



**Condiciones de trabajo que aportan en la calidad de vida de los trabajadores a partir de la
pandemia Covid-19**

Paula Carolina Betancur Atehortúa

Yulisa Cardona Espinal

Luisa María Gallego Restrepo

Artículo de revisión para optar al título de Especialista en Gestión Humana

Asesora

María Alejandra Gómez Vélez, PhD en Psicología

Universidad Pontificia Bolivariana

Escuela de Ciencias Sociales

Especialización en Gestión Humana

Medellín

2024

El contenido de este documento no ha sido presentado con anterioridad para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o en cualquiera otra universidad.

Resumen

El presente artículo de revisión surgió con el fin de identificar cuáles son las condiciones de trabajo que aportan en la calidad de vida de los trabajadores a partir de la pandemia de Covid-19; para ello, se realizó la revisión de diferentes fuentes bibliográficas de naturaleza teórica con enfoque cualitativo referenciadas desde una matriz de Excel. Entre los resultados se identificaron tres bloques temáticos referidos a los cambios en las condiciones laborales a partir de las modalidades de trabajo remoto, teletrabajo y trabajo híbrido pos-pandemia; la gran renuncia por nuevas propuestas laborales y; su influencia en la calidad de vida de los colaboradores. Se concluye que, dentro de los cambios pos-pandemia se identificó la creación de diferentes mecanismos de salida a los modelos tradicionales de trabajo, generando un reto para las organizaciones en la implementación de nuevas tecnologías y modalidades de trabajo, el control de la productividad y la sostenibilidad financiera, a la vez, que se enfrentaban a un virus letal con condiciones de desequilibrio económico y/o desmejoramiento de las condiciones laborales, obligando a las empresas a evaluar estrategias de estabilidad, bienestar e incentivos a la labor desde un ambiente atractivo, competitivo y flexible, acorde con la nueva realidad laboral.

Palabras clave: Calidad de vida laboral, condiciones de trabajo pos-pandemia, modalidades de trabajo remoto, la gran renuncia por Covid 19, bienestar y salud pos-pandemia.

Introducción

La pandemia por Covid-19 ha tenido un impacto significativo en las condiciones de trabajo y en la calidad de vida de los trabajadores en todo el mundo, la propagación del virus llevó a la implementación de medidas de confinamiento, recortes de personal y presupuestales, cierres de empresas y cambios en la forma en que se llevan a cabo las actividades laborales; estos cambios han generado una serie de desafíos y transformaciones en el ámbito laboral que continúan afectando la vida de los trabajadores incluso en la etapa post-covid, como dice Ávila (2020) la innovación que se despertó durante esta época, sirvió como medida de apalancamiento para abrir nuevos horizontes, encontrar soluciones y crecimiento dentro de la incertidumbre que se vivió por el desempleo, el incremento de la informalidad y la disminución del PIB.

Uno de los cambios más notables ha sido la implementación de nuevas tecnologías y la adopción de modalidades de trabajo remoto o híbrido, con adaptación en tiempo récord para las empresas y cambios significativos en las condiciones de trabajo, debido a que con la apertura nuevamente de los mercados se impulsaron nuevas contrataciones con exigencias sin establecer límites, dando lugar a jornadas laborales más largas, con menos interacción entre los equipos de trabajo y una mayor dificultad para desconectarse al finalizar la jornada laboral, situación que desfavorece el rendimiento, la motivación y las expectativas de trabajo, generando la aparición de episodios de estrés, ansiedad y agotamiento laboral.

Esta situación propició un aumento en la conciencia de los trabajadores sobre la importancia de la salud mental y su bienestar físico y mental, impulsando la búsqueda de una oferta laboral que se ajuste a sus expectativas de armonía entre su vida personal y

laboral, donde se cuente con horarios flexibles, un reconocimiento por su desempeño desde un ambiente motivador y una mejor remuneración no solo salarial, favoreciendo renuncias voluntarias, cada vez más frecuentes, que se han venido dando en las empresas al no priorizar la calidad de vida de sus empleados.

Los cambios generados por la emergencia sanitaria del Covid-19 en materia laboral, obligaron al desarrollo de escenarios marcados por una transformación digital, donde el inminente cierre temporal de los mercados en todo el mundo y el confinamiento que obligó a la adaptación del entorno de los colaboradores en las diferentes esferas de la vida, propiciaron cambios de reestructuración de funciones, ajuste de horarios, cambios en la manera de socializar e incluso a nivel salarial. “Asumir este cambio como constante, implica también aceptar la dificultad de darse un momento de quietud frente a la velocidad de los sucesos tecnológicos, económicos y culturales que han incidido en la fragmentación entre el mundo personal, familiar y laboral” De-alan et al. (2005, como se citó en Durán, 2013, p.71).

Dichos cambios impactaron positivamente las áreas de la tecnología de la información y la comunicación, posicionándolos como áreas críticas por la importancia de su quehacer, cotizando la mano de obra de personal formado, aumentando su competitividad en el mercado y mejorando el atractivo de las ofertas laborales a través del tiempo; por el contrario, para otras áreas como las de gestión humana y seguridad y salud en el trabajo, la presencia del Covid-19 significó un reto por el aumento del ausentismo, la presencia marcada de estrés, ansiedad y la falta de motivación por el manejo de los cambios en las dinámicas laborales, personales y psicológicas. Con el avance de la pandemia, se denotaron también, cambios positivos con la permanencia de los empleados en el hogar,

desde el ahorro de tiempo en los desplazamientos, el ahorro en alimentación, gasolina, transporte, la oportunidad de propiciar cuidados de la salud, apoyo familiar, aumento de la concentración y la productividad.

Así mismo, durante y después de la pandemia, algunas de las empresas del país tuvieron grandes transformaciones en el desarrollo de sus actividades, una de ellas fue la implementación de diferentes modalidades de trabajo como por ejemplo el teletrabajo; gracias a esto, se generó una adaptación más rápida en el uso de los diferentes medios tecnológicos, no obstante, se ha evidenciado la necesidad de fortalecer estas modalidades con la intención de que haya un mejor desempeño en el desarrollo de las actividades y una alta productividad, como dice Caicedo (2021), el reto no es la implementación de estas modalidades, sino en los desafíos que puedan presentarse en pos-pandemia, los cuales deben garantizar los procesos de producción, el mejoramiento de la calidad, suplir las necesidades físicas y emocionales del trabajador y finalmente a generar la recuperación de la crisis.

Según Campos (2022), se debe tener claro que el teletrabajo en algunas ocasiones no aplica para todos los empleos y organizaciones, añadiendo que el empleado que desee esta modalidad debe tener un perfil definido. Esta modalidad ha presentado ventajas y desventajas en las empresas porque el aislamiento de los empleados les ha causado un nivel alto de estrés y por ende, se ha visto afectado el rendimiento; es decir, que los empleados no tienen conocimiento del manejo del estrés ni de estrategias para ajustar mejor el tiempo, visualizando las empresas como corresponsables fundamentales en la revisión individual de los casos presentados y capacitar a los empleados en temas relacionados con el manejo del estrés, posturas ergonómicas, pausas activas, entre otros.

De acuerdo con Andrade (2021) en las relaciones laborales que se tejieron durante la pandemia, las nuevas propuestas de trabajo implican tecnologías adheridas a los procesos productivos, donde la flexibilidad horaria, el acondicionamiento de espacios en casa y el ahorro de tiempo en los desplazamientos permitieron tener una sensación de facilismo, de cercanía entre la vida laboral y personal; situación que en un inicio fue favorable para las dinámicas de home office pero que con el pasar del tiempo se convirtió en la extensión de horas de trabajo sin límites, conexión permanente a pantallas y falta de descanso mental, debido a que su lugar de trabajo era el mismo espacio en el que desarrollaba todas sus actividades básicas; situación que para las organizaciones generó cambios imperceptibles ya que la atención estaba centrada en sobrevivir y sacar a flote estratégicamente los negocios, dejando de lado el recurso humano que silenciosamente cambiaba sus prioridades y generaba más conciencia de su lugar en ese engranaje llamado empresa.

Durante los últimos meses, se han realizado diferentes investigaciones sobre la calidad de vida de los empleados en tiempos de pandemia, encontrando que la administración del tiempo es una de las condiciones más aceptadas por los empleados. Sin embargo, se observó también que la carga y el estrés laboral aumentaron y no permitieron generar un balance entre la vida laboral y personal; logrando como resultado, que el término *Calidad de Vida* vaya tomando mayor protagonismo dentro del modelo de operación de las empresas en donde no solo implica factores sociales y materiales sino también aspectos biológicos, psicológicos y actitudinales que visto de una forma integral se ven reflejados en el bienestar holístico de las personas. De acuerdo con González et al. (2007): “la calidad de vida es un conjunto de valores y creencias de la persona que son permeadas por su formación cultural e historia personal” (p. 115).

