

**LECCIONES APRENDIDAS EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE
LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD
DEL VALLE, SEDE CALI, DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN DEL TRABAJO A
DISTANCIA EN EL PERÍODO 2020-2021.**



ANGIE ALEXANDRA HERRERA RESTREPO

LEIDY LORENA DUQUE PARRA

**UNIVERSIDAD DEL VALLE - SEDE SAN FERNANDO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (NOC)
SANTIAGO DE CALI**

2024



**LECCIONES APRENDIDAS EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE
LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD
DEL VALLE, SEDE CALI, DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN DEL TRABAJO A
DISTANCIA EN EL PERÍODO 2020-2021.**

ANGIE ALEXANDRA HERRERA RESTREPO

LEIDY LORENA DUQUE PARRA

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

En modalidad de: Monografía

Directora: Diana Raquel Urrego Rodríguez

Profesor Titular- Universidad del Valle

Magíster en administración

**UNIVERSIDAD DEL VALLE - SEDE SAN FERNANDO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (NOC)
SANTIAGO DE CALI**

2024



Agradecimientos

Agradecimiento 1

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas y organizaciones que hicieron posible la realización de este trabajo de grado. Agradezco a la Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración, sede Cali, por brindarme la oportunidad de llevar a cabo esta investigación y a todos los profesores que compartieron su conocimiento y me apoyaron durante mi formación académica. También agradezco a los participantes por su colaboración en la recolección de datos de estudio por su tiempo y valiosa contribución. Mi agradecimiento especial a la docente Diana Raquel Urrego Rodríguez por su invaluable orientación, apoyo y paciencia durante todo el proceso de investigación. Sus comentarios y sugerencias han sido fundamentales para el desarrollo de este trabajo.

A mi novio, Óscar Acosta, quien me animó a comenzar mi carrera universitaria y estuvo a mi lado en los momentos felices y los difíciles durante mi carrera universitaria y sobre todo durante la elaboración de este trabajo. Su apoyo constante y comprensión fueron cruciales cuando me sentía perdida. Siempre estuvo allí, brindándome el aliento, la motivación y el conocimiento que necesitaba para seguir adelante y culminar este proyecto de manera satisfactoria.

A mi mamá, Miriam Restrepo, por su apoyo incondicional y su amor constante. Gracias por estar siempre a mi lado durante las largas noches de trabajo y en los momentos difíciles que enfrenté con este proyecto. Tu apoyo y ánimo me dieron la fuerza para seguir adelante y alcanzar mis metas.

A mi papá, Byron Herrera, quien, aunque nunca me lo dijo directamente, sé que estaba muy orgulloso de que ingresara a esta institución y de mi desempeño. Su confianza y orgullo en mí siempre me inspiraron, y su memoria sigue siendo una fuente de fortaleza y motivación en mi vida.

A mi querida amiga, Eliana Duque, por su apoyo incondicional y su presencia constante. Gracias por estar siempre allí para escucharme y ofrecerme un hombro en el que apoyarme en los momentos más difíciles. Tu amistad y comprensión han sido un verdadero refugio y una fuente de fortaleza para mí.

A mis queridas tías, Consuelo y Marleny, quienes siempre se interesaron por mi progreso en la Universidad y me ofrecieron su apoyo constante. Sé que estarán muy orgullosas de mí en el día de mi graduación, y valoro profundamente su cariño y aliento a lo largo de este camino.

A mis amigos, compañeros de carrera y demás familiares por su ánimo y comprensión durante los momentos más intensos de este proceso. Sin su apoyo emocional y moral, este trabajo no hubiera sido posible.

Y a la persona más importante de mi vida, a mí misma, por la dedicación, perseverancia y esfuerzo invertidos en el desarrollo de este proyecto. Aunque ha sido un desafío considerable, estoy a punto de culminarlo y me siento muy orgullosa de este logro. Me felicito por el compromiso y la determinación que he demostrado a lo largo de este proceso.



