

# Dinámicas de adaptación al cambio frente a los desafíos de la pandemia COVID-19: caso Universidad Católica de Oriente

Mónica Andrea Montota Zuluaga<sup>a</sup>

Jaime Andrés Gutiérrez Monsalve<sup>b</sup>

<sup>a</sup> *Candidatos a Especialización en Alta Gerencia para Sistemas Integrados de Gestión, Universidad Católica de Oriente, Rionegro - Antioquia*

<sup>b</sup> *Profesor, Asesor del Proyecto de Grado, Programa de Ingeniería Industrial, Universidad Católica de Oriente, Rionegro-Antioquia*

---

## Resumen

El objetivo del presente trabajo es identificar el nivel de adaptabilidad frente al cambio generado por la pandemia COVID-19 de la Universidad Católica de Oriente, con la finalidad de proponer un plan de mejoramiento con base a la información recolectada. El análisis se llevó a cabo por medio la revisión normativa vigente y encuestas realizadas al personal estratégica, táctico y técnico de la institución. La encuesta aplicada contó con constructos que permitieron indagar sobre el nivel de adaptabilidad, control de los colaboradores en trabajo en casa, el desempeño laboral, facilidad de conexión a internet y procesos de adaptación a nuevos cambios. Los resultados evidencian que la UCO, aunque se adaptó adecuadamente a las nuevas dinámicas COVID-19, presentó falencias a la hora de comprender e implementar la normativa y la metodología de cambio en función a responder a las exigencias laborales de trabajo en casa.

**Palabras claves:** *trabajo en casa, adaptabilidad al cambio, normativa COVID-19*

## 1. Introducción

La organización mundial de la salud (OMS) el 11 de marzo del 2020 declaró pandemia la enfermedad COVID-19 por su facilidad de contagio y por las afectaciones que esta enfermedad genera al sistema respiratorio, las cuáles en algunas situaciones pueden ser leves, graves o hasta mortales. En Colombia se confirma el primer caso positivo en el mes de marzo del 2020, donde se empiezan a experimentar una oleada de cambios, entre ellos, el gobierno Nacional decreta emergencia sanitaria por medio de resolución 844 el 12 de marzo del 2020 con unas restricciones para movilización y restricción en algunos sectores de la economía, sustentando con evidencias que el coronavirus COVID-19 se trasmite de persona a persona pudiendo traspasar fronteras con personas contagiadas.

Dentro de las medidas que más impacto generaron fue el aislamiento y el cierre de algunas actividades económicas, dejando solo activas aquellas que prestaran un servicio vital o de necesidades primaria para la comunidad en general. Por esta razón, muchas de las organizaciones enviaron a los trabajadores a sus casas donde debieron adaptar sus puestos de trabajo, reportándose dificultades por espacios más reducidos, falencia en las conexiones de red, espacios poco ergonómicos, entre otros.

Los cambios en las organizaciones en algunas ocasiones representan incertidumbre en los colaboradores, añadiendo a esto el estrés que genera por sentirse amenazados en su cargo y su continuidad en la empresa, sumado a esto, las nuevas dinámicas de teletrabajo, nuevos roles en la vida organizacional, la poca planificación de los cambios y el afán por producir en las organizaciones generan dificultades que terminan afectando los procesos de la institución.

Frente a la contingencia, muchas organizaciones desconocían el marco normativo que aplica a la educación y el trabajo virtual a Distancia en las Instituciones de Educación Superior, de la cual, se cuenta con pocas

normas que regulen su implementación y seguimiento. Entre las normas relacionadas en este trabajo de investigación se encuentran las siguientes: La ley 30 de 1992 la cual reglamenta el servicio público de educación superior y en su artículo 15 menciona las posibilidades de las instituciones de adelantar programas de educación abierta y a distancia, sin embargo, no discrimina sus requisitos para establecerse y aplicarse. Por otro lado, el decreto 1295 del 2010, reglamenta el registro calificado que es otorgado por el ministerio de educación Nacional a las instituciones del país, en su artículo 18, amplía información sobre algunas condiciones que deberán cumplirse para obtener el registro calificado, entre ellas, informar como desarrollarán las actividades de formación, utilización efectiva de mediaciones pedagógicas y didácticas, y el uso de formas apropiadas de interacción que apoyen y fomenten el aprendizaje autónomo. En este decreto se declaran las diferentes modalidades en las cuáles se pueden ofertar programas universitarios: presenciales, virtuales y a distancia.

Dado el desconocimiento de algunas instituciones, es importante realizar una revisión del marco normativo que reglamenta los cambios adoptados para las universidades de educación superior por la pandemia COVID-19, evaluar el grado de adaptación a este y proponer un plan de mejoramiento con el fin de brindar un servicio de calidad y adecuado a la normativa colombiana.

La capacidad de aceptar y adaptarnos al cambio marcará una pauta importante, dado que la tecnología y la industria tendrá un desarrollo acelerado, donde las personas deberán estar dispuestos a enfrentar y entender que los cambios son una realidad y, que hace parte del continuum contemporáneo.

Son importantes también, presentar los antecedentes de investigaciones pasadas y recientes sobre las dinámicas de adaptación al cambio frente a los desafíos de la pandemia COVID-19 en las organizaciones, con el fin de identificar los estudios relacionados al tema de investigación e indagar sobre referentes que aporten a la construcción del tema propuesto en el trabajo de grado.

En cuanto a los cambios en las organizaciones, Agulló, (1999), hace referencia en una investigación sobre los cambios significativos en el mundo empresarial y la importancia de profundizar y analizar las consecuencias de estos cambios, cuando son, junto a la aceleración con que ocurren, uno de los factores de mayor importancia y menos entendidos por las empresas. “Clasifica las causas de los cambios en tres grandes grupos como lo son la evolución de las teorías de la gestión empresarial por maduración de los conocimientos, orientación de la empresa al mercado y satisfacción de las necesidades del cliente y cambios debido a la variación del entorno empresarial ya que la empresa es un sistema abierto en interrelación con su entorno”. Este estudio nos permitió considerar y cuantificar las consecuencias de las dinámicas de cambio en las organizaciones.

