



**Percepción de calidad de vida en modalidad de trabajo presencial, híbrida y remota:
similitudes y diferencias.**

Ana María Garro Marín
Daniela Osorno Echavarría
Sara Vélez Giraldo

Artículo presentado para optar al título de Especialista en Gestión Humana

María Alejandra Gómez Vélez, Doctor (PhD) en Psicología

Universidad Pontificia Bolivariana
Escuela de Economía, Administración y Negocios
Especialización en Gestión Humana
Medellín, Antioquia, Colombia
2023

Resumen

Antes de la pandemia solo existían dos modelos de trabajo: el modelo presencial, favorecido por las empresas, y el modelo híbrido, favorecido por algunas profesiones. Cuando llega la pandemia, nos vemos obligados a experimentar con el modelo de trabajo remoto; sin embargo, la adopción del trabajo remoto en organizaciones convencionales genera incertidumbre con respecto a la producción y el desempeño. Dado que generalmente se acepta que las personas se desempeñan mejor cuando son monitoreadas de cerca en el trabajo, estas organizaciones frecuentemente tienen dificultades para adaptarse a esta modalidad y confiar en sus empleados. Esto llevó a plantear la pregunta de investigación: "¿Cuál es la percepción, similitudes y diferencias de la calidad de vida en los diferentes tipos de trabajo?" Para responder a esta pregunta se realiza una investigación centrada en la metodología cualitativa, utilizando el estado del arte o revisión de la literatura para la recolección y análisis de datos. El objetivo de esta investigación es identificar la relación entre calidad de vida y productividad laboral con diferentes modalidades de trabajo. A partir de los resultados pudimos determinar cómo la adopción de nuevas modalidades de trabajo ha modificado la calidad de vida de los trabajadores. Por ende, se halló y en las investigaciones que los trabajadores tienen una tendencia a preferir el trabajo híbrido porque esto les puede ayudar a mantener la estabilidad entre su vida personal y profesional. Además, se encontró que aumenta la productividad dependiendo del campo de acción y la calidad de vida del mismo trabajador. Para determinar los criterios de clasificación se consideraron publicaciones en los campos de las ciencias sociales, las ciencias del trabajo y la investigación laboral. Como conclusión, las modalidades influyen en la calidad de vida laboral, con ventajas y desventajas que deben evaluarse según las necesidades y contexto organizativo. La tendencia hacia el modelo híbrido destaca en sectores como telecomunicaciones, ofreciendo flexibilidad, equilibrio y mejorando la vida de los empleados.

Palabras clave: Calidad de vida, Modalidades de trabajo, Trabajo presencial, Trabajo híbrido, Trabajo remoto, Productividad

Abstract

Before the pandemic, there were only two models of work: the face-to-face model, favored by companies, and the hybrid model, favored by some professions. When the pandemic arrives, we are forced to experiment with the remote work model; however, the adoption of remote work in conventional organizations generates uncertainty with respect to production and performance. Since it is generally accepted that people perform better when they are closely monitored at work, these organizations often have difficulty adapting to this modality and trusting their employees. This led to the research question: "What are the perceptions, similarities and differences of quality of life in different types of work?" To answer this question, research focused on qualitative methodology is conducted, using state of the art or literature review for data collection and analysis. The objective of this research is to identify the relationship between quality of life and labor productivity with different work modalities. From the results we were able to determine how the adoption of new work modalities has modified the quality of life of workers. Therefore, it was found in the research that workers have a tendency to prefer hybrid work because it can help them maintain stability between their personal and professional lives. In addition, it was found that it increases productivity depending on the field of action and the quality of life of the worker. To determine the classification criteria, publications in the fields of social sciences, labor sciences and labor research were considered.

Keywords: scientific article, review article, research, citation styles

Introducción

La presente investigación de estudio de arte, parte de la relación de la calidad de vida laboral (CVL por sus siglas), la cual, según Martín (2013) es entendida desde dos perspectivas: la primera de ellas define a la CLV como el conjunto de percepciones objetivas que dan cuenta de la realidad del trabajo, la segunda como el estado psicológico del empleado a raíz de las condiciones de trabajo, y las modalidades de trabajo que tomaron más fuerza y visibilidad luego de la pandemia, como son el modelo de trabajo remoto, el cual es definido por Correa y Ramírez (2020), como una forma de trabajo que está enmarcada en un contrato de trabajo dependiente, que se basa en el

Este artículo es para optar al título de Especialistas en Gestión Humana

Ana María Garro Marín – Psicóloga, ana.garro@upb.edu.co

Daniela Osorno Echavarría – Administradora de empresas, daniela.osornoe@upb.edu.co

Sara Vélez Giraldo – Psicóloga, sara.velez@upb.edu.co

desempeño de actividades remuneradas utilizando como base las tecnologías de la información y comunicación como canal entre el empleado y empleador sin necesitar de la presencia de alguno de los dos en el sitio físico de trabajo, y el modelo híbrido, el cual define Viña (2021) como “aquella prestación de servicios asalariada que se realiza de manera preponderante en el domicilio del trabajador o en el lugar libremente elegido por este, de modo alternativo a su desarrollo presencial en el centro de trabajo de la empresa”, teniendo en cuenta la epistemología del trabajo presencial, el cual señala Jaimes (2022), es aquel en el cual se necesita de la presencia física de los trabajadores en sus puestos de trabajo, y había sido, hasta el momento, la modalidad más utilizada. El interés en la investigación se debe a que, hoy en día, los trabajadores de las organizaciones dan mayor prioridad a su CVL, a su tiempo de disfrute personal y a sus relaciones interpersonales que a tipos de vinculación laboral que eran comunes anteriormente. Este trabajo permitirá mostrar los cambios que la pandemia trajo para las modalidades de vinculación laboral, y así mismo, para la percepción de los trabajadores acerca de cuáles deberían ser los criterios de búsqueda a la hora de conseguir un empleo. Además, ofrecerá una mirada integral sobre las ventajas y desventajas de cada una de las modalidades de trabajo mencionadas anteriormente.

A su vez estudiaremos el balance de la vida de los trabajadores entre su tiempo laboral y personal, brindándonos una nueva epistemología de la calidad de vida laboral en la actualidad. Por consiguiente, la investigación aborda de manera exploratoria el impacto de estas tres modalidades en las siguientes dimensiones desde la psicología organizacional, como lo son el desempeño y productividad, el bienestar (salud física y mental) y la satisfacción de los trabajadores, logrando dimensionar diferencias entre las modalidades debido que las condiciones de trabajo pueden propiciar distintos riesgos laborales, como es la disminución o aumento del estrés, problemas ergonómicos y psicosociales entre otros factores.

Por lo anterior, resulta importante estudiar el comportamiento organizacional desde los siguientes conceptos como lo plantea Acosta (2018): el clima organizacional y la satisfacción laboral son factores que influyen sobre el desempeño de todas las personas de una organización, por lo cual no pueden pensarse de manera aislada. Pasa lo mismo con el teletrabajo y la presencialidad, existen factores psicológicos y personales que influyen sobre el desempeño

individual y organizacional. Pregunta de Investigación entonces es ¿Cómo se percibe la calidad de vida en las modalidades de trabajo presencial, híbrida y virtual?

Método

La investigación se enfocó en la metodología cualitativa, utilizando el estado del arte o revisión de la literatura para la recopilación y el análisis de datos. Ahora bien, se define que es el estado del arte según Galeano Marín y Vélez Restrepo (2002) citado por Gómez Vargas (2015) plantean que “es una investigación documental sobre la cual se recupera y trasciende reflexivamente el conocimiento acumulado sobre determinado objeto de estudio” (p. 1). Además, lo ven como un proyecto de investigación con una trayectoria distinta cuyo objetivo es explicar las posiciones teóricas y metodológicas de diversos estudios y revelar la interpretación que los autores hacen del fenómeno.

Con el fin de identificar y procesar categorías y bloques temáticos, se realizó una matriz bibliográfica de Excel donde se reseñaron un total de 82 documentos, los cuales podemos encontrar revistas científicas a partir de diferentes bases de datos como Scopus, EBSCO, Redalyc, Scielo, Denarius, Dialnet entre otras, a su vez encontramos artículos de estudio en los repositorios académicos de las diferentes universidades colombianas como la universidad de Antioquia, UPB, los Andes, Externado, la Nacional y en el exterior la universidad Rioja España entre otras. Esto sugiere que se realizó una revisión bibliográfica exhaustiva para recopilar información relevante sobre el objeto de estudio. La revisión documental es un método comúnmente utilizado en investigaciones para obtener un panorama general de los estudios previos realizados sobre el tema y establecer una base teórica sólida.

Para lo anterior, se utilizaron los siguientes términos clave en la búsqueda en los campos de título y además se utilizó la búsqueda booleana con palabras como: trabajo presencial, quality of life in remote work, face-to-face work vs hybrid work, job performance in remote work, calidad de vida laboral, trabajo híbrido, satisfacción laboral, rendimiento laboral de esta manera se busca los documentos específicos garantizando que no se filtraran documentos que no corresponden al tema de interés.

Finalmente, se incluyeron criterios de clasificación científica y empírica, filtros por área de conocimiento, dónde solo se tuvieron en cuenta aquellas publicaciones en el área de las ciencias sociales, ciencias del trabajo y en el área de investigación laboral en dos idiomas en español y en inglés. En el marco del tiempo que se tuvieron en cuenta las publicaciones que fueron objeto de la investigación fueron publicadas entre el año 2002 y 2023.

Es importante destacar que se menciona que se utilizaron documentos como artículos científicos y revistas académicas, lo cual implica que se seleccionaron fuentes de información verídica y fidedignas para respaldar los hallazgos obtenidos.

