

GESTIÓN DE LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO UNIVERSITARIO EN PANDEMIA

Henrique Guths¹, Paulo Fossatti², Louise de Quadros da Silva³

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es revisar la aplicabilidad de los macroelementos de la calidad de vida en el trabajo (CVT) en instituciones de educación superior (IES) en tiempos de pandemia, e intenta por tanto responder a ¿cuál es la aplicabilidad de los macroelementos de la CVT en las IES en tiempos de pandemia? Es una investigación cualitativa con análisis documental y datos empíricos de un grupo focal mixto. El marco teórico se basa en la jerarquía de macroelementos del modelo conceptual de gestión de la calidad de vida laboral. Los resultados evidencian profundos cambios en el comportamiento de las personas y en las políticas institucionales para la CVT, relectura de los macroelementos en tiempos de pandemia y surgimiento del macroelemento 'adaptabilidad'. Consideramos la necesidad de revisar los protocolos mundiales resultantes de la pandemia orientados a cuidar la salud integral de la persona, y rediscutir los conceptos "calidad de vida", "calidad de vida en el trabajo" y "lugar de trabajo".

Conceptos clave: gestión educacional, educación superior, trabajo, pandemia.

QUALITY OF WORK LIFE IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS DURING A PANDEMIC

ABSTRACT

We aim to revisit the applicability of the Macroelements of Quality of Life at Work (QLW) in HEIs in times of a pandemic. This research's objective is to answer the question: Is it possible to apply the QWL macro-elements in HEIs in times of a pandemic? This qualitative research uses documentary analysis and empirical data from a mixed focus group. The theoretical framework is grounded in the hierarchy of macroelements of the conceptual model of quality of work life management. The results show major changes in people's behavior and institutional policies for QLW; a rereading of macroelements in times of pandemic; and the emergence of the adaptability macroelement. We consider the need to revisit the global protocols, resulting from the COVID-19 pandemic, aimed at caring for the holistic health of people and re-discussing the concepts of quality of life, quality of life at work and the workplace.

Key concepts: educational management, higher education, work, pandemic.

-
- 1 Universidade La Salle, Canoas, Brasil. Contacto: henrique.guths@unilasalle.edu.br
 - 2 Universidade La Salle, Canoas, Brasil. Contacto: paulo.fossatti@unilasalle.edu.br
 - 3 Universidade La Salle, Canoas, Brasil. Contacto: louise.quadrosdasilva@gmail.com

1. Introducción

El éxito y desarrollo de cualquier organización depende directamente de sus empleados. En las instituciones de educación superior no es diferente. Al contrario, en ellas el rendimiento de los empleados es aún más importante, ya que hay personas trabajando con personas todo el tiempo. Por lo tanto, es imprescindible discutir sobre la calidad de vida en el trabajo (CVT), por su impacto en los empleados y, por tanto, en la institución en general. Las personas felices y contentas hacen mejor su trabajo con resultados positivos (Fossatti, 2013). Consecuentemente, en tiempos de pandemia, nuestra investigación considera la relectura de nueve macroelementos: Políticas Institucionales para CVT; Estrategias; Procesos; Liderazgo; Estructura; Recursos; Cultura y Personas; Beneficios e Incentivos; Resultados.

Como consecuencia de la pandemia provocada por la covid-19, las personas presentan un comportamiento nuevo, más cuidadoso con su salud física y mental (Santos, Fossatti, Silva & Souza, 2020). También, es un momento que requiere que las personas y las empresas reinventen el trabajo y cuidado con la vida (Mangan, Almerao, Fossatti & Jung, 2021). En ese sentido, nuestro objetivo es revisar la aplicabilidad de los macroelementos de la CVT en IES bajo la perspectiva de los efectos de la pandemia. Para ello, se hizo una relectura de los datos según la nueva legislación de la Organización Panamericana de la Salud (Opas, 2020).

Luego de esta introducción se presenta la metodología utilizada en esta investigación. A continuación, el análisis y la discusión de los datos se realiza en tres etapas: los macroelementos del Modelo de Gestión de la Calidad de Vida en el Trabajo (G-CVT), la elaboración de un *Roadmap* y mejoras continuas de éste durante la pandemia, y, finalmente, en las consideraciones finales se destacan los principales hallazgos y se presentan las referencias de este estudio.

2. Metodología

Esta es una investigación cualitativa en la que el método es fuertemente útil en Ingeniería, Medicina, Derecho, Arquitectura y

Educación. En primer lugar, utilizamos una investigación documental (Fonseca, 2002) a partir de materiales que aún no han sido objeto de tratamiento analítico, como informes, documentos oficiales, legislaciones, entre otros. Además, recurrimos al desarrollo de grupos focales (Stewart y Cash Jr., 2015) en las seis etapas que veremos a continuación. El método fue aprobado por el Comité de Ética, bajo el número CAAE 34747614.9.0000.5307.

La etapa 1 se caracteriza como la formalización del objetivo de investigación, teniendo en cuenta los datos empíricos a la luz del escenario pandémico, con el propósito de revisar la aplicabilidad de los macroelementos CVT en las IES en momentos de esta crisis. La institución donde realizamos los grupos focales es una universidad comunitaria del sur de Brasil y forma parte de una red de instituciones de enseñanza superior. La etapa 2 busca evidencias del tema a partir de una revisión bibliográfica. En la etapa 3 está la construcción y presentación del instrumento de investigación, un modelo G-CVT. Según el método *Design Science Research* (DSR), los instrumentos pueden ser considerados como determinantes, modelos, métodos e instancias (Lacerda, Dresch, Proença & Antunes Júnior, 2013). Además, observamos cuatro reuniones de sensibilización en la IES en estudio, en las que se problematizaron diversos conceptos que vinieron a generar los macroelementos trabajados en este artículo. Esta etapa se realizó en tres sesiones de 2 horas cada una, con 34 participantes, 41% hombres y 59% mujeres.

La etapa 4 se desarrolla con un grupo focal de ocho administradores estratégicos, en dos sesiones de 2 horas cada una, integrado por directivos de la alta administración, miembros de la rectoría y por directores. Se eligió esta opción porque estos gestores estratégicos, como resultado de sus procesos de formación continua, ya habían escuchado a sus equipos y a la comunidad externa sobre el tema en cuestión. Por ello se les considera catalizadores del proceso aquí desarrollado y responsables de la toma de decisiones en la IES.

La etapa 5 se llevó a cabo mediante dos sesiones de grupos focales, de 2 horas cada una, con siete administradores tácticos

de la IES, con los que se estableció un *Roadmap* para orientar la implementación del modelo conceptual G-CVT entre los líderes de los sectores de apoyo institucional. En esta etapa se identificó a los actores y *stakeholders* que forman parte del tema de esta investigación.

A continuación, se estratificó a los macroelementos en las tres líneas que representan: ¿Por qué?, teniendo en cuenta aspectos comerciales y perspectiva estratégica; ¿Cómo?, identificando aspectos relacionados con la perspectiva de desarrollo y rendimiento; y ¿Qué?, representación de aspectos relacionados con la tecnología y el aporte tecnológico. Posteriormente se llevó a cabo la identificación temporal de los macroelementos, buscando dar respuesta a tres preguntas, estratificándolas en columnas: 1) ¿Dónde estamos ahora?, 2) ¿Dónde queremos ir? y 3) ¿Cómo se puede lograr la visión de futuro?

Para cada macroelemento asignado (¿por qué?, ¿cómo?, ¿qué?) se identificaron informaciones relevantes percibidas por los integrantes de ese grupo focal y los procesos internos necesarios para posibilitar la implementación del *Roadmap* del modelo G-CVT en la IES. Sin embargo, ahora revisamos los datos con la siguiente pregunta: ¿cuáles son los ajustes, cambios y alteraciones necesarios para este *Roadmap* en tiempos de pandemia?

