https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Espanol.pdf)
- Secretaría General UdeA. (2020, 16 de marzo). *Resolución Académica 3397*. Portal UdeA. [https://portal.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/generales/interna!/ut/p/z1/zVVbc6IwFP4r-uAjkWBye0TEWkTRWq3y0okQnQ4XC8Fd--s3oGtbW2GdtjvNS5LhOyff-c4F4IIZcCO0IytESRyhgN3nrvyoabA601o39xZBtRlQzeV8dQWVAE8IAD4qSEB9-Ln7p0ln9s73Y7KAE1dEzWHH5v8lfawx0tQH5nDwb1jDNuWUGL\\_ij-8sHT4b\\_Y1BCvsp8AFrhfRLV2D-TZOKAoyH6MGR0nb2zoO8d8ziVJKaOYVOWrALCI-8nHKIY9tIffQmqOWyMsCmn9oQI\\_gyCMoraUx2wKc1va1dRai6AD14ohi5iVmt4CkzChuwAQzcPHli2NOFDUlp7z1iA\\_mvKbxEpJVTvWQxDVVnp2QKHCaoiwUzffxcqGUSIRo4JZnwCrRsCgxVqRk8\\_Tk6kzJPJDfFMys88ojm8FIMnnBYAU77MpQb5ut5mDaEs1BwUZI-kZ\\_xURCdM2RaBmD2UlhMENpiKMsQBQneYcleJcrXqMJWqBNfMzQfw2qoj6ODN NajqJ1T6wjf3nwcgord\\_gqrJPreVhnyXzf718Wd2ndFK35YyRmLeJWFXkpoNOXzwEfTNK3ABWqHTYq722zOeID6Lx74oNZWtWqZSTt3lAAczYLIuzwOHBw47gX2ASxUnIUji-ctR0YcULTfjJFw7uX9ofCiYcOS3rxu7z0DGEL3F\\_kT3\\_re57n2VvVf3tftBQu\\_qntw0n-QpVcc-5CylYqVTdi8\\_2cnxLbjfSKnxstwb3No9Hzdbr\\_8BYQp8PA!!/](https://portal.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/generales/interna!/ut/p/z1/zVVbc6IwFP4r-uAjkWBye0TEWkTRWq3y0okQnQ4XC8Fd--s3oGtbW2GdtjvNS5LhOyff-c4F4IIZcCO0IytESRyhgN3nrvyoabA601o39xZBtRlQzeV8dQWVAE8IAD4qSEB9-Ln7p0ln9s73Y7KAE1dEzWHH5v8lfawx0tQH5nDwb1jDNuWUGL_ij-8sHT4b_Y1BCvsp8AFrhfRLV2D-TZOKAoyH6MGR0nb2zoO8d8ziVJKaOYVOWrALCI-8nHKIY9tIffQmqOWyMsCmn9oQI_gyCMoraUx2wKc1va1dRai6AD14ohi5iVmt4CkzChuwAQzcPHli2NOFDUlp7z1iA_mvKbxEpJVTvWQxDVVnp2QKHCaoiwUzffxcqGUSIRo4JZnwCrRsCgxVqRk8_Tk6kzJPJDfFMys88ojm8FIMnnBYAU77MpQb5ut5mDaEs1BwUZI-kZ_xURCdM2RaBmD2UlhMENpiKMsQBQneYcleJcrXqMJWqBNfMzQfw2qoj6ODN NajqJ1T6wjf3nwcgord_gqrJPreVhnyXzf718Wd2ndFK35YyRmLeJWFXkpoNOXzwEfTNK3ABWqHTYq722zOeID6Lx74oNZWtWqZSTt3lAAczYLIuzwOHBw47gX2ASxUnIUji-ctR0YcULTfjJFw7uX9ofCiYcOS3rxu7z0DGEL3F_kT3_re57n2VvVf3tftBQu_qntw0n-QpVcc-5CylYqVTdi8_2cnxLbjfSKnxstwb3No9Hzdbr_8BYQp8PA!!/)
- Segurado, A. y Agulló, E. (2002). Calidad de vida laboral: Hacia un enfoque integrador desde la psicología social. *Psicothema*, 14(4), 828-836. <https://www.psicothema.com/pi?pii=806#:~:text=CALIDAD%20DE%20VIDA%20LAB>

- ORAL%3A%20HACIA%20UN%20ENFOQUE%20INTEGRADOR%20DESDE%20LA%20PSICOLOG%20SOCIAL&text=El%20prop%20de%20este%20trabajo,la%20Calidad%20de%20Vida%20Laboral.
- Simons, H. (2011). *El estudio de caso: Teoría y Práctica*. Madrid: Ediciones Morata S.L. [https://books.google.com.co/books?id=7ZkjEAAAQBAJ&pg=PT11&lpg=PT11&dq=es+un+estudio+de+lo+singular,+de+lo+particular,+de+los+exclusivo&source=bl&ots=Y0\\_B9Nz0Lg&sig=ACfU3U2wrLjkhvFuIHbeqPcBAUbcXnrIDA&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj9ZbPh9P2AhXUTTABHd6GBVoQ6AF6](https://books.google.com.co/books?id=7ZkjEAAAQBAJ&pg=PT11&lpg=PT11&dq=es+un+estudio+de+lo+singular,+de+lo+particular,+de+los+exclusivo&source=bl&ots=Y0_B9Nz0Lg&sig=ACfU3U2wrLjkhvFuIHbeqPcBAUbcXnrIDA&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj9ZbPh9P2AhXUTTABHd6GBVoQ6AF6)
- Spink, A., Cole, C. & Waller, M. (2008). Multitasking Behavior. *Annual Review of Information Science and Technology*, 42(1), 93-118. doi:10.1002/aris.2008.1440420110
- Universidad de Antioquia. (2020). *Teletrabajo*. Obtenido de Portal UdeA: [https://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/generales/interna/!ut/p/z0/fY69DoIwFIVfRQbmVjCIY0OMCWHSxEAXcykVL0IL9GJ8fIHEwcXtfDk\\_OUyynEkDL6yB0BpoZy5kdIsPSbAVO56dzmnCRZSI4\\_5yzYI4YCMt\\_wPzAjbDIAWTyhrSb2J5b0eCdqo0-BzcLz1sp78ajSOKSa1ffE4jGHe3YwcKPRV6ZWg2FdZliwlunTdYWbdQpR2BgpVIt3ou19BY1j9l8QETbxkm/](https://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/generales/interna/!ut/p/z0/fY69DoIwFIVfRQbmVjCIY0OMCWHSxEAXcykVL0IL9GJ8fIHEwcXtfDk_OUyynEkDL6yB0BpoZy5kdIsPSbAVO56dzmnCRZSI4_5yzYI4YCMt_wPzAjbDIAWTyhrSb2J5b0eCdqo0-BzcLz1sp78ajSOKSa1ffE4jGHe3YwcKPRV6ZWg2FdZliwlunTdYWbdQpR2BgpVIt3ou19BY1j9l8QETbxkm/)
- Velarde-Jurado, E., & Avila-Figueroa, C. (2002). Evaluación de la calidad de vida. *Salud pública de México*, 44(4), 349-361. <http://www.scielo.org.mx/pdf/spm/v44n4/14023.pdf>
- Weller, J. (2020). *La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales*. Santiago: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Obtenido de <http://hdl.handle.net/11362/45759>
- Yin, R. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5 ed.). SAGE Publications, Inc. doi:10.3138/ cjpe.30.1.108