

**Análisis de los factores que impactan el equilibrio de vida laboral - Personal en la
UEN 414 en CGR durante la pandemia**

Integrantes

**Milton Josué Martínez Gutiérrez 31479
Paula Andrea Herrera Cubides 43837
Yeison Alexander Diaz Amaya 0903**

Escuela Colombiana De Carreras Industriales - Ecci

Especialización en gerencia de la seguridad y salud en el trabajo

2021

**Análisis de los factores que impactan el equilibrio de vida laboral - personal en la UEN 414 en
CGR durante la pandemia**

Integrantes

**Milton Josué Martínez Gutiérrez
Paula Andrea Herrera Cubides
Yeison Alexander Díaz Amaya**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de especialista en
gerencia de la seguridad y salud en el trabajo**

Director

Gonzalo Yepes

Escuela Colombiana De Carreras Industriales - Ecci

Especialización en gerencia de la seguridad y salud en el trabajo

2021

Nota de Aceptación:

Firma del presidente del jurado:

Firma del jurado:

Firma del jurado:

Dedicatoria

Este proyecto está dedicado en primer lugar a Dios por permitirnos continuar con el camino de cumplimiento de sueños y metas, adicional a nuestras familias por la motivación y apoyo constante durante todo este proceso.

Agradecimientos

El agradecimiento es para todos los docentes de la universidad ECCI que nos compartieron sus conocimientos para el óptimo desarrollo de este proyecto, en especial al profesor Gonzalo Yepes tutor y profesor de la asignatura Seminario II quien nos brindó de su asesoría, conocimiento y apoyo para culminar este proyecto con éxito.

Contenido

| | |
|--|----|
| 1. Análisis de los factores que impactan el equilibrio de vida laboral - personal en la UEN 414 en CGR durante la pandemia | 6 |
| 2. Problema de investigación | 6 |
| 2.1 Descripción del problema | 6 |
| 2.2 Formulación del problema | 8 |
| 3. Objetivos | 8 |
| 3.1 Objetivo general | 8 |
| 3.2 Objetivos específicos | 8 |
| 4. Justificación y delimitación | 9 |
| 4.1 Justificación | 9 |
| 4.2 Delimitación | 10 |
| 4.3. Limitaciones | 11 |
| 5. Marcos de referencia | 12 |
| 5.1 Estado del arte | 12 |
| 5.1.2. Investigaciones Nacionales | 12 |
| 5.1.3. Investigaciones internacionales | 16 |
| 5.2 Marco Teórico | 22 |
| 5.3. Marco legal | 28 |
| 6. Marco metodológico de la investigación | 30 |
| 6.1 Fuentes de información | 35 |
| 6.1.2. Cronograma | 36 |
| 6.1.3. Grupos nominales: | 37 |
| 6.2 Análisis de la información | 37 |
| 7. Resultados | 37 |
| 7.1. Discusión | 46 |
| 7.2 Propuesta de solución | 47 |
| 7.2.1. Primera intervención | 47 |
| 7.2.2. Segunda Intervención | 47 |
| 8. Análisis Financiero (costo-beneficio) | 48 |
| 9. Conclusiones recomendaciones | 49 |
| 9.1 Recomendaciones | 51 |

1. Análisis de los factores que impactan el equilibrio de vida laboral - personal en la UEN 414 en CGR durante la pandemia

2. Problema de investigación

2.1 Descripción del problema

En el tiempo de pandemia, la vida laboral y personal se vio afectada por diferentes tipos de factores, que trajeron como resultado un desequilibrio entre estos mismos, se encontraron grupos de trabajo que expresan este tipo problema, mientras se encuentran en confinamiento por la emergencia sanitaria, uno de estos grupos es la UEN (Unidad Estratégica de Negocio) 414 de CGR (Consultoría en gestión de riesgos), en sus espacios como grupos nominales, manifiestan no sólo sus necesidades , sino que también las experiencias que tenían en los tiempos laborales y personales, presentando un desajuste de tiempos, roles y responsabilidades.

La emergencia sanitaria trajo por sí misma una serie de experiencias para el grupo de la UEN 414, estos mismos trajeron desafíos para poder lograr un equilibrio entre la vida laboral-personal, este documento tiene como fin realizar un diagnóstico para identificar cuáles son esos factores que producen el desequilibrio y proponer estrategias que permitan mejorar las condiciones de vulnerabilidad que tienen ante este problema.

Investigaciones recientes de la revista republica.co mencionan que diferentes empresarios hablan de las intervenciones que han tenido con sus empleados, proponen que

se les presenten a los jefes directos soportes y rutas de atención para el cuidado de la salud mental de los empleados como medida de control.

“actualmente gran parte de la fuerza laboral del país está en la modalidad de teletrabajo, el uso de la tecnología y del Internet se ha incrementado en todo el territorio, esto es una realidad inmodificable, sin embargo, el tiempo sí lo podemos restringir cuando se trata de acceder a contenidos de entretenimiento como, por ejemplo: juegos y redes sociales”. (28 de octubre 2020 Álvaro Navarro, médico psiquiatra de la Pontificia Universidad Javeriana)

Las personas solían estar más tiempo en la oficina que en su propio hogar, trabajar en una oficina tiene sus ventajas, tienen un horario estable y un sueldo estable, pero trabajando fuera de una oficina en estos tiempos ya no se cumplen, ahora se espera que todos den la milla extra, que se trabaje un poco más, ya sea por una reunión imprevista o una fecha de entrega de alguna labor muy ajustada, razón por la cual muchas personas han optado por llevar trabajo a sus hogares necesitando así trabajar hasta tarde para poder cumplir con sus responsabilidades..

Esta circunstancia ha provocado que los trabajadores tengan que esforzarse más en sus vidas laborales y personales, adicional realizar quehaceres domésticos en sus mesas de trabajo o terminar proyectos en sus tiempos de descanso.

Es por esto que el presente trabajo busca encontrar una alternativa de solución para contribuir al equilibrio entre lo laboral y lo personal de los empleados de la UEN 414 DE CGR, logrando como objetivo principal un mejor bienestar y una mejor productividad.

2.2 Formulación del problema

¿Cómo contribuir al equilibrio de vida laboral-personal de la UEN 414 de CGR durante la pandemia?

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Identificar los factores que impactan el equilibrio de vida laboral - personal en la UEN 414 en CGR durante la pandemia con el fin de establecer acciones de mejora que contribuyan a la promoción de la salud mental y el aumento de la productividad.

3.2 Objetivos específicos

Diagnosticar los factores que intervienen en el equilibrio de vida laboral-personal durante la pandemia.

Identificar el nivel de afectación en la productividad en presencia de los factores identificados entre el equilibrio laboral y personal durante la pandemia en las personas de la UEN 414 de la CGR.

Proponer una idea de mejora que contenga estrategias de intervención que mejoren la condición del problema.

4. Justificación y delimitación

4.1 Justificación

Durante este tiempo de la emergencia sanitaria, la humanidad fue puesta a prueba en varios aspectos donde se vio obligada a evolucionar en algunas áreas de su vida, de igual forma la compañía se ha visto envuelta en varios desafíos para poder mantener sus operaciones al día, CGR (Consultoría en gestión de riesgos) tuvo retos enormes para la prestación de un servicio efectivo y mantenerse en condiciones para dar apoyo a sus empresas, por otro lado sus trabajadores tuvieron que evolucionar en varios aspectos, y en su gran mayoría fue relacionado con temas de la salud mental.

Tras mantener una operación activa en plenos picos de la pandemia, o lo que algunos especialistas daban el término de “1ra y 2da ola”, los roles y responsabilidades tanto laborales como personales, fueron entrando en conflicto, muchos de los trabajadores manifestaban sus experiencias al presentarse el desequilibrio en sus vidas laborales y personales, y como esto trae consigo consecuencias considerables para sus vidas, la compañía aumentó esfuerzos para mejorar las condiciones de sus trabajadores, enfocando sus recursos en mejorar el bienestar de sus empleados, pero desafortunadamente había factores que impactan de manera directa a las personas, y consigo nació la necesidad de conocer estos factores y evaluar la posibilidad de apoyar la gestión de los mismos.

De acuerdo al convenio C161 de 1985 ratificado en Colombia a partir del 2001 hace énfasis en los requisitos necesarios para establecer y conservar un medio ambiente de trabajo seguro y sano que favorezca una salud física y mental en relación con el trabajo (Ministerio de trabajo, 2015, Pág. 10); Los riesgos psicosociales han aumentado a raíz del

avance en el tiempo de esta pandemia, la productividad de la compañía se ha visto afectada por este tipo de problemáticas que han dado la necesidad de poder hacer algo para lograr mejorar el bienestar mental de las personas y así lograr establecer el equilibrio entre la vida laboral y personal.

CGR ha unido esfuerzos con sus equipos de trabajo para mejorar la condición de la salud mental de sus trabajadores, pero hasta el momento, no se ha intervenido este factor que es relevante para aportar a esta meta la cual es mejorar el bienestar de sus trabajadores durante esta emergencia sanitaria.

4.2 Delimitación

Las limitaciones que se encuentran para el desarrollo de la investigación hacen referencia inicialmente al tiempo y disposición con la cual cuentan cada trabajador, teniendo en cuenta que los empleados están en modalidad teletrabajo debido a la emergencia sanitaria por la cual atraviesa el país; se debe buscar la manera de llegar a ellos de manera tal que quieran compartir con nosotros su manera de desarrollo de sus actividades diarias y sus inconformidades con las mismas. El grupo nominal tiene que ver con los integrantes del UEN 414, se toma una muestra de trabajadores a la cual se le hará firmar una carta de confidencialidad requisito que la empresa requiere para tener un manejo seguro de la información, es así como de esta manera podrán suministrarnos la información de manera segura y confiable.

4.3. Limitaciones

Este proyecto presenta una limitante de confidencialidad debido a la metodología que se utilizará para diagnosticar el desequilibrio laboral y personal durante la pandemia entre los entrevistados. Razón por la cual no es posible publicar el nombre de dichos participantes como tampoco se pueden realizar juicios éticos sobre las respuestas recibidas y planteadas por los investigadores.

Esta investigación tiene como limitante el poco tiempo para realizar las entrevistas a un grupo considerable de colaboradores, adicional a esto el tratamiento de dichos datos recolectados, pues solo se cuenta con 3 meses para realizar la fase práctica, la fase tratamiento de datos y la fase concluyente.

La principal limitante legal fue la escasa o nula normatividad en cuanto a equilibrio laboral y personal se refiere y por otro lado la poca literatura científica sobre este tema.