El grupo focal de la etapa 4 llevó a cabo la secuencia jerárquica de macroelementos establecida por el grupo de administradores estratégicos. Para ello, consideró el *Roadmap* propuesto para el proceso de implementación del modelo G-CVT. Así, luego de su ejecución, se estableció la relación entre la secuencia jerárquica de los macroelementos con su distribución en el *Roadmap* (derivado del grupo focal etapa 5), que resulta en la propuesta de implementación del modelo conceptual de gestión. Se tuvo en cuenta el conjunto de propuestas realizadas hasta el momento para la construcción de la estrategia de implementación del modelo G-CVT. La etapa 6, que trata de la comunicación de los hallazgos de la investigación, se incluye en el próximo ítem con el análisis y la discusión de los resultados, ahora revisados con el surgimiento de la pandemia de la covid-19.

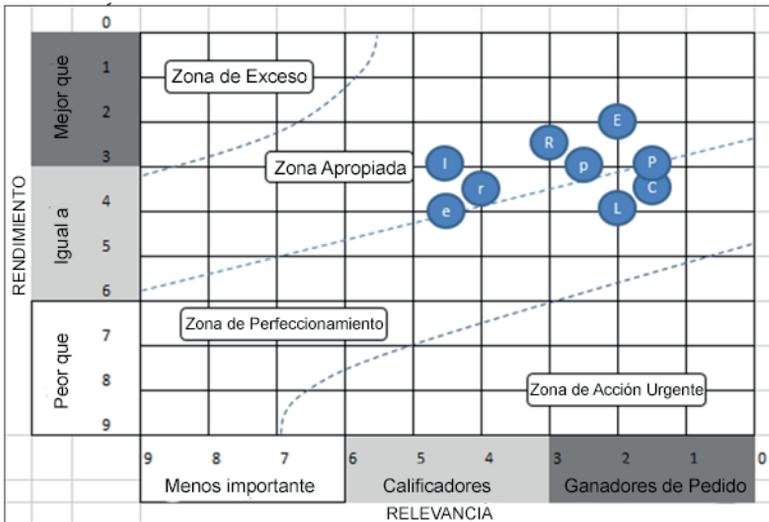
Para mantener el anonimato, los autores de este artículo han optado por no incluir citas directas de los participantes, ya que trabajan en la misma institución y algunos en los mismos espacios. Además, en la fase 3 no se recogieron discusiones, porque el objetivo era la categorización de los elementos presentados. Lo mismo ocurrió en la etapa 4, en la que se validaron los nueve macroelementos a partir de las asociaciones de factores. Por último, el paso 5 incluyó la discusión, que se analizó junto con los datos no empíricos, dando lugar a los resultados de este estudio.

3. Resultados y discusión

3.1. Los macroelementos del modelo G-CVT y la construcción de un *Roadmap*

Este artículo surge de una investigación cuyo objetivo fue desarrollar un modelo conceptual de G-CVT en IES. Se considera la jerarquía de los macroelementos de la Matriz de Relevancia y Rendimiento (figura 1). El escenario construido trae los siguientes macroelementos ubicados en la zona apropiada: Estrategia, Procesos, Recursos, Resultados, Recompensas e Incentivos. Asimismo, se presentan los siguientes macroelementos para el perfeccionamiento: Liderazgo, Cultura y Enfoque en las Personas. En otras palabras, esos macroelementos están por debajo de la línea de satisfacción esperada y merecen más atención. Esa afirmación se justifica tanto en el discurso del grupo focal como en la Encuesta de Clima Organizacional (Unilasalle, 2014).

Figura 1.
Matriz de Relevancia y Rendimiento



Fuente: Con base en el modelo de Slack, N., Chambers, S. & Johnston, R. (2008). *Administração da Produção* [Gestión de la producción]. Tradução Maria Teresa Corrêa de Oliveira. 2ed. São Paulo: Atlas. (I) Recompensas e Incentivos; (r) Recursos; (R) Resultados; (e) Estructura; (p) Procesos; (P) Políticas; (C) Cultura y Personas; (L) Liderazgo; (E) Estrategia

En la línea entre esas dos zonas están las Políticas y la Estructura. Esa evidencia conduce a la institución al cuidado y a la potencialización de esos dos macroelementos, con el fin de que migren a la zona correspondiente. En cuanto al método para ello, el grupo focal señala la necesidad de un mayor número de profesionales y horas disponibles en el ambiente de trabajo para disfrutar de esos beneficios físicos y psicosociales. Sin embargo, en el escenario actual de pandemia (Mangan, Almerao, Fossatti & Jung, 2021), la IES está rediseñando su matriz de relevancia y rendimiento, considerando las condiciones sanitarias, estructura organizacional, *home office* y relectura de los elementos del Modelo Bio-Psico-Social-Organizacional (BPSO).

El avance de estos últimos macroelementos a la zona correspondiente conduce al desarrollo de un *Roadmap* que permite su construcción a partir de dos variables principales. La primera es

la que da lugar a las líneas (¿Por qué?; ¿Qué?; ¿Cómo?) y la segunda variable establece la temporalidad del mapa (¿Dónde estamos?; ¿Cómo queremos llegar?; ¿Dónde queremos ir?). Los macroelementos distribuidos en las líneas siguen el orden de construcción del *Roadmap* resultante del grupo focal, según la figura 1, en tres columnas, como se describe a continuación:

¿Dónde estamos? En este momento temporal, en la línea del ‘¿por qué?’, el grupo focal ve la necesidad de una política establecida que apoye el plan estratégico del modelo de G-CVT y también entregue resultados parciales. En la línea ‘¿Qué?’ se ve la presencia de una observación atenta y específica de que hay que empezar la implementación de la estructura. Por último, en la línea ‘¿Cómo?’, se empieza el establecimiento de los procesos. Sin embargo, teniendo en cuenta la vivencia institucional de los miembros del grupo focal, se identifica la percepción de establecer prematuramente las recompensas e incentivos, así como los recursos. En este momento no se hace referencia al liderazgo, la cultura y el enfoque en las personas.

¿Cómo queremos llegar? En esta fase, los macroelementos se presentan en su magnitud de deseo de implementación de la propuesta del modelo de G-CVT. Los sujetos de la investigación comprenden que en la línea ‘¿Por qué?’ el macroelemento Resultado se manifiesta solamente como un circuito de *feedback*, retroalimentando los demás macroelementos. A su vez, en la línea ‘¿Qué?’ está el comienzo de la implementación del Liderazgo, que seguirá en la fase siguiente. Sin embargo, el macroelemento Estructura, que empezó en la fase anterior, se consolida aquí. En la línea ‘¿Cómo?’, los procesos se establecen para permitir la implementación del modelo conceptual de gestión propuesto. En cuanto a los recursos necesarios, el grupo focal entiende que, aunque haya empezado en la fase anterior, este es el momento en que se invierte más recursos para la G-CVT. Finalmente, respecto de las Recompensas e Incentivos, se necesita consolidar la implementación de este macroelemento para optimizar los recursos humanos movilizados, motivados y comprometidos con los objetivos y metas institucionales.

¿Dónde queremos ir? La presencia de la política institucional actualizada y los ciclos de planificación estratégica a lo largo del tiempo siguen las señales y tendencias establecidas por el mercado. En la línea ‘¿Por qué?’ se presenta el resultado esperado que consolida la G-CVT en la IES. En lo que se refiere a la línea ‘¿Qué?’, se consolida la implementación del macroelemento Liderazgo en la garantía de que la estructura y los procesos sean ejecutados con el objetivo de entregar los resultados esperados.