Las empresas que en tiempos de post pandemia permiten a sus empleados tener calidad de vida personal y laboral, están apostando a empleados más motivados, dispuestos y orientados en los objetivos de la organización, sin embargo, estas condiciones se logran con un área de Gestión Humana que enfoque sus recursos y permita a sus empleados desconexión laboral y desarrollo de habilidades blandas y duras. Además, se evidenció durante la pandemia que es más importante una compensación no económica la cual complementa y aporta valor al empleado, produciendo sentimientos de motivación y productividad (Sáez, 2022), por lo cual, hoy en día las personas buscan durante sus entrevistas de trabajo, empleos que generen este tipo de valor agregado buscando un equilibrio entre su vida laboral y personal, satisfaciendo primero sus necesidades básicas para luego satisfacer las necesidades de otros, en este caso, de las organizaciones.

Con el artículo se busca aportar a las empresas, empleados y profesionales de las áreas administrativas una referencia conceptual sobre la evolución de las condiciones de trabajo a consecuencia del Covid-19. Con la lectura del artículo, se podrá encontrar una revisión bibliográfica sobre los contextos de trabajo durante y después de la pandemia con aplicación en diferentes sectores económicos, permitiendo al lector aplicar los referentes conceptuales al interior de la organización para mejorar las condiciones actuales de trabajo de sus empleados.

De allí que para esta investigación se plantea la pregunta de investigación ¿Cuáles son las condiciones de trabajo que aportan en la calidad de vida de los trabajadores a partir de la pandemia Covid-19?

Método

El método utilizado y referenciado desde Mira et al. (2004) en este artículo de revisión tiene un enfoque cualitativo, basado en la consulta y el análisis de los diferentes documentos referenciados desde una matriz de excel. Se revisaron un total de 53 fuentes bibliográficas discriminadas en 35 de revisión de tema y 18 empíricas, en un rango de tiempo que data del año 2002 hasta el año 2023; con términos de búsqueda como: cambios en el trabajo pos-pandemia, calidad de vida laboral, modalidades de trabajo, la gran renuncia, salario emocional, satisfacción laboral, trabajo remoto. Los términos en inglés fueron: changes in post-pandemic work, quality of working life, work from home, emotional salary, the great resignation.

Resultados

En este apartado se presentan los resultados de la información contenida en el artículo de revisión como respuesta a la pregunta de investigación, que permita identificar cuáles son las condiciones de trabajo que aportan en la calidad de vida de los trabajadores a partir de la pandemia Covid-19, para lo cual, se desarrolló su contenido en tres bloques temáticos que son: La calidad de vida laboral en pandemia por Covid-19, apartarse del trabajo en pos-pandemia - La gran renuncia y modalidades de trabajo remoto implementados a partir de la pandemia; estos tres bloques temáticos ilustran los contextos de trabajo durante y después de la pandemia con aplicación a la realidad en los diferentes sectores económicos, posibilitando al lector aplicar en las organizaciones, los referentes conceptuales encontrados para mejorar las condiciones y contextos de trabajo pos-pandemia actuales.

La calidad de vida laboral en pandemia por Covid-19.

La calidad de vida de la población mundial tuvo un giro inesperado durante el año 2020 debido a la crisis humanitaria que se vivió a causa de la pandemia, esta situación impactó de manera negativa a la mayoría de personas en todo el mundo afectando no solo su salud sino también su situación financiera por los despidos y bancarrota de algunas organizaciones, según lo expresa Lobato (2022) “La pandemia de Covid-19 afectó a todos los sectores económicos y a todos los países al mismo tiempo, lo que además se agudizó por la interrupción de los flujos transnacionales en las cadenas globales de suministro” (p. 68); todo esto, influyó en las dinámicas sociales afectando la economía global.

Según Lozano y Reina (2021, como se citó por Guerrero y Guerrero, 2023) “los efectos psicológicos de la inflación por la escasa oferta laboral en comparación con la alta demanda implica que se esté produciendo un comportamiento complejo a nivel internacional” (p.2-3), debido a que en aquella época para las personas era más difícil encontrar una oferta laboral que se ajustará a sus expectativas, favoreciendo la aparición de episodios de estrés y ansiedad al no poder satisfacer sus necesidades personales y familiares por la falta de ofertas laborales.

En la época de la pandemia, muchas empresas se vieron obligadas a cerrar temporalmente o reducir su producción debido a las medidas de distanciamiento social y cierre de negocios por imposición de los gobiernos para frenar la propagación del virus; como resultado, se vieron obligadas a despedir empleados para reducir costos y estabilizar su economía durante la crisis. De acuerdo con Forbes (2022, citado por Guerrero y Guerrero, 2023), los despidos acelerados y la recuperación posterior, casi que inmediata con la apertura de los nuevos mercados y las nuevas contrataciones generó en los

trabajadores sensaciones de subvaloración, de sentirse como otro recurso más sin importancia más allá de la productividad, llevando a replantear los conceptos y oportunidades de trabajo y mejorar la situación laboral desde una calidad de vida y de trabajo post-covid que presente nuevas oportunidades y desafíos para los colaboradores y las empresas.

Así mismo, el aumento de horas de trabajo como resultado de las bajas en las organizaciones como una medida temporal para mantener la productividad, también pudo generar efectos negativos en los trabajadores, como el agotamiento laboral, el estrés y la falta de tiempo para actividades fuera del trabajo; el autor Egan (2021) expresa que en los últimos dos años, se ha observado un fenómeno de renuncias con cifras récord en varios países, incluyendo Estados Unidos, en agosto del 2021 se reportó que más de cuatro millones de trabajadores renunciaron a sus empleos, lo cual representa una cifra sin precedentes en su historia laboral, ocasionando que los colaboradores comenzarán a reevaluar las condiciones de trabajo cuando perciben que están siendo explotados o no valorados en su trabajo. Por tal motivo, es importante que las organizaciones tomen medidas para evitar que los empleados se sientan agotados o insatisfechos en el desempeño de sus actividades.

Además, durante los años en que los colaboradores laboraron desde sus hogares, algunos experimentaron efectos negativos en su estado físico por las condiciones de sus puestos de trabajo, debido a que no contaban con los implementos para cumplir con las normas ergonómicas establecidas, porque muchas organizaciones no tenían protocolos para las nuevas modalidades de trabajo; como lo afirma Espinosa (2021), ante la nueva normalidad debido al confinamiento, algunas industrias debieron que adaptarse al trabajo

en casa y otras a su vez, aceleraron la implementación de esta modalidad; por la motivo, los trabajadores podían experimentar afecciones en su salud como lo son trastornos y dolores musculoesquelético porque su actividad física disminuyó y aumentaron las posturas incómodas y prolongadas durante la jornada laboral en trabajo en casa.

Cuando las organizaciones desarrollan competencias en sus empleados de confianza y potenciación de sus capacidades, pueden generar redes de apoyo que faciliten el afrontamiento incluso de situaciones generadas por factores extrínsecos a la empresa, apoyados en beneficios que faciliten la permanencia, tipo bonos, incentivos, reconocimiento a la labor, al igual que la asignación de tareas más claras y con metas definidas; como lo describe Medina et al. (2021), las empresas deben esforzarse por lograr una alta autoeficacia en los empleados, así como que los empleados se sientan preparados para todas las demandas del puesto, puesto que, si la autoeficacia es mayor, el desempeño de los empleados aumentará.

Adicionalmente, Lobato (2020, citado por Lobato, 2022) manifiesta que “los impactos de género se presentaron en los dos vectores principales de intervención laboral: en los trabajos calificados como “esenciales” y los no esenciales, por la expansión del teletrabajo como práctica generalizada para la prestación de tareas”(p.4); es decir que, las actividades no esenciales, constituyen una relación importante con el impacto generado en la población femenina, donde confluyen diferentes ámbitos que caben desde el cuidado privado/familiar no remunerado, a consecuencia del cierre de establecimientos educativos y los cierres o aislamientos en hogares que desencadenan una sobrecarga adicional para las mujeres especialmente. Además, según la Organización Internacional del Trabajo - OIT (2021), las mujeres son las más perjudicadas por la crisis del Covid-19 debido a que han

estado más expuestas al virus en el entorno laboral por desempeñar funciones como enfermería, atención social y servicio doméstico.

Apartarse del trabajo en pos-pandemia. La gran renuncia.

La gran renuncia es entonces una consecuencia de varios factores acumulativos, como las condiciones laborales insatisfactorias, la falta de participación en decisiones y la discrepancia entre los valores personales y organizacionales; la pandemia del Covid-19 ha actuado como un catalizador que ha acentuado la importancia del bienestar y la necesidad de armonizar los roles laborales y personales. Como resultado, las personas han optado por buscar ambientes laborales que respalden estas prioridades y propicien una mayor coherencia en sus vidas.