Resultados

El estudio realizado buscó identificar cómo ha cambiado la calidad de vida de los trabajadores a partir de la modalidad de trabajo presencial, considerando la implementación de nuevas modalidades como el trabajo remoto y el trabajo híbrido postpandemia. En cuanto al trabajo remoto, se encontró que su adopción en las organizaciones tradicionales genera incertidumbre en términos de productividad y rendimiento laboral. Estas organizaciones suelen tener dificultades para adaptarse a esta modalidad y confiar en sus trabajadores, ya que se suele pensar que las personas son más productivas cuando están siendo supervisadas en su lugar de trabajo. Sin embargo, diversos estudios y experimentos han demostrado que el trabajo remoto puede ser rentable y beneficioso tanto para la organización como para el empleado.

Por otro lado, se analizó la calidad de vida laboral en estas modalidades de trabajo. La calidad de vida laboral se entiende desde dos perspectivas: las percepciones objetivas que reflejan la realidad del trabajo y el estado psicológico del empleado debido a las condiciones de trabajo. Según los resultados de esta investigación, existen factores psicológicos y personales que influyen en el desempeño individual y organizacional en todas las modalidades de trabajo. Sin embargo, no se especifica en el contexto si se encontraron diferencias significativas en la calidad de vida laboral entre el trabajo presencial, remoto y híbrido.

En resumen, esta investigación sugiere que el trabajo remoto puede generar incertidumbre en las organizaciones tradicionales, pero también puede ser beneficioso para la productividad. Además, se destaca la importancia de considerar factores psicológicos y personales en todas las modalidades de trabajo para mejorar la calidad de vida laboral. No obstante, es importante tener en cuenta que estos resultados son extraídos del contexto de la investigación y revisión de literatura organizacional y laboral, a continuación, se describe los hallazgos encontrados:

Calidad de vida laboral

Con el paso del tiempo, y la modernización de los estilos de trabajo, la definición de calidad de vida laboral (CVL por sus siglas), ha evolucionado, según el momento histórico de la definición, la concepción de trabajo que se tiene en el momento, y lo más importante, el papel que juega el empleado dentro de una organización. Como señala Arias (2021), las tecnologías de la información y la comunicación han causado un cambio en la forma de trabajar y de gestionar las actividades laborales, influyendo de manera positiva en los mismos, ayudando a agilizar la comunicación y automatización de procesos en las distintas presencialidades y distintos entornos remotos. Como es de esperarse, la implementación de nuevas modalidades de trabajo representan ventajas para las organizaciones, como el aumento de productividad, la optimización del tiempo en la ejecución de ciertos procesos, optimización de recursos económicos, entre otros; y así mismo, dichas modalidades también han representado ventajas para los empleados, como mayor tiempo de calidad en familia, optimización de recursos económicos en cuanto alimentación y transporte, mayor capacidad de autogestión y empoderamiento. Es por lo mencionado anteriormente que se hace necesario estudiar y definir las diferentes concepciones que se tienen de la CVL con las nuevas modalidades y estructuras de trabajo.

De acuerdo con Buitrago y Hoyos (2022), la CVL, en su definición más reciente, se señala como la percepción que tienen los empleados del ambiente que existe dentro de una organización, la cual genera satisfacción o insatisfacción, y que puede generar motivación, si la percepción resulta ser positiva, o desmotivación, si resulta ser negativa, influyendo así en el óptimo funcionamiento de la empresa.

Por su parte, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020) define que la calidad de vida en el puesto de trabajo está determinada en gran medida por el bienestar y calidad, y que para medirla o comprenderla se deben tener en cuenta numerosos aspectos, debido a que la mayor parte de la vida la pasa una persona en el trabajo.

Suescún et al. (2016) definen que para garantizar la CVL se debe suministrar a los empleados de la organización, un ambiente laboral propicio y satisfactorio para el desarrollo y bienestar de cada uno de ellos. En ese orden de ideas, las organizaciones deben regirse por el desarrollo de planes y programas que potencien el incremento de condiciones laborales de desempeño y relacionamiento organizacional, los cuales causen un impacto positivo en cuanto a productividad, innovación, creatividad y motivación, para así poder responder a las necesidades y desafíos que afrontan las empresas en la actualidad.

Desde otra perspectiva, Patlán, en el año 2020, propone que para que el empleado tenga una adecuada CVL, se necesita que este tenga condiciones laborales motivantes y enriquecedoras, que le brinden el equilibrio y bienestar suficiente entre sus actividades personales y familiares, y entre las laborales, que sus tareas propicien su desarrollo laboral y profesional, contando con un ambiente favorable, y que se le retribuya de manera justa y equitativa su parte económica. Así mismo, el puesto de trabajo debe ofrecer autonomía, empoderamiento en la toma de decisiones, y horarios legalmente establecidos.

Como se ha visto hasta ahora, las concepciones de CVL es considerada desde puntos de vista multidimensionales, debido a que incluye tanto factores de vida laborales como interpersonales, pero que principalmente hace referencia a la satisfacción que los empleados perciben por ciertos aspectos que les brindan la organización. La CVL no es un elemento que las organizaciones deban tomar a la ligera, sino que debe ser tomada por un proceso que no resulta estático y que además de ello es continuo, debido a que tanto los elementos objetivos como subjetivos que la componen varían de acuerdo con los cambios económicos, gubernamentales y sociodemográficos, por lo cual debe estarse haciendo una continua investigación acerca de la misma.

Retomando lo mencionado anteriormente, la CVL debe ser tomada desde aspectos multidimensionales: según Jokinen y Heiskanen (2013), la CVL consiste en cinco variables principales: la resolución de conflictos dentro de una organización, la influencia laboral, la metodología para la supervisión, el relacionamiento interpersonal en el lugar de trabajo y las recompensas, económicas o no, que reciben los empleados; cada una de ellas son situaciones y condiciones determinadas, y no tienen que ver netamente con lo laboral, por lo que es apropiado concluir que la construcción de la CVL yace tanto en la relación psicológica como la relación social que se da entre una organización y sus trabajadores.

Por su parte, Hernández et al. (2017) señalan que la cultura organizacional, el apoyo social, el clima y la cultura organizacional y la salud de los empleados, son los aspectos que representan las dimensiones más importantes para medir la calidad de vida en un determinado ambiente laboral, y que, si una de ellas se ve afectada, la CVL de los empleados disminuye significativamente.

Por otro lado, Grote y Guest (2017) identifican que la CVL se debe considerar parte fundamental en el área de desarrollo del talento humano, y que las políticas empresariales y las de derechos humanos deben ir alineadas hacia este objetivo, involucrando todos los aspectos que afectan el comportamiento de los empleados, como lo son el desempeño y el rendimiento laboral, las políticas organizacionales, la eficacia y eficiencia de los procesos llevados a cabo y la productividad. Esta concepción se basa en la explicación de cómo los factores intralaborales pueden afectar al empleado a tal punto que su motivación y satisfacción se ven afectados, así como también lo hacen sus actividades y funcionamiento extralaborales.

Analizando los conceptos de manera simultánea, podemos concluir que las dimensiones a partir de las que se construye la CVL pueden clasificarse en dos grupos: aquellas relacionadas con las actividades realizadas en el trabajo (llamadas objetivas) y aquellas relacionadas con las experiencias psicológicas y psicosociales del empleado (llamadas subjetivas). Para la mayoría de los autores, dada la multidimensionalidad del concepto, es imposible determinar una definición o un conjunto de aspectos para generalizar la CVL; sin embargo, es posible definir algunos que resultan comunes, que son mayormente utilizados en las organizaciones y definiciones de esta.

Los principales predictores de la calidad de vida laboral de los trabajadores son: la satisfacción y el bienestar laboral, ya que estos nos ayudan a establecer unos indicadores que nos permiten medir la CVL, por tanto, es importante desglosar estos dos conceptos.

La satisfacción laboral es un indicador que nos puede mostrar como el trabajador se percibe respecto a sus alcances laborales, actividades diarias, y como este se relaciona con su equipo de trabajo y entorno. Según lo descrito por Muñoz (2023), tiene diferentes variables relacionadas entre la autorrealización de los colaboradores, el reconocimiento que tienen en la empresa, la seguridad laboral, el sentido de pertenencia con la empresa y las condiciones fisiológicas directamente relacionadas con el lugar de trabajo. Esto evidencia la importancia de este factor a la hora de estudiar y evaluar estas tres modalidades de trabajo, ya que las condiciones laborales son diferentes e inciden en la calidad de vida laboral del trabajador, dado que, podemos explorar el nivel de satisfacción de las personas según la revisión de estudios postpandemia.

El bienestar laboral para Bakker & Oerlemans (2011) citado por Escobar (2016), consiste en la situación en la que un trabajador está satisfecho con su trabajo y, al mismo tiempo, experimenta frecuentemente emociones positivas como la alegría y la felicidad. Esto se puede vislumbrar en las diferentes modalidades de trabajo, ya que los trabajadores experimentan diferentes condiciones laborales, donde la salud física y psicológica puede verse afectada, por ende, es importante estudiar como el bienestar influye en la calidad de vida laboral del trabajador.

Por consiguiente, la satisfacción y el bienestar laboral nos indican cual es el nivel de CVL de los trabajadores, donde analizamos el impacto que hay en estas tres modalidades, y cuáles son los riesgos físicos, psicológicos y sociales que pueden experimentar, esto se puede evidenciar en las ventajas y desventajas de cada una, figurando los factores estresores y de bienestar que proporcionan, por ende, es importante comprender como afecta las condiciones laborales en la vida personal del trabajador.

CVL en Las Distintas Modalidades de Trabajo

Como se había mencionado anteriormente, las concepciones de CVL se han visto modificadas por las modalidades de trabajo que se han ido implementando gradualmente a partir

de la pandemia de COVID-19; debido a esta, las metodologías para trabajar tuvieron que ser analizadas, y las organizaciones se dieron cuenta que no necesariamente el hecho de que sus trabajadores fueran al espacio físico de ellas significaba que fueran más productivos o tuvieran un mayor desempeño en sus funciones. Es por eso por lo que se hace necesario revisar las concepciones que se tienen de la CVL desde cada una de las modalidades que se implementan en la actualidad. Para el estudio de la CVL en cada una de ellas, se deben tener en cuenta factores sociodemográficos como la edad, debido a que las generaciones actuales priorizan el equilibrio entre vida familiar y laboral, mientras que las generaciones anteriores preferían beneficios económicos a cambio de más horas de trabajo. Otro de los factores importantes para tener en cuenta son las políticas gubernamentales, que, a raíz de los estudios realizados postpandemia, sancionaron varias leyes que regulan el trabajo híbrido, el trabajo remoto y el trabajo presencial, y, además, una ley que cita que la jornada laboral debe reducirse gradualmente, hasta llegar a 42 horas semanales.