A todos ustedes, mi sincero agradecimiento. Su apoyo ha sido fundamental para alcanzar esta meta, y estoy profundamente agradecida por cada uno de sus aportes.

Angie Alexandra Herrera Restrepo

Agradecimiento 2

Al concluir esta etapa tan significativa de mi carrera académica, quiero expresar mi más profundo agradecimiento a todas las personas que han sido parte fundamental de este viaje. La culminación de este trabajo es el resultado de un esfuerzo colectivo y de un apoyo constante que ha trascendido más allá de este proyecto específico.

Le doy las gracias a mi directora de grado, por su dedicación, orientación y compromiso, los cuales han sido esenciales para el desarrollo y éxito de este trabajo. Agradezco sinceramente el tiempo que ha invertido a lo largo de esta investigación. Gracias por su compromiso con mi formación académica y por haber sido una guía valiosa durante todo este proceso.

A mi compañera de trabajo de grado, le expreso mi más sincero agradecimiento por su dedicación, colaboración y compromiso, los cuales han sido esenciales para el éxito de este trabajo. Ha sido un verdadero placer compartir este viaje académico y enfrentar juntas los desafíos que surgieron a lo largo del camino. Gracias por su constante apoyo y sus valiosas aportaciones, que han enriquecido significativamente nuestro trabajo.

A mi mamá le quiero dedicar un agradecimiento muy especial, cuyo amor y motivación han sido la luz que me han guiado a lo largo de mi vida. Desde el inicio, ella fue quien me inspiró a estudiar y a esforzarme por alcanzar mis metas, sus palabras permanecieron conmigo durante cada etapa de mi carrera. Su recuerdo y fe en mí se convirtieron en la fortaleza y determinación para seguir adelante y superar frente a las adversidades. Gracias, mamá, por ser mi mayor apoyo y por enseñarme el valor de la perseverancia.

A mi papá, por ser una fuente inagotable de apoyo y fortaleza en mi vida. Desde el comienzo de mi carrera, su presencia constante y su inquebrantable aliento han sido esenciales para alcanzar mis objetivos. Aun en las adversidades, su capacidad para mantenerse firme y su apoyo incondicional me han permitido superar los desafíos y alcanzar mis metas. Gracias, papá, por mostrarme el verdadero significado de la resiliencia y el amor.

A mi abuela y a mis tíos, por su constante apoyo y cariño a lo largo de mi vida y mi carrera. Su amor y sus palabras de aliento han sido un pilar fundamental en mi desarrollo personal y académico. Siempre me han animado a perseguir mis sueños con determinación. Gracias por siempre estar a mi lado y por su apoyo incondicional.

A mis amistades y familiares, por acompañarme a lo largo de este proceso, quiero expresar mi más sincero agradecimiento. Su apoyo, comprensión y compañía han sido fundamentales durante este viaje académico. Gracias por su tiempo y contribuir de manera significativa a este logro.

A la Universidad del Valle, por ofrecerme el entorno académico y los recursos necesarios para llevar a cabo esta investigación. Agradezco, especialmente, a la Facultad de Ciencias de la Administración, por su apoyo institucional y por contribuir al desarrollo de mi formación profesional.



A los docentes del programa de Administración de Empresas, por sus enseñanzas, su dedicación y su compromiso con la formación académica de sus estudiantes. Cada uno de ustedes ha dejado una huella significativa en mi desarrollo y ha enriquecido mi experiencia educativa.

A mí misma, por la perseverancia, la dedicación y el esfuerzo constante a lo largo de mi carrera. Este desafío ha sido una parte significativa de mi vida y estoy orgullosa del progreso y el crecimiento personal y académico que he alcanzado durante este tiempo.

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a todos quienes han contribuido a este logro. Su apoyo incondicional ha sido esencial para alcanzar esta meta y valoro inmensamente cada uno de los aportes que me han brindado a lo largo de este proceso.