Para Microsoft (2021, citado por Musiee, 2022), cuando Estados Unidos experimentó la "Gran Renuncia" en 2021, se indicó en las encuestas que el 41% de los empleados estaba pensando en renunciar a su trabajo o cambiar de profesión en 2021, pero a su vez, el 65% buscaba un nuevo trabajo y el 88% de los ejecutivos experimentaba renunciaciones más altas de lo normal (PricewaterhouseCoopers, 2021, citado por Musiee, 2022); se puede decir que, las razones detrás de esta tendencia varían, pero incluyen el deseo de buscar un trabajo que se alinee mejor con los valores y objetivos personales, con tener un mejor equilibrio entre vida laboral y personal, y la oportunidad de trabajar de forma remota o independiente, pero además, aumento la conciencia sobre la importancia de la salud mental y el bienestar, lo que ha llevado a muchas personas a buscar trabajos que les permitan tener un estilo de vida más equilibrado y menos estresante.

Dentro de las razones que también propiciaron los cambios de trabajo en diferentes sectores económicos con la pandemia, se encuentran los modelos de trabajo híbrido, los

cuales permitieron a los trabajadores adaptarse a una nueva forma de vida trabajo - hogar, sintiendo un impacto pos-pandemia adicional, cuando hubo un regreso presencial a las actividades laborales generando una sensación de desmejoramiento de sus condiciones, como describe Grisolia (2022), los empleados están en la búsqueda de oportunidades laborales que les permita tener una buena calidad de vida, por tal motivo, afirman que el fenómeno de la gran renuncia es el despertar de los trabajadores que están cansados de las largas jornadas, pocos incentivos y ausencias de reconocimiento a su labor.

Esta nueva realidad laboral, donde se retomaron los modelos tradicionales de trabajo con exigencias de presencialidad incluso obligada para algunas labores, potenció el fenómeno de renuncia, ya que muchos de los cargos administrativos o de escritorio podrían realizarse bajo una reducción incluso de tiempo, desplazamientos entre destinos y mejoras a nivel ambiental, favoreciendo las dinámicas no solo de trabajo, sino también de vida, aunque no fue posible en todos los lugares, como expone Grisolia (2022), con la gran renuncia, llegó la llamada “renuncia silenciosa”, como respuesta de los trabajadores que no pudieron por razones económicas renunciar y estaban descontentos, permaneciendo en la organización pero renunciando a un trabajo de su agrado, trayendo consecuencias para la organización porque el rendimiento laboral disminuye y el clima laboral se ve afectado a causa de la desmotivación del personal y la disminución de las expectativas laborales, llevando a una renuncia voluntaria para buscar su bienestar, no solo desde un salario sino desde un equilibrio vida - trabajo.

El "quiet quitting", como lo describe Rueda (2023), se refiere a hacer lo mínimo por el trabajo sin ningún esfuerzo ni contribución extra; permitiendo suponer repercusiones de sensación de fracaso en los mandos medios, ya que por muchos esfuerzos que hagan, si su

personal a cargo no se encuentra motivado, la productividad tenderá a reducirse, abra menor nivel de compromiso y una mayor conciencia de que la renuncia es una opción cada vez más normalizada desde los contextos laborales.

Desde el contexto encontrado como parte de las características del sistema de trabajo basado en la cultura de desmotivación, se encuentra otro tipo de salida: la "gran renuncia presencial", a las que se suman las empresas que a pesar de contar con modelos de gestión flexibles, proyectos de trabajo atractivos y que pueden competir en el mercado a nivel salarial y desde una compensación entre la vida familiar, laboral y personal, por el simple hecho de pedir la presencialidad a sus trabajadores, estos, deciden renunciar a sus trabajos; generando inconsistencias en la gestión empresarial, como lo expresa Torres (2022), cuando se reactiva la economía se generan nuevas oportunidades y se aumenta la confianza que tienen los empleados en sí mismo para buscar y encontrar proyectos más beneficiosos, obligando a las organizaciones implementar procesos como el head-hunting (selección de personal) y el job-hunting (búsqueda de trabajo).

Otro de los factores que se puede presentar en respuesta a la pandemia generado por el Covid-19, es el afán natural de las empresas por sacar a flote su negocio, lo cual desvinculó como prioridad al recurso humano que continuaba laborando incluso bajo presión para no hundirse en esa economía incierta, factor que impulsó al deterioro de la salud mental de los colaboradores y que los llevó a replantear prioridades de vida, incentivando renuncias masivas como patrón de comportamiento y creando nuevos retos, según Soria (2023), uno de los caballos de batalla de las organizaciones es conectar emocionalmente a los empleados con la empresa, haciéndoles creer que la dirección afectará su trayectoria profesional.

Desde el panorama ya visto de la "gran renuncia post-covid" se pueden presentar muchos desafíos para las empresas, siendo una oportunidad para que los empleadores reconsideren su enfoque hacia el trabajo y la cultura empresarial, al centrarse en la satisfacción y el bienestar de los empleados, las empresas pueden atraer y retener talentos valiosos y construir equipos más fuertes y comprometidos; para Reyes (2020), las organizaciones deben plantear programas de prevención y promoción de factores de riesgo psicosocial como el estrés, el agotamiento laboral y el control emocional, permitiendo que la vida laboral no solo afecte por factores intrínsecos al entorno de trabajo ni a lo que acontece en otras áreas extralaborales (la familia, los amigos, la red de contactos, el ocio y el tiempo libre). Esta interdependencia permite una estrecha vinculación entre lo laboral y lo extralaboral que condiciona la calidad de vida en el trabajo, determina los modos de vida y el estatus social de los individuos.

Según Arenas (2021), en tiempos de pandemia las organizaciones tuvieron que evaluar las modalidades de trabajo que se implementaban con el fin de continuar con su funcionamiento y no parar las actividades productivas; durante esta revisión encontraron que algunos cargos se podían realizar en modalidades de trabajo híbrido, el teletrabajo o el home office, sin ser necesaria la asistencia 100% presencial; estas modalidades se sostuvieron durante el tiempo de pandemia y en algunas compañías se siguen implementando gracias a que sus colaboradores han tenido un buen desempeño de sus funciones.

Ante este panorama generado por el Covid-19, resulta fundamental para las organizaciones, conocer cuáles son los beneficios y los impactos negativos derivados de la implementación del teletrabajo, con el fin de realizar una verificación exhaustiva para su

implementación en las diferentes áreas de la compañía; para Caamaño (2010, citado por Andrade et al., 2021), el teletrabajo presenta ventajas como lo son: el incremento de la productividad, la reducción del ausentismo, disminución de costos fijos, capacidad para atraer y retener empleados y el desarrollo de nuevos servicios y unidades de negocios.

Como se indicó anteriormente, estos cambios trajeron grandes beneficios para las organizaciones, los más relevantes son la reducción de costos debido a que economizan en los servicios públicos, el aumento de la productividad porque los colaboradores invertían menos tiempo en el traslado hacia sus trabajos y más tiempo en el desarrollo de sus funciones y la reducción o rotación de personal, tal como lo revela Raiborn & Butler (2009, citado por Velásquez & Vera, 2018) “uno de los grandes beneficios del teletrabajo es la reducción de problemas sociales y ambientales como congestión vehicular, contaminación, gastos de energía, y en general, la optimización de recursos tanto naturales, humanos, y tecnológicos” (p. 43).

Este fenómeno de la Gran Renuncia post pandemia, permitió a las áreas de gestión humana analizar de forma exhaustiva sobre cómo se estaban desarrollando sus actividades de bienestar laboral y las estrategias para reducir la rotación de personal, tal como lo menciona Borrás (2023), las empresas se están enfocando en la retención, la flexibilidad, los beneficios, la formación y la oferta laboral para mantener a sus empleados comprometidos y satisfechos, proponiendo cambios que benefician la permanencia de los empleados desde la creación de planes carrera y programas de capacitación laboral y personal generando sentido de pertenencia y de lealtad hacia la organización.

Desde el punto de vista de Cadena et al. (2023), la rotación por renuncias voluntarias se ha generado por la desmotivación y ha ocasionado un impacto negativo en

las operaciones de producción, distribución y venta de productos, bienes o servicios, afectando así la competitividad de la empresa en el mercado; podemos decir, que desde la desmotivación, nace la necesidad de que en las organizaciones se creen diferentes estrategias, con el fin de sostener a través del tiempo la vinculación de los colaboradores motivados, que realicen sus funciones con esfuerzo y dedicación, de manera que no solo se logre la permanencia de esté dentro de la organización sino que también su desempeño sea óptimo, “contar con un equipo motivado y productivo es la clave para que una empresa mantenga sus estándares como consiguiente lo encaminará al éxito” (Proaño, 2022, p.19).