Igualmente, en la investigación “Asociación entre posturas administrativas de directivos y su disposición hacia la adopción del teletrabajo”, se habla de los beneficios del teletrabajo y las dificultades para su adopción en diferentes empresas de Manizales, Colombia. El estudio presenta resultados en los cuáles, ni los costos, ni los desafíos tecnológicos son limitantes, es sobre todo el desconocimiento del tema y problemas de gestión administrativa. Igualmente, la desconfianza hacia esquemas organizacionales no tradicionales, la renuencia al cambio en la forma de trabajar y al uso de nuevas herramientas digitales. (Tapasco-Alzate & Giraldo-García, 2020). Es así como, Los resultados de este estudio son importantes para el desarrollo del trabajo de grado en razón de que aporta información que permite ver las dificultades para la adopción del teletrabajo, referenciados en varios trabajos de investigación.

Además, (Santillán-Marroquín, 2020) realizó un estudio sobre el teletrabajo en el COVID-19: a partir de los resultados de este trabajo se presentan los impactos sociales y económicos de la adopción de esta metodología a nivel organizacional, por lo que se aporta una visión más amplia sobre las ventajas que tiene para las empresas, para el trabajador y para la sociedad.

De acuerdo con el impacto del COVID-19 en la salud de las personas, Gil-Monte 2012, han advertido sobre las consecuencias que tienen estos cambios, generando riesgos psicosociales en el trabajo que afectan la salud y calidad de vida laboral, por el incremento del estrés en los trabajadores. El objetivo del estudio es mostrar

los riesgos, consecuencias y algunas recomendaciones para promover la salud en el trabajo, este indica que un porcentaje relevante de personas está expuesto a altos niveles de riesgo psicosocial y presenta problemas de salud relacionados con las condiciones de su trabajo (Gil-Monte, 2012). En efecto, brinda información sobre las diferentes variables para evaluar el nivel de adaptabilidad de la pandemia COVID-19 al teletrabajo en la Universidad Católica de Oriente.

Johnson et al., (2020) realizó un estudio en cuanto a los sentimientos y expectativas que genera el COVID-19 en Argentina durante la primera etapa de la pandemia, donde se realiza un análisis de los sentimientos de las personas. El artículo permite concluir que las dimensiones emocionales y vinculares de los individuos resultan aspectos centrales ante la pandemia en Argentina. Recomienda que estas sean consideradas en la planificación de políticas para afrontar el COVID-19. Igualmente, esta investigación brinda información para el desarrollo del trabajo de grado, dado a que nos muestra las consecuencias tanto positivas, como negativas que pueden afectar al área administrativa, docentes y estudiantes de la UCO en su proceso de adaptación por los cambios establecidos por el gobierno colombiano.

(Palencia-Sánchez, 2020) en el artículo “Trabajo sustentable y saludable en un entorno cambiante: ¿Cuál es el papel y los aportes de la Salud Pública?”, habla acerca de la relación trabajo y salud, en un momento de cambio tales como globalización, la introducción de nuevas tecnologías en el ambiente de trabajo y la transición epidemiológica y demográfica que afectan principalmente a la población económicamente activa, se analizaron categorías como cambios en el mundo del trabajo, efecto del trabajo en la salud, y el trabajo saludable y sustentable como una respuesta social ante estas dinámicas. Es así, como el estudio permite evidenciar las transformaciones que se van presentando día a día y cómo éstas pueden afectar la salud de las personas y deben ser tenidas en cuenta al momento de evaluar el desempeño de los trabajadores.

Por otro parte, la investigación sobre percepciones y expectativas en el alumnado universitario a partir de la adaptación a la enseñanza no presencial motivada por la pandemia del COVID 19, menciona “El confinamiento ha propiciado el debate sobre la digitalización y la enseñanza virtual. El objetivo es exponer las desventajas del sistema telemático, adoptado durante la cuarentena en los apartados de igualdad de oportunidades, bienestar y satisfacción y calidad docente; centrado en el nivel de enseñanza universitario y considerando de forma especial los aspectos de la comunicación de la universidad con el alumnado”(Gil Villa et al., 2020).

Téllez en 2020, en su investigación sobre impacto de la pandemia en la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), analiza los diferentes escenarios que causó la llegada del COVID-19, como desempleo y uso de las TIC'S. Además, informa que, para el retorno a la estabilidad y crecimiento de las PYMES, se requerirá de planes sistemáticos que ayuden a las pequeñas y medianas empresas a enfrentar los impactos negativos que deja esta situación. Este estudio es importante para el desarrollo del trabajo, dado que aporta un análisis detallado sobre las entrevistas realizadas a expertos del tema y empleadores que afrontan actualmente esta situación (Téllez, 2020).

Para concluir, el documento sobre organizaciones saludables y resilientes sustenta que en ocasiones las organizaciones crean documentos sin soporte legal y se ajustan solo a sus propios intereses, esquivando su compromiso a la prevención, calidad y sobreponiendo intereses económicos. Este documento nos amplía la visión sobre la importancia de revisar en detalle las medidas adoptadas por la UCO y realizar un paralelo sobre lo interpuesto por las normativas del gobierno y sobre lo que hoy en día se está cumpliendo (Freire Constante et al., 2020).

La gestión del cambio se ha convertido en el último año en una oportunidad de mejora en las empresas, una necesidad para poder sobrevivir ante la crisis generada por la pandemia del Covid-19, que obligó a implementar un nuevo modelo de trabajo y acogerse a los lineamientos del gobierno, especialmente en lo referente al aislamiento preventivo. Esto generó que las personas se vieran obligada a trabajar desde casa y modificar sus rutinas de trabajo con diferentes horarios, lo que ha traído como consecuencia en muchos casos efectos adversos a la salud y seguridad de las personas, los cuáles en la mayoría de los casos no ha recibido

una debida gestión del cambio por parte de empleadores y organizaciones con el fin de disminuir los diferentes riesgos, y los impactos negativos en los trabajadores.