5. Marcos de referencia

5.1 Estado del arte

El análisis del estado del arte que se realizará estará enfocado en el impacto entre la vida laboral y personal.

5.1.2. Investigaciones Nacionales

Clima organizacional y satisfacción laboral del trabajador en la empresa minería Texas Colombia

La gestión humana ha tomado un gran protagonismo en las organizaciones, de acuerdo con Rodríguez, Retamal, Lizana, & Cornejo, (2011) ya que permite generar ventajas competitivas asociadas al mejor desempeño de los trabajadores, esta le ha dado valor a la implementación de mejores condiciones laborales y el fomento de la calidad de vida de las personas. En este contexto, la producción de investigaciones que consideren variables como: el clima organizacional, la satisfacción laboral o el desempeño toman especial relevancia, pues contribuyen de forma transversal a la gestión de talento humano y al bienestar del personal; ya sea por medio de la identificación de necesidades de formación, la formulación de programas de promoción de la calidad de vida laboral, de seguridad, de salud en el trabajo, el diseño de sistemas de gestión del capital humano o el fortalecimiento de políticas de desarrollo de personas.(Nini wilches,2018)

Calidad de vida Laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá - Colombia.

El propósito de la investigación fue determinar la relación entre la calidad de vida laboral y la disposición al cambio organizacional entre funcionarios radicados en la ciudad de Bogotá, a través de un instrumento de medición de cambio organizacional (IMC) y el de calidad de vida percibida en las organizaciones.

Brindar un ambiente laboral propicio es un tema de suma importancia para cualquier organización. El talento humano es la fuerza que mueve cualquier proceso, facilita el desarrollo del mismo y, sin duda alguna, fortalece el progreso continuo tanto de los empleados como de la organización. Es relevante no solo suplir las necesidades básicas del empleado; de por medio aparece una gran variedad de necesidades personales que influyen directamente en los comportamientos y actitudes que el trabajador tiene dentro de la organización; por esto dichas necesidades deben ser ajustadas dentro de la empresa para que la calidad de vida laboral del empleado sea óptima.

Para esta investigación se tomó una muestra de 100 funcionarios, posteriormente se analizaron los datos obtenidos por medio del Rho Spearman, los resultados obtenidos muestran una correlación significativa al 0.001 con todas las variables de cambio organizacional y de calidad de vida. estas variables fueron: adaptabilidad, aceptación, comunicación, conocimiento de la organización, cultura de cambio, liderazgo, participación Integración, resistencia al cambio y trabajo en equipo (Garcia Rubiano & Forero Aponte, 2016)

Síndrome por quemarse en el trabajo y variables familiares y laborales de los médicos generales de Bogotá, una estrategia de calidad laboral.

Este síndrome de quemarse en el trabajo es un conjunto de síntomas relacionados con desgaste laboral y agotamiento con respuesta al estrés en el trabajo y sus respectivas consecuencias. El objetivo del estudio era medir la frecuencia del síndrome de quemarse en el trabajo entre los médicos generales de tres instituciones privadas de Bogotá y determinar los factores asociados según las variables consideradas.

Para este estudio se realizó un cuestionario para evaluar el síndrome de quemarse por el trabajo (CESQT). Para dicho cuestionario se tomó una muestra de 106 médicos generales, razón por la cual el presente estudio pretende caracterizar la frecuencia y analizar algunas variables laborales y familiares del síndrome de quemarse en el trabajo, el cual genera síntomas de alerta como por ejemplo: aumento de compromiso para obtener las metas, exhaustividad, disminución del compromiso con los pacientes, reacciones emocionales de culpabilidad con depresión y agresión, disminución del desempeño cognitivo, alteración de la vida emocional, social e intelectual, reacciones psicósomáticas y desesperación.

El resultado de este estudio encontró que el 6.6% presenta un nivel crítico en este síndrome, las variables mostraron que tener pareja e hijos es un factor protector y contrario a ello trabajar en zonas como urgencias es un factor de riesgo bastante alto (Aguirre Roldan & Quijano Barriga, 2015).

Estrategias para el equilibrio entre la vida laboral y familiar entre trabajadores de telecomunicaciones del departamento de ventas

Dicho estudio tuvo como objetivo, establecer una propuesta de regulación entre la vida laboral y personal, esta propuesta consistió en realizar una serie de capacitaciones con una duración de 2 meses, dándole un enfoque a el autocuidado, manejo de la carga laboral, manejo del tiempo y regulación emocional, este trabajo buscó evidenciar el desequilibrio entre la parte laboral y personal de las personas y a través de este estudio, plasmar una propuesta de intervención que ayude a mejorar esta problemática.

De acuerdo al estudio plasmado en el documento, todo va enfocado al modelo de “Pullover Theory”(Staines,1980) donde menciona que aparte de los límites físicos temporales entre el trabajo y la familia existe un sobresalto de los límites que tiene cada una de las esferas, porque en ello se basan para postular su propuesta de estudio.

Según los estudios realizados, sugieren que la dinámica familiar es más flexible permitiendo un rompimiento de patrones de manera más viable y la dinámica laboral presenta un mayor conflicto al momento de trascender los límites de una dinámica a otra, esto justifica la necesidad de crear la mediación entre lo laboral y personal de las personas y a su vez organizar de manera ética el equilibrio de las dos dinámicas sin afectar ninguna. (Bernal Manrique, 2020)

5.1.3. Investigaciones internacionales

El equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar como política de desarrollo organizacional. Estudio piloto: mediana empresa textilera de la ciudad de Quito L.E Rodas Flores, María Fernanda 2016

El encontrar un equilibrio entre la vida familiar y la vida laboral en la actualidad, es un reto por el cual atraviesan la gran mayoría de las personas, en especial las mujeres, debido al alto número de horas dedicado al trabajo y al doble o triple rol que desempeñan como profesionales, como madres y esposas amas de casa; lo cual reduce el tiempo a compartir con la familia o a desarrollar actividades de esparcimiento. Se ven tan involucrados en el trabajo, que se suelen despreocupar de las familias e inclusive de nosotros mismos. Los conflictos entre la vida familiar y laboral tienen como consecuencia el absentismo laboral, baja productividad, altos niveles de estrés, problemas familiares, descuido de sus obligaciones como padres, entre otros. Por esta razón, las empresas han visto la importancia de invertir en estrategias que aporten a una mejor calidad de vida de sus colaboradores, así como a una mayor productividad de las empresas, inversión que a largo plazo dará como resultado ganancias a nivel personal y a nivel laboral.

“Noguera (2002) afirma que la tradición marxista está en discutir la relación entre el trabajo y la libertad humana, buscando construir sentidos para que el trabajo pueda explicar el vínculo del individuo con las prácticas de trabajo cosificadas. El autor reflexiona que a partir de un concepto amplio del trabajo se podría trascender la perspectiva exclusivamente instrumental del trabajo. Es decir, el individuo trabaja no sólo para satisfacer sus necesidades básicas, también podría buscar otras realizaciones.

Además, Noguera (2002) hace hincapié que el trabajo puede ser una de las vías de autorrealización, de desarrollo y de estructuración social de la realidad del sujeto, y no la única. “

La calidad de vida laboral y el estudio del recurso humano: una reflexión sobre su relación con las variables organizacionales

La calidad de vida laboral (CVL) o calidad de vida en el trabajo (CVT) se basa en 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 funcionar de la empresa (Baitul, 2012).

Para diseñar políticas que permitan mantener un equilibrio laboral y personal articuladas a un desarrollo organizacional sin generar conflicto entre ambas partes, se realiza una encuesta aplicada en una muestra del 100% de la fuerza laboral dentro de una compañía

Gestión individual del equilibrio de vida entre el trabajo y la vida personal, revisión e integración de la literatura

La literatura ha examinado los efectos de la gestión individual del equilibrio trabajo-vida, a partir de la aplicación de estrategias y sus tácticas específicas para conciliar ambos dominios en relación con la eficacia en el logro de dicho equilibrio.

Los dominios son un término utilizado dentro de la investigación donde en cada uno de ellos se describen el dominio laboral y personal, cada dominio tiene establecido límites

que deben ser tenidos en cuenta para que a partir de estos mismos se pueda alcanzar el objetivo y es determinar el equilibrio entre estos dominios, el análisis del documento tiene conclusiones con un intento de sistematización de las principales variables y relaciones examinada en los artículos empíricos examinados (Candela Rodriguez & Dabos, 2016, Pág. 12)

“Los individuos buscan cambiar o restaurar los límites de las relaciones que se establecen en un puesto de trabajo, así como también de las tareas que lo componen, para transformarlo en una experiencia más positiva y significativa. De esta manera, el conocimiento sobre el alcance de estos comportamientos o actividades no formales proporciona una sólida comprensión de los mecanismos alternativos para conciliar las demandas del trabajo y de la vida personal, constituyéndose en una premisa fundamental de la aplicación de este enfoque al logro del equilibrio trabajo-vida” (Root L & Wooten L., 2008,481)

De acuerdo al estudio realizado por la universidad nacional de buenos aires, *“ existe evidencia empírica que muestra que los individuos gestionan activamente sus límites como forma de proteger su dominio preferido”* (Candela Rodriguez & Dabos, 2016, Pág. 13)

Las políticas de flexibilidad horaria que tienden a fomentar la separación entre ambos dominios, pasan más desapercibidas por aquellos individuos que desean la integración, pues no generan influencia o interacción visible que pueda afectar su equilibrio trabajo-vida. (Candela Rodriguez & Dabos, 2016, 15)

Algunos de los resultados presentados por el estudio muestran que cuando existe una relación más estrecha y amigable entre los supervisores y su personal a cargo, juegan

un rol importante al momento de buscar presentar el equilibrio y fomentar los comportamientos de segmentación entre dominios, cuando los empleados cuentan con líderes o supervisores con comportamientos enfocados en la separación de cada uno de estos dominios, son más propensos a segmentar el trabajo y la vida personal.

Equilibrio trabajo-vida: proceso de transformación hacia una organización

familiarmente

responsable.