Leidy Lorena Duque Parra



Resumen

La pandemia de COVID-19, declarada oficialmente por la OMS en marzo de 2020, provocó un cambio abrupto en la forma en que las organizaciones operaban, impulsando la adopción del trabajo a distancia como una medida esencial para garantizar la continuidad de sus actividades. Esta investigación tiene como objetivo documentar las lecciones aprendidas en relación con el desarrollo organizacional (DO) de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, sede Cali, durante la implementación del trabajo a distancia en el periodo 2020-2021. Mediante un enfoque cualitativo, se exploraron las experiencias y retos enfrentados por el personal administrativo y docente, así como las estrategias implementadas para adaptar los procesos y garantizar la eficacia en un entorno laboral virtual. Los resultados revelan que, a pesar de la falta de preparación inicial, la facultad demostró una notable capacidad de adaptación, implementando herramientas tecnológicas y desarrollando nuevas competencias organizacionales que permitieron la continuidad de sus operaciones. La investigación subraya la importancia del DO en la gestión del cambio y en la preparación para futuras crisis, destacando la necesidad de mejorar la infraestructura tecnológica y la formación continua en el uso de TIC's. Los hallazgos de este estudio ofrecen valiosos insumos para el fortalecimiento de la planificación estratégica y la integración del trabajo a distancia en el ámbito académico.

Palabras clave: Desarrollo Organizacional (DO), Trabajo a distancia, COVID-19, Educación superior, Tecnologías de la información y la comunicación.



Abstract

The COVID-19 pandemic, officially declared by the WHO in March 2020, triggered an abrupt shift in how organizations operated, driving the adoption of remote work as an essential measure to ensure continuity of activities. This research aims to document the lessons learned regarding organizational development (OD) at the Faculty of Administrative Sciences of Universidad del Valle, Cali campus, during the implementation of remote work in the 2020-2021 period. Through a qualitative approach, the study explored the experiences and challenges faced by administrative and teaching staff, as well as the strategies implemented to adapt processes and ensure efficiency in a virtual work environment. The results reveal that, despite the initial lack of preparedness, the faculty demonstrated a remarkable ability to adapt, implementing technological tools and developing new organizational competencies that allowed for the continuity of operations. The research highlights the importance of OD in change management and preparedness for future crises, emphasizing the need to improve technological infrastructure and continuous training in ICT usage. The findings of this study provide valuable insights for strengthening strategic planning and integrating remote work in the academic field.

Keywords: Organizational Development (OD), Remote Work, COVID-19, Higher Education, Information and Communication Technologies.



Contenido

Introducción.....	10
1. Planteamiento del problema.....	12
2. Objetivos.....	16
2.1 Objetivo general.....	16
2.2 Objetivos específicos.....	16
3. Justificación.....	17
4. Metodología.....	20
4.1 Enfoque de la investigación.....	20
4.2 Unidad de análisis.....	21
4.3 Fuentes de investigación.....	21
4.4 Participantes de la investigación.....	22
4.5 Instrumentos.....	22
5. Marco referencial.....	26
5.1 Marco teórico.....	26
5.1.1 Desarrollo Organizacional.....	26
5.1.2 El trabajo a distancia como nueva modalidad de trabajo.....	47
5.2. Marco contextual.....	56
5.2.1 Historia de la Facultad de Ciencias de Administración.....	56
5.2.2 Servicios ofrecidos.....	56
5.2.3 La Universidad del Valle en el contexto de pandemia.....	57
5.3 Marco Legal.....	58
6. Resultados y análisis.....	64
Resultado 1.....	64
Resultado 2.....	75
Resultado 3.....	101
7. Conclusiones.....	120
8. Recomendaciones.....	122
Referencias.....	127
Anexos.....	135