Adicionalmente, la gestión del cambio se entiende como “(...) un enfoque estructurado para gestionar los aspectos de cambio relacionados con las personas y la organización para lograr los resultados comerciales deseados. Su objetivo es ayudar a la administración, los empleados y las partes interesadas a aceptar el cambio en su entorno empresarial actual”, es decir se requiere de un acompañamiento que permita encontrar beneficios para todas las partes interesadas. Como consecuencia, los cambios traen consigo un proceso de negación de las personas que participan en él, por la desconfianza que genera la incertidumbre de si funciona o no, la comodidad a la que nos acostumbramos y el temor por enfrentarse a lo desconocido, sin embargo, hace parte de una evolución necesaria para las empresas y las mismas personas. Recuperado de <https://www.heflo.com/es/definiciones/gestion-del-cambio/>

En relación a las normas de seguridad y salud en el trabajo, el decreto 1072 del 2015, en su artículo 2.2.4.6.26, habla de la Gestión del cambio “ El empleador o contratante debe implementar y mantener un procedimiento para evaluar el impacto sobre la seguridad y salud en el trabajo que puedan generar los cambios internos (introducción de nuevos procesos, cambio en los métodos de trabajo, cambios en instalaciones, entre otros) o los cambios externos (cambios en la legislación, evolución del conocimiento en seguridad y salud en el trabajo, entre otros). Para ello debe realizar la identificación de peligros y la evaluación de riesgos que puedan derivarse de estos cambios y debe adoptar las medidas de prevención y control antes de su implementación, con el apoyo del Comité Paritario o Vigía de Seguridad y Salud en el Trabajo. De la misma manera, debe actualizar el plan de trabajo anual en seguridad y salud en el trabajo.”

John Kotter, considerado un gran impulsor del cambio, dio a conocer una teoría sobre los 8 pasos para gestionar el cambio, las cuales se mencionan a continuación:

Los ocho pasos de la teoría son los siguientes:

1. **Crear sentido de urgencia:** Consiste en informar a la directiva de las ventajas del cambio, para lograr su involucramiento. También implica predecir lo que puede suceder en un futuro.
2. **Formar una coalición:** Se trata de generar un frente común con líderes dentro de la empresa que comparten la misma visión y apoyan el cambio. Lo ideal es que este grupo no pertenezca a un mismo departamento, sino a varios.
3. **Crear visión para el cambio:** Implica elaborar una visión clara y que sea fácil de dar a conocer, para evitar resistencias al cambio. También supone dejar muy bien definida la estrategia con la que se va a desarrollar.
4. **Comunicar la visión:** Es un paso fundamental. Consiste en compartir la visión del cambio a toda la empresa. Los líderes han de ser honestos y predicar con el ejemplo, para facilitar el cambio.
5. **Eliminar los obstáculos:** Aquellos que estén a favor del cambio, una vez conocido por toda la empresa, han de ser incluidos en el grupo motor del cambio. Por el contrario, con los que muestran resistencia, lo ideal es generar conciencia de lo que implica para la empresa. Puede ser recomendable no aplicar con ellos el cambio de manera directa.
6. **Asegurarse triunfos a corto plazo:** Se recomienda definir una serie de objetivos, que conlleven un éxito asegurado, y que sirvan como ejemplo para motivar el avance en el proceso de cambio.
7. **Construir sobre el cambio:** Conseguir el cambio no basta, sino que es necesario un proceso de mejora continua, para conseguir que el personal esté satisfecho y vaya mejorando su visión del cambio.
8. **Anclar el cambio a la cultura de la empresa:** Conlleva consolidar la cultura del cambio en la empresa, de cara a futuras modificaciones en procesos o gestión del personal.

Recuperado de <https://www.ealde.es/8-pasos-kotter-gestion-cambio/>

Por otra parte, para migrar a un cambio, es importante tener en cuenta el capital humano y desde su proceso de contratación identificar las habilidades de adaptación que tienen frente a ello, dentro de las características se pueden verificar son las siguientes:

- Versatilidad para acomodarse a variaciones o cambios completos de estrategia
- Capacidad para resolver problemas ante cambios repentinos de las reglas
- Rapidez para comprender y ejecutar nuevos conocimientos con alto nivel de eficacia
- Habilidad para modificar con rapidez una rutina incorporada, valorando las consecuencias positivas o negativas
  - Proactividad para ejercer ascendencia sobre el equipo, en el afán de alcanzar metas
  - Resistencia para trabajar bajo presión y al estrés, enfrentando y resolviendo conflictos
  - Resiliencia, fortaleza, tolerancia y autocontrol
  - Percepción de los cambios como oportunidades para aprender y crecer profesionalmente
  - Capacidades comunicacionales como la empatía y el saber escuchar
  - Destrezas para prever cambios y anticiparse a potenciales problemas

Adaptación al Cambio Una habilidad en alza en las Organizaciones, Recuperado de file:///C:/Users/Monica%20Montoya/Downloads/Ficha.Perfil.Definitiva.pdf

Cabe mencionar, que dentro de la adaptación al cambio se deben tener en cuenta hábitos y gestos como:

- Reconocer los escenarios de cambio. No hay nada más perjudicial que darle la espalda a lo que está pasando en nuestro entorno. La idea es tratar de identificar en qué consisten dichos cambios y qué posibilidades tenemos como marca o empresa de adaptarnos a ellos.
  - Actuar en concordancia a los cambios. Ojo, no se trata de lanzar cohetes, pero tampoco de quedarse sin reacción. ¿Te acuerdas de Kodak, el gigante de la industria fotográfica? Pues bien, es el ejemplo clásico de la empresa que no supo adaptarse al contexto de la imagen digital; con el paso del tiempo, otras marcas ocuparon el privilegiado lugar que ocupaba en el mercado.
  - Conocer al máximo el nuevo escenario. La adaptación al cambio depende sobre todo de cuánto sepamos del nuevo contexto, sus dinámicas esenciales, los competidores, entre otros aspectos. O dicho, en otros términos: para adaptarnos, antes debemos saber a qué nos adaptamos.
  - Ser flexible y crear valor empresarial. Es imposible concebir un proceso de adaptación al cambio si nos aferramos a ideas o estrategias tradicionales. Eso es justamente la flexibilidad: saber aceptar nuevas formas de gestión y tener la capacidad suficiente para crear valor empresarial en las nuevas condiciones.