El equilibrio entre el trabajo y la vida personal de los empleados se ha convertido en un tema ampliamente estudiado en la literatura académica, particularmente en el campo del Management. Las organizaciones han comenzado a implementar estrategias tendientes a revertir los efectos negativos que genera el desequilibrio entre estos dominios en el desempeño de los empleados. Específicamente, se ha incrementado considerablemente el uso de políticas de conciliación trabajo - vida, como horarios flexibles y trabajo desde el hogar. Sin embargo, existe poco conocimiento sobre el proceso que deben atravesar las organizaciones para implementar estas políticas y convertirse en una organización familiarmente responsable, que promueve el equilibrio trabajo-vida de sus empleados. De esta manera, el objetivo de este trabajo es analizar ese proceso de transformación, identificando los factores claves que intervienen durante la implementación de las políticas de conciliación. Para ello, se ilustra el proceso con el caso de una empresa que se encuentra atravesando este cambio. (Candela Rodriguez, 2016, Pag 2)

El estudio tuvo un enfoque cualitativo y descriptivo, donde su objetivo principal es entender el proceso que atraviesan las empresas, este estudio tomo una empresa líder del

sector agropecuario en buenos aires, por medio de entrevistas para conocer los principales factores que llevan a la empresa adoptar estrategias de equilibrio entre el trabajo y la vida personal, los resultados mostraron que los empleados manifestaron la necesidad de flexibilizar su contrato de trabajo para responder a las exigencias en su dominio personal.

También se propuso la posibilidad que se presentarán rotaciones en el personal, estas necesidades mostraron a la empresa la importancia de adoptar estrategias que permitiera estabilizar y flexibilizar los límites entre el trabajo y la vida personal, los cambios que la empresa realizó, determinan una estabilización e interrelación entre la vida laboral y personal de los empleados.

El enfoque cultural puede ser uno de los mayores problemas que tiene la empresa para realizar los cambios que desea, es determinante que el cambio que busca la organización se centralice en el balance entre la vida laboral y personal a través de procesos de aprendizajes graduales, e intervenir en el modelo mental de los directivos para que sea de ellos mismos el ejemplo entre la conciliación trabajo -vida. (Candela Rodriguez, 2016, #)

La doble presencia en las trabajadoras femeninas: equilibrio entre el trabajo y la vida familiar.

Este trabajo investiga la “doble presencia” de la mujer tanto en el hogar como en donde realiza sus actividades laborales, siendo este un factor de riesgo psicosocial muy importante dentro de toda compañía, este riesgo psicosocial afecta en mayor medida a la salud laboral de las mujeres, puesto que ellas poseen el rol de protectoras y cuidadoras del hogar, el objetivo de esta investigación fue analizar el factor doble presencia para verificar

cómo este afecta a las personas en sus puestos de trabajo y vida personal. para esto se diseñó un estudio cuantitativo en el que se aplicó el cuestionario de Evaluación de Riesgos Psicosociales en el Trabajo ISTAS21 (CoPsoQ) versión corta, a los 67 empleados de la empresa Textil Boman.

Doble Presencia es la representación de la situación que caracteriza la vida de la mayoría de las mujeres en las actuales sociedades industrializadas, este nombre evidencia la vida cotidiana de aquellas mujeres que deben afrontar la actividad laboral y el trabajo doméstico-familiar como único panorama viable e ineludible, la necesidad de responder a las demandas laborales y al cumplimiento de las labores de ámbito doméstico-familiar, puede repercutir negativamente a la salud y desempeño de los empleados. Asimismo, puede originar una descoordinación en la organización del tiempo y ocasionar sentimiento de sobrecarga. El cuestionario aplicado arrojó diferentes resultados debido al género. Es decir, las mujeres reciben puntuaciones más altas que los hombres para cada una de las preguntas.

Finalmente, los riesgos psicosociales pueden afectar a todas las personas independientemente de su género; no obstante, es el sector femenino a quien le afecta de forma más negativa, como hemos podido comprobar en nuestros resultados. Sin embargo, esto puede variar según la cultura o posición demográfica del individuo (Ruiz Lopez et al., 2017).

5.2 Marco Teórico

El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella (OIT)

Lo que se busca con la guía o las estrategias de gestión para el teletrabajo es mantener el nivel de productividad el rendimiento del grupo de trabajo y cumplir con las metas fijadas por el empleador sin intervenir con su salud mental y estabilidad emocional.

Las prácticas de gestión según la OIT debido a la emergencia sanitaria plantean una serie de prácticas de gestión que deben ajustarse a la situación, en particular el establecimiento de prioridades, el volumen de trabajo, las tareas y los plazos. Entre las medidas típicas que las empresas pueden adoptar figuran las siguientes:

Pedir a los trabajadores que preparen un plan individual de teletrabajo, que deberá ser discutido y acordado con su supervisor directo. Estos planes de trabajo deben complementarse y no reemplazar los planes y procedimientos relacionados actuales. Puede también que los planes de trabajo existentes deban ser ajustados a la nueva realidad.

Aclarar las prioridades y no priorizar la labor que no sea esencial o realista en las circunstancias actuales.

Acordar un sistema común para señalar la disponibilidad para trabajar y asegurar que los directivos y colegas lo respeten.

Dividir los equipos más grandes en otros más pequeños y multifuncionales, cada uno con una clara misión y línea jerárquica, donde las direcciones y tareas sean fáciles de implementar.

Alentar a los trabajadores a expresarse cuando se sientan sobrecargados como sistema de alerta temprana para detectar el riesgo de agotamiento y saber cuándo hay que reasignar tareas o miembros del equipo.

Llevar a cabo un diagnóstico de habilidades entre los trabajadores, para potencialmente reubicar a los trabajadores con tiempo disponible en equipos sobrecargados.

Hablar de cómo se logra completar el trabajo. Preguntar a los empleados cómo trabajan cuando se sienten más productivos, con energía y concentrados. Animar a los trabajadores a trabajar de esa manera tanto como sea posible.

Pedir a los trabajadores que compartan ejemplos de cómo han cambiado sus rutinas diarias de manera que les resulte útil. Reconocer que se necesita tiempo sin conexión para hacer bien el trabajo sustantivo (OIT,2020,pag 17)

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, por último, las recompensas intrínsecas del trabajo que reciben los empleados; todas se reflejan en formas específicas en situaciones y condiciones de trabajo determinadas.

Por tanto, la calidad de vida laboral es un fenómeno bastante lento que es posible estudiar a partir de comparaciones estadísticas, correlaciones y estudios cualitativos. Sin embargo, a pesar de que la CVL ha mejorado desde su concepción, aún existe una confusión relativa, sobre todo para la dirección de algunas empresas, como, por ejemplo, aquellas que tienen una estructura muy rígida con un alto grado de renuencia a los cambios, principalmente en las que manejan sistemas de producción tradicionales como las de tipo

industrial; en las que prestan servicios es mayor el nivel de adopción de esta filosofía. En razón a lo anterior, el énfasis de la CVL reside en la sólida construcción de la relación social y psicológica que se da entre una compañía y su personal.(Jessica Esther Cruz Velazco 2018)

El concepto de Calidad de Vida (CV) propuesto por la Organización Mundial de la Salud (OMS) corresponde a la percepción del individuo sobre su posición en la vida, en el contexto de la cultura y el sistema de valores en los cuales está inserto y en relación con sus objetivos, expectativas, estándares y preocupaciones (Whoqol Group, 1998).

Gestión individual del equilibrio entre el trabajo y la vida personal: revisión e integración de la literatura (Revista Facultad de ciencias)

La sociedad y el mercado laboral han sufrido importantes cambios en los últimos años que generaron conflictos entre la vida laboral y personal de los individuos, causando resultados negativos en los mismos (insatisfacción y estrés) y en las organizaciones (aumento de rotación y ausentismo). Actualmente la literatura no brinda conocimiento suficiente para orientar a empleadores y empleados sobre las acciones para evitar el conflicto trabajo-vida. El objetivo de este trabajo es integrar la teoría sobre estrategias individuales para lograr el equilibrio trabajo-vida, identificando sus efectos en los individuos y en la organización que los emplea. (junio, 2017, pp. 219-242)

Desarrollo organizacional

Son todas aquellas actuaciones dentro de una organización destinadas a aumentar la eficacia; Según Warren Bennis, la teoría del desarrollo organizacional es una compleja estrategia que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las

organizaciones para que se puedan adaptar mejor a las nuevas tecnologías, mercados y desafíos. Este concepto surge de las exigencias de un ambiente cambiante y del conocimiento originado por la evolución de las ciencias sociales aplicadas. Los cambios rápidos dentro del entorno organizacional exigen procesos y estructuras que sean mucho más flexibles y que brinden mayor capacidad de respuesta que las estructuras tradicionales (Segredo Perez et al., 2017).

Limitaciones del desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional limita no solo el desarrollo dentro de la empresa sino que también limita los espacios de participación entre colaboradores, razón por la cual se debe generar un desarrollo integrado entre el trabajador y la empresa fundamentado en la cooperación de las actividades realizadas, un desarrollo organizacional innovador promueve el proceso de transformación social sobre la base del valor integración/unidad en el trabajo, de esta manera y tomando en cuenta los profundos cambios sociopolíticos en Latinoamérica, el desarrollo humano se convierte en una prioridad para toda organización, proponiendo así un desarrollo organizacional basado en las relaciones sociales de producción y una herramienta para la innovación (Tores, 2012, 14).

La necesidad de un equilibrio laboral y un equilibrio personal

Hay una necesidad latente en toda organización y de difícil manejo, esta es la necesidad de buscar un equilibrio entre satisfacer las necesidades de las personas, aspecto importantísimo para retenerlas dentro de la institución, y las metas de la organización. Esta tiene la obligación de propiciar un buen clima laboral, atender los requerimientos de los trabajadores y ofrecerles oportunidades de crecimiento (en lo laboral y lo formativo).

Debe existir un equilibrio entre la organización y los individuos porque, aunque es importante alcanzar las metas organizacionales propuestas, también es necesario respetar las aspiraciones y objetivos de las personas. Según Martha Alles en su libro - desempeño por competencias - evaluación de 360° - *“Se pone la balanza en equilibrio entre lo personal y lo organizacional. La misma autora sostiene que “si cada empresa u organización del tipo que sea, comercial, industrial, sin fines de lucro u oficina del Gobierno, le dice a cada empleado de qué modo contribuye a lograr los objetivos de la organización, no solo logrará que la persona realice mejor su tarea, indirectamente logrará que se sienta mejor en todos los sentidos”* (Alles, 2008).

En este sentido, la organización está obligada a tomar en cuenta el trabajo personal de cada socio y, al mismo tiempo, el trabajo en equipo que realizan, puesto que la conjunción de ambos va a determinar el éxito de la organización.

En este orden de ideas, cuando se habla del trabajo en equipo se toma en cuenta el aprovechamiento de los talentos individuales de cada socio para la consecución de las metas de la organización. Todos los socios aportan sus conocimientos y habilidades para alcanzar las metas, pero esto no solo tiene que ver con lo estrictamente profesional-académico. Aquí entran en juego las cualidades personales de cada socio, la manera como se relaciona con los demás, la dedicación a una tarea específica, entre otras variables (Guanipa Ramirez, 2019).