Por estas razones, para minimizar el efecto de “la gran renuncia” las organizaciones necesitan identificar las causas fundamentales de las renunciaciones y desarrollar estrategias de retención personalizadas. De acuerdo con Judge & Kammeyer-Mueller (2022), esto se puede hacer recopilando información sobre las preferencias de los empleados con respecto a los diferentes términos y condiciones de trabajo; además es importante que las organizaciones creen ejecutivos efectivos, mejor posicionados para desarrollar estrategias de retención efectivas que vayan más allá de acuerdos flexibles, compensaciones atractivas y apoyo adecuado para los empleados. Según Krugman (2021) es importante evaluar el costo-beneficio de cada estrategia, prestando atención a cuántos y qué tipos de empleados retener debido a que algunos colaboradores de “alto valor”, merecen más beneficios por sus contribuciones y realizar esfuerzos adicionales para evitar que renuncien.

Muchos componentes de los enfoques tradicionales o convencionales para la gestión de empleados, que se consideraron efectivos antes de la pandemia, pueden no ser efectivos durante o la era posterior a la pandemia. Como lo menciona Harbert (2021), las empresas necesitan capturar los corazones y las mentes de sus empleados; por lo tanto, deben

adaptarse para abordar las resignaciones de los empleados en este nuevo y fuerte mercado laboral mientras funcionan bien, debido a que la pandemia aumentó la demanda de empleados y las organizaciones que no cumplen con estas demandas, están en riesgo.

Modalidades de trabajo remoto, implementados a partir de la pandemia.

Podemos decir que, el trabajo remoto ha experimentado un gran auge durante la pandemia de Covid-19, y muchas empresas han descubierto los beneficios de permitir que sus empleados trabajen de forma remota, decidiendo continuar con esta modalidad de trabajo. Dentro de las ventajas de esta forma de trabajo, está el ahorro de costo en el alquiler y mantenimiento de oficinas, el ahorro en los gastos de transporte y alimentación fuera del hogar, la flexibilidad de laborar desde cualquier lugar, favoreciendo la productividad al reducir las distracciones cuando se escoge un buen lugar de trabajo, un mayor agrado con el mejoramiento de la calidad de vida y un aumento de la satisfacción y compromiso de los empleados con la empresa.

Sin embargo, hay desventajas que se deben tener en cuenta como la dificultad para mantener una comunicación efectiva entre los miembros del equipo, la falta de interacción social, la posible desconexión del trabajador con la cultura, los valores de la empresa y el hecho de tener que pasar más tiempo en sus hogares, puesto que esto les genera estrés por laborar y convivir al mismo tiempo con sus familiares; para Benavides et al. (2021), el trabajo en el domicilio irrumpe las realidades familiares e interfiere en el desempeño de las personas trabajadores, evitando que se puedan observar como si no fueran madres, padres o hijos.

Por este motivo, la implementación de las diferentes modalidades de trabajo requirió realizar revisiones de perfiles y la creación de diferentes estrategias, con la

intención de mantener una buena cultura organizacional a través de la implementación de recursos digitales, capacitaciones sobre el manejo del tiempo, ejercicios de motivación para asegurar la retención de empleados; como lo mencionan Reyes et al. (2020, citado en Briones, 2020), desde la psicología organizacional se pueden plantear estrategias que ayuden al sostenimiento de la empresa, potencialice las actitudes positivas, la motivación y la comunicación asertiva de sus colaboradores; con estos aportes, las organizaciones han logrado mantener las modalidades de trabajo y al mismo tiempo un buen desempeño laboral.

En apoyo al concepto de teletrabajo, surgieron definiciones, que permiten complementarlo como "una forma de organización laboral, que se efectúa en el marco de un contrato de trabajo, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación - TIC -para la comunicación entre el trabajador y empleador, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo (Decreto 884, artículo 1, 2012) permitiendo analizar la forma de trabajo sin presencialidad, el contexto laboral y la satisfacción del trabajador desde un concepto de bienestar: "estado en el que el sujeto puede sentirse satisfecho con varios ámbitos de su vida tanto físicos como psicológicos, contribuyendo a la realización personal. Los campos en donde se busca el bienestar incluyen el trabajo, relaciones interpersonales, salud mental y física." García y Alandete (2014, citado por Reyes et al., 2020).

Para Zhang et al. (2021), a medida que los empleados hacen la transición al trabajo remoto a tiempo parcial o completo (relacionado o no con la pandemia), la gerencia puede identificar los problemas relacionados con los beneficios y desafíos simultáneos que

enfrenta el empleado al desempeñarse bajo esta modalidad de trabajo; permitiendo proteger y mejorar los recursos, las comunicaciones dentro del horario laboral, garantizar que los descansos para evitar la fatiga o agotamiento y facilitar las conexiones interpersonales entre los trabajadores como las reuniones grupales (empezando con temas de interés no laboral para posteriormente entrar en temas laborales) y conversatorios donde les permita interactuar; facilitando que tengan una conexión de confianza con el equipo de trabajo a pesar de la virtualidad, de sentirse parte de la organización y que sus líderes se preocupan por el estado emocional de sus equipos.

Debido a esto, para algunas empresas las nuevas modalidades de trabajo evidenciaron la necesidad de proporcionar los implementos necesarios a los colaboradores para que estos puedan desarrollar sus funciones y tener un buen rendimiento, así como lo indica Ortiz (2006, citado por Ricaldi et al., 2021) la modalidad de trabajo remoto es un complemento para la vida diaria fuera del lugar de trabajo; solo con un equipo de cómputo y conexión a internet podrá desempeñar sus funciones desde cualquier lugar evitando que haya una excusa frente al desarrollo de las actividades. Estas modalidades han sido beneficiosas por facilitar la disponibilidad de tiempo para realizar actividades como estudiar, atender a sus hijos, asistir a citas médicas, etc.

Por estas razones, las organizaciones estuvieron obligadas a implementar nuevas herramientas informáticas e invertir en capacitaciones para su personal, con el propósito de que sus empleados contarán con los recursos suficientes para desempeñar sus labores durante y después de la pandemia, de acuerdo con Acevedo et al. (2021) para que el teletrabajo sea efectivo, se debe contar con diferentes recursos tecnológicos como computadores, teléfonos inteligentes y con conocimientos básicos en el uso de plataformas

como zoom, meets, teams, etc.; esto aporta valor y calidad al desarrollo de las actividades diarias desde el lugar donde trabajen.

Dentro de las acciones que se sugiere reestructurar, son las propuestas de trabajo con tiempos de descanso, generando espacios de disfrute en familia, momentos de ocio y el tiempo libre fuera de sus horarios de trabajo, de manera que la calidad del trabajo tenga repercusión en la calidad de vida de los colaboradores, para lo cual, Thomason (2020) considera que las empresas den un paso atrás y reexaminen qué formas tradicionales de trabajar existen por convención, no por necesidad. eligiendo el trabajo de calidad por encima de la cantidad, apalancando propuestas de bienestar para los empleados, porque solo la productividad como eje central de la compañía no garantizan una mayor competencia ni una mayor rapidez y calidad en el proceso.

Cabe anotar que, la calidad de vida laboral se basa en el equilibrio de la vida personal y profesional del trabajador, desde la percepción de bienestar en el trabajo se evalúan condiciones de entorno o medio ambiente en el que se es obligado a laborar, la compensación por las actividades desarrolladas dentro de la compañía y los beneficios que conlleva estar en ese lugar y que son medibles mediante evaluaciones de bienestar y satisfacción positivas o negativas según la empresa (Baitul, 2012).

Para los autores Segurado y Agulló (2002), la calidad de vida laboral debe alcanzar la búsqueda de condiciones laborales que permitan a los trabajadores desarrollarse plenamente en el trabajo y mejorar su calidad de vida en el mismo; una de las formas de lograr esto es a través del diseño de puestos de trabajo más ergonómicos, es decir, adaptados a las necesidades físicas y psicológicas de los trabajadores. De acuerdo con esto, el puesto de trabajo ergonómico se ajusta a las características individuales del trabajador,

considerando factores como estatura, peso, edad, fuerza física, estado de salud y habilidades, además, del tipo de actividad que desempeña para que éste pueda realizarla de manera eficiente y sin poner en riesgo su salud.

De acuerdo con Jokinen y Heiskanen (2013), la CVL es un aspecto importante para la humanización del trabajo y esta a su vez tiene cinco variables principales definidas: 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.

Se puede señalar que, dentro de la organización es trascendental tener unas buenas condiciones tanto de infraestructura como de ambiente laboral, porque esto, influye en el desempeño de los empleados y en los índices de rotación, tal como lo menciona Tovar et al. (2017), la calidad de vida laboral está siendo influenciada por las percepciones de los trabajadores siendo positivas o negativas en aspectos como la satisfacción y seguridad en el trabajo, los programas de bienestar, la remuneración y honorarios, el clima laboral, las oportunidades de crecimiento en el área personal o profesional y por último, el balance que exista entre el trabajo y la familia; tanto los aspectos positivos como negativos ayudan a las organizaciones a mejorar las estrategias implementadas para influenciar el desarrollo de las actividades y aumentará la productividad; además, se está influenciando en la vida personal del empleado y esto producirá en él, la motivación necesaria para sentirme parte de la compañía.