Recuperado de <https://www.obsbusiness.school/blog/claves-para-una-eficaz-adaptacion-al-cambio>

Adicionalmente, se examinó sobre las normas que rigen el tema del teletrabajo en Colombia donde se resaltan las siguientes normas vigentes actualmente:

- Ley 1221 de 2008: esta norma se crea con el objeto de promover y regular el teletrabajo por medio de tecnologías de la información y telecomunicaciones y la definen como “Teletrabajo: Es una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación – TIC para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo.”

Además, se mencionan las garantías laborales sindicales y de seguridad social para los teletrabajadores.

- Decreto 884 de 2012: Reglamenta la ley 1221 de 2008 y se establecen las condiciones laborales que rigen a empleados y empleadores durante el vínculo laboral, en aspectos de seguridad social, trato, uso de equipos, obligaciones en seguridad y salud en el trabajo, obligaciones de las ARL, entre otros. Recuperado de [https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/decreto\\_0884\\_2012.htm](https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/decreto_0884_2012.htm)

- Resolución 2886 de 2012: Con este decreto se definen las entidades que pertenecerán a la red nacional de fomento al teletrabajo, teniendo en cuenta las actividades que le corresponde desarrollar.

- Decreto 1072 del 2015: Esta norma regula el decreto único reglamentario del sector trabajo, ampliando la información del teletrabajo en su capítulo 5 explicando las condiciones laborales especiales que regirán entre empleado y empleador.

## 2. Materiales y métodos

Para establecer las “Dinámicas de adaptación al cambio frente a los desafíos de la pandemia COVID-19: caso Universidad Católica de Oriente” se realizó levantamiento de la información por medio de la revisión de la literatura, donde se indaga sobre la gestión del cambio, los procesos de adaptación, el teletrabajo y los cambios presentados en las universidades, así mismo, la normatividad que lo rige.

Partiendo de la normatividad y los antecedentes realizados sobre el tema, se logró desarrollar una encuesta como herramienta para extraer información de los empleados de la Universidad Católica de Oriente sobre las percepciones que tienen en el proceso de adaptación al cambio durante la pandemia COVID-19. La aplicación de estos instrumentos se hizo de manera diferenciada entre cargos estratégicos, táctico y técnico.

Para el desarrollo de la herramienta, se consideraron los factores más importantes relacionados al trabajo en casa y la gestión del cambio, con el fin de conocer a mayor profundidad los aspectos que den lugar e identificar los puntos críticos a intervenir y establecer estrategias de mejora.

Con los datos obtenidos en las encuestas, se realizaron análisis descriptivos en este caso se plantearon tablas de contingencia, gráficos de barras y se utilizó el estadístico de Xi-cuadrado para determinar si existen diferencias estadísticas significativas entre categorías de las variables analizadas. Todo el componente estadístico se hizo en R-Project y JAMOVI, softwares estadísticos de licencia libre.

## 3. Resultados y análisis

El paso inesperado que se presentó durante la pandemia COVID-19 de la presencialidad a la virtualidad, generó un cambio abrupto y un enfrentamiento a situaciones que poco conocimiento se tenían para afrontarlas, evidenciando la importancia que tiene realizar un correcto acompañamiento y seguimiento de manera que se pueden efectuar una adaptación donde no se presenten alteraciones en el funcionamiento normal de la institución.

Es importante resaltar que los cambios conllevan tiempo para la adaptación, sin embargo, es una dinámica permanente y se da por las exigencias o diferentes situaciones que el mundo trae año tras año, por lo que resulta relevante trabajar en la asimilación de estos para impedir impactos negativos en los ambientes de trabajo que se implementan.

Los resultados representados en la *ilustración 1*, el 74% del personal estratégico de la UCO realizaron traslado de sus actividades a la casa, generando con esto un cambio de sus áreas de trabajo y de las comodidades laborales normales. Igualmente, se evidencia que no todos pudieron decidir sobre si enviar a su subordinado a trabajo en casa, en este caso únicamente el 47% de los encuestados respondió afirmativamente sobre enviar a su subordinado a casa (*ilustración 2*).

La percepción sobre el mejoramiento del desempeño en casa se relaciona en la *ilustración 3*, el 95% de los encuestados se encuentran muy satisfechos por su desempeño y el 5% restante no se encuentra satisfecho. En cuanto a los procesos de adaptación a los nuevos cambios representados en la *ilustración 4*, el 58% dicen que si se realizaron y el 42% no refirieron este tipo de actividades. Estos resultados sugieren que la institución debe profundizar sobre estrategias que permitan la adaptación de sus funcionarios a esas nuevas dinámicas de cambio acelerado en donde se afecta el modelo de presencialidad y las formas convencionales de educación.

De igual forma se logra evidenciar en la *ilustración 5* que la eficacia frente al control de los subordinados se mantuvo en un 84%, sin embargo, para que esto se conserve es necesario que la organización cuente con las herramientas, tecnología y formación que le permitan trabajar remotamente, para mantener y mejorar ese nivel de eficacia, de igual forma, la confianza sobre los subordinados es un aspecto clave para la adopción de esta nueva modalidad de trabajo. Es conveniente destacar que, aunque se evidenció una buena conexión a internet de las personas que desarrollaron trabajo en casa, un 11% presentó dificultades, por lo que se hace

necesario indagar sobre las causas con el fin de mantener el nivel de calidad en el servicio que presta la universidad en los funcionarios que se conectan por internet, *Ilustración 6*.