Guía de grupos focales para la evaluación de factores de riesgo psicosocial intralaboral

Esta herramienta está enfocada para aplicarse de manera grupal y puede utilizarse para evaluar uno o más dominios, estos dominios consisten en el liderazgo y relaciones sociales en el trabajo y recompensas, esta herramienta permite triangular la información subjetiva que se recoge de las diferentes fuentes, esta guía muestra los roles que desempeña cada uno de los que intervienen en la metodología y a su vez la responsabilidad que tiene cada uno, en los grupos nominales, la guía sugiere que se realicen grupos de 6 a 12 personas, cantidad que propicia la participación de cada uno de ellos.

Esta herramienta establece también unas normas de interacción que deben quedar completamente claras antes de iniciar los grupos, el tiempo de duración es entre 60 y 120 Minutos y esto debe ser preferiblemente en un ambiente cómodo libre de ruidos e interrupciones, esta herramienta tiene establecido unas etapas en donde se desarrolla la herramienta, la planeación, el grupo nominal y la consolidación, análisis y valoración de resultados,

Dentro de las diferentes técnicas empleadas para la recolección de datos está la encuesta, diseñada bajo una escala tipo Lickert está evalúa actitudes y opiniones de las personas se caracteriza por tener una escala de calificaciones sirve para medir el grado de inconformidad. referente a algún tema de investigación tiene la facilidad que permite realizar los análisis necesarios para alcanzar los objetivos de una investigación.

El principio de funcionamiento de la escala en mención es simple; en él se contempla un conjunto de respuestas que se utilizan como indicador de una variable subyacente, la actitud. Por lo tanto, es necesario asegurarse de que las propiedades del indicador utilizado correspondan a las propiedades que se pueden suponer o postular y que pertenecen a la variable. (Ospina, Sandoval, Aristizabal, Ramírez, 2005)

El nuevo coronavirus se propagó por el mundo y muchas organizaciones están optando por cambiar sus rutinas de trabajo. Ahora, esta dinámica se está dando desde la casa con el objetivo de proteger a los colaboradores del COVID-19. Algunas compañías, por sus modos de producción y los sectores a los que pertenecen, se ven obligados a controlar paulatinamente, de acuerdo a las directrices dadas por los gobiernos nacionales o locales. El trabajo remoto es una herramienta valiosa, una medida con la cual las organizaciones tratan de minimizar las interrupciones y mantener las operaciones en el funcionamiento lo más efectivo posible. Sin embargo, cuando la gente, que no está acostumbrada a teletrabajar, hace la transición de trabajar en la oficina para trabajar desde casa, pueden aferrarse a los hábitos y normas a las que no estaban acostumbrados antes. (Maryi rojas 08 abril 2020)

5.3. Marco legal

La Oficina Internacional del Trabajo (OIT) y La Organización Mundial de la Salud, de la novena reunión de ginebra (prevención de riesgos Psicosociales) definición de los riesgos Psicosociales en el trabajador y las amenazas para las empresas y la productividad de un país (1984).

Ley 1010 2006 se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo que busca proteger a los empleados colombianos frente a cualquier tipo de violencia en sus lugares de trabajo. (23 de enero 2006)

Resolución 2346 de 2007 por la cual se regula la práctica de evaluaciones médicas ocupacionales y el manejo y contenidos de las historias clínicas ocupacionales.

Adicionalmente los mecanismos de prevención y control de alteraciones de la salud. dichas prácticas generan un programa eficiente para mitigar el estrés laboral. (11 de julio de 2007).

Resolución 2646 de 2008, del Ministerio de la protección social, por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional. (23 de julio de 2008).

Ley 1562 de 2012 por la cual se amplían las definiciones de términos relacionados con salud ocupacional sus programas y de accidente de trabajo: Incluyendo la “perturbación psiquiátrica” en el trabajador por causa o con ocasión del trabajo. (11 de julio de 2012).

Ley 1616 de 2013, del Congreso de Colombia, por medio de la cual se expide la ley de salud mental con un enfoque promocional de la calidad de vida y se dictan otras disposiciones, aunque no tiene que ver directamente con estrés laboral sirve como referente para esta patología tan de moda hoy en día en el ámbito laboral. Establece los criterios para la reformulación, implementación y evaluación de la política pública nacional de salud mental. (21 de enero del 2013)

Decreto 1477 de 2014, del Ministerio de trabajo, la cual expide las tablas con las enfermedades laborales, así como su definición, indica que cada 3 años se debe realizar una actualización a la tabla de enfermedades. (5 de agosto de 2014).

Resolución 2404 de 2019, del ministerio del trabajo, por la cual se adoptan protocolos para la intervención, promoción y prevención de los factores psicosociales y sus efectos en

la población trabajadora, se adoptan protocolos de prevención y actuación de algunos de los factores más relevantes para el estrés laboral. (22 de julio de 2019).

La Resolución 0312 de 2019 Por la cual se definen los estándares mínimos del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo SG-SST (13 De febrero 2019)

La Resolución 2404 de 2019 Por lo cual se adopta la batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo Psicosocial, la Guía Técnica General para la promoción, Prevención e intervención de los Factores Psicosociales y sus Efectos en la población trabajadora y sus protocolos Específicos y se dictan otras disposiciones.

Código sustantivo del trabajo, Artículo 200 y 201, República de Colombia (Diario Oficial No 27.622, del 7 de junio de 1951), el cual estipula las enfermedades profesionales para efectos del sistema general de riesgos profesionales, donde también se indican las patologías causadas por el estrés laboral. (última actualización: 15 de noviembre de 2020 – Diario oficial 9 de noviembre de 2020 (51493)).

6. Marco metodológico de la investigación

Paradigma

Paradigma cualitativo el cual por medio de fenómenos de observación de las situaciones manifestadas por los colaboradores en los grupos nominales se identificaron factores que intervinieron con el desequilibrio personal-laboral, factores adicionales que sirvieron para ampliar la visión del marco teórico, que a través de las reuniones realizadas se realizaron anotaciones de comportamiento y intercambio de vivencias durante la pandemia y la adopción del teletrabajo.

Investigación descriptiva

Este trabajo es de tipo descriptivo el cual tiene como principal objetivo conocer las costumbres, actitudes y situaciones que intervienen en la descripción exacta del objetivo de la investigación, donde de manera cuantitativa exploratoria se busca obtener como resultado los factores que están interviniendo en el desequilibrio de vida laboral y personal de los empleados de la UEN 414 durante la emergencia sanitaria determinando así el impacto de los mismos; de manera que se pueda optimizar la productividad que se está viendo afectada.

Método:

De igual manera se va a realizar un enfoque cualitativo el cual busca identificar el equilibrio laboral al que están expuestos los colaboradores por medio de las percepciones y conductas en el entorno laboral con los resultados obtenidos del análisis cuantitativo.

Además, se busca hacer un muestreo con un grupo nominal con empleados voluntarios que deseen compartir sus experiencias y así permitir un acercamiento con cada una de las personas, para permitir espacios de expresión y transparencia ante la problemática a la que están expuestos el personal del área seleccionada.

Dentro de la población que tendremos en cuenta para realizar la identificación de los factores, se seleccionará la UEN 414 que tiene alrededor de 100 personas pertenecientes al grupo; la UEN 414 hace parte de las 10 unidades estratégicas de negocio que pertenecen a la regional centro, 5 regionales conforman toda la operación de CGR (Consultoría de gestión de riesgos), se tomarán grupos de 8 personas y se realizarán 4 grupos nominales, que serán la muestra para identificar y diagnosticar el equilibrio laboral - personal y

posteriormente proponer las estrategias de intervención, este proyecto se realizará por medio de grupos nominales; aplicando la guía del método para grupos focales el cual por medio de instrumentos cualitativos, permite objetivar por medio de triangulaciones.

Fases de estudio

Para la recolección de información que realizaran en CGR, y se tendrá en cuenta la población de la UEN 414, esta sección cuenta con alrededor de 100 personas, a partir de esta población tomaremos una muestra de 21 personas para recoger la información y sobre ella establecer el análisis de datos.

Fase 1: Levantamiento de herramientas y recolección de información de encuestas

Es indispensable el uso de herramientas digitales; tanto las encuestas como los grupos nominales se van a realizar de manera virtual teniendo en cuenta la actual coyuntura sanitaria por la que atraviesa el mundo. Como primera medida se va a realizar una encuesta la cual será enviada a cada uno de los colaboradores por medio de herramientas TIC, método que no les tomará más allá de 5 minutos a cada persona para poder responder cada una de las preguntas realizadas. Este sistema permite que al encuestar a la totalidad de personas arroje un resultado tanto gráfico como matemático para tener una mejor y más fácil visualización de las respuestas obtenidas.

Se van a realizar encuestas mediante un cuestionario previamente diseñado y acorde a la investigación de este proyecto, con el fin de identificar las conductas, actitudes y opiniones de un grupo demográfico previamente seleccionado en la UEN 414. Se decide realizar encuestas pues de todas las técnicas de recopilación de datos, esta permite obtener información de más personas y con menor esfuerzo.

Fase 2: Organización y desarrollo de grupos nominales

Se van a realizar grupos nominales por medio de videoconferencias, las cuales se van a realizar con duraciones menores a una hora, de esta manera cada participante y con previo consentimiento del área a la que están adscritas, deberán separar por lo menos una hora de su jornada laboral para participar en dicha actividad, se van a tocar 7 temas centrales relacionados con su vida laboral y personal y que también estarán ligados a las respuestas brindadas en el formulario o encuesta inicial. Posteriormente a la culminación de los grupos nominales se procederá a cotejar las respuestas brindadas en los grupos nominales con el resultado final obtenido en las encuestas.

Dentro de los ejercicios que se vienen adelantando con la empresa para buscar el mejor resultado del estudio, se definió levantar formatos específicos donde se busca aplicar en los grupos nominales, estos formatos fueron levantados siguiendo los criterios que la empresa dictaba para llevar un orden en la realización de la actividad, al levantar los documentos, pasan por evaluación de la empresa, revisados por dos instancias de calidad de la empresa, los formatos son autorizados para su uso en los espacios.

Cada documento ha sido estudiado por el líder de la UEN 414, y personal del equipo de educación para el cuidado, donde dan sus aportes en la mejor versión del documento, estos documentos son levantados como instrumentos para recolección de información, se hará el uso de los mismo en las 3 sesiones de los grupos y servirán como fuente para el análisis de los resultados que se obtengan.

En los grupos nominales se hará un tipo de entrevista con preguntas deductivas dirigida por un moderador a través de un guion de teams, para de esta manera buscar la

interacción entre los participantes como método para generar información relevante para dar solución a la problemática expuesta en este documento, explorando los porqués y los cómo de sus opiniones y acciones.