En las organizaciones, los trabajadores valoran la compensación por sus actividades no solo la remuneración salarial, sino también aspectos prestacionales dentro de la

compensación, generando flexibilidad en las retribuciones adicionales brindadas por la empresa y proponiendo un sistema de beneficios adicionales que denominado salario emocional. Entre los primeros registros del concepto de salario emocional se encuentra el de Huete (2003, citado por Rubio et al., 2020) en el libro *Servicios & Beneficios* donde indica que el modelo de beneficios y servicios permite una vinculación entre las condiciones de trabajo y la contribución que realiza el trabajador al resultado final, porque tiene la libertad para tomar decisiones que mejoran la calidad del servicio prestado, y esto a su vez se relaciona con la satisfacción que siente al realizar bien su trabajo.

De acuerdo con Amaya et al. (2021), muchos trabajadores pueden enfrentar desafíos en el ambiente laboral debido a la falta de estrategias y herramientas para manejar la rutina diaria. El estrés laboral y el agotamiento pueden tener un impacto negativo en el rendimiento laboral y en la calidad de vida en general. Es importante que los empleadores proporcionen recursos y estrategias para ayudar a los empleados a enfrentar el estrés y el agotamiento, y que estos se tomen el tiempo para cuidar su bienestar físico y emocional, participando activamente en la consecución de un rendimiento laboral saludable y armónico.

Como expresa Tho et al. (2014), en ocasiones los trabajadores realizan observaciones críticas de la labor, generando apreciaciones favorables del trabajo, considerándolo atractivo y por tanto, motivándose a la realización de actividades incluso desafiantes, complejas en su finalización pero que, por alcanzar una satisfacción laboral, son completadas, incentivando a no abandonarlas, sino a continuar con el mismo vigor, desarrollando altos niveles de capital psicológico en el personal. Este entusiasmo es positivo cuando no es un factor constante en las dinámicas de trabajo, con exigencias

multitarea cada vez mayores, porque cuando es una situación continua en el tiempo que transforma no sólo las condiciones de trabajo sino también las actividades extralaborales, puede cambiar la motivación, manifestar estrés, inestabilidad emocional y consecuencias con afectaciones a futuro para el trabajador expuesto.

Desde la perspectiva de Espinosa y Morris (2022), algunos países con avances económicos tienden a reducir la jornada laborales dejando que los empleados descansen los fines de semana y lo dediquen al esparcimiento familiar, en otros países de América Latina, las nuevas modalidades de trabajo y la digitalización de las actividades han impulsado el aumento de horas laborables, una mayor carga de trabajo y la disminución de la interacción familiar, social y personal, convirtiendo incluso el último día de la semana también en día laboral, perjudicando a largo plazo el desempeño laboral, la motivación frente a la tarea y la interacción de espacios colaborativos de trabajo, siendo necesario evaluar la calidad de vida de los colaboradores por encima de la productividad, incrementando los beneficios, incentivos y propuestas de valor, convirtiendo las organizaciones en lugares atractivos de trabajo.

Por otra parte, para Srivastava y Kanpur (2014), un ambiente laboral óptimo para los empleados se traduce en la salud económica desde la eficiencia, ya que apalanca no solo los objetivos y estrategias de la organización, sino que favorece las prácticas desde una perspectiva de productividad, formación o entrenamiento y de entornos seguros y saludables, fortaleciendo el capital humano y la calidad de vida en el trabajo; cuando los empleados se sienten valorados, respetados y apoyados en su empresa, son más comprometidos, productivos y eficientes. Además, un ambiente laboral positivo favorece la retención de empleados talentosos y experimentados, lo que a su vez reduce los costos

asociados con la contratación y capacitación de nuevos empleados, mejorando la reputación de la empresa, atrayendo nuevos clientes y generar oportunidades de negocios.

Es cierto que existe una relación positiva entre el capital humano y el desempeño a nivel macroeconómico, es decir que cuanto mayor sea el nivel de capital humano en una economía, mayor será la productividad y el crecimiento económico a largo plazo; de acuerdo con esto, el capital humano puede ser mejorado a través de la educación, la formación y el desarrollo de habilidades, lo que potencia la productividad, el crecimiento exponencial de la economía del país y el crecimiento del mercado competitivo de acuerdo con la actividad económica de la compañía, permitiendo salarios más equitativos, mayor satisfacción personal y laboral con el logro de los objetivos propuestos y una curva de desempeño laboral visto desde variables como la eficiencia asignativa, el éxito o permanencia de los negocios y la productividad (Mungaray y Ramírez, 2007).

Un empleado satisfecho, es un individuo feliz, motivado, con mejores ideas, más productivo, que potencia el éxito de la compañía y que se fortalece desde el reconocimiento, la empatía con el cargo, su desarrollo y la lectura oportuna de las necesidades que beneficien a todo el colectivo de trabajadores; para generar hábitos de trabajo efectivos, es importante establecer indicadores de bienestar psicológico de los colaboradores como propone Augusto et al. (2018), las empresas deben garantizar que se logre la satisfacción laboral desde la felicidad integral y el bienestar de los trabajadores, garantizando la motivación y el buen desempeño laboral. Para el logro de este objetivo se debe generar una cultura del cambio para la fidelización del personal, evitando generar la sensación de inseguridad laboral, desarrollando hábitos más seguros de trabajo mediante el equilibrio de su vida personal, familiar y laboral, propiciando espacios sanos de ocio desde

la administración del tiempo libre y el cuidado propio, como estrategia efectiva de aceptación del cambio organizacional.

Como lo expresa Neffa et al. (2020), el fenómeno que se generó a consecuencia de la presencia del Covid-19, permite evaluar las condiciones biopsicosociales, ya que no hubo una afectación física únicamente, sino también la adaptabilidad a las condiciones y medio ambiente en el que fueron obligados a laborar de manera “temporal”, afectando dimensiones psicológicas que desencadenaron situaciones de relacionamiento, correlaciones sociales, sintomatologías producto del estrés y condiciones cambiantes producido por la pandemia con la nueva “biopolítica digital”, que llevaron a la población trabajadora a repensar las condiciones de trabajo desde una nueva normalidad en construcción. Estos cambios simultáneos entre posibles contagios, medidas de bioseguridad y exigencias de la tarea desde una nueva era digital, impactaron de manera inconsciente la psiquis, incidiendo en los comportamientos, valoración del tiempo, importancia de la vida y a posibles juicios de valor frente a la nueva normalidad pos-pandemia.

Dentro de los cambios que surgieron por el Covid-19, está el uso desmedido de las plataformas digitales como mecanismo de acción para sacar a flote los diversos negocios y empresas, suspendiendo la comunicación personalizada o presencial y migrando muchos de los mercados del mundo a una interacción netamente virtual, lo cual potenció como define Álvarez y Pérez (2021) el diseño de software con cambios en la gestión del trabajo, generando un efecto en las dinámicas de trabajo, aumentando la atención al detalle frente al uso de plataformas, programas de interacción y mayor exposición de los trabajadores al aumento en las horas de trabajo frente a una pantalla, sin posibilidades de desconexión o de cambio de trabajo. Esta dinámica laboral cambió las circunstancias de los trabajos

disponibles, con ofertas de empleo remotos con amenazas desde labores con poca regulación, abuso de horas de trabajo, poco descanso y condiciones de trabajo menos favorables.

Por otro lado, Mukherjee y Narang (2022) plantearon desde estudios realizados en la India y reino unido, los beneficios de trabajar de manera remota visto, desde un contexto de eficiencia y productividad en trabajadores de las áreas de TI, los cuales denotan felicidad con la flexibilidad de las modalidades de trabajo, lo que permite replantear si el cambio de las condiciones a distancia pueden ser más beneficiosas que regresar a laborar de forma presencial, ya que los colaboradores expresan aumentar su concentración, el rendimiento de los desarrollos tecnológicos y los entregables de trabajo en tiempo récord. Con esta situación, las empresas analizan si la tecnología digital está desplazando los espacios físicos prediseñados con unas condiciones más favorables a nivel físico y ergonómico, priorizando la cultura de satisfacción del personal, aunque se debe monitorear la salud física y mental de la población trabajadora, enfocando los esfuerzos en las interacciones, la participación activa de los espacios de entrenamiento y los cambios en las condiciones laborales en el hogar, especialmente en el personal femenino, debido a que en el estudio de Mukherjee y Narang se evidenció que el 33% de la población encuestada eran mujeres y compartían las labores del hogar y el cuidado de sus hijos con las actividades laborales, lo cual a largo plazo puede afectar su salud, aumentar el tiempo de conexión al trabajo y disminuyendo las bondades del trabajo en casa.

Por su parte, Llano (2014), manifiesta que la implementación de jornadas flexibles, el teletrabajo y la reducción de horas semanales, son uno de los mayores entes motivacionales para los empleados porque mejora la concentración y el rendimiento,

facilitando la productividad y rentabilidad, transformando la compañía en un buen lugar para laborar por la oferta de un salario emocional para sus empleados; podemos decir que, después de la pandemia la mayoría de las personas buscan un empleo que les permita compartir más tiempo con sus familiares y por esta razón, se vuelven más atractivas aquellas compañías donde se implementan este tipo de flexibilidades.