Índice de tablas

Tabla 1 Distribución de los participantes por tipo de vinculación	23
Tabla 2 Resoluciones de rectoría de la universidad emitidas durante la pandemia	64
Tabla 3 Compilado de circulares universitarias emitidas durante la pandemia.	68
Tabla 4 Consolidado de los comunicados universitarios emitidos durante la pandemia.	69
Tabla 5 Herramientas digitales para la adaptación al trabajo a distancia	76
Tabla 6 Aprendizajes obtenidos durante la transición al trabajo a distancia	102
Tabla 7 Retos identificados durante la transición hacia el trabajo a distancia	112
Tabla 8 Recomendaciones para afrontar el trabajo a distancia	126



Índice de figuras

Figura 1 Aspectos sensibles al cambio en el modelo de Robbins.	34
Figura 2 Pasos para la aplicación de la estrategia de cambio de Robbins.	36
Figura 3 Modelo del Cambio Organizacional. Nomenclatura: (1) conocimiento del proceso de cambio (2) conocimiento fundamental de los aspectos del cambio.	39
Figura 4 Número de personas encuestadas por tipo de vinculación	75
Figura 5 Correo de seguimiento de reserva realizada en SIGELO	80
Figura 6 Herramientas tecnológicas más usadas durante el trabajo a distancia	83
Figura 7 Estrategias implementadas la transición al trabajo a distancia	85
Figura 8 Organigrama de la Facultad de Ciencias de la Administración.	86
Figura 9 Crecimiento del número de suscriptores del canal Youtube de la FCA	92
Figura 10 Alternativas de enseñanza a distancia.	93
Figura 11 Estadísticas de la participación de profesores en los cursos de capacitación.	96
Figura 12 Percepción de los empleados de la facultad respecto a las medidas adoptadas	98
Figura 13 Medidas de apoyo técnico y logístico implementadas por la FCA para la transición al trabajo a distancia.	103
Figura 14 Percepción de la relación entre los empleados durante el trabajo a distancia.	105
Figura 15 Campaña Univalle sigue estudiando, Univalle sigue trabajando.	108
Figura 16 Percepción de la efectividad del trabajo a distancia vs. presencial	109



Introducción

El 11 de marzo de 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró oficialmente la pandemia por COVID-19, marcando el inicio de una crisis global que impactaría todos los aspectos de la vida cotidiana, no solo en el ámbito de la salud pública, sino también en sectores clave como el económico, el social y el educativo. Este evento desencadenó un proceso de cambio profundo en la manera en que las personas vivían y trabajaban, obligando a las organizaciones a adaptarse rápidamente a nuevas realidades. La necesidad de distanciamiento social y las restricciones impuestas para contener la propagación del virus llevaron a muchas instituciones, tanto públicas como privadas, a implementar modalidades de trabajo a distancia para garantizar la continuidad de sus operaciones.

En Colombia, el gobierno nacional respondió a la crisis con la promulgación del Decreto 417 de 2020, que declaró el estado de emergencia económica, social y ecológica en todo el territorio. Esto dio como resultado un aislamiento preventivo obligatorio que modificó radicalmente las actividades cotidianas de los colombianos. En este contexto, el trabajo a distancia emergió como una solución crucial para mantener la productividad en diversos sectores, incluyendo el educativo. La Universidad del Valle, consciente de la necesidad de proteger la salud de su comunidad y garantizar la continuidad académica y administrativa, adoptó rápidamente medidas para transitar hacia un entorno de trabajo virtual.

La Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, sede Cali, fue una de las unidades académicas que experimentó esta transición de manera directa. A través de circulares y directrices emitidas por la Universidad, se establecieron mecanismos para que tanto el personal administrativo como los docentes pudieran continuar sus labores de manera remota. Este proceso no estuvo exento de retos, ya que implicó una revisión y ajuste



del DO de la Facultad, considerando la necesidad de adaptar procesos, implementar nuevas tecnologías y capacitar al personal en el uso de las TIC's.