Las personas serán escogidas de manera aleatoria dentro de la UEN 414, sin tener en cuenta ninguna condición o factor externo, de esta manera se garantiza la pluralidad en la investigación. El procedimiento específico que se llevará a cabo para la realización del estudio. Se pueden especificar, por ejemplo, el proceso para captar la información, el proceso de análisis e integración de la misma, etc.

Cada participante en esta investigación va a recibir un formulario vía correo electrónico o un link enviado a cada WhatsApp, este formulario estará compuesto por un total de 7 diferentes preguntas (Encuesta) revisadas y estudiadas cuidadosamente para generar resultados fieles a la situación y percepción de cada encuestado y así medir el nivel de satisfacción laboral y personal, posteriormente se tratarán los datos obtenidos para dar una valoración final.

Para los grupos nominales se realizaron unos formatos los cuales especifica el tiempo de duración del encuentro junto con las preguntas orientadoras a realizar a los colaboradores en cada encuentro este formato fue expuesto a los directivos donde entró en evaluación y aprobación para empezar con la actividad de recolección de información; Los grupos nominales se conformarán de la siguiente manera se van a realizar 3 grupos nominales, conformados cada uno por 10 personas; se debe tener en cuenta que todo grupo nominal se realiza con grupos entre 4 y 10 personas, para nuestro caso, por tiempo y coyuntura sanitaria se van a realizar estas actividades con el número máximo de personas permitidas según esta técnica de investigación, adicional y como se mencionó

anteriormente se necesita un moderador y dos observadores, esto con el fin de conseguir información en profundidad sobre lo que las personas opinan y hacen.

Fase 3: Análisis de la información

Organización y análisis de la información recolectada por medio de las encuestas y encuentros con los grupos nominales, para la identificación de los diferentes factores de intervención y medición del nivel del equilibrio laboral-personal que viven los colaboradores de la UEN 414.

Fase 4: Propuesta de intervención

En base a la información recolectada y al análisis de la misma se propone la intervención de una mejora, que ayude a mitigar y a manejar los factores que intervinieron en el desequilibrio de vida laboral-personal; y conjunto a esto se realiza una propuesta de costos que tiene el incorporar nuestra propuesta a la empresa.

6.1 Fuentes de información

Se utilizaron técnicas de recolección y análisis documental con recursos de fuentes primarias, secundarias y terciarias; Las fuentes primarias las brindó la compañía donde proporcionaron información acerca de productividad antes y durante la pandemia como también datos históricos y actuales sobre el estado psicosocial de la UEN 414.

Adicional se realizarán entrevistas como medio de obtención de puntos de vista sobre las condiciones, experiencias actuales de una parte de la muestra de los colaboradores ellos se expondrán de manera abierta y así tendremos registros escritos; como fuentes

terciarias investigaciones, teorías que soportan la importancia de la intervención del equilibrio laboral y personal.

"Algunas de [las mejores compañías para el equilibrio entre la vida laboral y personal] tienen políticas realmente excelentes de tiempo libre remunerado, horarios de trabajo flexibles, buena licencia parental y sabáticos", dijo Amanda Stansell, analista de investigación sénior en el sitio web de Glassdoor. Pero a medida que los trabajadores se trasladaron al trabajo remoto, el espíritu de los eventos en persona y la cultura de la empresa necesitaban recrearse en casa.

6.1.2. Cronograma

Tabla 1.

Cronograma de ejecución

| Requisito | ítem | Actividad | | Observaciones | | |
|---|-------------------------|--|---|---------------|------|---|
| | | Capacitación | Responsable | ABR | MAY | |
| 1. Planeación desarrollo de actividades tesis de grado | 1.1 | Levantamiento de la encuesta | Equipo de trabajo tesis de grado | 1 | | |
| | 1.0 | Simulación y preparación de grupos nominales | Equipo de trabajo tesis de grado | 1 | | |
| | | Envió y diligenciamiento de encuesta | | | 1 | |
| | 1.1 | 1 sesión de los grupos nominales | Equipo de trabajo tesis de grado | | 1 | |
| | 1.2 | 2 sesión de los grupos nominales | Equipo de trabajo tesis de grado | | 1 | |
| | 1.3 | 3 sesión de los grupos nominales | Equipo de trabajo tesis de grado | | 1 | |
| | 1.4 | Análisis de información | Equipo de trabajo tesis de grado | | 1 | |
| | 1.5 | | | | 1 | |
| | 4, Indicador | 4,1 | Total, actividades programadas mes Ejecutada | | 2 | 5 |
| | | | | | 2 | 5 |
| 4,2 | | % Cumplimiento | | 100% | 100% | |

Programación para cada una de las actividades expuestas para la obtención, realización, y finalización óptima
Fuente: Alexander Díaz

6.1.3. Grupos nominales:

Tabla 2.

Ficha técnica Grupos nominales

| Tema del grupo nominal |
|--|
| Identificación de factores de intervención en el desequilibrio de vida laboral y personal de UEA 414 |
| Objetivo del grupo nominal |
| Establecer aspectos de conversación para identificar los factores que generan el desequilibrio de vida laboral y personal, así como dar el espacio para que los colaboradores den sus puntos de vista por medio de las experiencias vividas en tiempos de pandemia. |
| Duración recomendada del grupo nominal |
| 60 minutos |
| Participación del grupo nominal |
| 21 colaboradores de la UEN 414 |
| Consolidado de preguntas |
| ¿Durante la pandemia ha vivido momentos de desequilibrio entre su vida laboral-personal? ¿Cuáles han sido las causas que lo han generado? ¿Cómo se ha visto afectada su vida en presencia de estas causas? ¿Sus indicadores de evaluación se vieron afectados por la pandemia? ¿Cree usted que si se puede lograr el equilibrio de vida laboral y personal? ¿como? ¿Fue beneficioso para usted la implementación del teletrabajo? ¿Qué cambio en su vida laboral-personal durante la pandemia? |

Propia validada y autorizada por el coordinador institucional

6.2 Análisis de la información

La información recolectada de las encuestas y de los grupos nominales se estructuró por medio de la herramienta Microsoft Excel 2016 a través de tablas dinámicas que permitieron plasmar los datos cualitativos por medio de gráficas de barras y para las gráficas de pastel las frecuencias porcentuales.

7. Resultados

La empresa suministró los indicadores de productividad año 2019 donde no había situación de emergencia y los trabajadores estaban con sus labores cotidianas, versus año 2020 donde ya comenzó la emergencia sanitaria los datos son los que se presentan en la tabla 3.

Tabla 3.

Indicador acumulado de productividad años 2019 y 2020

| Variables operativas | | | |
|-----------------------------|--------------------------------|-------|--------------|
| Corte diciembre 2019 | Variable | Meta | Cumplimiento |
| | 1. Productividad Acum. Ene-Dic | 100% | 101.97% |
| Variables operativas | | | |
| Corte diciembre 2020 | Variable | Meta | Cumplimiento |
| | 1. Productividad total | 100% | 102.09% |
| | 2. Cierre al cliente | 73.2% | 71.6% |
| | 2.1 Cliente+Pro Cliente | 75.8% | 76.7% |

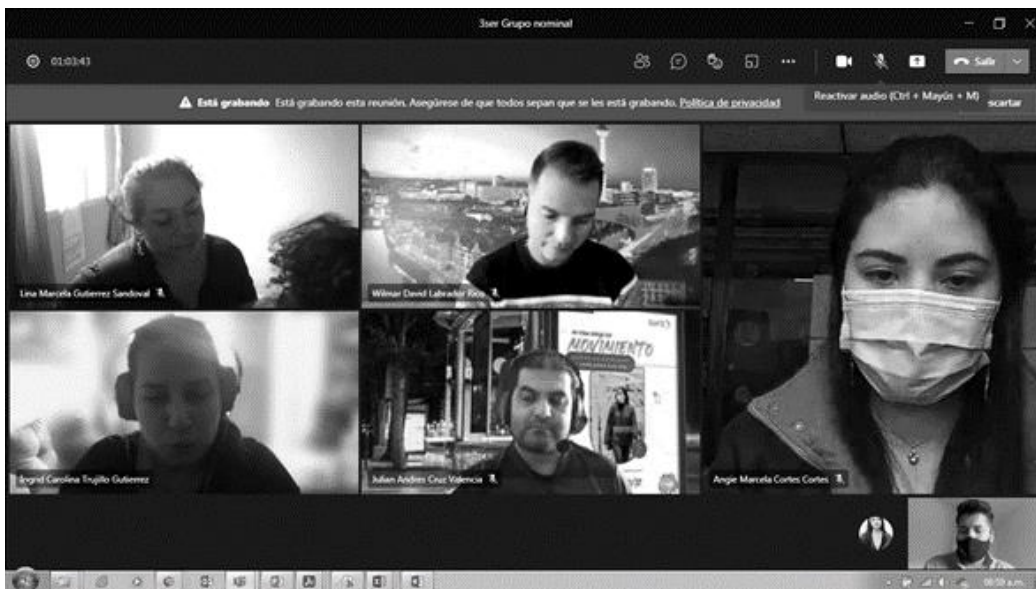
Esta tabla es el resultado de cumplimiento en cuanto a la productividad de los colaboradores a de la UEN 414, durante el periodo de todo el año con corte en diciembre del 2019.

Con base a los datos suministrados por la compañía de la productividad de sus colaboradores durante el año 2019 y año 2020 como se muestra en la tabla 3, es correcto afirmar que la emergencia sanitaria no intervino en términos de productividad sobre los colaboradores como se planteaba desde un principio, en uno de los objetivos específicos; por el contrario, los indicadores muestran un sobre cumplimiento entre el año 2019 donde los colaboradores trabajan en términos normales versus el año 2020 donde ya se migro al teletrabajo.

En los encuentros de los grupos nominales que se llevó a cabo de manera virtual en “Teams” como se evidencia en la Figura 1. se recolectó información con un tipo de variables cualitativas que por medio de preguntas orientadoras pudimos identificar factores adicionales que intervinieron en el desequilibrio Laboral-Personal de la UEN 414, que no se lograban ver con la encuesta, además se dio un espacio donde las personas entraron en debate y compartieron sus experiencias de manera constructiva.

Figura 1.