Para los autores González y De Avice (2017), el salario emocional se define como retribuciones que no son económicas, pero el trabajador las percibe como un apoyo para satisfacer sus necesidades personales y familiares; este salario emocional tiene efectos positivos en la productividad de los empleados y busca articular las dimensiones de su vida cotidiana contribuyendo a un mejor equilibrio entre lo personal y lo laboral. Todo esto hace que los empleados valoren más aquellos lugares donde pueden desarrollarse profesionalmente y a su vez gozar de las retribuciones emocionales como la flexibilidad laboral, mejorando así la conciliación entre la vida personal y laboral, favoreciendo la reducción y rotación de personal en la organización.

De acuerdo con la definición sobre riesgos psicosociales de Michel Gollac (2011, citado por Kohen, 2020), la salud física y mental se ven afectados por las condiciones del empleo, de la organización y las funciones del cargo dado que estos factores influyen en el funcionamiento psíquico y mental de los trabajadores; la pandemia de Covid-19 tuvo un gran impacto en las condiciones laborales tanto dentro como fuera del lugar de trabajo afectando en gran dimensión la estabilidad no solo laboral si no también emocional, llevando a las organizaciones a establecer estrategias laborales diversas como las modalidades de trabajo y propuestas de bienestar, donde a pesar de la recuperación post-covid, muchos de estos cambios produjeron afectaciones en las condiciones laborales.

Discusión

En los resultados de este artículo de revisión se pudo apreciar que durante la pandemia por Covid-19, el mundo laboral y los seres humanos se vieron inmersos en situaciones difíciles que afectaron no solo su salud física y mental, sino también su situación laboral y económica, esto coincide con lo expuesto en las investigaciones realizadas por Lozano y Reina (2021, como se citó por Guerrero y Guerrero, 2023) y Espinosa (2021). Por su parte, las renunciaciones que se presentaron durante los años de la pandemia dejaron ver las motivaciones de las personas para conseguir un nuevo empleo, lo que concuerda con la investigación realizada por Egan (2021), en donde se deja ver la importancia que tienen las condiciones laborales que ofrecen las organizaciones.

No cabe duda entonces, de que la pandemia trajo consigo un cambio significativo en las modalidades de trabajo y en la cultura de las organizaciones, esto permitió replantear las estrategias en búsqueda del bienestar del empleado, con el fin de generar en ellos satisfacción y motivación para cumplir con los objetivos de las empresas; como lo expresa García (2017) las organizaciones deben crear consciencia sobre lo importante que es aumentar el grado de bienestar y salud organizacional para generar motivación porque no se puede desligar el factor humano de las actividades que estos realizan, solo por el hecho de generar mayores ganancias.

Por otra parte, los cambios generados por la pandemia repercutieron significativamente en las concepciones de las condiciones actuales de trabajo por parte de los empleados, generando reflexiones importantes sobre la permanencia en el sitio actual de trabajo, motivados por la poca empatía con las dinámicas laborales, la búsqueda de mejores garantías y la priorización de la satisfacción laboral con un equilibrio personal, llevando a

muchos trabajadores incluso a solicitar el retiro anticipado, fenómeno que afectó a países como Alemania y Canadá, de acuerdo con Grisolia (2022), donde la población en edad productiva no tenía la capacidad de cubrir los puestos de trabajo vacantes, generando opciones muy atractivas de trabajo para inmigrantes y para personal capacitado en ciertas profesiones o roles.

Del mismo modo, la gran renuncia se visualizaba como el mecanismo de escape perfecto para los trabajadores que no estaban conformes con su empleo actual, donde el trabajador poco valorado reconstruye su concepto de mejores condiciones y oportunidades laborales, como expresa Egan (2021), aprovechando la alta demanda de trabajo pos-pandemia que surgió con la apertura nuevamente de los mercados, y cambiando la mentalidad de la población trabajadora, que ya no invertía todo su tiempo en el trabajo como mecanismo de supervivencia; sino, por el contrario, buscaba una nueva realidad laboral sin modelos tradicionales de trabajo, que impulsarán cambios de crecimiento, mejor adaptación y flexibilidad en el trabajo y modificaciones de patrones de conducta positivas desde el fortalecimiento de las nuevas políticas de trabajo ofertadas.

Visto desde otro contexto, la renuncia y la retención de los trabajadores, no siempre fue negativa, analizada desde aquellos empleados que a menudo afectan negativamente la productividad y la competitividad de la empresa, favoreciendo las dinámicas y entornos de trabajo cuando renuncian los empleados que son “bajo valor” a la organización (Judge & Kammeyer-Mueller, 2022), mejorando así, de manera indirecta el clima laboral, la sobrecarga de trabajo y la disminución del "quiet quitting", (Rueda, 2023) en contraprestación al fortalecimiento de los equipos con el nuevo personal que ingresa para sustituir al de “bajo valor” saliente.

De igual manera, es interesante observar como la pandemia de Covid-19 ha acelerado la adopción de modalidades de trabajo flexibles y la digitalización de las actividades laborales; así mismo, se menciona el uso desmedido de plataformas digitales como mecanismo de acción para mantener los negocios y empresas en funcionamiento; sin embargo, se señala que esta dinámica laboral obligada ha generado cambios en las dinámicas de trabajo, aumentando la carga de trabajo y la exposición de los trabajadores a largas horas frente a una pantalla. Sumado a esto, se destacan los beneficios que estas modalidades de trabajo pueden generar para las empresas y para los empleados, como los son el equilibrio entre la vida laboral y personal, la productividad y la retención de empleados y se resalta la importancia de considerar el impacto en la calidad de vida de los colaboradores y de evaluar constantemente su bienestar.

Así mismo, se menciona la necesidad de proporcionar recursos y herramientas para manejar el estrés y el agotamiento, así como de priorizar la calidad de vida de los empleados por encima de la productividad, esto implica evaluar las formas tradicionales de trabajar y enfocarse en el trabajo de calidad en lugar de la cantidad; de acuerdo con Thomason (2020) elegir el trabajo de calidad sobre la cantidad puede tener un impacto positivo en la población trabajadora, en la empresa y en su competitividad a largo plazo, esta es una estrategia que valora tanto a los empleados como a los clientes, y puede conducir a resultados más sólidos y sostenibles en el mundo empresarial actual ya que destaca la importancia de crear ambientes laborales óptimos y atractivos, ofreciendo beneficios, incentivos y propuestas de valor para los trabajadores.

En términos generales, todas las organizaciones deben plantear escenarios estratégicos post-covid, que se adapten a las nuevas dinámicas sostenibles de trabajo,

mejorando la experiencia del empleado, disminuyendo los índices de rotación en equilibrio con la adopción de diversas modalidades de trabajo con altos niveles de productividad y eficiencia, que faciliten la retención del talento humano desde ambientes de trabajo seguros, saludables y flexibles de impacto positivo para la cultura organizacional y la vida personal de sus colaboradores; con políticas de trabajo ofertadas acorde con la nueva realidad laboral.

Por este motivo, se considera importante continuar la investigación con el fin de recopilar experiencias y testimonios de los trabajadores que fueron afectados directamente por las condiciones, modalidades de trabajo pos-pandemia y las condiciones de confinamiento; se implementaría métodos cualitativos desde el análisis de las condiciones en la calidad de vida pos-pandemia, la gran renuncia como mecanismo de cambio y las modalidades de trabajo que se implementaron a raíz de la pandemia Covid 19, permitiendo tener una visión más amplia sobre las vivencias, las emociones y las percepciones individuales posteriores a la pandemia, también se identificarían como las condiciones laborales, la aplicación de nuevas tecnologías y las ofertas actuales de trabajo han influido en su bienestar y calidad de vida.

Conclusiones

Podemos decir que, durante los años que duró la pandemia las organizaciones se vieron enfrentadas a tomar decisiones difíciles como lo fueron implementar modalidades de trabajo remoto y/o híbridas de las cuales tenían poco conocimiento, establecer medidas de distanciamiento social que les permitieran seguir en funcionamiento, despedir a empleados para tener estabilidad financiera o por el contrario, cerrar definitivamente sus empresas al no tener producción; a su vez, los empleados estuvieron enfrentados a problemas de salud

por el Covid-19 y no menos importante por el estrés y la ansiedad que sentían al tener que pasar por las situaciones descritas anteriormente. A pesar de que la pandemia trajo consigo enfermedad inestabilidad e incertidumbre, también gracias a ella se dio un cambio dentro de las organizaciones por la aparición de nuevas necesidades de los empleados.