A continuación, se presentan las concepciones de CVL en las tres modalidades de trabajo:

CVL en Modalidad de Trabajo Presencial.

Como señala la Real Academia Española (RAE, 2021) se define a la modalidad de trabajo presencial a aquella modalidad de organización de trabajo, la cual se caracteriza por prestarse el servicio en el centro de trabajo o lugar determinado por la organización. Esta modalidad ha sido, a lo largo de la historia, la más comúnmente utilizada, debido a que no se tenía el pensamiento de que ciertas actividades podían ser desarrolladas por fuera de los lugares de trabajo. Como señala Useche (2022), la CVL en la presencialidad empezó a ser foco de estudio por dos principales razones: la primera de ellas fue las extensas jornadas laborales a las cuales eran expuestos los trabajadores, pues se creía que de esta manera aumentaba la productividad, y la segunda fue los altos costos que podía llegar a generar en los empleados la alimentación y el desplazamiento; es por eso que, a medida que el concepto de CVL iba tomando fuerza en las áreas de gestión del talento humano, las organizaciones tomaban medidas para mitigar las posibles consecuencias negativas que podrían tener los aspectos influyentes en la percepción de las CVL dentro de ellas. Como indica Jaimes (2022), las organizaciones dieron un paso hacia el desarrollo del bienestar de sus empleados, concentrándose en aspectos que aumentarían su productividad y a su vez,

aumentaran su satisfacción laboral, lo cual son dos aspectos clave en la CVL, utilizando estrategias para el mantenimiento de esta, tales como: programas de catálogos por beneficios, dando prestaciones extralegales, algunas de ellas brindando auxilio de transporte y alimentación procurando que, si bien sus empleados tenían que asistir a su centro de trabajo para llevar a cabo las tareas respectivas de sus cargos, ellos podían alivianar cargas en ciertos aspectos, preocupándose por el bienestar y la estabilidad de los mismos.

Como señalan Camacho y López (2013), la presencialidad postpandemia sufrió un gran cambio; debido al avance en los protocolos de bioseguridad y a la aplicación de vacunas, los trabajadores podían volver a sus centros de trabajo a desarrollar las actividades correspondientes. Pero, el desempeño se vio afectado considerablemente, y estos parecían insatisfechos con la nueva realidad que vivían; sucede que, los trabajadores pasaron más de un año adaptándose a las nuevas formas de trabajo, a pasar más tiempo con sus familias, así como también se acostumbraron a no tener que desplazarse para trabajar, y muchos de ellos optimizaban recursos económicos en cuanto a alimentación; ya no resultaban atractivos los catálogos de beneficios, las prestaciones extralegales, sino que era más beneficioso poder trabajar desde sus hogares, poder tener horarios flexibles y seguir teniendo tiempo de calidad en familia.

Es por lo anterior que se hace necesario estudiar la aplicación de diferentes metodologías de trabajo, incluso habiendo pasado la crisis de la pandemia y los confinamientos obligatorios impuestos por el gobierno. Las metodologías aplicadas se estudian con más detalle en los apartados descritos a continuación.

CVL en Modalidad de Trabajo Híbrido.

Burgos y Gaitán (2022), señalan que el modelo híbrido de trabajo se labora de manera alternada, dos o tres días a la semana en su casa y el resto del tiempo en el centro de trabajo, para lo cual, de mutuo acuerdo, determinarán los días de presencialidad y teletrabajo que podrán ser fijos o variables con el fin de satisfacer necesidades organizacionales del empleador o entidad pública. También, se es entendido como toda forma de trabajo que combina las características del

trabajo remoto con el presencial, el cual supone cambios estructurales en las dinámicas de este, tanto para la empresa como para los trabajadores.

Así mismo, Leites (2022) define el modelo híbrido, también denominado Blended learning o mixto, como una forma de trabajo que combina la modalidad presencial y a distancia. Este modelo comenzó a principios de los años novecientos, incrementándose aún más en la época de pandemia en el año 2020. Existen dos maneras de modelo híbrido:

- Modelo disruptivo: Se caracteriza por llevarse a cabo mediante una plataforma y los encuentros presenciales son pocos frecuentes.
- Modelo semipresencial: La mayoría de las clases son presenciales, pero se realizan recursos que permiten realizar actividades a distancia.

Por otro lado, y no menos importante de mencionar, de acuerdo con Barrera, Ortiz, Galindo, Morantes, y Mendoza, en el año 2021, la mayoría de los trabajadores que trabajan en el modelo híbrido suelen estar de acuerdo con sus condiciones laborales, debido a que perciben estas condiciones como positivas, ya que permiten desarrollar sus labores de una manera más flexible y evitando posibles distractores.

En conclusión, el modelo híbrido es una modalidad educativa formal, combina los recursos de forma presencial y virtual con el apoyo del docente. El modelo híbrido posee varios beneficios, tales como que el alumno posee autonomía, maneja su propio tiempo, trabaja con diferentes metodologías, el aprendizaje se vuelve activo, entre otros.

Esta viabilidad debe de estar enlazada a unas buenas estrategias para lograr el correcto funcionamiento y alcance de sus objetivos como lo menciona Useche, (2022) como se citó en Montiel y Rivera, (2021).

CVL en Modalidad de Trabajo Remoto.

El trabajo remoto ha jugado un papel importante en la última década, dado el suceso del Covid-19 vivido en el 2020, que aceleró de forma abrupta estas prácticas, debido que este permite

trabajar libremente sin depender de un lugar fijo, y desde allí se ha impulsado esta modalidad en postpandemia en diferentes sectores de trabajo, por consiguiente, lo define Elshaiekh et al. (2018), como la modalidad de trabajo que desarrolla los empleados para realizar sus actividades laborales a distancia o fuera del entorno laboral. Otras características del trabajo remoto, es considerado como sinónimo de flexibilidad laboral, ya que se puede trabajar de tiempo parcial o completo, y desde cualquier lugar. Otra de las particularidades relevantes de esta modalidad, es la popularidad que tiene entre las nuevas generaciones, ya que se ha evidenciado que ellos buscan estabilidad entre el tiempo en el cual laboran y el tiempo de descanso, esto lo confirma el director de WeWork - Colombia en el estudio de *“Redefiniendo los modelos de trabajo en Latinoamérica”*, (2022):

Lo que necesitan y exigen los colaboradores de las nuevas generaciones: la posibilidad de reducir tiempos de desplazamiento, así como tener libertad de acomodar horarios de trabajo a la hora que mejor les funcione para mantener un equilibrio y sana integración entre vida personal y laboral (párrafo 4).

En este orden de ideas, en el contexto colombiano se plantea una legislación para la regulación de esta modalidad en el año 2020 en el Artículo 17 de la Ley 2069 del 31 de diciembre del mismo año (2020), donde dicta que: Teniendo en cuenta las nuevas circunstancias mundiales, habilítase el trabajo remoto más allá del teletrabajo, con el fin de garantizar la generación de empleo en el país, y la consolidación y crecimiento de las empresas. Con ello se abre una nueva etapa para Colombia posibilitando el trabajo legal de manera remota y a su vez permitiendo que las empresas emigren de manera segura a la virtualidad o en su defecto al sector TI, lo cual esto, les ayudo a solventar la economía durante y postpandemia beneficiando así a los trabajadores.

Se habla mucho acerca de las ventajas y desventajas del trabajo remoto, y qué impacto podrían tener en la CVL; según Villalba, (2021), explica las siguientes ventajas de esta modalidad: compartir más tiempo en familia, hacer ejercicio físico en casa, evita exponer a los trabajadores a factores estresores de la vida cotidiana tales como hacer uso del transporte público y/o privado, disminuyendo costos y tiempo de desplazamiento. Entre otras ventajas que podemos adicionar a partir del estado de arte; se infiere que los trabajadores optan por buscar una estabilidad que les permita equiparar la vida laboral con la personal, cubriendo así las necesidades básicas y la

satisfacción laboral, de manera global, el trabajo remoto permite que el trabajador labore de manera libre y autónoma, entendiendo que, el bienestar laboral se debe abordar a partir de la relación bidireccional que hay en el entorno o lugar de trabajo y el equipo de trabajo, en caminado al cumplimiento de las tareas y objetivos propuestos de la organización.

Por otra parte, podemos evidenciar las desventajas que posee esta modalidad: no se logra consolidar la cultura organizacional, dificultad para establecer vínculos de confianza, colaboración y empatía entre equipos, una mala gestión entre el tiempo personal y laboral, infraestructura de trabajo inadecuada (WeWork, 2022). Entre otras variables podemos encontrar riesgos ergonómicos, cuando no poseemos equipos de trabajo adecuados, influye al desarrollo de enfermedades físicas, psicosociales debido que el lugar de trabajo también se puede compartir con otros integrantes de la familia, riesgos psicológicos, como el desarrollo de síndromes como el Workaholic o por lo contrario el síndrome de Burnout, dando cuenta de los factores de riesgos que afectan la calidad de vida laboral.

Dando cierre a esta sección, podemos incluir otros factores que son transversales al objeto de estudio del trabajo, dado que el entorno laboral influye de manera significativa en el rendimiento, la satisfacción y el bienestar de las personas. Estos factores son la cultura y el clima organizacional, por tanto, se definen estos conceptos para tener mayor claridad al momento de investigar la implementación de nuevas modalidades de trabajo postpandemia y su impacto en la calidad de vida laboral.