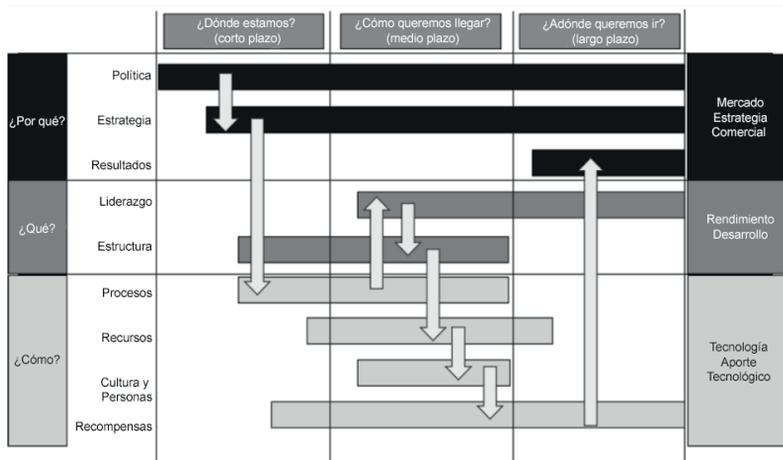
Los macroelementos Recursos y Recompensas e Incentivos, establecidos en la línea ‘¿Cómo?’, se muestran de diferentes formas. A partir de la percepción del grupo focal, se justifica la inversión en recursos para la implementación del modelo conceptual de G-CVT. Sin embargo, en su mayor magnitud de deseo de implementación, que termina en la consolidación de la implementación, está el macroelemento Recompensa e Incentivos, que tiende a garantizar el compromiso de los colaboradores con el modelo conceptual de gestión y su respectivo programa de CVT.

Se observa que en la línea ‘¿Por qué?’ los macroelementos Política y Estrategia se encuentran en la etapa temporal ‘¿Dónde estamos?’. Aún en esa etapa, sin embargo, en la línea ‘¿Cómo?’, los procesos se presentan y se interconectan con el macroelemento Liderazgo en la etapa temporal ‘¿Cómo queremos llegar?’. En esa segunda etapa temporal, el Liderazgo y la Estructura establecidos en la línea ‘¿Qué?’ garantizan la secuencia de jerarquía. La Estructura, a su vez, sigue para los Recursos, éstos para la Cultura y Personas y esta última para Recompensas e Incentivos, estos tres últimos en la línea ‘¿Cómo?’. Finalmente, ya en la etapa temporal ‘¿Adónde queremos ir?’, las Recompensas e Incentivos tienen como eje central el macroelemento Resultado que se encuentra en la línea ‘¿Por qué?’.

La lectura del *Roadmap* del macroelemento Resultados lleva a deducir que éstos conducen hacia donde se desea ir. Solo será posible alcanzarlos a largo plazo, según el modelo teórico de Phaal y Probert (2009), si tenemos en cuenta la necesidad de una política institucional para la CVT con su plan estratégico y procesos ya definidos a corto

plazo, de acuerdo con el mapa propuesto. El plan de implementación a medio plazo señala hacia el desarrollo y consolidación de los macroelementos Liderazgo, Estructura, Recursos, Cultura y Personas, y Recompensas e Incentivos presentado anteriormente.

Figura 2. Lenguaje visual del *Roadmap* por la óptica de jerarquía de los macroelementos



Fuente. Elaborado por los autores (2020).

Se destacan de la literatura autores que, en líneas y columnas del *Roadmap*, dialogan directamente con los macroelementos políticas institucionales, estrategia para la G-CVT, procesos para realizar la CVT, liderazgo, cultura organizacional y enfoque en las personas, y recompensas e incentivos (Shannak, 2012; Monzavia, Mirabib & Jamshidic, 2013), influyendo en su éxito en la implementación de la estrategia. Por otro lado, Nyamwanza y Mavhiki (2014) ponen énfasis en la supervivencia del individuo y de la familia, sus comportamientos y relaciones internas, ancladas también en la supervivencia empresarial. Pournasir (2013), a su vez, llama la atención sobre el factor motivacional de los empleados y su mayor participación en la gestión estratégica y en todos los niveles jerárquicos de la organización.

3.2. Mejoras continuas del *Roadmap* durante la pandemia

Según Fava (2017, p. 157), en los últimos años “las instituciones de enseñanza se concientizaron, de forma creciente, de la importancia de la revisión de sus modelos de gestión”. En ese sentido, observamos que el contexto de la pandemia hace que el rol del gestor sea aún más resignificado para atender a las demandas que se (re)configuran constantemente. Simultáneamente con los cambios sociales, “la gestión de instituciones de enseñanza superior no ocurre de manera aislada a los hechos históricos y sociales, sino que es presionada por estos” (Schons, 2016, p. 37).

En ese sentido, “muestra una fuerte tendencia a la superación de la figura del simple técnico en administración o gestión, para dar lugar a la incorporación de la persona del “líder” (Fossatti, Güths & Jung, 2019, p. 45). Tras la aparición del nuevo coronavirus, hubo muchos cambios. La enfermedad surgió en Wuhan, China, a finales de 2019 y, en menos de tres meses después del primer caso, se convirtió en una pandemia, según la Organización Panamericana de la Salud (Opas, 2020). Según Chammas (2020, p. 22), “por pandemia se entiende un fenómeno patológico que alcanza simultáneamente gran número de personas en una zona geográfica muy amplia”.

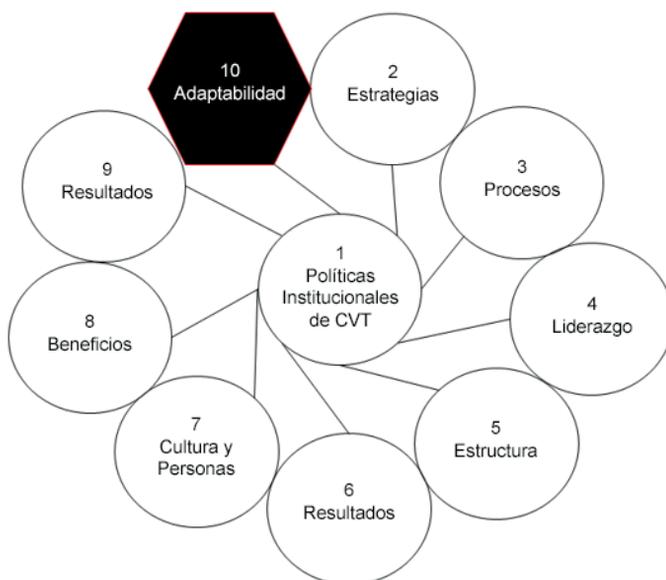
A partir de ese momento, Brasil pasó a publicar normas legales para la educación, trabajo, comercio, circulación de personas, entre otros temas que influyen en la propagación de esa enfermedad. Esos aspectos legales cumplen una jerarquía federal, estatal y municipal, en la cual hay más de 50 documentos a nivel nacional (Brasil, 2020). Según el art. 3º de la Ley nº 13.979 (Brasil, 2020), algunas de las medidas que pueden ser adoptadas como consecuencia del coronavirus son “I – aislamiento”; “II - cuarentena; (...)”.

Considerando este nuevo escenario, nos vemos en un tiempo de reinención y cuidado con la vida en el trabajo. Según Silva y Alcántara (2020, p. 108), hubo “una necesaria ampliación de la jornada laboral” de los docentes para dar cuenta de los cambios. De esa forma, revisamos los macroelementos del Modelo Conceptual de G-CVT como consecuencia de la pandemia, según la figura 3. Tuvimos en cuenta, por supuesto, los nuevos protocolos de la

Organización Panamericana de la Salud (Opas, 2020), estatales, municipales y de instituciones, y las evidencias vividas en el periodo de la pandemia, de marzo a agosto de 2020.