Encuentro Grupos nominales (número 3)



Fuente: Plataforma virtual Teams

Dentro de la dinámica se ratificó lo que arrojó el análisis estadístico de la encuesta Figura 3. hubo un desequilibrio de vida laboral-personal entre las 21 personas 15 manifestaron que sí hubo un desequilibrio mientras que 6 no sintieron mayor cambio o impacto en la parte laboral y personal, esto a manera de análisis cuantitativo; dentro del análisis cualitativo los colaboradores que tuvieron un desequilibrio fue por motivos tales

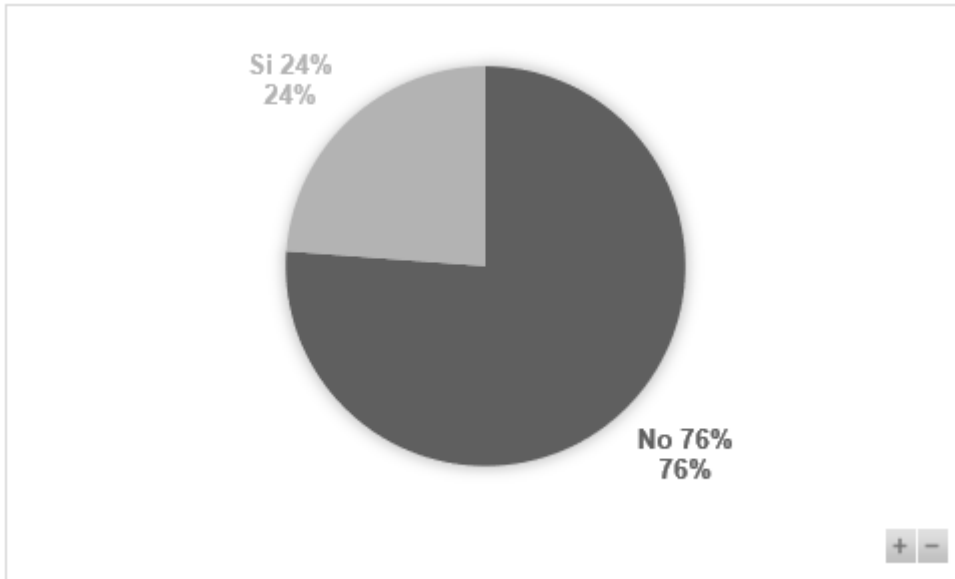
como incertidumbre en el día a día, pues la mayor parte de su trabajo era operativo, y tenía que ver con desplazarse a las diferentes empresas asignadas y hacer las respectivas consultorías, estudios y evaluaciones, en el momento en que la pandemia hizo que la organización tomara la modalidad teletrabajo en su totalidad, la mayoría sintió angustia e incertidumbre con las nuevas tareas asignadas, ante la necesidad de las empresas para garantizar una reactivación segura y controlada, solicitaron al apoyo de CGR - SURA, para acompañar estas reactivaciones y así acelerar el retorno a las labores en terreno, durante el tiempo de pandemia, donde el país tuvo la necesidad del aislamiento obligatorio, el personal de la UEN desarrolló ansiedad y angustia por la situación actual producida por el COVID-19, otros colaboradores manifestaron que sufrieron pérdidas de familiares lo cual aumentó estos sentimientos negativos, también se presentan casos donde el teletrabajo permite tener una mejor calidad de vida con la cual se fortalecieron lazos familiares, , así mismo se pudieron establecer metas y objetivos personales que por falta de tiempo no se habían podido concretar estando trabajando en la empresa porque no alcanzaba el tiempo, no se contaba ni con la energía ni el dinero, el desplazamiento fue uno de los principales beneficios que manifestaron los integrantes del equipo y el limitar la necesidad de salir de casa, les ha permitido dedicar más tiempo para ellos y sus familias.

De acuerdo a los diferentes puntos de vista entregados por el personal, hubo personas que se beneficiaron con el trabajo en casa durante la pandemia, y otros que se vieron afectados por la misma, y son estos mismos los que permiten identificar cuáles fueron las principales causas que generan un desequilibrio de vida laboral-personal como también en sus actividades.

Una de las preguntas que tuvo mayor relevancia para nosotros, fue saber ¿Si sus indicadores se vieron afectados durante la pandemia?, esto permitió confirmar que muchas de las causas que afectaron estos valores, fueron producto de actividades de formación y actividades administrativas directamente de la empresa, de las 21 personas tan solo 5 manifestaron que sus indicadores de productividad habían disminuido por lo que nuestro segundo objetivo tiene como resultado que no afecta la productividad el desequilibrio generado por el trabajo en casa, representando el 24% del 100% como se evidencia en la Figura 2. La razón por la cual hubo disminución de productividad fue debido al agotamiento de recursos y de reinventarse para tener como justificar sus horas laborales, por otro lado las demás personas manifestaron haber creado diferentes formas de acercamiento con sus empresas a cargo, las cuales hicieron que aumentara el número de capacitaciones, adicional por el tema de la emergencia sanitaria tenían que apoyar en la revisión y asesoría de los protocolos de cada una de las empresas, se resaltaron la paciencia, comprensión y acompañamiento de la empresa en toda esta situación . Finalmente compartieron la manera de lograr esta estabilidad de vida laboral-personal donde los aspectos a resaltar fueron el manejo del tiempo creando hábitos y rutinas que permitan no mezclar los dos campos, establecer prioridades que el trabajo en equipo era importante como red de apoyo, manifestaron que la clave estaba en “Que le guste su trabajo” y estar siempre en disposición para el cambio.

Figura 2.

Nivel de afectación en la productividad en presencia de los factores que intervinieron en el desequilibrio laboral-personal.



Fuente: Propia (Dinámica grupos nominales)

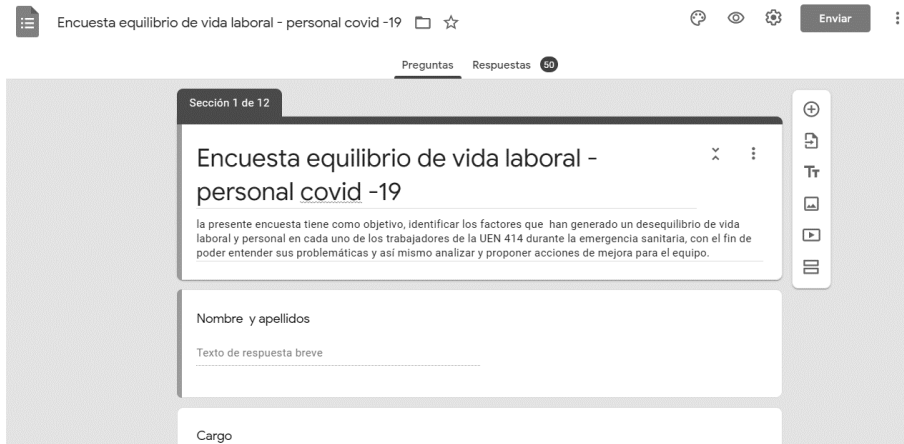
Se realizó la encuesta “Encuesta equilibrio de vida laboral - personal COVID -19” Donde por medio de la misma se buscó recolectar información con el personal de la UEN 414, se logró recolectar una serie de variables las cuales permitieron evidenciar los resultados de la investigación; estas variables se pasaron a Excel donde por medio de cuadros estadísticos se pudieron sacar conclusiones dando respuesta a nuestros objetivos específicos, en la encuesta realizada se obtuvieron los principales factores que intervinieron en el desequilibrio de vida Laboral-Personal junto con el nivel de afectación durante la pandemia y los cambios que tuvieron en la vida laboral y personal, cada uno de los miembros de la UE 414.

Esta encuesta se envió a la coordinación de la UEN 414, donde respondieron 50 de las 66 personas que conforman la coordinación de personal proyecto empresa, los

resultados obtenidos fueron muy asertivos para el análisis que se esperaba realizar para el estudio.

Figura 3.

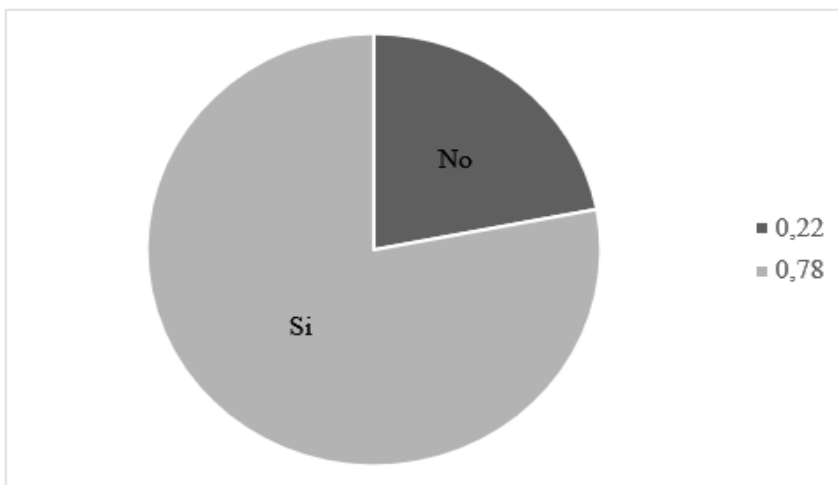
Encuesta de formulario de Google



En la metodología de la aplicación de la encuesta en primera instancia se quiere saber si los trabajadores presentaron o no desequilibrio Laboral-personal al adoptar la modalidad teletrabajo.

Figura 4.

Colaboradores que presentaron un desequilibrio de vida laboral-personal.

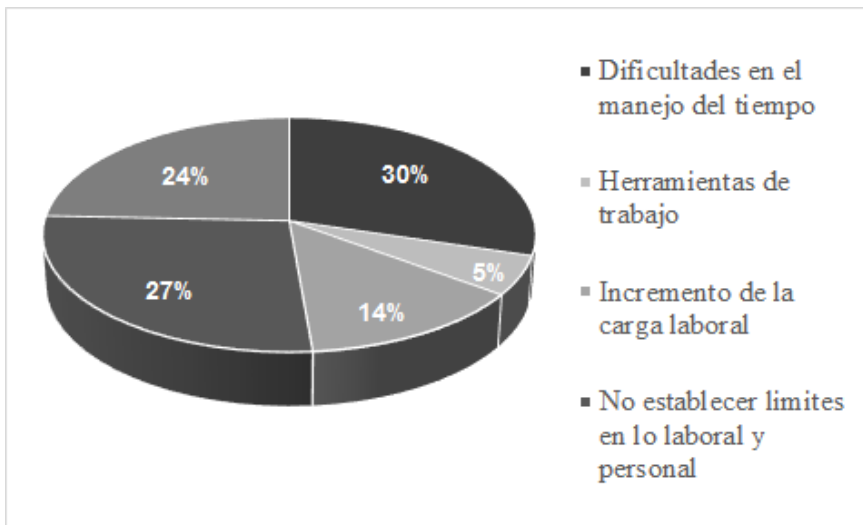


Fuente: Propia

Teniendo en cuenta que la mayoría de los trabajadores manifiestan haber presentado un desequilibrio laboral-personal. Se busca identificar los factores que llevaron a que estas personas se desestabilizan debido al teletrabajo.