Por tal motivo, la mayoría de las organizaciones decidieron cambiar sus estrategias de beneficios (mental, físico, económico y social) e implementar el ajuste de las diferentes modalidades de trabajo que fueron usadas durante los años que duró la pandemia; todo esto, con el fin mejorar la experiencia del empleado, bajar los índices de rotación, obtener un mayor desempeño y un mejor rendimiento en las funciones que estos desarrollan para cumplir con la estrategia de la organización y tener una estabilidad dentro del mercado. Además, la pandemia hizo que los colaboradores se volvieran más conscientes de que el bienestar y la salud de él y su familia están por encima de cualquier empleo y por esta situación, deben iniciar con la búsqueda de una compañía y un cargo que cumpla con sus expectativas y satisfaga sus necesidades.

Cabe señalar que, el gran despertar de la población trabajadora tuvo lugar posterior a la pandemia Covid-19, con la renuncia silenciosa como fenómeno mundial asociado a los cambios de pensamiento sobre los modelos tradicionales de trabajo, replanteando prioridades de vida y sugiriendo una tendencia de equilibrio hacia una nueva forma de vida - trabajo, desfavoreciendo el rendimiento laboral, la motivación y las expectativas de trabajo, que en consecuencia incentivaron a una renuncia masiva como patrón de comportamiento, generando nuevos retos tanto para las empresas como para los empleados; quienes buscaban proyectos de trabajo atractivos no solo a nivel salarial, sino desde el bienestar y la armonía con sus dinámicas personales, buscando modelos de trabajo híbrido,

flexibilidad horaria y mayor reconocimiento e incentivos a la labor. En contraparte las organizaciones con algunas renuncias de empleados fortalecieron sus equipos de trabajo con el nuevo personal que ingresaba, pero también, fueron retadas a desarrollar estrategias de retención de alto valor desde propuestas de bienestar, para que, a pesar de la alta demanda en la oferta laboral, compitieran en el mercado con nuevas políticas de trabajo ofertadas acorde con la nueva realidad laboral.

La pandemia ha tenido un impacto significativo en la forma en que trabajamos y ha acelerado la adopción de diversas modalidades de trabajo en todo el mundo; a medida que nos acercamos a una nueva normalidad, siendo evidente que estas modalidades de trabajo han llegado para quedarse y están remodelando el panorama laboral de maneras que no podríamos haber anticipado. La implementación de modalidades de trabajo remoto, teletrabajo y trabajo híbrido se ha convertido en una realidad en muchas organizaciones, demostrando que es posible mantener altos niveles de productividad y eficiencia sin necesidad de estar físicamente en la oficina; al mismo tiempo, ha abierto oportunidades para una mayor flexibilidad en la vida laboral de los empleados, lo que puede contribuir a una mejor conciliación entre el trabajo y la vida personal.

En definitiva, para las empresas independiente de su actividad económica, se presentan desafíos importantes como la necesidad de mantener la conexión entre los equipos, garantizar la seguridad de los datos y mantener un equilibrio entre el trabajo y el bienestar emocional de los empleados, entendiendo que no todas las profesiones y sectores pueden adoptar plenamente estas modalidades de trabajo, por lo cual se deben plantear escenarios adicionales en términos de estrategias para retener el talento humano, buscando

nuevas formas de trabajo amigables con las nuevas dinámicas organizacionales que garanticen la sostenibilidad empresarial bajo las condiciones actuales.

Referencias

- Acevedo Duque, Á., González-Díaz, R. R., González-Delard, C., y Sánchez, L. (2021). Teletrabajo como estrategia emergente en la educación universitaria en tiempos de pandemia. *Revista de Ciencias Sociales* (Ve), XXVII (1), 460- 476.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8090633>
- Álvarez Hernández, G., & Pérez Zapata, O. (2021). Plataformización y gestión “platafórmica”: una discusión de las condiciones de trabajo en una plataforma cualificada. *Revista Española De Sociología*, 30(3), 67.
<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/65258>
- Amaya Cardozo, I. M., Manchego Morales, M. L., Otálora Soto, H. Y., & Ramírez Ayala, N. (2021). El estrés laboral y su influencia en el desempeño organizacional. *Revista Poliantea*, 16(28), 8–12. <https://doi.org/10.15765/poliantea.v16i28.2326>
- Andrade, V., et al. (2021). Del trabajo en casa en confinamiento a un escenario de teletrabajo. La aceleración de un cambio a partir de la crisis sanitaria por COVID-19. <http://hdl.handle.net/20.500.11912/9848>
- Arenas Landazábal, C. N. (2021). *El trabajo en la pospandemia: 6 cambios estructurales que nos dejó el covid*. [Doctoral dissertation, Universidad del Rosario].
<https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/32907>
- Augusto, T., Campagnolli, D., Canuto, T. y Graziano, G. (2018). Emotional salary as a strategy to retain talents. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*, 74-80.
<https://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/NovaRua/issue/view/678/787>
- Ávila Quintero, O. (2020). *Estrategias de innovación de la gestión empresarial durante la COVID-19*. [Especialización en alta gerencia, Universidad Militar Nueva Granada].
<https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/37023>
- Baitul, M. (2012). Factors affecting quality of work life: An. *Global Journal Of Management And Business Research*, 12 -18.

https://globaljournals.org/GJMBR_Volume12/4-Factors-Affecting-Quality-of-Work-Life-An.pdf

- Benavides, F. G., Amable, M., Cornelio, C., Vives, A., Milián, L. C., Barraza, D. & Delclos, J. (2021). El futuro del trabajo tras la COVID-19: el papel incierto del teletrabajo en el domicilio. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*.
<https://www.scielo.br/j/rbso/a/LhzNSwFdfBKbwLQbv3Rntmt/?lang=es&format=pdf>
- Borrás Torres, C. (2023). *La gran renuncia: análisis americano post-pandemia. comparativa entre estados unidos y europa. impacto en los recursos humanos*. [Trabajo de grado, Universitat Jaume].
<https://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/203760>
- Briones Jácome, I. E. (2020). Psicología organizacional en tiempos de la pandemia COVID-19. *Domino de las Ciencias*, 6(3), 26-34
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7539705.pdf>
- Cadena Cadena, N., Posada Vargas, N., Arana, M., Torres Varela, S. (2023). *Causas y consecuencias de la renuncia voluntaria en las empresas de producción en Bogotá*. [Trabajo de grado Especialización en Gestión Humana, Universidad EAN].
<https://repository.universidadean.edu.co/handle/10882/12590>
- Caicedo, J. A. (2021). *El teletrabajo y la productividad pos-pandemia*. [Ensayo especialización alta gerencia, Universidad Militar Nueva Granada].
<https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/38761>
- Campos Granados, N. L. (2022). *Recomendaciones a los departamentos de recursos humanos a partir de la reforma procesal laboral y los cambios sucedidos con la pandemia para la mejora de la calidad de vida de los colaboradores durante 2022* [Trabajo de grado para optar por Licenciatura en Comportamiento Organizacional, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología ULACIT].
<https://repositorio.ulacit.ac.cr/bitstream/handle/123456789/10876/REF-1661301329-2.pdf?sequence=2>

Decreto 0884 de 2012, artículo 1. Por la cual se reglamenta la Ley 1221 de 2008 y se dictan otras disposiciones. 30 de abril del 2012.

https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=47216

Durán, M. M. (2013). Bienestar psicológico: el estrés y la calidad de vida en el contexto laboral. *Revista nacional de administración*, 1(1), 71-84.

<https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/285>

Egan, M. (12 de octubre de 2021). Un número récord de estadounidenses están abandonando sus empleos. *CNN en*

Español. <https://cnnespanol.cnn.com/2021/10/12/numero-record-estadounidenses-abandonando-empleos-trax/>

Espinosa, B. (2021). *Efectos osteomusculares del teletrabajo y del trabajo en casa en situación de pandemia por Covid-19*. [Trabajo de grado para optar por el título de Especialista en Seguridad y Salud en el Trabajo, Universidad de Antioquia].

<https://bibliotecadigital.udea.edu.co/handle/10495/25168>

Espinosa, M. y Morris, P. (2002). Calidad de vida en el trabajo: percepciones de los trabajadores. Cuadernos de Investigación. *Cuaderno No. 16*. Santiago de Chile: Dirección del Trabajo, Departamento de Estudios del Gobierno de Chile.

https://www.dt.gob.cl/portal/1626/articles-64333_recurso_1.pdf

García Correa, D. A., Londoño Bolívar, C., & Ortiz Pérez, L. (2017). Factores internos y externos que inciden en la motivación laboral. *Revista Electrónica Psyconex*, 8(12), 1–9. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/Psyconex/article/view/326981>

Grisolía, J. A. La gran renuncia, el modelo mixto y el horizonte utópico. (2021), III. El “Gran Despertar”, La “Gran Renuncia” y “La Renuncia Silenciosa” p.p 5-6 Congreso Sartra.

<http://www.congresosartra.com/files/GRISOLIA.LAGRANRENUNCIAELMODELOMIXTOYELHORIZONTEUTOPICO.pdf>

González, F. y De Avice, A. D. (2017). Qué es y cómo se paga el salario emocional.