En cuanto la carga laboral el 53% informa que la carga laboral si aumentó, mientras que el 37% informa que se mantiene igual. A pregunta sobre si realizaron actividades de adaptación al cambio, evaluaciones de condiciones de seguridad y salud y modificación de trabajo las cuales se evidencian en la *ilustración 8, 9 y 10*, es conveniente enfatizar la necesidad de evaluar las condiciones y acercarnos a saber cómo nuestros empleados están desarrollando el trabajo, dado que esto afecta directamente el rendimiento y dedicar mucho más tiempo del estipulado a terminar alguna tarea propuesta.

Según los resultados representados en las *ilustraciones 11, 12, 13* sobre normatividad, entrega de subsidios, traslado de elementos, es importante subrayar que la universidad está en la responsabilidad de brindar los medios y recursos necesarios para el cumplimiento de las obligaciones que el trabajador posee con la institución, se evidencia que se puede presentar un mayor apoyo por parte de la universidad.

En cuanto las encuestas realizadas al área técnico táctico, se presentan situaciones similares, dentro de las cuales se resalta que el personal prefiere actividades presenciales y que el trabajo en caso no alzando las expectativas deseadas, dado la falta de capacitación, condiciones de ergonomía para el desempeño de labores, el aumento de trabajo.

Al indagar en el área técnico táctico sobre los aspectos relacionados con la capacitación sobre herramientas informáticas, se evidencia que el 78% no ha recibido capacitación *Ilustración 19*. El 89% tampoco recibió seguimiento a su puesto de trabajo *Ilustración 20*, donde se cuestiona que tan preparada esta la universidad en relación con la adopción del trabajo o teletrabajo como una medida definitiva.

En relación con la carga laboral el 56% informo que si se presentó un aumento y el 44% informa que se mantiene igual, por lo que es importante reforzar habilidades de disciplina para evitar que la carga laboral pueda presentarse como aumento y de esta misma forma realizar y revisar cambios a los procesos que se pueden volver más tediosos en la distancia.

Como menciona (Tapasco-Alzate & Giraldo-García, 2020), es importante destacar que la premisa del teletrabajo está en la confianza de los directivos hacia sus subordinados y que en muchas ocasiones para implementar el teletrabajo en las organizaciones se da es por la falta de difusión y el desconocimiento sobre las políticas que se tienen actualmente en Colombia para esta modalidad.

Con los resultados obtenidos, también se logra evidenciar que se ha presentado avance en la adaptación, sin embargo, es necesario contar con el factor económico que permite avanzar en los temas que aún no se presentan