Figura 5.

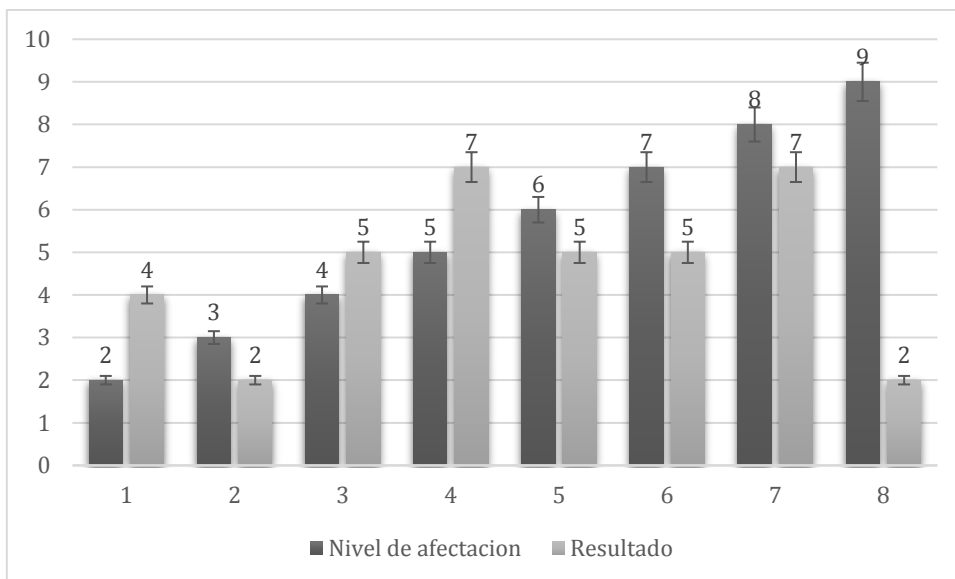
Identificación de los factores de intervención en el desequilibrio de los colaboradores de la UEN 414



Fuente: Propia

Figura 6.

Nivel de afectación versus el número de trabajadores que respondieron haber presentado un desequilibrio.



Se buscaba comprobar el nivel de afectación que tuvo la pandemia en los colaboradores y si ese desequilibrio había influenciado de manera negativa o positiva en sus vidas por lo que se realizó una escala Tabla 4.

Tabla 4.

Nivel de afectación en desequilibrio laboral-personal

| Nivel de afectación | Nivel | Total |
|---------------------|----------|-------|
| 0 a 3 | Muy bajo | 19 |
| 4 a 6 | Bajo | 17 |
| 7 a 10 | Alto | 14 |

Estos valores soportan los resultados de la figura 4. Muestra como resultado que, aunque el 78% de los encuestados manifestaron presentar un desequilibrio laboral-personal en nivel de La afectación no fue del todo negativo puesto que su resultado está entre un nivel bajo y muy bajo.

7.1. Discusión

En los resultados del trabajo se pudo apreciar que las causas más relevantes del desequilibrio de vida laboral y personal son dificultad en el manejo el tiempo y no establecer límites entre lo laboral y lo personal, estas características coinciden con las investigaciones de Alles (2008) ayuda a tener claros las causas que han impactado de manera directa o indirecta a nuestro personal, pero también llama mucho la atención variables que surgieron a partir de la experiencia de los colaboradores que expresaron variables que influyeron con estas causas y que se relacionan con las que mencionan (Whoqol Group, 1998). Como aspectos que pueden ser productores de las causas del desequilibrio.

Nos ha quedado muy claro que en este tiempo el aspecto humano ha tomado gran relevancia, coincidiendo con lo que dice Rodríguez, Retamal, Lizana, & Cornejo, (2011) en su investigación, pero si alcanzamos a diferir un poco en que la seguridad y salud en el trabajo son de las áreas más concentradas en el bienestar de las personas, ya que no en todos los casos esto aplica, es como las pocas cosas en las que no estamos de acuerdo, pero si es claro que los resultados obtenidos, han mostrado la respuesta a las preguntas planteadas en los objetivos, y a su vez coincide en varias de las investigaciones obtenidas como .(Nini wilches,2018) entre otros.

7.2. Propuesta de solución

7.2.1. Primera intervención

Se planea hacer una actividad introductoria donde se mostrarán los resultados de la investigación esto para que todos los del equipo estén enterados y se familiaricen con la

información y resultados obtenidos durante la investigación, de esta manera se espera busca crear la necesidad de que los empleados del grupo de la UEN 414 estén interesados en adquirir información que les ayude a lograr ese equilibrio laboral-personal.

7.2.2. Segunda Intervención

Se realizará una cartilla informativa, con el propósito de informar de una manera clara, precisa y resumida el tema del manejo del tiempo, que como se evidencio en los grupos nominales es uno de los factores clave que más afectan el tema estudiado en esta investigación.

Esta cartilla se entregará a cada de unos empleados de manera física, no se opta por una cartilla virtual pues si se envía en un formato digital a cada uno de los colaboradores, estos archivos no serán abiertos en su totalidad, incluso puede llegar a estar en el spam del servicio de correo electrónico, para esto se tiene en cuenta que el trabajo de la UEN 414 es una labor más administrativa (algunas veces de campo), y finalmente un correo electrónico con un documento digital, fácilmente se puede perder entre los demás correos, mientras que una cartilla física, se puede leer u ojear en cualquier momento del día ,y que puede ser visto no solo por quien descargue este archivo, sino por personas con quien convive el trabajador, otra ventaja de una cartilla física es que si se deja en algún espacio, y se ocupan, luego van a poder observar y querer darle una repasada.

Muchos de los asistentes (el 30%, porcentaje más alto) indicaron que no tienen una estrategia adecuada para el manejo del tiempo, razón por la cual es el indicador al que se le debe atacar desde el principio, este indicador no solo ayudará a la UEN 414 a mejorar el rendimiento de sus colaboradores, sino que también aumentará la productividad de estos.

Estas cartillas serán ayudas breves, las cuales irán acompañadas de una pequeña evidencia o certificación, la cual debe ser presentada por cada uno de los colaboradores de manera virtual, por lo que se deberá hacer uso del campus sura, para de esta manera tener control de que la información si está siendo recibida por parte del personal.

Finalmente se deberán realizar mediciones para determinar el nivel de satisfacción y cumplimiento de la propuesta brindada para cada uno de los puntos claves a tratar, realizando encuestas y tomando nota en las reuniones de grupo que se realicen periódicamente.

8. Análisis Financiero (costo-beneficio)

El costo para la implementación de la propuesta es con base en los costos del mercado, los horarios base de una hora laboral.

Tabla 5.

Análisis financiero del costo total de la propuesta de solución

| Primera intervención | | | | | |
|--|-------------|-----------------------|---------------|----------------|-----------------|
| Costo personal requerido en el proyecto | | | | | |
| Cargo | Hora semana | Duración del proyecto | | Valor hora | Total |
| | | (semanas) | Total horas | | |
| Coordinador UEN 414 | 2 | 2 | 4 | \$ 16.000,00 | \$ 64.000,00 |
| Moderador | 2 | 2 | 4 | \$ 5.425,00 | \$ 21.700,00 |
| Persona para la Creacion de contenido | 2 | 1 | 2 | \$ 10.416,00 | \$ 20.832,00 |
| Segunda intervención | | | | | |
| Costos generados para la creación de la cartilla | | | | | |
| Contenido | Cantidad | Total por | | Cant Cartillas | Total |
| | | 1 Cuerpo | Cartilla | | |
| Diseño | 12 hr | \$ 71.666,67 | \$ 860.000,00 | - | \$ 860.000,00 |
| Diseño a cuerpos impresion /4 hojas carta /A4 (Spaginas) | 2 Caras | \$ 6.000,00 | \$ 12.000,00 | 66 | \$ 792.000,00 |
| Empresa Transportadora | 15 Dias | | \$ 10.000,00 | 66 | \$ 660.000,00 |
| <i>Costo total implementacion de propuesta</i> | | | | | \$ 2.418.532,00 |

Beneficio:

De acuerdo a la propuesta que se establece para el estudio, consideramos que el beneficio que la compañía podría obtener seria de mejores resultados en la proyección del tiempo en la productividad total, adicional a ello el nivel de afectación del personal de la pandemia,

disminuiría considerablemente y la organización del tiempo laboral y personal se reflejaría en mayor proporción.

9. Conclusiones

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos y según el análisis de la información pudimos llegar a la conclusión de que SI se ha presentado desequilibrio entre la parte personal y laboral en el equipo de la UEN 414, este desequilibrio se concentra en 2 principales causas: dificultades en el manejo del tiempo y el no saber establecer límites entre lo laboral y personal, esto permitió entender no solo la necesidad de realizar intervenciones estratégicas sobre la presencia del desequilibrio, sino también saber el enfoque que deben tener estas estrategias.

Este desequilibrio personal y laboral genera entre los colaboradores una fatiga mayor al no tener pleno control sobre este aspecto de su vida, sin dejar de lado que con el pasar del tiempo, este empieza a ser un factor clave en la mala salud del equipo, por otro lado, la falta de tiempo en amigos o carencia de contacto familiar también aporta a esta problemática, por lo cual se debe equilibrar el tiempo dedicado al trabajo.

A lo largo del periodo de recolección de información y basados en la información de nuestro marco teórico la investigación inició desde el posible desequilibrio laboral-personal que estaban viviendo los colaboradores de la UEN 414; Durante los diferentes encuentros bajo la metodología de grupos nominales, encontramos que efectivamente había presencia de desequilibrio pero que esta inestabilidad emocional, no se debía a las causas comunes por las que la gente manifestaba presentar un desequilibrio laboral-personal, por lo que fue satisfactorio encontrar factores diferentes fuera de los comunes presentados en el

marco teórico, adicional los factores mencionados con anterioridad tienen un mejor manejo de solución por lo que nuestra propuesta de solución se ajusta a la necesidad de los colaboradores.

La inestabilidad laboral y personal tuvo un auge durante la crisis sanitaria, así lo demostraron los grupos nominales, puesto que el personal tuvo forzosamente que adaptarse a una nueva realidad, el trabajo en casa, el aislamiento social, la preocupación al no tener cerca a los seres queridos, el constante miedo a adquirir el virus, las noticias mostrando constantes muertes y el aumento de un asesino silencioso que se podía adquirir con tan solo respirar, la preocupación por un posible recorte de personal, y la incertidumbre de qué podría pasar con su familia si esto sucediera y en muchos casos realizar dos labores al mismo tiempo, cumplir el rol de empleado y de ama/jefe de casa.