Otro elemento importante que hace parte de la concepción de CVL es la cultura organizacional, definida como el grupo de normas, valores y principios de la empresa a partir de la visión y misión de esta. Dentro de esta categoría, se puede evidenciar como el trabajador se vincula con la estructura política interna de la organización y a su vez el cumplimiento de estas, producto de esto es el comportamiento subyacente a sus labores y sus relaciones laborales. Así como afirma Ouchi (1982), citado por Hernández et al. (2003), la cultura de una empresa la constituyen la tradición, las condiciones y los valores que dan lineamientos para un patrón de actividades, opiniones y acciones, y declara que, la organización tendría unas características culturales muy específicas: confianza, amistad, trabajo en equipo y administración por participación directa. Y,

por otra parte, Schein (1988), citado por Hernández et al en el año 2003, define la cultura como la base de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales trabajan inconscientemente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno.

Por su parte, Hernández et al., conceptualizan la cultura organizacional a partir de dos perspectivas una interna y otra externa, la primera corresponde al comportamiento del trabajador ligado a las normas y condiciones, desarrollando algunas costumbres subproducto de las relaciones laborales, y la segunda corresponde a la imagen que se tiene de la organización en el exterior. Como conclusión, la cultura organizacional, es el comportamiento que tiene el trabajador, en relación con la estructura sociopolítica dentro de la empresa, y cómo está se posiciona frente al mercado exterior, siendo la marca un referente de su cultura organizacional.

Por otro lado, el clima organizacional es definido por Ciampa, en 1990, en otras palabras, como un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, que influye en la conducta del empleado, es decir, que el clima organizacional se basa en las percepciones individuales, a menudo se define como los patrones recurrentes de comportamiento, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida en la organización, y se refieren a las situaciones actuales en una organización y los vínculos entre los grupos de trabajo, los empleados y el desempeño laboral, como se citó en González Ariza, (2017)

Así mismo, Feris y Castro, en el año 2006, menciona que el clima laboral es el contexto humano y físico en el que se desenvuelve el trabajo diario, interviene directamente en la satisfacción del personal y por lo tanto en la productividad de la organización. Esto se relaciona directamente con el saber hacer de los directivos, con las conductas de los individuos, con su forma de trabajar y de relacionarse, su interacción con la empresa y con la oportuna actividad de cada uno. El clima laboral se determina a partir de la percepción que cada sujeto tiene del espacio en que se desenvuelve dentro de la organización, como se citó en Salazar & Ospina (2019).

Como se evidenció anteriormente, la CVL se compone de muchos factores que influyen en la percepción de esta, haciendo que haya múltiples causales por los que la CVL pueda verse

deteriorada o afectada. En los siguientes capítulos se podrá evidenciar de manera más clara cuáles son las similitudes y las diferencias entre las distintas modalidades de trabajo, y cómo, dentro de las organizaciones, se trabaja para aumentar la CVL dependiendo del modelo que se tenga dentro de esta.

Trabajo presencial: calidad de vida y productividad

De acuerdo con la ley 10 de 2021, en su segundo artículo, el trabajo presencial es aquella modalidad de trabajo caracterizada por tener que prestar la actividad en el lugar de trabajo, o en aquel lugar designado por la empresa. En la historia del trabajo, y como se mencionó anteriormente, esta modalidad era la más utilizada, hasta que ocurrió la pandemia por COVID-19, en el año 2020.

Según un estudio realizado por el diario portafolio en el año 2023 en Colombia, el comienzo de la pandemia traía consigo la idea de que las oficinas físicas cerrarían y se daría paso al trabajo en casa, como una nueva era para la fuerza laboral. Por el contrario, el estudio realizado en 200 empresas de diversos sectores demostró que los gremios de minería, agroindustria y alimentos, tuvo un crecimiento en trabajo presencial de hasta un 110%, mientras que las industrias de comercio y turismo tuvieron un crecimiento aproximado del 98%. Otras de las industrias que registraron alto crecimiento fue el sector salud (99,8%), manufactura (99,5%) y construcción (99,4%).

Con la información anterior, y la tendencia de las nuevas generaciones que empiezan a constituir gran porcentaje de la fuerza laboral, no solo en Colombia sino en el mundo, surge una pregunta. ¿Qué estrategias utilizan las organizaciones para que las personas se vean interesadas en que su personal tenga trabajo 100% presencial? Es la idea que se va a desarrollar en el siguiente capítulo.

Como señala la compañía de comunicaciones y marketing ENTERCOMM (2022), en la actualidad y debido a los cambios organizacionales que se han venido presentando después de la pandemia por COVID-19, las empresas deben aumentar sus estrategias motivacionales para que sus colaboradores estén satisfechos con la modalidad de trabajo que tienen, que, en este caso puntual, es la presencial. En la siguiente tabla se pueden consultar algunas de ellas.

Tabla 1.

Estrategias de motivación para el trabajo presencial.

Estrategias de motivación para el trabajo presencial
Ambiente de trabajo agradable.
Flexibilidad laboral.
Incentivos y bonificaciones.
Oportunidades de desarrollo profesional.
Reconocimiento y aprecio
Actividades y eventos especiales.
Equipos y proyectos interesantes.
Promoción de la cultura corporativa
Beneficios adicionales.

Nota: adaptado de compañía de comunicaciones y marketing ENTERCOMM (2022).

Es importante tener en cuenta que los beneficios e incentivos otorgados de las empresas varían según el sector y las necesidades de estas; los incentivos que se le da al personal de un hospital, por ejemplo, no son los mismos que se les otorgan a las personas que trabajan en el sector de manufacturas.

Ahora bien, con respecto a las ventajas y desventajas que presenta el trabajo presencial, se encuentran diferencias según el rango generacional en el que se encuentre la persona a la cual se cuestiona. De acuerdo con un estudio realizado por la bolsa de empleo “Eempleo”, las preferencias de la modalidad de trabajo cambian según la edad del trabajador, siendo los siguientes los resultados: las personas entre los 26 y 30 años prefieren trabajo exclusivamente remoto, entre los 31 y 35 prefieren la alternancia, y, por último, los trabajadores a partir de los 36 años prefieren la presencialidad. Además de eso, se ha evidenciado que el 60% de la fuerza laboral actual prefiere buscar otro empleo antes que trabajar en modalidad totalmente presencial, lo que demuestra que, en efecto, las tendencias organizacionales están teniendo un cambio evidente. En cuanto a esto, la Corporación Sodexo (2022), Eempleo (2022) y el periódico La República (2023), las personas que

buscan nuevos empleos hacen un balance entre las ventajas, desventajas, costos y beneficios de la modalidad que se les ofrece o la que esperan elegir. A continuación, se amplía la información acerca de esto.

Tabla 2.

Ventajas y desventajas del trabajo presencial.

Ventajas	Desventajas
Comunicación directa.	Costos adicionales en alimentación y transporte.
Retroalimentación inmediata.	Tiempo perdido en desplazamiento.
Construcción de relaciones.	Flexibilidad limitada.
Cultura corporativa.	Impacto ambiental.
Mayor resolución de problemas.	Riesgo de enfermedades contagiosas.
Fomento de la creatividad.	Distracciones y ruido.
Mayor control y supervisión.	Restricciones geográficas.
Colaboración más efectiva.	Estilos de trabajo diferentes.

Nota: Adaptado de Corporación Sodexo (2022), Elempleo (2022) y La República (2023).

Por último, y no menos importante, están las diferencias que existen entre las modalidades de trabajo utilizadas en la actualidad. Con respecto a esto, la corporación ID for ideas (2023), se refiere a varias de estas, teniendo en cuenta las tendencias y la escogencia de los trabajadores.

Tabla 3.

Diferencias entre trabajo presencial y el trabajo remoto

Trabajo presencial	Trabajo remoto
Ubicación física: los empleados trabajan en una ubicación física específica, como una oficina o lugar de trabajo designado.	Ubicación física: los empleados pueden trabajar desde cualquier lugar fuera de la oficina, como su hogar, una cafetería o cualquier otro espacio con acceso a internet.

Este artículo es para optar al título de Especialistas en Gestión Humana

Ana María Garro Marín – Psicóloga, ana.garro@upb.edu.co

Daniela Osorno Echavarría – Administradora de empresas, daniela.osornoe@upb.edu.co

Sara Vélez Giraldo – Psicóloga, sara.velez@upb.edu.co

Interacción cara a cara: permite una comunicación directa y cara a cara entre colegas y equipos, lo que facilita la colaboración y la resolución rápida de problemas.	Interacción cara a cara: la comunicación se realiza principalmente a través de medios digitales, como correos electrónicos, mensajes instantáneos o videoconferencias, lo que puede requerir una mayor planificación para la colaboración efectiva.
Requerimientos de infraestructura: requiere infraestructura física, como oficinas, estaciones de trabajo y equipos proporcionados por la empresa.	Requerimientos de infraestructura: los empleados deben tener su propia infraestructura, como computadoras, acceso a internet y espacios de trabajo adecuados en su hogar o ubicación remota.

Nota: adaptado de corporación ID for ideas (2023).

Es importante tener en cuenta que tanto el trabajo presencial como el trabajo remoto pueden resultar beneficiosos, y la elección entre estas distintas modalidades de trabajo va a depender de las necesidades y las características específicas de la persona que lo requiera. Una de las tendencias organizacionales que se ha evidenciado luego de la pandemia, es la aplicación de la modalidad híbrida, que combina ambos elementos. En el siguiente capítulo, se podrá apreciar más acerca de esta modalidad.

Trabajo Híbrido: calidad de vida y productividad

Esta modalidad para las empresas posee una ventaja relevante que es la productividad, de acuerdo con la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (2021), (citado por Díaz y Gómez, 2021), el trabajo híbrido aumenta la eficacia y la productividad de las organizaciones porque existe una mejor optimización del tiempo de trabajo porque se ahorran los desplazamientos al sitio de trabajo, reduciendo así el impacto ambiental de los gases emitidos por los medios de transporte público. Además, contiene ventajas relevantes para la CVL de las personas como lo menciona, Burgos y Gaitán (2022) que en efecto sí hubo diferencias significativas, pues a raíz de la pandemia, se comenzó a confiar y otorgar más autonomía en el trabajador y midiéndolo por resultados que por horas silla. Se delegan objetivos por cumplir y no se demanda tiempo específico en la

elaboración de estas tareas. Lo que lleva a que los trabajadores encuentren un equilibrio significativo entre su vida laboral y personal.