Figura 3.

Distribución de los macroelementos del Modelo Conceptual de G-CVT



Fuente. Elaborado por los autores (2020).

En esta nueva realidad, en la que pasamos más tiempo en casa, con la familia, mezclando la vida profesional con la personal, nos damos cuenta de una serie de cambios en el cotidiano y, consecuentemente, en la calidad de vida y en la CVT, interfiriendo directamente en los nueve macroelementos del Modelo Conceptual de G-CVT. La presencia del miedo y de la ansiedad, por efecto del factor invisible al cual nos exponemos al salir de casa para rutinas básicas, como ir al supermercado, el hecho de no haber plazo establecido para el fin de la pandemia, los planes que pasaron a ser quincenales y bajo reglas de órganos gubernamentales, el aislamiento y el distanciamiento social, son únicamente algunos elementos que ponen bajo control la salud mental de los colaboradores.

En cuanto a las **Políticas Institucionales** para CVT (Bardoel & Cieri, 2014; Wierenga et al., 2013), a partir de los grupos focales, son instrumentos que establecen la lógica operacional en cuanto a los procesos gerenciales, especifican directrices, reglas, conceptos y responsabilidades que expresan los parámetros para las acciones de la institución. Este macroelemento incluye al público involucrado, las normas y reglas, así como la legislación vigente, la lógica operacional, teniendo en cuenta el entorno externo e interno.

Ahora vemos a los colaboradores de las IES trabajando en *home office*. Sus prioridades y necesidades ya no son las mismas. Los espacios geográficos ganan nuevas configuraciones y los espacios existenciales penetran el entrecruzamiento trabajo y familia. Por lo tanto, la línea imaginaria que divide trabajo y vida personal-familiar se vuelve tenue ya que el trabajo remoto posibilita la flexibilización de horarios, altera la rutina y formaliza la doble convivencia familia-trabajo (Mangan, Almerao, Fossatti & Jung, 2021). Frente a esa nueva realidad, se justifica la revisión de las políticas para CVT de las IES. La legislación ha cambiado para viabilizar las instituciones y las necesidades sociales en tiempos pandémicos. Como consecuencia, tenemos el distanciamiento social, el trabajo remoto, la alfabetización digital, nuevas formas de mantener la motivación de las personas y equipos, como también la gestión por resultados, entre otros factores que intervienen en esta nueva forma de existir.

Cuando nos referimos al segundo macroelemento, la **Estrategia** (Drucker, 2009, 2011; Roopa & Narayanan, 2014) define objetivos y metas a cumplir y la misión y los valores que orientan la institución. Es decir, establece los criterios de elección de las variables organizacionales que tanto afectan la implementación de la estrategia, influyendo en su éxito o fracaso.

El covid-19 obliga, repentinamente, a tener nuevas estrategias para la viabilidad institucional: los constantes cambios presentados por las medidas provisionales y por la situación pandémica hacen que la gestión de las IES deba tomar decisiones complejas rápidamente. Así, es necesario pensar y revisar nuevas estrategias en un espacio de corto plazo. Por ejemplo, una estrategia adoptada por la institución

tan pronto como la pandemia presentó casos en la región fue la creación del Comité de Combate al Coronavirus (Unilasalle, 2020b). Con una o más reuniones semanales, el Comité monitorea sus acciones y, cuando es necesario, cambia sus estrategias de prevención y lucha contra la covid-19. Además, entendemos de forma adaptada el concepto de CVT, que ahora incluye la calidad de vida en un escenario de trabajo remoto, con facilidades y limitaciones, como la falta de un lugar cómodo para el trabajo, el uso excesivo de los paquetes de internet, los conflictos y las distracciones en el ambiente familiar y la acumulación de funciones y actividades personales y profesionales.

Estos factores influyen en la gestión del tiempo de las actividades profesionales y domiciliarias, que estaban muy bien establecidas y delimitadas anteriormente. Cuando no se administra adecuadamente, la gestión del tiempo puede generar estrés y ansiedad. Por lo tanto, los objetivos y metas anuales deben revisarse constantemente, teniendo en cuenta que la lógica de la incertidumbre se presenta semana tras semana y requiere nuevas y rápidas decisiones. En ese nuevo ambiente de trabajo, es muy tenue la línea divisoria que delimita territorios que involucran trabajo, familia y vida personal.

La investigación resalta la importancia de los **Procesos** (Galbraith, 2002; Kerr, 2002) para la gestión, supervisión y control de las acciones de gestión de las IES. Estos posibilitan la medición de los resultados y comportamientos de la institución para llegar a los resultados. Ahora, durante la pandemia, el procedimiento operacional estándar (POE) debió ser modificado, recibiendo otros indicadores y medios de supervisión e investigación. Funciones como, por ejemplo, atención y orientación presencial, impresión y entrega de materiales, debates, reuniones y similares pasaron a ser en línea, exigiendo el establecimiento de una nueva cultura de procesos en la garantía del resultado esperado. En estos tiempos, es importante recordar que profesores y alumnos demandan más atención por las dificultades que enfrentan en las clases síncronas, en el constante uso de tecnología digital, en los altos costos con internet, en los conflictos familiares causados por el aislamiento y distanciamiento social, entre otros.

Ese escenario exige revisar las formas de atención y acogida de las personas teniendo en cuenta la calidad de vida.

Los procesos que se consideraban cotidianos y modelos, ya no responden a las demandas actuales, en una realidad pandémica que exige distanciamiento y aislamiento social. En esta nueva condición, es necesario considerar cuestiones ergonómicas de un ambiente no preparado para el trabajo, como también conflictos domiciliarios y estrés de una mezcla entre la vida personal y la vida laboral con pérdida de enfoque. De esa forma, observamos que procesos preestablecidos y rígidos, definidos en periodo prepandemia, no atienden más a las necesidades que surgieron a través de una realidad inesperada con abruptos cambios.

A continuación está el macroelemento **Liderazgo** (Carpinetti, 2012, França, 2003), como el que acerca a los colaboradores a la estrategia institucional y realiza acciones para mejorar el rendimiento de los profesionales y de los procesos institucionales. Destacamos a los líderes inspiradores, la ruptura de resistencias, el compromiso de los empleados y la participación de los líderes en los procesos e identificación del perfil de liderazgo.

Ese macroelemento ha cambiado con el aumento de la participación de esos líderes en el seguimiento de sus equipos en los procesos remotos. Es importante señalar que no solo el estudiante, como se mencionó, sino también los liderados demandan más atención por las dificultades enfrentadas con el ambiente ergonómico desfavorable, el uso de tecnología constante para reuniones, las dificultades de acceso y costos con internet, además de los conflictos familiares causados por el aislamiento y distanciamiento social, lo que exige más dedicación y acogimiento de los líderes. Ahora, es necesario liderar y motivar a los equipos mediante nuevas tecnologías digitales, manteniéndolos comprometidos y productivos en el sistema *home office*.

Nuevas brechas de tecnologías y espacios inadecuados requieren pauta para ajustes constantes, con el fin de garantizar calidad de vida y la productividad. En este escenario, causado por la

pandemia, entendemos nuevos perfiles de liderazgo, algunos hasta entonces desconocidos, debido a las necesidades que surgen para la toma de decisión sin la presencia de un superior en el ambiente de trabajo. Es también posible observar ese perfil por la organización de rutina y puntualidad de cada uno, puesto que ahora no hay un control de personal o exigencias personales (Almeida, Soster Luz, Hun & Fossatti, 2021). Se retoma el valor del equipo, su capacidad de compromiso y la gestión por resultado.