## Resultados encuesta aplicada

### 1. Encuesta al perfil estratégico de la institución



Ilustración 1

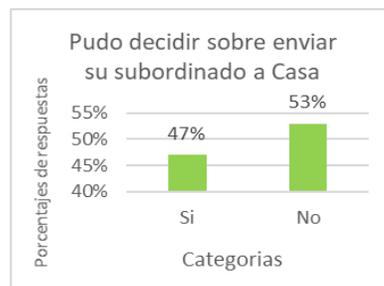


Ilustración 2

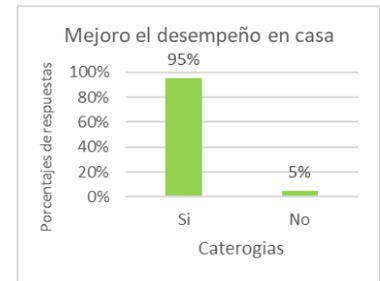


Ilustración 3

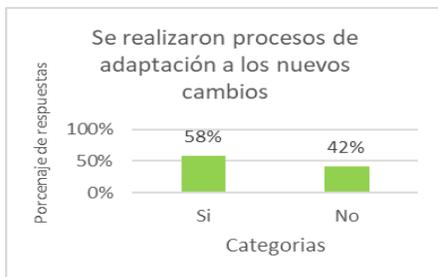


Ilustración 4



Ilustración 5

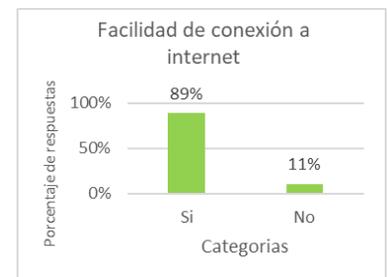


Ilustración 6

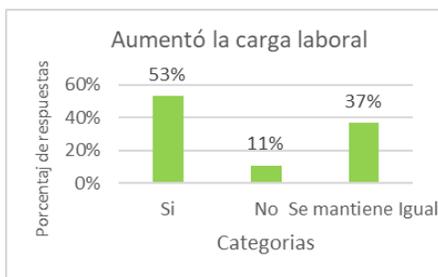


Ilustración 7

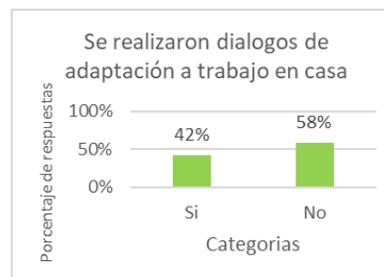


Ilustración 8

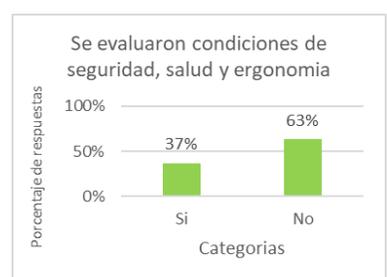


Ilustración 9

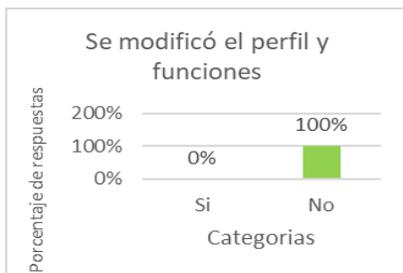


Ilustración 10



Ilustración 11



Ilustración 12

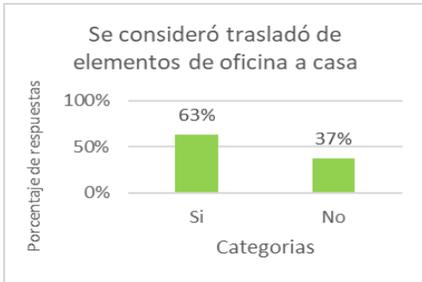


Ilustración 13

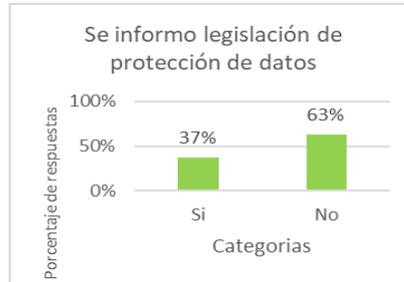


Ilustración 14

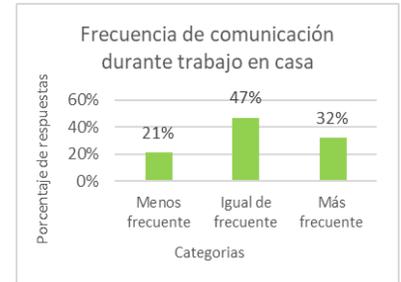


Ilustración 15

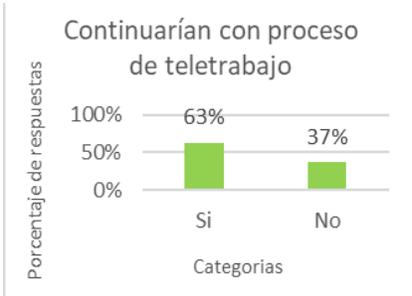


Ilustración 16

## 2. Encuesta al perfil técnico y táctico de la institución



Ilustración 17

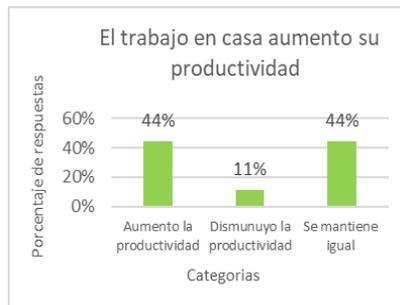


Ilustración 18



Ilustración 19



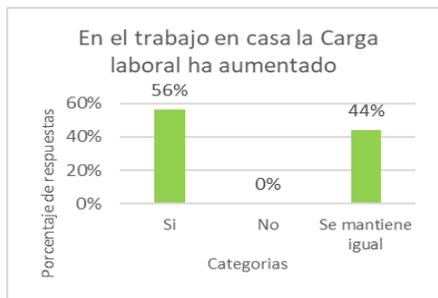
Ilustración 20



Ilustración 21



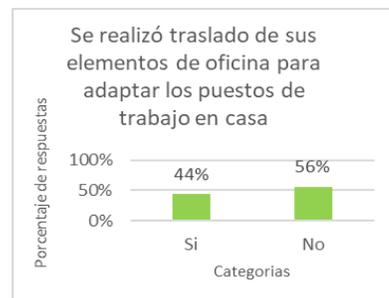
Ilustración 22



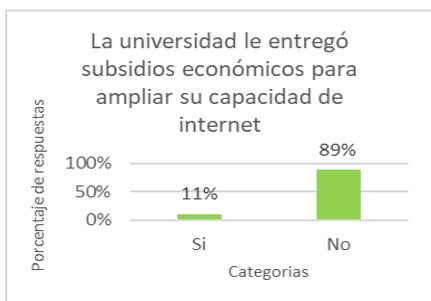
*Ilustración 23*



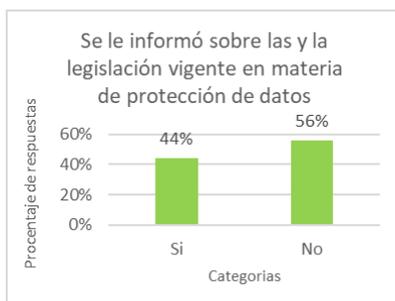
*Ilustración 24*



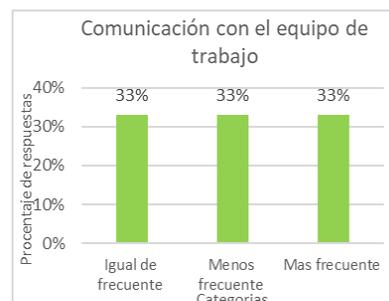
*Ilustración 25*



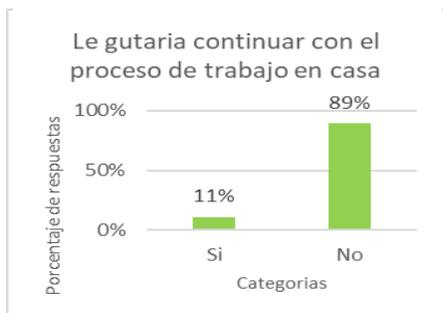
*Ilustración 26*



*Ilustración 27*



*Ilustración 28*



*Ilustración 29*

Después de analizar los resultados de las encuestas se concluyen los siguientes elementos a tener en cuenta la universidad católica de oriente el plan de mejoramiento en base al grado de adaptación encontrado:

- Realizar diálogos con el personal sobre los elementos positivos y negativos del trabajo en casa y trabajar sobre este ultimo para una mejora a las condiciones que se requieran para el bienestar laboral de todos los colaboradores.
- Iniciar con estrategias de comunicación que permitan la aceptación del cambio de los colaboradores.
- Capacitar al personal sobre las diferentes modalidades de trabajo y sus beneficios.

A nivel general y concluyendo con los resultados del informe, se logra evidenciar que los limitantes para ejercer el trabajo en casa no están supeditados por la falta de internet o la comunicación para el desarrollo de este, sus falencias se presentan en la falta de conocimiento de las normas para su correcta implementación, las debilidades en el seguimiento a puestos de trabajo y el dialogo sobre la adaptación pueden convertirse en fortalezas para la universidad.