Otras de las ventajas relevantes para ambas partes involucradas, como señala Pinzón (2023), es que este modelo abrió grandes posibilidades tanto para los trabajadores como para las organizaciones ya que se amplía el abanico de posibilidades de obtener trabajos nuevos que cubran las expectativas de los trabajadores trabajando a distancia y por su parte las empresas lograr conseguir nuevos talentos humanos que antes no era posible por la limitante de trabajar 100% presencial, pero ahora, están disponibles todos los talentos que se adapten a sus necesidades, puesto que las empresas ahora pueden crear sucursales en otros países donde antes de la pandemia no era algo que se hubiese pensado.

Además, González, (2017) afirma que, al crear una conexión entre el empleado, la vida laboral y la vida personal, se tendrá como resultado un empleado motivado, lo que genera un clima organizacional positivo para la compañía; y para esto describe un listado de ventajas que influyen en la CVL que buscan las personas hoy en día, por ejemplo:

Tabla 4.

Ventajas que influyen en la calidad de vida laboral.

La libertad	La flexibilidad	Tiempo disponible	Balance entre el trabajo y la vida personal de los empleados
Ésta le brinda al empleado autonomía sobre sus labores diarias, de tal manera que el trabajador puede decidir en qué momento del día empezar a realizar sus tareas y pendientes, es decir, cuando más se	Permite al trabajador laborar de manera organizada, manejando sus tiempos, lo que le brinda una mayor disposición a la hora de realizar las tareas diarias. Implantado con el objetivo de incrementar la	Debido a que los tiempos de desplazamiento al trabajo y al hogar ahora hacen parte del tiempo personal de los empleados, tiempo que puede ser utilizado para compartir en familia. Permite al	El teletrabajo permite aumentar el tiempo dedicado a la familia, por la disminución de los traslados y la posibilidad de pasar más tiempo en casa” Bravo (2011) como se citó en González (2017). Todos estos aspectos son

encuentre motivado y dispuesto de hacerlas, lo que podría afectar positivamente la productividad.	flexibilidad en el desempeño del trabajo, los empleados cuentan con ordenadores portátiles y teléfonos móviles, de forma que pueden realizar sus tareas en el lugar y tiempo que mejor les convenga.	teletrabajador organizar sus horas de trabajo y adaptarlas a sus necesidades personales” Rapp (2004) como se citó en González (2017).	fundamentales para la motivación de los empleados de una compañía, por lo que se trabaja de una manera donde no hay presión constante y el aprecio al trabajo y la compañía es mayor.
---------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Nota: adaptado de González (2017)

Sin embargo, este modelo conlleva algunas desventajas Tosca (2022) menciona algunas de ellas como lo es altas inversiones en tecnología, herramientas y capacitaciones. Además, que muchos empleados no cumplen con la alta eficiencia que se requiere y no hay un seguimiento correcto en sus labores debido a la libertad que se les otorga, esto varía de acuerdo con los valores y compromiso que tengan hacia sus trabajos.

Debemos de mencionar los riesgos psicosociales que se deben tener en cuenta según los estudios hechos por el DANE en Colombia, la restricción social provocó cierto aumento de ansiedad en las personas que continuaron sus actividades laborales en casa, siendo las mujeres el 30,07% de 32,0 personas que mencionaron haber sentido ansiedad, también el 31,1 % de las personas encuestadas se sintieron solas siendo las mujeres el 28,7%, a estos factores también se le suma las horas extras de trabajo entre un 10% y 20% sin ser recompensadas, debido a que los trabajadores experimentan un sentido de culpa por haber obtenido mejores condiciones laborales que los otros compañeros. Esta problemática genera distorsión en los horarios de trabajo y problemas de salud, lo que nos lleva a un descontrol en la alimentación, alteración del sueño, estrés y sedentarismo si no se llega a controlar a tiempo. Esto explica que el bienestar de los empleados podría ser negativo por las afectaciones a su salud mental y física en un periodo a mediano o largo plazo si no es controlado. También, tener en cuenta que trabajar desde casa genera ciertas

distracciones que se derivan de cuidar a los niños (cuando se tienen), preparar alimentos, atender necesidades del hogar, entre otros factores. En relación con lo anterior, no contar con un espacio físico, equipos adecuados y los escenarios de ambiente laboral, influye significativamente en la 18 productividad y eficiencia del trabajador. (DANE, 2022) como se citó en Díaz y Gómez (2022).

Montiel, y Rivera (2021). Llega a la conclusión de que aplicar modelos híbridos es viable para las empresas, puesto que les permite disminuir costos y además permite que sus trabajadores se desempeñen de mejor manera, al estar aplicando un sistema laboral que les permite tener beneficios económicos y sociales.

Trabajo Remoto: productividad y competencias laborales

A manera de resultados, se encuentra que el trabajo remoto en cuestión de productividad o rendimiento laboral emerge una gran incertidumbre en las organizaciones tradicionales, debido que estas no están familiarizadas con esta modalidad, a ellas les cuesta un poco más adaptar estas nuevas tendencias y depositar confianza en los trabajadores, ya que se tiene concebido que las personas son mayormente productivas cuando están en su lugar de trabajo siendo supervisadas, este es un hecho relativo, puesto que las personas pueden trabajar más cuando se encuentran bajo esta supervisión, sin embargo en otros estudios y experimentos se han evidenciado, que el teletrabajo o trabajo remoto también es una modalidad que es muy rentable e incluso favorable para el trabajador.

Esto lo podemos visualizar en el caso de Ardila (2015) realizó un estudio referente a los efectos del teletrabajo en los resultados de la gestión en una organización financiera en Bogotá, a fin de determinar los efectos de la ejecución del trabajo remoto en los resultados de la dirección organizacional, empleando un análisis de investigación de campo en una organización de la industria financiera de la ciudad de Bogotá en el año 2013, trazando un paralelo entre el trabajo tradicional y el teletrabajo. Como resultado de la investigación se pudo determinar que, mediante una adecuada dirección, el impacto generado por la implementación del teletrabajo en la gestión es positivo, ya que coincide con las expectativas de la organización, permite optimizar recursos, genera mayor productividad, eficiencia y menor absentismo, con una adecuada gestión

administrativa. Los teletrabajadores resaltan como características destacadas el poder compartir más tiempo con la familia, el mejoramiento de su calidad de vida, el ahorro en tiempo y dinero en desplazamientos y el auxilio mensual a que tienen derecho por pertenecer a teletrabajo.

Para contrastar, evaluaremos algunos efectos positivos y negativos del teletrabajo en la productividad del trabajador.

Como señala Morikawa (2020), el efecto negativo sobre la productividad podría verse afectado en un contexto de pandemia y aislamiento, como resultado de inversiones inadecuadas en capacitación de competencias digitales y equipos idóneos para realizar trabajo remoto.

Para que los trabajadores tengan una efectiva comunicación en esta modalidad debe contar con los recursos necesarios para realizar su trabajo, esta es una de las dificultades más comunes en el mundo de las TICs, ya que cuando nos encontramos en una reunión virtual, podemos presentar fallas como mala señal del internet, fallas en los equipos y malinterpretaciones, a la hora de comunicarnos con el otro.

Por consiguiente, Aguilar et al. nos explica en el 2021, que es deber del equipo de recursos humanos tomar conciencia de las condiciones que enfrentan los empleados de las empresas de las que forman parte ante esta nueva modalidad de trabajo. Algunas medidas que se deben tener en cuenta para mitigar el impacto negativo de esta modalidad de trabajo son talleres o charlas respecto al equilibrio familia-trabajo.

Continuando con la premisa inicial, podemos evidenciar efectos positivos tanto para las organizaciones como para el trabajador y el medio ambiente, debido a la investigación realizada por Aranibar Díaz (2016), que demostró que es posible reducir el costo y mejorar la productividad de esta actividad mediante la aplicación de este modelo de trabajo, como alternativa viable de solución para la contaminación ambiental. Los hallazgos de este trabajo mostraron que la implementación del teletrabajo en la consultoría informática reduce los costos de la consultoría, tanto para el cliente, como para el consultor. Por otro lado, el teletrabajo aumenta la productividad del consultor en comparación con el sistema presencial; bajo estas estas circunstancias, la productividad se incrementó en un 13%. Los niveles de estrés que experimentan las personas,

producido por el viaje diario que realizan al trabajo, es menor cuando realizan sus labores mediante trabajo remoto, los consultores que teletrabajaron evitaron emplear 113:30 horas por concepto de traslados en tan solo 20 días de laborales. Esto evidencia que el trabajo remoto es una modalidad recursiva para la organización en la calidad del trabajo así disminuyendo la cantidad de estrés y aumentando la productividad en el trabajador.

Competencias laborales en el teletrabajo:

Para llevar a cabo el teletrabajo se necesitan de unas competencias que permitan ejecutar bien la labor, ya sea para trabajar desde casa o en un coworking, algunos especialistas comentan las siguientes cualidades y capacidades para ser una persona productiva:

Por su parte, Alina et al. menciona que las competencias fundamentales que se deben procurar a la hora de realizar el teletrabajo son: 1) capacidad para trabajar y resolver problemas autónomamente, 2) manejo acabado de las TICs y habilidades digitales, 3) capacidad para manejar el agotamiento físico y mental (evitar sobre esfuerzos continuo) y 4) capacidad para gestionar las distracciones del trabajo (Dima et al., 2019). Entre otras competencias se destacan las competencias digitales para el trabajo remoto Chávez, (2020):

- Pensamiento crítico.
- Competencias operativas y creativas.
- Gestión de recursos.
- Gestión del tiempo.
- Competencias sociales
- Competencias comunicativas.
- Compromiso y capacitación.