Revista de negocios del IEEM, 80. <https://www.hacerempresa.uy/wp-content/uploads/2018/12/IEEM-agosto-RRHH.pdf>

- González Baltazar, R., Santacruz Hidalgo, G. y Salazar Estrada, J. (2007). “Calidad de vida en el trabajo”: un término de moda con problemas de conceptualización. *Psicología y salud*, 17(1), 115-123.
<https://psicologiaysalud.uv.mx/index.php/psicysalud/article/view/746>
- Guerrero, P. & Guerrero, J. (2023). La gran renuncia, aspectos psicológicos, económicos, y la resiliencia organizacional en EUA y México. *RICSH Revista Iberoamericana de las Ciencias Sociales y Humanísticas*, 12(23), 15 - 49.
<https://doi.org/10.23913/ricsh.v12i23.300>
- Harbert, T. (2021). A New Day for HR: The Coronavirus Pandemic Not Only Expanded HR’s Corporate Influence but Also Led to a Renewed Focus on Employees. *HR Magazine*, 66, 232-238. <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/fall2021/pages/pandemic-expands-role-of-hr.aspx>
- Jokinen, E. y 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.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813014687?via%3Dihub>
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. (2022). *Staffing Organizations*. McGraw-Hill Irwin.
<https://www.studocu.com/row/document/the-german-university-in-cairo/staffing-development/staffing-organizations-9th-pdf-book/53496966>
- Kohen, J. (2020). Pandemia y riesgos psicosociales en el trabajo. Una mirada interdisciplinaria y la experiencia sindical. (1a.ed.). *Homo Sapiens Ediciones*.
https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/157853/CONICET_Digital_Nro.99_49fbd4-a852-4bfc-9972-83d70e59f2c0_A.pdf?sequence=2#page=50
- Krugman, P. (2021). Working Out: Is the Great Resignation a Great Rethink? *New York Times*, 29. <https://www.nytimes.com/2021/11/05/opinion/great-resignation-quit-job.html>
- Llano Restrepo, P. (2014). La flexibilidad laboral y el salario emocional. *Revista Aglala*, Vol. 5(1), 34–68. <https://revistas.curn.edu.co/index.php/aglala/article/view/700>

-
- Lobato, J. (2022). Imaginar lo (im) posible. Aportes feministas-sindicales para repensar el derecho del Trabajo post COVID-19. *Investigaciones feministas*, 13(1), 65-75.
<https://revistas.ucm.es/index.php/INFE/article/download/77731/4564456560804>
- Medina B., Nisfiannoor M., Meida F. (2021). Changes in motivation that affect employee performance during the covid 19 pandemic. *Magazine Journal of Applied Management (JAM)*, Volume 19, Number 2.
<https://jurnaljam.ub.ac.id/index.php/jam/article/view/2157>
- Mira, J. J., Pérez-Jover, V., Lorenzo, S., Aranaz, J., & Vitaller, J. (2004). La investigación cualitativa: una alternativa también válida. *Atención primaria*, 34(4), 161-166.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0212656704789027>
- Mukherjee, S., & Narang, D. (2022). Digital economy and work-from-home: The rise of home offices amidst the COVID-19 outbreak in India. *Journal of the Knowledge Economy*, 1-22. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s13132-022-00896-0.pdf?pdf=button>
- Mungaray A., y Ramírez M. (2007). Capital humano y productividad en microempresas. *Investigación económica*, 66(260), 81-115.
www.redalyc.org/pdf/601/60126003.pdf
- Mussie T., Goitom T., Marcy A., Paulos T. (2022). The “Great Resignation”: Causes, consequences, and Creative HR Management Strategies. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*.
<https://www.scirp.org/journal/paperinformation.aspx?paperid=116228>
- Neffa, J., Kohen, J., Henry, M., Korinfeld, S., Lualdi, C. y Padró R. (2020). Pandemia y riesgos psicosociales en el trabajo. Una mirada interdisciplinaria y la experiencia sindical. (1a.ed.). *Homo Sapiens Ediciones*.
https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/157853/CONICET_Digital_Nro.9949fbd4-a852-4bfc-9972-83d70e59f2c0_A.pdf?sequence=2#page=50

- Organización Internacional del Trabajo - OIT (2021). Las desigualdades y el mundo del trabajo. Informe IV presentado ante la Conferencia Internacional del Trabajo, 109ª reunión. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
https://www.ilo.org/ilc/ILCSessions/109/reports/reports-to-the-conference/WCMS_792136/lang--es/index.htm
- Proaño Núñez, S. A. (2022). *Motivación y desempeño en el área de producción de la “Corporación Impactex Ltda.” en la era post covid-19* (Bachelor's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Carrera de Administración de Empresas).
<http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/34608/1/009%20AE.pdf>
- Reyes Rueda, B., Ávila Tordecilla, L, Vargas Pineda, M., Baraona, K. y Ortiz - Campo, J. (2020). *Calidad de Vida Laboral en Tiempos de Pandemia debido al COVID-19*. [Proyecto de práctica II, Institución Universitaria Politécnico Gran Colombiano].
<https://alejandria.poligran.edu.co/bitstream/handle/10823/2268/BRIGITTE%20ROCIO%20REYES%20RUEDA%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ricaldi Rivera, R., Ruiz - Pinto, A., Camero - Ricalde, S., Denis Del Mar, D., & Vértiz - Osoreo, R. I. (2021). El trabajo remoto y teletrabajo en tiempo de Post-pandemia COVID-19 en la Ciudad de Lima. *Yotantsipanko*, 1(1), 02–10.
<https://doi.org/10.54288/yotantsipanko.v1i1.2>
- Rubio, S., Beltrán, C., Baltazar, R., & Sánchez, R. (2020). El concepto de salario emocional. *Revista Científica Retos de la ciencia*, 8, 15–24.
<https://www.retosdelacienciaec.com/Revistas/index.php/retos/article/view/306>
- Rueda Marín, C. y Giraldo Gil, D. (2023). *Percepción respecto a los factores organizacionales que generan renuncia silenciosa en un grupo de líderes del área de gestión humana de una empresa privada de la ciudad de Medellín, en tiempo de post - pandemia*. [Trabajo de grado, Corporación Universitaria Minuto de Dios]. Repositorio institucional UNIMINUTO.
https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/17765/1/TE.PO_RuedaCarolina-GiraldoDaniela_2023.pdf

- Sáez Sanz, M. (2022). *Salario emocional y satisfacción laboral. Un estudio de caso*. [Trabajo de grado para optar al título Máster Universitario en Recursos Humanos, ICADE BUSINESS SCHOOL]. <http://hdl.handle.net/11531/68245>
- Segurado A. Agull, E. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social. *Psicothema*, 14(4), 828-836.
<https://www.psicothema.com/pdf/806.pdf>
- Srivastava, Shefali, y Kanpur, Rooma. (2014). A Study on quality of work life: key elements & it's. *IOSR Journal of business and management*, 16(1) 54-59.
<https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=38104a6e6408aec5b2c7c7c2cf18778e58f17b00>
- Soria, M.A. (2023). *La gran renuncia: ¿por qué la pandemia ha sacudido el mercado laboral?* [Trabajo de grado, Universidad JAUME]. Repositorio Institucional Universidad JAUME
https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/203750/TFG_2023_Soria_Moreno_Amanda.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Tho, N. Phong, N. y Quan, M. (2014). Marketers' psychological capital and performance. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6(1), 36-48
<https://doi.org/10.1108/APJBA-04-2013-0026>
- Thomason B., Williams H. (2020). What Will Work-Life Balance Look Like After the Pandemic?. Article work-life balance. Harvard Business School Publishing Corporation.
<https://www.harvardbusiness.org/wp-content/uploads/2020/04/HBR-What-will-Work-Life-Balance-Look-Like-After-the-Pandemic.pdf>
- Torres, E. S. (2022). La «Gran renúncia» i la complexitat del món del treball i la gestió de les persones. *Eines per a l'esquerra nacional*, (43), 96-106.
https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:7bblo7DnkN8J:scholar.google.com/&hl=es&as_sdt=0,5
- Tovar, M., Solano, A., & Gutiérrez, K. (2017). *Calidad de vida en el trabajo como factor influyente del desempeño laboral* [Tesis de pregrado, Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio Institucional Universidad Cooperativa de Colombia.

<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/b7d093a7-5239-4d76-806e-3dab19327476/content>

Velásquez Camacho, C. M., & Vera Perea, M. (2018). Teletrabajo: Una Revisión Teórica sobre sus Ventajas y Desventajas. *INVESTIGATIO N° 10*, 41–53.

<https://revistas.uees.edu.ec/index.php/IRR/article/view/194>

Zhang, C., Yu, M. C., & Marin, S. (2021). Exploring public sentiment on enforced remote work during COVID-19. *Journal of Applied Psychology*, 106(6), 797.

<https://psycnet.apa.org/fulltext/2021-56704-001.pdf>