La gestión adecuada de estos puntos críticos pueden ser un factor clave para ir de la mano a una transición que se esta llevando a cabo en la cuarta revolución industrial donde se exige innovación para permanecer en el mercado.

Todo cambio perturbará a las personas que conforman la organización por la incertidumbre que se pueda generar, pero sabiendo esto se requiere de líderes que trabajen en la consolidación de una estrategia donde involucre cada uno de los trabajadores para que inicien su proceso de evolución minimizando los riesgos y causando el menos trauma posible.

Hoy en día independiente de la jerarquía que se presente en la institución, lo que se requiere para un éxito en la implementación de esta modalidad es la confianza depositada para los colaboradores y las habilidades que puedan desarrollar como la gestión del tiempo, el manejo de herramientas tecnológicas y la capacidad de priorizar las tareas que se presenten.

#### **4. Conclusiones**

Al momento de realizar la revisión normativa frente al trabajo en casa y la normatividad sobre teletrabajo se evidencia que se encuentra gran cantidad de requisitos por cumplir y se identifica la necesidad de implementar estrategias de comunicación e implementación, que permitan dar cumplimiento a la normatividad colombiana.

Se identificaron además por medio de las encuestas realizadas, que se debe realizar mayor acercamiento al personal que ejecuta trabajo desde casa, para así acompañarlos en el proceso de adaptación y mejorar la comunicación elemento fundamental para el desarrollo de las actividades y la mejora en el desempeño laboral.

Con respecto a las investigaciones tomadas como referencia sobre la gestión del cambio y la adaptación del trabajo en casa, se evidencia que el teletrabajo hace parte de un cambio obligado al que debemos migrar en poco tiempo, por lo tanto, es necesario ir trabajando sobre el tema y adecuando los elementos requeridos para minimizar los impactos a los que pueda conllevar en la salud de los trabajadores. El trabajo en casa se puede considerar como un nuevo modelo de la organización, ya que las oficinas tradicionales desaparecerán y la legislación será cada vez más exigente.

Las gráficas permiten observar diferentes variables, que a la larga obligan a pensar en un cambio a corto plazo. De esta forma, es posible interpretar que, aunque la universidad dispuso de recursos, elementos y disposición para afrontar las adversidades de la pandemia COVID 19, se encuentra en un nivel no muy alto de adaptación, y que, para satisfacer los requerimientos, se necesita un trabajo en equipo e innovación.

Estos resultados sugieren que la empresa debe profundizar sobre las razones por las cuales los funcionarios no se sienten satisfechos laborando desde casa. Es importante resaltar que, para avanzar en la adaptabilidad al cambio, se requiere disponer de recursos económicos que puedan facilitar la adquisición de nuevas tecnologías para la accesibilidad y que resistan los procesos de conectividad.

## 5. Tabla de Anexos o Apéndices

ENCUENTAS DE ADAPTACIÓN AL CAMBIO ESTRATEGICO			
N°	PREGUNTA		SI LA RESPUESTA ES SI:
1	¿Cuál es el cargo que ejerce en la institución?		
2	¿En el marco de la pandemia, su rol como empleado se trasladó a su casa?	SI/NO	¿Por cuánto tiempo?
3	¿Usted pudo decidir sobre si enviar o no su subordinado al trabajo en casa?	SI/NO	
4	¿Considera que el desempeño de sus SUBALTERNOS en el trabajo en casa fue inferior respecto al desempeño ejercido de manera presencial?	SI/NO	
5	¿Considera que durante la pandemia la supervisión y el control de sus subalternos perdió eficacia?	SI/NO	
6	¿Los empleados que ejercieron trabajo en casa tuvieron facilidad de conexión y no presentaron quejas por parte de los estudiantes o clientes frente a la calidad del servicio de la universidad?	SI/NO	
7	¿La universidad realizó procesos de capacitación sobre herramientas informáticas que permitiera la adaptación a las nuevas modalidades de trabajo en casa?	SI/NO	¿Cuáles?
8	¿Usted considera que la universidad ha considerado la normativa relacionada al teletrabajo cuando decidió enviarlo a esta modalidad?	SI/NO	¿Cuál normativa?
9	¿Se han propiciado espacios institucionales para dialogar sobre la adaptación al trabajo en casa?	SI/NO	¿Cuáles?
10	¿Considera usted que dentro del trabajo en casa la Carga laboral ha aumentado?	1. Si 2. No 3. Se mantiene Igual	
11	De acuerdo a las nuevas dinámicas del trabajo en casa, se realizó una modificación al perfil de su cargo o sus funciones?	SI/NO	¿Cuáles?
12	¿Considera usted que la Universidad evaluó las condiciones de seguridad y salud en el trabajo, tales como disponibilidad de sillas ergonómicas, escritorios, iluminación, instalaciones eléctricas para el desarrollo de las actividades en casa?	SI/NO	
13	¿La universidad consideró el traslado de elementos de oficina para adaptar los puestos de trabajo en la casa de los trabajadores?	SI/NO	
14	¿Se presentaron cambios en los salarios del personal que desarrollo trabajo en casa?	SI/NO	
15	¿Se entregaron subsidios económicos para los trabajadores que debieron ampliar su capacidad de internet para dar continuidad a la prestación de los servicios de la Universidad?	SI/NO	
16	¿Se informó al teletrabajador sobre las restricciones de uso de equipos y programas informáticos, la legislación vigente en materia de protección de datos personales, propiedad intelectual, seguridad de la información y en general las sanciones que puede	SI/NO	

	acarrear por su incumplimiento?		
17	¿Durante el trabajo en casa fue menos frecuente la comunicación con el equipo de trabajo mientras cumplía con sus obligaciones laborales?	1. Menos frecuente 2. Igual de frecuente (¿Cuáles fueron los medios?) 3. Más frecuentes (¿Cuáles fueron los medios?)	
18	¿Cuáles fueron los canales de comunicación laborales más frecuentes durante el desarrollo de la pandemia?	Medios: 1. WhatsApp 2. Videollamada, 3. Llamada telefónica 4. Correo electrónico 4. Otro	
19	¿Le gustaría continuar con el proceso de teletrabajo?	SI/NO	