Por lo anterior, se evidencia que hay una estrecha correlación entre las competencias del trabajador y las circunstancias en las cuales se encuentra y una directa relación en la productividad de este. Por ende, las competencias y el entorno juegan un papel importante en los alcances de las organizaciones en pro de cumplir sus métricas y objetivos. Esto nos quiere decir que a los trabajadores hay que capacitarlos para enfrentar el mundo de las TICs, no solo consta de un portátil

y un buen wifi, sino también las capacidades y habilidades digitales de cara a la modernización, donde el trabajo remoto se ha vuelto una realidad y una tendencia a aumentar y hoy en día conocemos una nueva generación gracias a esta modalidad, llamada los nómadas digitales.

Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral según Salazar, (2019). es un recurso muy preciado al que las empresas deberían darle prioridad. Esto es así porque a partir de ella, pueden ver reflejados resultados significativos para la organización. Nada es más importante que el trabajador encuentre un aspecto que lo motive y lo influya para desempeñarse eficazmente reflejando una actitud positiva y un alto grado de conformidad frente a su trabajo y las labores que realiza diariamente.

Por otro lado, Romero (2022), define la satisfacción laboral como un estado emocional positivo o agradable que experimenta un trabajador como resultado de la ejecución de su trabajo. Además, resalta que la satisfacción laboral es la reacción, a la gestión administrativa que se realiza dentro de las organizaciones, buscando el bienestar y el engagement de los colaboradores. Es importante tener en cuenta un colaborador satisfecho en una organización tiende a ser más productivo que uno insatisfecho.

Como señala Bonillo (2002), la satisfacción laboral tiene las siguientes características:

Figura 1.

Características de la satisfacción laboral.

Felicidad y motivación: La satisfacción laboral está asociada con la felicidad y la motivación que experimenta un colaborador al realizar su trabajo. Cuando una persona se siente satisfecha con su labor, suele mostrar entusiasmo y compromiso en su desempeño.

Equilibrio entre vida laboral y personal: La satisfacción laboral implica alcanzar un equilibrio adecuado entre la vida laboral y personal. Esto significa que un colaborador satisfecho no se centra únicamente en su trabajo, sino que también puede dedicar tiempo y energía a sus relaciones familiares, amistades y actividades de esparcimiento.

Reconocimiento y valoración: La satisfacción laboral se ve influenciada por el reconocimiento y la valoración que recibe el colaborador por parte de sus superiores y de la organización en general. Sentirse apreciado y valorado por el trabajo realizado contribuye en gran medida a la satisfacción en el ámbito laboral.

Crecimiento y desarrollo personal: La satisfacción laboral está relacionada con la posibilidad de crecimiento y desarrollo personal dentro del entorno laboral. Un colaborador satisfecho tiene la oportunidad de adquirir nuevas habilidades, asumir mayores responsabilidades y acceder a oportunidades de crecimiento profesional.

Compensación adecuada: La satisfacción laboral también se relaciona con recibir una compensación justa por el trabajo realizado. Esto implica recibir un salario adecuado y beneficios que sean acordes con la responsabilidad y el desempeño del colaborador.

Condiciones laborales favorables: Las condiciones laborales también influyen en la satisfacción laboral. Tener un ambiente de trabajo favorable, horarios flexibles, posibilidades de conciliar responsabilidades familiares y un clima laboral positivo contribuyen a que el colaborador se sienta satisfecho en su labor.

Nota: adaptado de Bonillo (2002)

Es importante tener en cuenta que estas características pueden variar según la perspectiva de cada trabajador y que la satisfacción laboral no es un estado permanente, ya que puede verse afectada por diversos factores y puede cambiar con el tiempo.

Satisfacción laboral y productividad.

De acuerdo con Cabanilla, Cando y Valencia (2022), La productividad y la satisfacción laboral están estrechamente relacionadas en el entorno de trabajo. Aquí hay algunas formas en las que se interconectan:

Tabla 5.

Relación entre productividad y satisfacción laboral.

Dimensión	Relación
Motivación y compromiso	Empleados satisfechos con su trabajo, tienden a sentirse más motivados y comprometidos
Bienestar emocional.	Empleados con bienestar mantienen altos niveles de rendimiento.
Colaboración y trabajo en equipo.	La colaboración efectiva en equipo aumenta la eficiencia y la productividad, creando ambientes de trabajo positivos.
Creatividad e innovación.	Empleados satisfechos comparten ideas y soluciones creativas ante problemas y situaciones críticas.
Retención de talento.	Empleados satisfechos tienden a permanecer mayor tiempo en las organizaciones.

Nota: Adaptado de Cabanilla, Cando y Valencia (2022).

Satisfacción laboral en modalidad de trabajo presencial.

Como señala Romero (2022), se ha observado que los colaboradores tienden a experimentar una mayor satisfacción laboral cuando pueden lograr un equilibrio entre su vida personal y profesional. En el caso del trabajo presencial, es posible que exista una mayor interacción social y una sensación de pertenencia a la organización al estar presentes físicamente en el lugar de trabajo. Esto puede contribuir a generar un sentido de satisfacción, ya que se fomenta la comunicación directa con los compañeros de trabajo y se promueve un ambiente laboral más colaborativo.

Además, el trabajo presencial puede ofrecer ciertas ventajas en términos de reconocimiento laboral. Los colaboradores pueden tener una mayor visibilidad frente a los superiores y recibir un feedback más inmediato sobre su desempeño. Esto puede generar una sensación de valoración y satisfacción, ya que se sienten reconocidos y apreciados por sus contribuciones.

Por otro lado, es importante tener en cuenta que el trabajo presencial también puede presentar desafíos que afecten la satisfacción laboral. Por ejemplo, el desplazamiento diario al lugar

de trabajo puede generar estrés y afectar el equilibrio entre la vida personal y profesional. Además, ciertas condiciones laborales como la falta de flexibilidad en los horarios o la imposibilidad de conciliar responsabilidades familiares pueden influir negativamente en la satisfacción laboral de los colaboradores.

Satisfacción Laboral en Modalidad de Trabajo Híbrido.

Osuna (2023), con su investigación concluye que diversos son los estudios que confirman la existencia de una relación positiva entre el teletrabajo y la satisfacción laboral de los trabajadores. Los analizados aquí se centran en variables que, según la Teoría Bifactorial de Herzberg, se pueden considerar factores extrínsecos, como:

Tabla 6.

Factores extrínsecos de la satisfacción laboral

Las horas que se dedican al trabajo no presencial	La característica conciliadora	La dimensión social del trabajo
Definición clara del modelo a aplicar, acompañamiento con las tecnologías necesarias, adecuar los estilos de liderazgo y comunicación a la nueva forma de organización del trabajo, o sensibilidad ante las posibles necesidades formativas de los empleados ante la nueva situación.	Que se le atribuye al teletrabajo y a los modelos de trabajo híbrido también se muestra como un factor que incide en la percepción de la satisfacción laboral de una forma positiva. Se demuestra la importancia que se le atribuye a que el horario laboral y la forma de desempeñar el trabajo permitan una mejor conciliación.	La relación que se establece con los compañeros, supervisores y con la propia organización son factores que van a influir en la percepción de satisfacción laboral.

Nota: Adaptada de Osuna (2023)

Los factores intrínsecos de la satisfacción laboral a considerar es el no estar presente en la oficina puede hacer que el empleado interprete que está perdiendo oportunidades de que su trabajo

diario sea reconocido, de que se convierta en invisible a ojos de los superiores, y que, por tanto, perciba que está menos valorado que los compañeros que no teletrabajan, y, en consecuencia, que perciba menos oportunidades de crecimiento y/o promoción profesional.

Satisfacción Laboral en Modalidad de Trabajo Remoto.

Delgado, Mosquera, Mendoza, y Peña (2022) concluyen que la adopción del trabajo remoto ha ganado mayor aceptación entre los trabajadores, con una percepción de satisfacción laboral más positiva que la calificada previa a la pandemia, esta reduce el conflicto entre el trabajo y la vida personal, un elemento central para el bienestar de una persona. Es necesario que las organizaciones consideren aproximaciones de smart working, lo que involucra cambios en los paradigmas de gestión permanentes y dependientes de las tecnologías de la información y comunicación

La satisfacción laboral sólo puede venir generada por los factores intrínsecos a los que Herzberg (1966), llamó “factores motivadores”, mientras que la insatisfacción laboral sería generada por los factores extrínsecos a los que Herzberg dio la denominación de “factores higiénicos”. Tomando en cuenta los factores mencionados por Herzberg podemos decir que el trabajo remoto tiene un gran potencial para afectar de una manera positiva en la satisfacción laboral de los empleados siempre y cuando se aplique normas y controles adecuados en su implementación. A su vez, puede presentar un impacto directo, creando como consecuencia un equipo de trabajo altamente motivado y satisfecho emocionalmente.

Discusión

En primer lugar, es importante mencionar que el trabajo presencial tradicional ha sido la modalidad predominante en la mayoría de las organizaciones. Este tipo de trabajo ofrece ventajas en términos de interacción social y reconocimiento laboral. La posibilidad de interactuar cara a cara con los colegas y superiores jerárquicos puede facilitar la comunicación, la resolución de problemas y la toma de decisiones colaborativas. Además, el trabajo presencial puede brindar un mayor sentido de pertenencia y apoyo mutuo en el entorno laboral.

Este artículo es para optar al título de Especialistas en Gestión Humana

Ana María Garro Marín – Psicóloga, ana.garro@upb.edu.co

Daniela Osorno Echavarría – Administradora de empresas, daniela.osornoe@upb.edu.co

Sara Vélez Giraldo – Psicóloga, sara.velez@upb.edu.co

Sin embargo, el trabajo presencial también presenta desafíos. La rigidez en los horarios, la necesidad de desplazarse diariamente al lugar de trabajo y la supervisión constante pueden generar estrés y afectar la calidad de vida laboral. Además, algunas personas pueden tener preferencias diferentes en cuanto a la distribución del tiempo entre el trabajo y la vida personal.