Los líderes ya no se ocupan tanto de la supervisión del tiempo de trabajo y organización de sus empleados, y pasan a canalizar sus esfuerzos para acompañar a su equipo, estar más cerca de ellos, apoyándolos y motivándolos en tomas de decisión más ágiles, en la formación digital para sí y su equipo, como también pasan a otorgarles más autonomía laboral a los colaboradores bajo su liderazgo. Finalmente, también señalamos que dentro de este macroelemento hay un aumento expresivo de la resiliencia con las rupturas de resistencias, considerando los diferentes cambios incontrolables que la pandemia impuso en la rutina de todos.

En cuanto a la **Estructura** (Galbraith, 2002; Lippitt, 1978), se necesita analizar sus dimensiones: especialización, forma, distribución de poder y departamentalización. Este macroelemento abarca la departamentalización y la jerarquía de la empresa, con organigramas, adecuación de la alta gestión, estructura de cargos y sueldos, designación de grupos de trabajos, análisis y determinación de sus dimensiones. Sin embargo, con la pandemia, las estructuras dejan de ser factor primordial, con excepción de la tecnología de la información, que se considera esencial para posibilitar el trabajo de todos en el sistema remoto. Los *feedbacks* pasaron a darse por e-mail, por aplicaciones de *chat* o videoconferencia (Hackman & Oldham, 1975). De esa forma, momentos de intercambio de ideas y evaluaciones sobre procesos se hicieron de forma más instantánea, considerando las diferentes formas de comunicación. La designación de los grupos de trabajo y sus dimensiones han presentado constantes cambios, por las tareas que surgen y las que dejan de existir en esa nueva realidad.

En cuestión de días, la gestión institucional tuvo que tomar innumerables decisiones, con el fin de satisfacer las demandas de cuidado de la salud de la comunidad, las normas legales y las necesidades de sus estudiantes. La jerarquización y departamentalización también sufren implicaciones, pues, a partir del momento en que no hay más sectores sino profesionales trabajando en sus casas, se observa que las actividades se mezclan. Por ejemplo, un empleado, ya sea técnico-administrativo o docente, realiza sus tareas como también la higienización de su ambiente de trabajo, el mantenimiento de los equipos electrónicos, como también otras actividades habituales. Además, de alguna manera, el *home office* hace que cada profesional sea más autónomo y multifuncional y que deba actuar como su propio liderazgo respecto de cumplir horario y tener disciplina y organización.

El macroelemento **Recursos** (Medeiros & Oliveira, 2011; Farid, Izadi, Ismail & Alipour, 2015) se presenta como el que facilita la aplicación de las estrategias. De esta forma, los recursos necesarios para apoyar la estrategia cambian según la elección de la empresa y esta evaluación debe ocurrir en el proceso de formulación de la estrategia. Entre los ítems de este macroelemento está el costo de los equipos, principalmente de tecnología de la información y profesionales, el control del cuadro de empleados, los recursos necesarios y la creación del modelo de gestión de CVT.

Mucho de lo que antes se consideraba recurso físico esencial, hoy no tiene uso en las instituciones, como por ejemplo innumerables ordenadores, recepciones, proyectores, espacios para eventos, etc. La institución empezó a trabajar de forma remota con servicio de atención por e-mail y teléfono (Unilasalle, 2020a). Los recursos de TI adquieren mayor relevancia para garantizar la calidad del trabajo remoto. Los recursos necesarios para la CVT siguen siendo importantes, pero ya no son los mismos. Se hizo necesario reconstruir los conceptos de “ambiente de trabajo” y “ambiente familiar”, espacios comunes dejaron de ser tan relevantes, dando lugar al indispensable acceso remoto, a las tecnologías de comunicación, a las plataformas digitales y a los aparatos de videoconferencia y conexión a internet.

Pasamos de consumidores a alfabetizados digitalmente, es decir, antes de la pandemia lo que se veía era un gran número de personas que utilizaba mínimamente las tecnologías necesarias y con las funcionalidades más básicas. En cambio, con los cambios provocados por la pandemia, las tecnologías pasaron a ser más exploradas. Ahora, se utilizan no solo para consulta, sino para la creación de lo nuevo, evidenciado en los productos educativos derivados de las nuevas metodologías para clases remotas. Se incrementa, también, el desarrollo de *dashboards* para mejorar la gestión de los cursos de grado, estrategias financieras, necesidades relacionadas a la gestión universitaria para la oferta de asignaturas y el control de las inscripciones, entre otros. Esta “nueva normalidad” exige nuevas competencias que impactan directamente en la vida de los colaboradores de todos los sectores de la IES en estudio.

A continuación, el macroelemento **Cultura y Personas** (Walton, 1973; Medeiros & Oliveira, 2011) presenta cambios considerables, los cuales han reforzado aún más su importancia en la CVT. En este macroelemento se incluyen las debilidades relacionadas con la CVT de los colaboradores, el ambiente organizacional, la relevancia social y familiar, la difusión de la cultura empresarial, el soporte a la estrategia y comprensión de las necesidades de los trabajadores. En ese sentido, se reafirma la importancia de una cultura bien consolidada. Sin embargo, los datos de la investigación muestran que hay implicaciones en crear una cultura muy fuerte en una organización, como la dificultad de hacer nuevos cambios y la posibilidad de que la empresa se cierre a la innovación (Wierenga et al., 2013).

Con el aislamiento social, las necesidades personales de los empleados están cada vez más mezcladas con las necesidades profesionales y el ambiente organizacional se hace más cercano al clima familiar. Los datos muestran que la cultura institucional de velar se observa en acciones de cuidado, información y comunicación de la institución con sus colaboradores y estudiantes (Unilasalle, 2020c). Además, la institución atribuye una importancia decisiva a las actividades de extensión, lo que se observa al ver a la Universidad involucrada con sus profesores y académicos en proyectos

comunitarios en las diversas áreas del conocimiento, incluso en proyectos de investigación (Unilasalle, 2020d).

En este momento, cinco meses después del comienzo de la pandemia, observamos que la cultura de la institución necesita ser flexible y estar abierta al cambio y a la innovación. Por eso, se subraya la importancia de tener la innovación, la creatividad y el espíritu empresarial entre los valores institucionales. Además, valorar a las personas, el trabajo en red y las asociaciones también son ejemplos de elementos culturales que sobresalen en momentos de pandemia y que deben seguir en esta “nueva normalidad”. La relevancia social y familiar gana más fuerza, lo que implica la necesidad de más cuidado con la calidad de las relaciones entre la institución y los colaboradores y sus familias.

No obstante, a través de la gestión de personas y acciones académicas y con el objetivo de mantener la cultura de la CVT, la Universidad empieza a adoptar, remotamente, orientaciones y actividades laborales, dirigidas tanto a la población en general como a los colaboradores. El enfoque de estas acciones está en minimizar los efectos del posible sedentarismo y factores que son generadores de dolor muscular, alteraciones posturales por el aumento del tiempo sentados frente al ordenador (principal herramienta de trabajo en ese periodo).

Revisando los **Beneficios e Incentivos** (Hackman & Oldham, 1975; Bélanger, Bergeron & Petit, 1983), se observa que este macroelemento puede cambiar el comportamiento de los empleados y no se considera un costo sino una inversión para lograr las metas. Este macroelemento consiste en los resultados de las evaluaciones y mediciones de productividad, herramientas de comunicación, incentivos que se pueden usar y la oferta del programa de CVT.

Se observa que los mecanismos de evaluación y medición de resultados y productividad cambiaron, porque ahora no hay solo una meta fija sino diferentes tareas que surgen y necesitan cumplirse en el sistema remoto. A menudo, eso ocurre en un entorno improvisado para las demandas del trabajo. En la institución investigada, la

comunicación empezó a llevarse a cabo totalmente de forma remota y empezaron a publicarse boletines con el fin de mantener a los colaboradores y estudiantes bien informados, como también para minimizar los perjuicios causados por esta condición (Unilasalle, 2020a). Además de las actividades laborales, ya nombradas, servicios ofrecidos en la Clínica de la IES, incluso con atención psicológica en línea, empezaron a formar parte de los beneficios de la institución (Unilasalle, 2020c).