<b>ENCUESTAS DE ADAPTACIÓN AL CAMBIO TACTICO/TECNICO</b>			
<b>N°</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>	<b>SI LA RESPUESTA ES SI:</b>
1	¿Cuál es el cargo que ejerce en la institución?		
2	¿En el marco de la pandemia, su rol como empleado se trasladó a su casa?	SI/NO	¿Por cuánto tiempo?
3	¿Considera que durante el teletrabajo o trabajo en casa aumento su productividad, entendida esta como el número de actividades que realiza en su jornada laboral?	1. Aumento la productividad 2. Se mantuvo igual 3. Disminuyo la productividad	
4	¿Se realizaron procesos de capacitación sobre herramientas informáticas que permitiera la adaptación a las nuevas modalidades de trabajo en casa?	SI/NO	
5	En el trabajo en casa la universidad realizó seguimiento de que su puesto de trabajo contara con silla ergonómica, escritorio, iluminación e instalaciones eléctricas y de conectividad adecuadas y seguras?	SI/NO	
6	¿Usted considera que la universidad ha considerado la normativa relacionada al teletrabajo cuando decidió enviarlo a esta modalidad?	SI/NO	
7	¿Se han propiciado espacios institucionales para dialogar sobre la adaptación al trabajo en casa?	SI/NO	¿Cuáles?
8	¿Considera usted que dentro del trabajo en casa la Carga laboral ha aumentado?	1. Si 2. No 3. Se mantiene Igual	
9	¿De acuerdo con las nuevas dinámicas del trabajo en casa, se realizó una modificación al perfil de su cargo o sus funciones y le fueron socializadas?	SI/NO	

10	¿La universidad consideró el traslado de sus elementos de oficina para adaptar los puestos de trabajo en su casa?	SI/NO	
11	¿La universidad le entregó subsidios económicos para ampliar su capacidad de internet y dar continuidad a la prestación de los servicios de la Universidad?	SI/NO	
12	¿Se le informó sobre las restricciones de uso de equipos y programas informáticos, la legislación vigente en materia de protección de datos personales, propiedad intelectual, seguridad de la información y las sanciones que puede acarrear su incumplimiento durante el desarrollo del teletrabajo?	SI/NO	
13	¿Durante el trabajo en casa fue menos frecuente la comunicación con el equipo de trabajo mientras cumplía con sus obligaciones laborales?	1. Menos frecuente 2. Igual de frecuente (¿Cuáles fueron los medios?) 3. Más frecuentes (¿Cuáles fueron los medios?)	Medios: 1. WhatsApp 2. videollamada, 3. llamada telefónica 4. Correo electrónico 4. Otro
14	¿Cuáles fueron los canales de comunicación laborales más frecuentes durante el desarrollo de la pandemia?	Medios: 1. WhatsApp 2. Videollamada, 3. Llamada telefónica 4. Correo electrónico 4. Otro	
15	¿Le gustaría continuar con el proceso de teletrabajo?	SI/NO	

## Referencias

- Agulló, C. (1999). Cambios significativos en el mundo empresarial. *Economía Industrial*, 330, 11–18.
- Freire Constante, L. F., Castro García, S. R., Tandazo Tandazo, O. R., & Villa Coles, G. L. (2020). Organizaciones saludables y resilientes: Implementación de Protocolos de Riesgos Laborales Como Factor Clave para Recuperar Actividades Presenciales ante el COVID-19. *Investigatio*, 15, 37–50. <https://doi.org/10.31095/investigatio.2020.15.4>
- Gil-Monte, P. R. (2012). Psychosocial risks at work and occupational health. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Publica*, 29(2), 237–241. <https://doi.org/10.1590/s1726-46342012000200012>
- Gil Villa, F., Urchaga Litago, J. D., & Sánchez Fernández, A. (2020). Percepciones y expectativas en el alumnado universitario a partir de la adaptación a la enseñanza no presencial motivada por la pandemia de COVID-19. *Revista Latina*, 78, 99–119. <https://doi.org/10.4185/rlcs-2020-1470>
- Johnson, M. C., Saletti-Cuesta, L., & Tumas, N. (2020). Emociones, preocupaciones y reflexiones frente a la pandemia del COVID-19 en Argentina. *Ciência & Saúde Coletiva*, 25(supl 1). <https://doi.org/10.1590/1413-81232020256.1.10472020>
- Palencia-Sánchez, F. (2020). Sustainable and healthy work in a changing environment: What is the role and contribution of public health? *Ciencia e Saude Coletiva*, 25(6), 2297–2304. <https://doi.org/10.1590/1413-81232020256.16462018>
- Portillo Peñuelas, S. A., Castellanos Pierra, L. I., Reynoso González, Ó. U., & Gavotto Nogales, O. I. (2020). Enseñanza remota de emergencia ante la pandemia Covid-19 en Educación Media Superior y Educación Superior. *Propósitos y Representaciones*, 8(SPE3). <https://doi.org/10.20511/pyr2020.v8nspe3.589>
- Santillán-Marroquín, W. (2020). El teletrabajo en el COVID-19. *CienciAmérica*, 9(2), 65. <https://doi.org/10.33210/ca.v9i2.289>
- Tapasco-Alzate, O. A., & Giraldo-García, J. A. (2020). Association between administrative positions of managers and their disposition to adopt teleworking. *Informacion Tecnologica*, 31(1), 149–160. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000100149>
- Téllez, P. A. D. (2020). Impacto De La Pandemia Por Covid-19 En La Implementación Y Certificación Del Sgc1 En Empresas Pyme. *ISSN 2502-3632 (Online) ISSN 2356-0304 (Paper) Jurnal Online Internasional & Nasional Vol. 7 No.1, Januari – Juni 2019*, 53(9), 1689–1699. [www.journal.uta45jakarta.ac.id](http://www.journal.uta45jakarta.ac.id)