Por otro lado, el trabajo remoto ha ganado relevancia en los últimos años y, especialmente, durante la pandemia de COVID-19. Esta modalidad ofrece la posibilidad de trabajar desde cualquier ubicación geográfica, brindando flexibilidad en los horarios y eliminando la necesidad de desplazarse diariamente al lugar de trabajo. Algunos estudios han demostrado que el trabajo remoto puede aumentar la productividad y la satisfacción laboral, ya que permite a los empleados organizar su tiempo de manera más eficiente y conciliar mejor la vida laboral y personal.

Sin embargo, también se han identificado desafíos en el trabajo remoto. La falta de interacción social face-to-face puede generar sentimientos de aislamiento y soledad. Además, algunas personas pueden experimentar dificultades para separar el trabajo de la vida personal, ya que la línea entre ambos se vuelve difusa al trabajar desde casa. Esto puede afectar negativamente la calidad de vida, especialmente si no se establecen límites claros y se fomenta el equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

En cuanto al trabajo híbrido, que combina el trabajo presencial con el trabajo remoto, es una modalidad que ha surgido como una alternativa flexible y comprometida con las necesidades tanto de las organizaciones como de los empleados. Este modelo permite combinar los beneficios del trabajo presencial, como la interacción social y el reconocimiento, con los beneficios del trabajo remoto, como la flexibilidad de horarios y la conciliación entre el trabajo y la vida personal. Se espera que el trabajo híbrido sea una modalidad cada vez más utilizada en el futuro.

No obstante, es importante destacar que cada individuo puede tener preferencias y necesidades diferentes en relación con la modalidad de trabajo que le genera mayor satisfacción y calidad de vida laboral. Algunas personas pueden preferir el trabajo presencial debido a la interacción social y el sentido de pertenencia que ofrece, mientras que otras pueden preferir el trabajo remoto por la flexibilidad y la autonomía que brinda. Es fundamental que las

organizaciones se adapten a las preferencias y necesidades individuales de sus empleados para promover un entorno de trabajo saludable y satisfactorio.

En resumen, la discusión completa sobre las modalidades de trabajo (presencial, híbrido y remoto) y su relación con la calidad de vida y la satisfacción laboral revela que cada una de ellas tiene ventajas y desafíos. La elección de una modalidad dependerá de las preferencias y necesidades individuales, así como de las características y demandas específicas de cada organización. Es esencial que las empresas tomen en consideración estos factores para promover un equilibrio adecuado entre el trabajo y la vida personal, y garantizar el bienestar y la satisfacción de sus empleados.

Por otro lado, es importante tener en cuenta la satisfacción laboral en cada una de las modalidades. En el trabajo presencial, la satisfacción laboral puede verse influenciada por diferentes factores. Como mencioné anteriormente, el trabajo presencial ofrece ventajas en términos de interacción social y reconocimiento laboral. La posibilidad de trabajar cara a cara con colegas y superiores puede generar un mayor sentido de pertenencia y fomentar relaciones laborales fuertes. Esto puede contribuir a un mayor nivel de satisfacción laboral, ya que las personas pueden experimentar una mayor satisfacción al sentirse valoradas y parte de un equipo.

Sin embargo, el trabajo presencial también presenta desafíos que pueden influir en la satisfacción laboral. La rigidez en los horarios y la necesidad de desplazarse diariamente al lugar de trabajo pueden generar estrés y afectar la calidad de vida. Además, la falta de flexibilidad en los horarios puede dificultar la conciliación de responsabilidades personales y familiares, lo que puede disminuir la satisfacción laboral de los colaboradores.

En la modalidad de trabajo remoto, la satisfacción laboral puede verse influenciada de manera diferente. Esta modalidad permite una mayor flexibilidad en los horarios y elimina la necesidad de desplazarse al lugar de trabajo físico. Algunos estudios han demostrado que el trabajo remoto puede aumentar la satisfacción laboral, ya que los empleados pueden organizar su tiempo de manera más eficiente y lograr un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

No obstante, también se han identificado desafíos en el trabajo remoto que pueden afectar la satisfacción laboral. La falta de interacción social cara a cara puede generar sentimientos de aislamiento y soledad, lo que puede disminuir el nivel de satisfacción laboral. Además, algunas

personas pueden tener dificultades para separar el trabajo de la vida personal, ya que la línea entre ambos puede volverse difusa al trabajar desde casa. Esto puede generar un desequilibrio en la vida personal y afectar la satisfacción global.

Por su parte, el trabajo híbrido, que combina el trabajo presencial y el trabajo remoto, la satisfacción laboral puede verse influenciada por una combinación de los factores mencionados anteriormente. Esta modalidad permite aprovechar los beneficios del trabajo presencial, como la interacción social y el reconocimiento, junto con los beneficios del trabajo remoto, como la flexibilidad y la conciliación entre el trabajo y la vida personal.

En resumen, la satisfacción laboral en el trabajo presencial, híbrido y remoto puede verse influenciada por diferentes factores. El trabajo presencial puede ofrecer ventajas en términos de interacción social y reconocimiento laboral, pero también presenta desafíos en cuanto a la rigidez de los horarios y la falta de flexibilidad. El trabajo remoto puede brindar flexibilidad y conciliación entre el trabajo y la vida personal, pero puede generar sentimientos de aislamiento y dificultades para separar el trabajo de la vida personal. El trabajo híbrido combina ambos modelos y puede ofrecer una combinación de beneficios y desafíos. Es importante tener en cuenta las preferencias y necesidades individuales de los colaboradores para promover un entorno de trabajo satisfactorio y saludable.

Conclusiones

La relación entre el trabajo presencial y la calidad de vida laboral es compleja y puede verse influenciada por diversos factores. Aunque el trabajo presencial puede ofrecer ciertas ventajas en términos de interacción social y reconocimiento laboral, también presenta desafíos que pueden afectar la satisfacción laboral de los colaboradores. Es importante tener en cuenta que cada individuo puede tener preferencias y necesidades diferentes en cuanto al tipo de trabajo que le genera mayor satisfacción.

Tanto el trabajo presencial ¿cómo el trabajo remoto o híbrido pueden resultar beneficiosos, y la elección entre estas distintas modalidades de trabajo va a depender de las necesidades y las características específicas de la persona que lo requiera, así como de la organización donde se implementen.

Una de las tendencias organizacionales más evidentes luego de la pandemia por COVID-19 es la aplicación de la modalidad híbrida, que combina elementos del trabajo híbrido y presencial; esta resulta ser beneficiosa y es la modalidad más utilizada en sectores productivos como las telecomunicaciones e innovación y desarrollo.

El modelo híbrido postpandemia tomó relevancia en las empresas, como una alternativa para generar diferentes ahorros de costos a nivel corporativo y beneficios frente a la calidad de vida de los colaboradores; evidenciando resultados de equilibrio entre vida personas y laboral, además de mayor libertad y flexibilidad en el manejo de tiempos de cada persona.

La modalidad del trabajo híbrido también posee desventajas las cuales los colaboradores enfatizan en que, al no estar presencial, su labor pierde reconocimiento y pierden oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.

La modalidad del trabajo remoto ha evidenciado que aumenta la satisfacción laboral en los trabajadores y a su vez el desarrollo de otras habilidades y capacidades tecnológicas frente al trabajo. Además, se ha demostrado que los beneficios y desventajas del trabajo remoto tienen un impacto positivo en la productividad de los empleados. También se destaca la importancia de este tipo de trabajo para las generaciones más jóvenes que buscan lograr un equilibrio entre su vida personal y profesional.

Se concluye que tanto el trabajo presencial como el trabajo remoto tienen un impacto en la calidad de vida laboral las cuales tienen ventajas y desventajas al analizar la compleja relación entre ellos. La elección entre estas modalidades depende de las necesidades individuales y las características de la organización. Particularmente en industrias como las telecomunicaciones y la innovación, destaca la tendencia hacia el modelo híbrido, que combina elementos de trabajo presencial y remoto. Al promover la flexibilidad y el equilibrio, este método ahorra dinero a la empresa y al mismo tiempo mejora la calidad de vida de los empleados. También se enfatiza que trabajar de forma remota aumenta la productividad, fomenta el dominio tecnológico y aumenta la satisfacción laboral.

Referencias

- Ardila, C. O. (2015). Análisis del impacto del teletrabajo en los resultados de gestión de las organizaciones. Estudio de caso en un área de una organización financiera en Bogotá [Tesis de maestría. Universidad Militar de Nueva Granada]. <https://onx.la/9b386>
- Aguilar, V. J. C., Pejerrey, J. A. Á., Ramírez, M. G. A. C., & Rosales, L. A. F. C. (2021). El trabajo remoto y el desempeño laboral en el marco del COVID-19. *Review of global management*, 6(1), 50-55. <https://revistas.upc.edu.pe/index.php/rgm/article/view/1489>
- Aranibar Díaz, A. A. (2016). Mejoramiento de la productividad y minimización de costos de la consultoría informática mediante el modelo de teletrabajo [Tesis de pregrado. Universidad Peruana de las Américas]. <https://onx.la/85bed>
- Acosta Marín, A. (2018). *Teletrabajo y percepción de la productividad: Un análisis de la productividad laboral desde el punto de vista de los diversos actores del teletrabajo en una entidad del sector público en Antioquia-Colombia*. [Tesis de pregrado. Universidad de Antioquia]. <https://bibliotecadigital.udea.edu.co/handle/10495/14436>
- Arias, J. L. (2021). Adaptabilidad a las tecnologías de la información, comunicación y procrastinación laboral en colaboradores del sector público en Arequipa. *Revista Científica UISRAEL*, 8(1), 77-89. <https://revista.uisrael.edu.ec/index.php/rcui/article/view/348>
- Barrera Castañeda, C. A., Ortiz Tangarife, J., Galindo Márquez, J. F., Morantes Balaguera, A. M., & Mendoza Pérez, E. A. (2021). Impacto de modalidad trabajo en casa, en tiempos de emergencia sanitaria COVID-19 de empresas administrativas. <https://repository.universidadean.edu.co/handle/10882/11274?locale-attribute=en>