El número de horas trabajadas y la organización del sector fueron sustituidos por cuestiones más cualitativas, como el tiempo de respuesta y la calidad de las actividades llevadas a cabo, la organización personal, la proactividad, la autonomía, entre otras competencias ahora más significativas. Ciertos beneficios e incentivos, como celebraciones, premios en eventos institucionales, formaciones y entrenamientos en grupo, áreas de descanso y confraternizaciones, entre otros, han dejado de ser codiciadas por los empleados.

Por último, los **Resultados** (Van Dongen et al., 2011; Goetzel et al., 2014), como el propio nombre revela, presentan los efectos de las decisiones tomadas en torno a la CVT, por medio de investigaciones en línea, acerca de la productividad, de la medición de la satisfacción del empleado, de la efectividad de las acciones y de la salud y el bienestar. Hasta el momento, los resultados permiten que la institución evalúe, en el conjunto, la mejora continua de sus logros, así como la redefinición constante de estrategias para el cumplimiento de las metas que deben lograr las partes interesadas.

En este ámbito, los datos muestran que los cambios en este macroelemento se dan automáticamente debido a las implicaciones ocurridas en todos los demás. Las formas de estimar los resultados necesitan, en este momento, contemplar una nueva realidad, así como diferentes necesidades. En este sentido, en el boletín 2 la Universidad reafirma su preocupación con la salud y el bienestar de sus empleados, cuando indica por ejemplo que, al presentar síntomas de la enfermedad, cada empleado se debe alejar para cuidados personales (Unilasalle, 2020).

En periodo de pandemia, la CVT se da no solo en la esfera profesional sino también en la personal, porque la vida de cada uno de los empleados se compone de una mezcla entre familia y trabajo, ambiente profesional, educativo y familiar, tareas domésticas, paternas o maternas y profesionales, como también otros cambios, nuevos y repentinos, que el aislamiento social trajo a la vida cotidiana de cada uno.

En este complejo escenario, Morin y Le Moigne (2000, p. 495) afirman que “es el fin del saber absoluto y total. La complejidad tiene que ver, al mismo tiempo, con el tejido común y con la incertidumbre”. En ese sentido, con esas incertidumbres y esos constantes cambios, se observa que hay factores individuales, como la preocupación por el desempleo o la disminución de las remuneraciones, entre otros cambios en el contrato de trabajo que influyen en la CVT. Esto se debe a que las personas que no están seguras de su estabilidad profesional y financiera suelen tener mayores problemas de ansiedad, estrés, depresión, entre otros. Se observa también la importancia de resignificar y ocupar el tiempo, competencia que se presenta como indispensable para mantener la CVT en tiempos de pandemia.

Por lo tanto, se resalta la importancia de los nueve macroelementos. Sin embargo, en este siglo XXI, acelerado por el fenómeno de la pandemia, se hace urgente y necesario añadir un décimo macroelemento: la **Adaptabilidad**, que se presenta como una nueva forma de inteligencia anclada en la resiliencia personal y social (Florida, 2004; Lopes, Coradini, Kruger, Lima & Balconi, 2022), en un mundo envuelto en rápidos e inesperados cambios, con constante reinención, nuevas competencias y formación continua por toda la vida. La adaptabilidad favorece la calidad de vida para responder de forma más asertiva en este mundo de incertidumbre, de complejidad y de lo inmediato (Morin, 2002). Un mundo de un trabajo y un tipo de pensamiento que ya no existen más (Harari, 2018), de que nada es permanente, a excepción del cambio constante, según afirma Heráclito (Costa, 2012). Adaptabilidad para responder a una realidad digital que cambia radicalmente los conceptos de “organización” y de “trabajo” (Fava, 2017), y, por último, el concepto de que el ser humano esté en constante

adaptación a su medio y a sus circunstancias para lograr los desafíos que la vida le presenta (Darwin, 2003).

4. Conclusiones

El tema presentado en esta investigación es la CVT en instituciones de educación superior, que se justifica por el impacto causado en las personas en general por la relación trabajo-vida, aún más en tiempos de aislamiento social generado por la covid-19. Por lo tanto, nuestro objetivo fue revisar la aplicabilidad de los macroelementos de la CVT en IES en tiempos de pandemia. En ese sentido, se reflexionó sobre la real CVT pospandemia. Por lo tanto, en todos los escenarios en que hay relación laboral, los factores de riesgo para la salud y las variables que causan efecto en el rendimiento de la organización (productividad, absentismo, presentismo, entre otros) requieren atención y G-CVT.

Con la conclusión de esta investigación se verifica que logramos nuestro objetivo, ya que se revisaron los nueve macroelementos de la CVT bajo la perspectiva de la vida en el trabajo como resultado de la pandemia. Los resultados se expresan en nueve macroelementos: Políticas, Estrategia, Procesos, Liderazgo, Estructura, Recursos, Cultura, Recompensas y Resultados. La pandemia supuso profundos cambios en el comportamiento de las personas y en las políticas institucionales para la CVT, lo que implicó la aparición del décimo macroelemento, la “Adaptabilidad”. Considerando como base la literatura y la experiencia profesional, los macroelementos presentados desde una institución educativa pueden contribuir a la CVT en instituciones de otra naturaleza, ya que son transversales a las teorías organizacionales.

Se destaca que las políticas institucionales establecidas como punto de partida para la construcción del modelo dialogan con sus supuestos. Es decir, a partir de las políticas, se verifica la existencia de soporte institucional para que la estrategia sea implementada y reconocida por los empleados de toda la organización. Sin embargo, con la llegada de la pandemia, los macroelementos adquieren nueva configuración y sentido, como muestra esta propuesta que presenta

la posibilidad de trabajar con un nuevo macroelemento titulado “Adaptabilidad”, como se ha mencionado.

La integración entre los macroelementos junto con los factores críticos, entre ellos los ocasionados por la pandemia, permitió una nueva perspectiva de la complejidad de ese tema. Por lo tanto, establecer una G-CVT significa trascender la perspectiva no solo hacia la salud del trabajador, sino de toda la institución. Esa gestión es fundamental para justificar la peculiaridad de este tema y para presentar la necesidad de involucrar todos los niveles organizacionales en las Políticas, Estrategias, Procesos, Liderazgos, Estructuras, Recursos, Cultura y Personas, Beneficios e Incentivos y Resultados.

La revisión de los macroelementos en tiempos de pandemia, presentada en este artículo, es una forma de agregar valor al tema en cuestión. Esa revisión también tuvo como objetivo su aplicabilidad, a partir de una estrategia de implementación mediante un *Roadmap* que considere la “nueva normalidad” con sus constantes imprevisiones en las relaciones sociales y de trabajo. Por lo tanto, es necesario ponerla en práctica y revisarla constantemente para asegurar la CVT, un trabajo que se configura de una nueva forma en la primacía del concepto de *home office*.

Otra posibilidad para persuadir a la alta administración de cualquier organización para la implementación de la CVT, está en demostrar la optimización de los recursos y la reducción de los costos. Esa condición, en tiempos pandémicos, con disminución de ingresos, aumento de impagos y evasión, se vuelve fundamental para el cuidado de la salud de las personas y con sostenibilidad financiera de la institución.