Después de un año de emergencia sanitaria, preocupación e incertidumbre, por fin los colaboradores de la UEN 414 manifestaron las condiciones bajo las cuales trabajaban y el sentimiento de pertenencia que sienten frente a la empresa, pues nunca pensaron que recibirán un acompañamiento tan grande de la empresa en la crisis actual, sienten el apoyo tanto por la empresa como por sus respectivos líderes, quienes han demostrado un alto sentido de tolerancia y comprensión en la situación por la que justo ahora pasa el mundo a causa de Covid-19. Este factor fue clave en los indicadores de productividad de la UEN 414, pues gracias a ese apoyo que recibieron este indicador no se vio tan afectado.

La comparación entre los indicadores del año 2019, 2020 y el presente año de todo el grupo de la UEN 414 no presenta un nivel de afectación drástico, como se planteó al principio de esta investigación, razón por la cual se afirma que la pandemia no tuvo un impacto negativo en la productividad de sus colaboradores.

Mediante los encuentros sincrónicos donde el acercamiento con las personas fue directo, el colaborador se sintió en confianza de comentar sus experiencias, dado que la dinámica se hizo con consentimiento de cada uno de los colaboradores, ellos no se sintieron cohibidos al hablar, se le hizo saber que eran parte de una investigación, claro está, aun así manifestaron que se sentían muy cómodos al expresarnos lo que sentían y que les gustaría esto se tuviera en cuenta en la organización para tomar acciones y planes de acción frente a la contingencia.

Se determinó que cada persona a pesar de tener una manera de pensar y actuar diferente, coinciden en un solo motivo o problemática (no saben manejar su tiempo), con el cual se definió las propuestas de solución, para que sea de manera interpersonal y que por medio de esta se puedan dar herramientas para mejorar esta condición en tiempos donde la virtualidad ha sido una nueva forma de trabajar, la interpretación y uso lo da cada persona, pero el alcance es para todo el equipo.

9.1 Recomendaciones

Se recomienda enseñar a los colaboradores a entender de una mejor manera de cómo manejar el tiempo, de cómo tomar distancia en su trabajo y cómo cuidarse a sí mismos, no se debe olvidar que la salud del empleado puede repercutir en la salud de la misma empresa.

Se deben establecer límites, pues el tiempo mal distribuido en el trabajo puede dejar a los colaboradores sin tiempo para sus familias y actividades de ocio favoritas, y es de vital importancia que toda persona salga de la rutina “laboral” durante el día, de lo contrario

esto se convertiría en un círculo vicioso, que no solo afectaría a la salud del colaborador, sino a la productividad de la misma compañía.

Se recomienda no sobrecargar de labores o actividades a los colaboradores fuera de su jornada laboral, ya que muchas personas por el temor a decir “no”, terminan sacrificando sus otras prioridades, muchas veces el colaborador puede sentir que es más conveniente caer bien al líder al cual se está subordinado, que dar tiempo de calidad a la misma familia. trabajar desde casa y con grupos laborales en diferentes apps con notificaciones constantes en diferentes horas del día (hasta en días de descanso y hasta fuera de la jornada laboral), puede hacer sentir que siempre se está en el trabajo, porque incluso en la comodidad del hogar o en un tiempo para uno mismo se debe estar pendiente de lo que se dice o se hace en los diferentes grupos de trabajo, y esto puede ocasionar estrés crónico, razón por la cual sería ideal buscar esa orientación sobre cuándo o en qué momento del día se podría “desconectar” de las actividades laborales.

Se recomienda a la organización el análisis en las diferentes áreas, y el análisis de los diferentes factores que intervienen en el desequilibrio de vida laboral-personal, puesto que además de hacerle sentir a sus colaboradores que son importantes para la organización esto le dará una visual a la empresa de donde se debe intervenir y qué contenido debe tener las nuevas cartillas con información masiva y dirigida a toda la organización.

Es necesario que los colaboradores se sigan sintiendo escuchados, que puedan compartir sus problemas y las posibles soluciones con el empleador.

10. Referencias bibliográficas y webgrafía.

A. (2017, 13 junio). El modelo de aprendizaje 70:20:10. ¿Por qué todo el mundo habla de él? Learning Legendario. <https://learninglegendario.com/modelo-de-aprendizaje-702010/>

Aguirre Roldan, A. M., & Quijano Barriga, A. M. (2015, 12). *Síndrome por quemarse en el trabajo y variables familiares y laborales de los médicos generales de Bogotá, una estrategia de calidad laboral*. scielo. Retrieved 03 09, 2021, from <http://www.scielo.org.co/pdf/rcp/v44n4/v44n4a02.pdf>

Alles, M. (2008). *desempeño por competencias - evaluación de 360°*. Granica.

Bernal Manrique, K. B. M. K. (2020, noviembre). *Estrategias para el equilibrio entre la vida laboral y familiar entre trabajadores de telecomunicaciones del departamento de ventas*.

Benavides, F. G., D. Gimeno, J. Benach, J. M. Martínez, S. Jarque, A. Berra, y J. Devesa. 2002. «Descripción de los factores de riesgo psicosocial en cuatro empresas». *Gaceta Sanitaria* 16:222-29.

Candela Rodriguez, M. C. r. M. (2016, junio). equilibrio trabajo-vida: proceso de transformación hacia una organización familiarmente responsable. 10.

Candela Rodriguez, M. c. r. M., & Dabos, g. E. D. G. E. (2016). *Gestion individual del equilibrio entre el trabajo y la vida personal, revisión e integración de la literatura.*

DINERO. (19 de 06 de 2020). Obtenido de

<https://www.dinero.com/management/articulo/trabajo-encasa-genera-estres-y-ansiedad/290108>

Garcia Rubiano, M., & Forero Aponte, C. (2016, 04 11). *Calidad de vida Laboral y la disposición al cambio organizacional en funcionarios de empresas de la ciudad de Bogotá - Colombia.* Universidad Católica de Colombia. Retrieved 03 09, 2021, from <https://actacolombianapsicologia.ucatolica.edu.co/article/view/979>

Golik, Mariela. “Las expectativas del equilibrio entre vida laboral y vida privada y las elecciones laborales de la nueva generación.” *cielo*, 01 02 2013, <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v26n46/v26n46a06.pdf>. Accessed 08 05 2021.

Guanipa Ramirez, L. F. (2019). *La necesidad de un equilibrio laboral y un equilibrio personal.* Retrieved 03 09, 2021, from https://www.researchgate.net/profile/Luis-GuanipaRamirez/publication/335966001_Las_personas_y_las_organizaciones_el_equilibrio_laboral_People_and_organizations_the_work-life_balance/links/5d8652eb458515cbd1af0e9f/Las-personas-y-las-organizaciones-el-equil

Harter, J., Schmidt, F. & Hayes, T. (2002). Relación a nivel de unidad de negocios entre la satisfacción del empleado, compromiso de los empleados, y los resultados empresariales: Un meta-análisis, *Diario de Psicología Aplicada*, 87 (2), 268-279.

Lizarazo, Cesar, J. Martínez Fajardo, Shyrle Berrio, y L. Quintana. 2011. «Breve historia de la salud ocupacional en Colombia».

Jerez Díaz, J., Palacios Restrepo, G. (2019). Mindfulness como estrategias para la

reducción del estrés en Docentes del sector privado. (Tesis de posgrado).

Universidad ECCI. Bogotá – Colombia.

L, R. R., & L., W. W. (2008). Tiempo para la familia: trabajo por turnos, padres y deportes. *Gestión de recursos humanos*. 43, 481, 499.

Mazuelos Gallegos, Jennyfer Miriam, and Karla Eva Mestanza Rios. “Conciliar la vida laboral personal, un nuevo desafío para la mujer profesional con hijos.” 2014, https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1642/Jennyfer_Tesis_Maestria_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Accessed 08 05 2021.

Ministerio de trabajo. (2015). *Promoción, prevención e intervención de los factores psicosociales y sus efectos en población trabajadora. Guía técnica general*.

Ruiz Lopez, P., Pullas Tapia, P., Parra Parra, A., & Zamora Sanchez, R. (2017, 11 15). *La doble presencia en las trabajadoras femeninas: equilibrio entre el trabajo y la vida familiar*. Fundación Dialnet. Retrieved 03 09, 2021, from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6295960>

Perales, A., Chue, H., Padilla, A., y Barahona, L. (2011). Estrés, ansiedad y depresión en magistrados de Lima, Perú. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*. ISSN 1726-4634. Perú.

<http://www.scielo.org.pe/pdf/rins/v28n4/a02v28n4.pdf>

Rubio, N. J. (12 de 2018). *Clima organizacional y satisfacción laboral del trabajador en la empresa Minería Texas Colombia*. Bogotá DC, Colombia.

Salas Ceron, Franchesca, and Nardy Valenzuela Pino. “Conciliación trabajo-tiempo familia y su relación con el compromiso organizacional en los funcionarios del cafan lagunilla del coronel.” 08 2012,

http://repopib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/1594/1/Salas_Ceron_Franchesa_Fernanda.pdf. Accessed 28 04 2021.

Salgado, Maria Emilia. "Balance vida - trabajo de las mujeres gerentes que trabajan en empresas privadas del área metropolitana de caracas." 06 2011, <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS3043.pdf>. Accessed 04 04 2021.

Sanchez, Dayana Lorena. "Influencia de la Calidad de Vida Laboral en los Individuos y las Organizaciones." 10 2013, <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/9788/Dayana%20Lorena%20S%C3%A1nchez%20Ortiz%20%28TESIS%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Accessed 28 04 2021.

Segredo Perez, A. M., Garcia Milian, A. J., Leon Cabrera, P., & Perdomo Victoria, I. (2017, 06). *Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual*. Información para directivos de la salud (INFOMED). Retrieved 03 09, 2021, from <http://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/200/476>

Torres, E. P. (2012, enero). El desarrollo organizacional innovador: un cambio conceptual para promover el desarrollo. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 18(1), 14. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28022785006.pdf>

Osorio, O. (2021, 11 febrero). *9 Tips Para Un Buen Manejo Del Tiempo*. Tinyrockets.App. <https://www.tinyrockets.app/blog/buen-manejo-del-tiempo#blog-sb3>

Velazco, J. E. (29 de 05 de 2018). La calidad de vida laboral y el estudio del recurso humano: una reflexión sobre su relación con las variables organizacionales. Barranquilla, Colombia.