Este artículo es para optar al título de Especialistas en Gestión Humana

Ana María Garro Marín – Psicóloga, ana.garro@upb.edu.co

Daniela Osorno Echavarría – Administradora de empresas, daniela.osornoe@upb.edu.co

Sara Vélez Giraldo – Psicóloga, sara.velez@upb.edu.co

Bolsa de empleo “Eempleo”. (17 de enero de 2022). *Alternancia, presencialidad o en casa, ¿qué prefieren los trabajadores colombianos para 2022?* <https://lc.cx/45qECg>

Bonillo Muñoz, D. (2002). La satisfacción laboral como elemento motivador del empleado. *TRABAJO. Revista Iberoamericana De Relaciones Laborales*, 11 159-200. <https://doi.org/10.33776/trabajo.v11i0.166>

Buitrago Torralvo, C., & Hoyos Orozco, C. (2022). *Calidad de vida laboral en situaciones de presencialidad y de virtualidad: análisis de las prácticas de las áreas de gestión humana*. [Tesis de maestría. Universidad EAFIT]. <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/31991>

Burgos Guerra, M., & Gaitán Rojas, M.P., (2022). *Modalidad de trabajo híbrido en Head hunters international*. [Tesis de pregrado. Universidad Pontificia Javeriana]. <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/63254>

Cabanilla Guerra, G., Cando Carrillo, C., & Valencia Chica, M. I. (2022). Satisfacción laboral como determinante de la productividad del capital humano. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(3), 403-408. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2857>

Camacho Peláez, R. H., & López, D. H. (2013). Teletrabajo con calidad de vida laboral y productividad. Una aproximación a un modelo en una empresa del sector energético. *Pensamiento & Gestión*, 35, 87–118. <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n35/n35a05.pdf>

Corporación Sodexo (21 de octubre de 2022). *Trabajo presencial vs. Trabajo remoto*. <https://blog.sodexo.com.mx/blog/trabajo-presencial-trabajo-remoto>

Correa, C. A. & Ramírez, C. (2020). *Contextualizando el teletrabajo en Colombia*. [Tesis de pregrado. Universidad Pontificia Bolivariana].

<https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/9494>

Chávez, J. D. (2020). Entendiendo el teletrabajo. [Tesis de maestría. Universidad Politécnica Territorial Del Estado Aragua]

https://www.researchgate.net/publication/340952399_Entendiendo_el_teletrabajo

Delgado, B., Mosquera, D., Mendoza, A. y Peña, G. (2022). Cambios en la satisfacción laboral y su relación con la adopción del trabajo remoto después de la pandemia del COVID19. *Revista venezolana de gerencia* 27(8), 4-19 <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.10>

Díaz, S. H., & Gómez, D. C. A. (2022). Análisis del trabajo híbrido en el talento humano. [Tesis de pregrado. Universidad Cooperativa de Colombia].

<https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/45927>

Dima, A. M., Tuclea, C. E., Vrânceanu, D. M., & Tigu, G. (2019). Sustainable social and individual implications of telework: A new insight into the Romanian labor market. *Sustainability* 2019, 11(13), 6-35 <https://doi.org/10.3390/su11133506>

Escobar Vargas, C. J. (2016). Efectos psicosociales de la flexibilidad laboral en el bienestar y calidad de vida de profesionales vinculados a programas sociales estatales de Medellín.

<https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/2713>

F. Herzberg, Work, and the nature of man. Oxford, England: World. 1966. <https://lc.cx/Sgb1pf>

Granados, I. (2011). Calidad de vida laboral: historia, dimensiones y beneficios. *Revista de investigación en Psicología*, 14(2), 209-221. <https://onx.la/dd359>

Gómez Vargas, M., Galeano Higueta, C., & Jaramillo Muñoz, D. A. (2015). El estado del arte: una metodología de investigación. <https://www.redalyc.org/pdf/4978/497856275012.pdf>

Grote, G. y Guest, D. (2017). The case for reinvigorating quality of working life research. *Human Relations*, 70(2), 149-167. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0018726716654746>

González, J. A. (2017). *Incidencia del teletrabajo en el clima organizacional de las empresas*. [Tesis de especialización. Universidad Militar de Nueva Granada]. <http://hdl.handle.net/10654/17034>

Hernández-Vicente, I., Lumbrearas-Guzman, M., Méndez-Hernández, P., Rojas-Lima, E., Cervantes-Rodríguez, M. y Juárez-Flores, C. (2017). Validación de una escala para medir la calidad de vida laboral en hospitales públicos de Tlaxcala, 59(2). *Revista Salud Pública de México*. 183-192. <https://lc.cx/GMaLb2>

Hernández, G. C., Galvis, S. M. M., & Narváez, K. Y. T. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de administración*, 16(25), 109-137. <https://www.redalyc.org/pdf/205/20502506.pdf>

ID for ideas (20 de febrero de 2023). *Remoto vs híbrido vs presencial*. <https://onx.la/277d2>

- Jaimes Gonzáles, C. F. (2022). *¿Cuál es la influencia del trabajo presencial vs el trabajo remoto frente a la productividad laboral en Colombia durante el último año?* [Tesis de pregrado. Universidad Militar de Nueva Granada]. <http://hdl.handle.net/10654/41068>
- Jokinen, E. y Heiskanen, T. (2013). Is the measured good quality of working life equivalent to a strategically strong HRM system. *Procedia-social and behavioral sciences*, 81, 131-141. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813014687>
- Leites Ramirez, D. (2022). Modelo híbrido Postpandemia. [Tesis de maestría. Instituto de Formación Docente “Maestro Mario A. López Thode]. <http://repositorio.cfe.edu.uy/123456789/2165>
- Ley 2069. Ley del Emprendimiento en Colombia. (31 de diciembre de 2020). <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=160966>
- Ley 10 de 2021. Ley de Regulación de Trabajo a Distancia. (9 de julio de 2021). <https://www.fundacionmicrofinanzasbbva.org/revistaprogreso/trabajo-a-distancia/>
- Morikawa, M. (10 de abril de 2020). *Covid-19, teleworking, and productivity. The Centre for Economic Policy*. <https://cepr.org/voxeu/columns/covid-19-teleworking-and-productivity>
- Martín, A. D. (2013). *Psicología de la calidad de vida laboral*. Ediciones Pirámide. <https://www.edicionespiramide.es/libro.php?id=3281680>
- Montiel, J.; Rivera, M. (2021). Modelos híbridos de trabajo: su impacto en la productividad, costos y huella de carbono. [Tesis de pregrado. Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil] <http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/53274>

Muñoz Trujillo, J. (2023). *Satisfacción laboral de los colombianos en época de Pandemia*. [Tesis de pregrado. Fundación Universitaria Católica LUMEN GENTIUM]. <https://repository.unicatolica.edu.co/handle/20.500.12237/2418>

Elshaiekh N. E. M., Hassan, Y. A. A. & Abdallah, A. A. A., (2018). The Impacts of Remote Working on Workers Performance. *International Arab Conference on Information Technology (ACIT)*. 1-5. <https://onx.la/39147>

Ospina Romero, Y. (2022). Relación entre los modelos de trabajo y la satisfacción laboral de los colaboradores que trabajan para el sector de las TIC en Bogotá. [Tesis de especialización. Universidad Militar Nueva Granada]. <https://onx.la/c6bdb>

Osuna León, R. (2023). La hibridez como forma de organizar el trabajo, ¿puede aportar por sí sola mayor satisfacción laboral? [Tesis de pregrado. Universidad Oberta de Catalunya] <http://hdl.handle.net/10609/148623>

Organización Internacional del Trabajo (1 de octubre de 2020). *Calidad de vida laboral*. <https://lc.cx/cJaLlk>

Pinzón M, M. E. (2023). El gerenciamiento híbrido y su impacto en el mundo empresarial. La gerencia vista desde la óptica de las nuevas tendencias organizacionales. *Revista FACES*, 4(2), 289–300. <https://revistas.uc.edu.ve/index.php/revFACES/article/view/339>

Periódico Portafolio (20 de febrero de 2023). La presencialidad ya retornó al mundo laboral: lo bueno que deja. <https://onx.la/c1ed2>

Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española* (23a ed.). <https://dle.rae.es/>

Salazar, L. & Ospina, Y. (2019). Satisfacción laboral y desempeño. *Colección académica de ciencias estratégicas*, 6(1),47-67. <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/9384>

Salazar, L. V. H. (2019). Diseño y aplicación de un modelo de medición de satisfacción laboral para teletrabajadores en Colombia. [Tesis de maestría. Universidad Externado de Colombia]. <https://onx.la/c1ed2>

Suescún-Carrero, S., Sarmiento, G., Álvarez, L., & Lugo, M. (2016). Calidad de vida laboral en trabajadores de una Empresa Social del Estado de Tunja, Colombia. *Rev. Med. Risaralda*, 14-17. <https://onx.la/46516>

Tosca-Vidal, C. M. (2022). Teletrabajo en el modelo híbrido: alternativa para las organizaciones. *Revista De Investigaciones Universidad Del Quindío*, 34(2), 260–266. <https://doi.org/10.33975/riug.vol34n2.934>

Useche, A.M., (2022). *Estrategias para el trabajo híbrido a causa del covid-19*. [Tesis de pregrado. Universidad del Valle]. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/22115>

Viña, J. G. (2021). Hacia un modelo híbrido de prestación de trabajo: Smart working. Relaciones Laborales y Derecho del Empleo. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 450-470. https://ejcls.adapt.it/index.php/rlde_adapt/article/view/960

WeWork. (marzo 24 de 2022). *Redefiniendo los modelos de trabajo en Latinoamérica*. WeWork. <https://onx.la/81a3a>

Percepción de calidad de vida en modalidad de trabajo presencial, híbrida y remota: similitudes y diferencias.