Gran parte de los estudios que tratan estos temas se centran en los programas de promoción de la salud en los ambientes de trabajo. En esos estudios, en su mayoría, el enfoque está en el eje biológico, es decir, en la contención y mejoras de factores de riesgo a la salud que causan impacto en la productividad, en el absentismo, en el presentismo y en los costos médicos organizacionales. Este escenario

no es exclusivo únicamente para el macroelemento 'Resultados', sino para todos los demás del modelo propuesto en esta investigación. En la relectura del comportamiento de los macroelementos durante la pandemia, además del énfasis en el eje biológico, los componentes psicológico, social, económico y socioambiental se vuelven dignos de estudio frente a un nuevo escenario nunca visto por esta generación.

Cuidarse a uno mismo se convierte en condición necesaria para el cuidado del otro, no solo en cuestiones sanitarias, sino también de orden emocional y financiero. De la misma forma, surge una tenue línea divisoria entre calidad de vida y CVT, en la medida en que nos planteamos el lugar geográfico de trabajo en un momento en que la mayoría de las personas están encerradas en sus hogares, en el sistema *home office*.

Las limitaciones del estudio se observan en la falta de literatura para la educación superior, tanto en estudios nacionales como internacionales. Asimismo, la literatura específica existente mantiene una visión cartesiana fragmentada, con mayor énfasis en los aspectos biológicos y relacionales. Otro aspecto es la ausencia de estudios que muestren la consolidación de programas de CVT en instituciones de educación superior, lo que demuestra una brecha en la literatura científica.

Fue factor limitante el corto periodo de tiempo para introducir programas de calidad de vida en el trabajo en instituciones educativas, lo que ocurre porque aún no se identifica una cultura de gestión de este tema en organizaciones de esta naturaleza. En el caso de la relectura de los macroelementos en tiempos de pandemia, la ausencia de literatura nos impulsa a seguir investigando su aplicabilidad, sus énfasis y sus metamorfosis, en un mundo que trae fuertes indicadores de que las nuevas formas de vivir, de trabajar y de relacionarse van a sufrir profundas transformaciones.

En el caso de futuras investigaciones basadas en el modelo propuesto, se puede percibir la aplicación de los macroelementos en instituciones educativas de cualquier naturaleza, ya sean públicas, privadas o comunitarias. Desde el punto de vista teórico, el modelo

necesita ser perfeccionado o mejorado respecto de los actuales nueve macroelementos, añadiéndose otros —como en nuestra propuesta la “Adaptabilidad” para la G-CVT— según la realidad y las necesidades de esas IES en un escenario pospandemia. Además, los macroelementos necesitan constante revisión de sus indicadores de control, con el fin de que puedan responder con un nuevo concepto de CV y CVT al “fenómeno del cisne negro” (Taleb, 2017), que exige revisar nuestros modos de existir y de hacer la gestión, como también nos invita a revisar nuestros conceptos de macroelementos.

Concluimos con la pregunta que puede conducirnos a la continuidad de la investigación: además de estar rediseñados, ¿los macroelementos se mantienen en una realidad pospandémica o emergerán otros macroelementos aún imperceptibles, ya que estamos en medio de una crisis sin poder prever la solución del problema?

Referencias

- Almeida, P. R., Soster Luz, C. B., Hun, H. S. & Fossatti, P. (2021). Relações no ambiente escolar pós-pandemia: enfrentamentos na volta às aulas presenciais. *Actualidades Investigativas en Educación*, 21(3), 275-302. Recuperado de: <http://repositorio.unilasalle.edu.br/handle/11690/2824>
- Bardoel, E. A. & Cieri, H. (2014) A framework for work-life instruments: a cross-national review. *Human Resource Management*, 53(5), 635-659. Retrieved from: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.21586?casa_token=uWLu6kyXwZAAAAA:OiWduyyV_YrhJU3j51-ab2mDVFe1IYNyFPqFX_Fc0m1ZVbbP6Qdnc58HPnS65re2rc1i_kM3bRQp1n95
- Bélanger, L., Bergeron, J. L., & Petit, A. (1983). *Gestion des ressources humaines: une approche globale et intégrée*. G. Morin.
- Brasil. (2020). *Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020*. (2020). Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. Recuperado de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/13979.htm.
- Carpinetti, L. C. R. (2012). *Gestão da qualidade*. EDa Atlas SA.
- Chammas, D. (2020). O Direito nos tempos de pandemia [Ley en tiempos de pandemia]. *Revista Conceito Jurídico*, 4(39), 22-25.

- Costa, A. (2012). *Heráclito: fragmentos contextualizados* [Heráclito: fragmentos contextualizados]. São Paulo: Odysseus.
- Darwin, Ch. (2003). *A origem das espécies* [El origen de las especies]. São Paulo: Hemus.
- Drucker, P. F. (2009). *O melhor de Peter Drucker: A administração*. São Paulo: Nobel.
- Drucker, P. F. (2011). *O gestor eficaz*. Rio de Janeiro: LTC.
- Farid, H., Izadi, Z., Ismail, I. A. & Alipour, F. (2015). Relationship between quality of work life and organizational commitment among lecturers in a Malaysian public research university. *The Social Science Journal*, 52(1), 54-61. Retrieved from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0362331914000962>
- Fava, R. (2017). *Educação para o século XXI: a era do indivíduo digital* [Educación para el siglo XXI: la era del individuo digital]. São Paulo: Saraiva.
- Florida, R. (2004). *The rise of the creative class and how it's transforming work, leisure, community and everyday life* [El auge de la clase creativa y cómo está transformando el trabajo, el ocio, la comunidad y la vida cotidiana]. GEN, New York: Basic Books.
- Fonseca, J. J. S. (2002). *Metodologia da pesquisa científica* [Metodología de la investigación científica]. Fortaleza: UEC.
- Fossatti, P. (2013). *Perfil docente e produção de sentido*. Canoas: Editora Unilasalle.
- Fossatti, P., Guths, H. & Jung, H. S. (2019). Gestão educacional: contingências da contemporaneidade [Gestión educativa: contingencias contemporáneas]. En: Simpósio Nacional de Educação, Frederico Westphalen. *Anais Simpósio Nacional de Educação 2019*. Frederico Westphalen: Memórias do X Sincol.
- França, A. C. L. (2003). *Qualidade de vida no trabalho: critérios e práticas nas empresas da sociedade pós industrial*. São Paulo: Atlas.
- Galbraith, J. R. (2002). Organizing to deliver solutions. *Organizational dynamics*, 31(2), 194. Retrieved from: https://ceo.usc.edu/wp-content/uploads/2002/07/2002_14-g02_14-Organizing_to_Deliver_Solutions.pdf
- Gil, A. C. (2017). *Como elaborar projetos de pesquisa* [Cómo diseñar proyectos de investigación] (6a ed.). São Paulo: Atlas.
- Goetzel, R. Z., Tabrizi, M., Henke, R. M., Benevent, R., Brockbank, C. V. S., Stinson, K., ... & Newman, L. S. (2014). Estimating the return on

- investment from a health risk management program offered to small Colorado-based employers. *Journal of occupational and environmental medicine/American College of Occupational and Environmental Medicine*, 56(5), 554. Retrieved from: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4469337/>
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159. Retrieved from: <https://psycnet.apa.org/record/1975-22031-001>
- Harari, Y. N. (2018). *21 Lições para o Século 21* [Lecciones para el siglo 21]. São Paulo: Editora Companhia das Letras.
- Kerr, J. L. (1988). Strategic control through performance appraisal and rewards. *Human Resource Planning*, 11(3). Retrieved from: https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=01998986&AN=7702939&h=U%2FU6W1mP4X%2B3cXv5btgEPl7gAqNF5kgdQK8cjWMhZ4Xz6txVsd r6%2B4mnoZ%2BnOUo%2BTEmiqiibyBcVZR1qoO%2BZA%3D%3D&crl=c&casa_token=tYtm-w7PGM4AAAAA:GUX62hLOKHpFfyUHFxnsCgFTNnitgSFOWWbMgo_B1u6XrURDO8exHSmWpC7x01hk3WsvV4zI24MW9UA0
- Lacerda, D. P., Dresch, A., Proença, A. & Antunes Júnior, J. A. V. (2013). Design Science Research: A research method to production engineering [Investigación en ciencia del diseño: un método de investigación para la ingeniería de producción]. *Gest. Prod., São Carlos*, 20(4), 741-761. Recuperado de: <https://www.scielo.br/gp/a/3CZmL4JjxLmxCv6b3pnQ8pq/abstract/?lang=en>
- Lippitt, G. L. (1978). *Quality of work life: organization renewal in action*. Training Dev J.
- Lopes, L. F. D., Coradini, J. F., Kruger, C., Lima, M. P. & Balconi, S. B. (2022). Adaptabilidade de Carreira e os Sintomas de Ansiedade em Tempos de Pandemia. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 23(2).
- Mangan, P. K. V., Almerao, M. P., Fossatti, P. & Jung, H. S. (2021). Impact of COVID-19 on the institutional management. In: George Van Grieken. (Org.). *Some implications of the COVID-19 pandemic* (pp. 21-30). 1ª ed.
- Medeiros, J. P. & Oliveira, J. A. (2011). Qualidade de Vida no Trabalho: proposta de um instrumento síntese de medida. En A. S. Santanna & Z. M. Kilimnik, *Qualidade de Vida no Trabalho: abordagens e fundamentos*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Monzavia, B., Mirabib, V. & Jamshidic, A. (2013). Evaluating the effect of organization culture on the successful execution of strategies: Case

- study of Payam-e-Noor University [Evaluación del efecto de la cultura organizacional en la ejecución exitosa de estrategias: estudio de caso de la universidad Payam-e-Noor]. *Management Science Letters*, 3(1), 2059-2070. Retrieved from: <http://growingscience.com/beta/msl/997-evaluating-the-effect-of-organization-culture-on-the-successful-execution-of-strategies-case-study-of-payam-e-noor-university.html>
- Morin, E. (2002). *Educação e complexidade: os sete saberes e outros ensaios* [Educación y complejidad: los siete conocimientos y otros ensayos]. São Paulo: Cortez.
- Morin, E. & Le Moigne, J. L. (2000). *A inteligência da complexidade* [La inteligencia de la complejidad]. Tradução de Nurimar Maria Falci. São Paulo: Peirópolis.
- Nyamwanza, T. & Mavhiki, S. (2014). Strategy Implementation Framework Used by SMEs in Zimbabwe [Marco de implementación de la estrategia utilizado por las pymes en Zimbabwe]. *Journal of Business & Management*, 3(2), 1-16. Retrieved from: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.685.3254&rep=rep1&type=pdf>
- Opas. (2020). *Folha informativa – COVID-19 (doença causada pelo novo coronavírus)*. Organização Pan-Americana da Saúde. Recuperado de: <https://www.paho.org/pt/covid19#:~:text=A%20COVID%2D19%20%C3%A9%20uma,febre%2C%20cansa%C3%A7o%20e%20tosse%20seca>
- Phaal, R. & Probert, R. (2009). Understanding technology management as a dynamic capability: A framework for technology management activities [Entender la gestión de la tecnología como una capacidad dinámica: un marco para las actividades de gestión de la tecnología]. *Technovation*, 29(1), 237-246. Retrieved from: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497208001338>
- Pournasir, S. (2013). Key success factors of strategic management implementation in SMEs in Iran [Factores clave de éxito de la implementación de la gestión estratégica en las PYME en Irán]. *Journal of International Studies*, 6(2), 65-78. Retrieved from: http://jois.eu/files/JIS_Vol6_2_7.pdf
- Roopa, A. V. & Narayanan, T. (2014). Quality of Working Life and Job Behavior of Workers in IT Industry: A Comparative Study of Private and Public Sectors. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 8(9), 1061-1065. Retrieved from: <https://www.airitilibrary.com/Publication/alDetailedMesh?docid=20407467-201409-201502160004-201502160004-1061-1065>

- Santos, J. D. M., Fossatti, P., Silva, S. C. M. & Da Souza, M. P. (2020). Gestão universitária e bem-estar: Um estudo de caso sobre a saúde mental dos acadêmicos. En: P. Fossatti & H. S. Jung (Org.), *Gestão Educacional: Temas Emergentes* (pp. 103-1126). Canoas: Unilasalle.
- Schons, M. (2016). *Gestão de instituições de ensino superior: estratégias de ensino-aprendizagem na concepção de docentes da educação profissional e tecnológica* [Gestión de instituciones de educación superior: estrategias de enseñanza-aprendizaje en el diseño de docentes de educación profesional y tecnológica] (Dissertação de Mestrado). Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, SC, Brasil.
- Shannak, R. O. (2012). Culture and the Implementation Process of Strategic [Cultura y proceso de implementación de estrategias]. *Journal of Management Research*, 4(4), 257-281. Retrieved from: https://www.academia.edu/download/46105947/Culture_and_the_Implementation_Process_o20160531-22833-1b2jhg3.pdf
- Slack, N., Chambers, S. & Johnston, R. (2008). *Administração da Produção* [Gestión de la producción]. (Tradução Maria Teresa Corrêa de Oliveira, 2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Stewart, C. J. & Cash J. R. (2015). *Técnicas de Entrevistas: estruturação e dinâmica para entrevistados e entrevistadores* [Técnicas de entrevista: estructuración y dinámica para entrevistados y entrevistadores]. Tradução: Carolina Zanon, Cássia Zanon (14a ed.). Porto Alegre: AMGH.
- Taleb, N. N. (2017). *O cisne Negro* [El Cisne negro]. Portugal: Leya.
- Unilasalle (2014). *Pesquisa de Clima Organizacional*. Canoas: Unilasalle.
- Unilasalle (2020a). *Boletim 1 - Combate ao Coronavírus*. Recuperado de: <https://www.unilasalle.edu.br/canoas/noticias/boletim-1-combate-ao-coronavirus>
- Unilasalle (2020b). *Boletim 2 - Combate ao Coronavírus*. Recuperado de: <https://www.unilasalle.edu.br/canoas/noticias/boletim-2-combate-ao-coronavirus>
- Unilasalle (2020c). *Universidade La Salle Oferece Apoio Psicológico Voluntário à Comunidade*. Recuperado de: <https://www.unilasalle.edu.br/canoas/noticias/universidade-la-salle-oferece-apoio-psicologico-voluntario-a-comunidade>
- Unilasalle (2020d). *Universidade La Salle Participa de Estudo Sobre Coronavírus no RS*. Recuperado de: <https://www.unilasalle.edu.br/canoas/noticias/universidade-la-salle-participa-de-estudo-sobre-coronavirus-no-rs>

- Van Dongen, J. M., Proper, K. I., Van Wier, M. F., Van der Beek, A. J., Bongers, P. M., Van Mechelen, W. & Van Tulder, M. W. (2011). Systematic review on the financial return of worksite health promotion programmes aimed at improving nutrition and/or increasing physical activity. *Obesity reviews*, 12(12), 1031-1049.
- Walton, R. E. (1975). Criteria for quality life. In: L. E. Davis & A. B. Cherns, *The quality of working life: problems, prospects and state of the art* (pp. 11-21). New York: The Free Press.
- Wierenga, D., Engbers, L. H., Van Empelen, P., Duijts, S., Hildebrandt, V. H. & Van Mechelen, W. (2013). What is actually measured in process evaluations for worksite health promotion programs: a systematic review. *BMC public health*, 13(1), 1-16.

Recibido: 04/05/2022

Aceptado: 24/10/2022