El DO, entendido como un cambio planificado para mejorar el funcionamiento de las personas y las organizaciones (French & Bell, 1995), se convirtió en un componente clave para enfrentar los retos impuestos por la pandemia. La implementación del trabajo a distancia requirió no solo ajustes tecnológicos, sino también un cambio cultural y organizacional para asegurar la eficacia y eficiencia en el nuevo contexto laboral.

En este marco, la presente investigación se propone documentar las lecciones aprendidas por la Facultad de Ciencias de la Administración durante la implementación del trabajo a distancia en el periodo 2020-2021. A través de un enfoque cualitativo, se busca analizar las experiencias, retos y estrategias que surgieron durante este periodo, con el fin de proporcionar una comprensión profunda del impacto del trabajo a distancia en el DO de la facultad. Este estudio no solo contribuirá al conocimiento académico en el campo de la administración, sino que también ofrecerá insumos valiosos para la planificación estratégica futura, tanto en la Facultad como en otras organizaciones académicas que enfrenten circunstancias similares.



1. Planteamiento del problema

El 11 de marzo del 2020 durante una rueda de prensa¹ sobre La Covid-19² (acrónimo de coronavirus disease 2019) la Organización Mundial de la Salud (OMS) manifestó su preocupación por la cantidad de casos registrados a nivel mundial, lo que llevó a la conclusión de que podía tratarse de una pandemia³. Esta situación no solo afectaría gravemente el sistema de salud, sino que también, como lo señaló la misma OMS (2020), tendría un impacto en todos los sectores, tanto públicos como privados, y no se limitaría a una crisis de salud pública.

La pandemia alteró drásticamente la normalidad en la que las personas vivían, requiriendo modificaciones significativas en todas las áreas de su vida cotidiana. Las formas de relacionarse y socializar pasaron abruptamente del contacto físico y la interacción social en persona a la exclusión social, lo que llevó a un cambio en las formas de socialización y, por ende, impulsó en las personas la necesidad de encontrar nuevas formas de abordar los desafíos planteados por la pandemia. Por esta razón, la OMS consideró que todos los países debían encontrar un delicado equilibrio entre la protección de la salud, la minimización de los trastornos sociales y económicos, y el respeto de los derechos humanos (OMS, 2020, párr. 28). Frente a este nuevo escenario, a nivel mundial, muchas organizaciones públicas y privadas implementaron acciones destinadas a proteger la vida y mantener la continuidad de las actividades productivas mediante el uso de espacios virtuales de trabajo, lo que permitió continuar con el desarrollo normal de sus actividades empresariales.

El 13 de marzo de 2020, en Colombia se expidió el Decreto 417 de 2020, mediante el cual el presidente de la República, Iván Duque, declaró el estado de emergencia económica,

¹<https://www.who.int/es/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>

² Es una enfermedad causada por el coronavirus SARS-CoV-2. Por lo general, se propaga entre personas que están en contacto directo.

³ Enfermedad epidémica que se extiende a muchos países o que ataca a casi todos los individuos de una localidad o región. (DPEJ) [en línea]. < <https://dpej.rae.es/> > [Fecha de la consulta: 18/01/2024].



social y ecológica en todo el territorio nacional por un período de 30 días calendario. Como resultado, el país entró en un aislamiento preventivo obligatorio que implicó la restricción de gran parte de las actividades económicas y domésticas de los colombianos. Aunque se estableció una fecha límite para este aislamiento, el incremento de los contagios anticipó una prolongación. Por consiguiente, con el objetivo de evitar la interrupción total de las operaciones en diversos sectores productivos, el 25 de marzo de 2020, el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC) recomendó el uso de herramientas virtuales para el trabajo desde casa, tales como AnyMeeting, Skype, Microsoft Teams, entre otras (MinTIC, 2020).

El prolongado estado de emergencia declarado llevó a los administradores, tanto del sector público como del privado, a recurrir a diversas herramientas virtuales como una solución para mantener las operaciones en curso y mitigar el impacto generado durante la pandemia. Esta medida tuvo como objetivo garantizar no solo la eficacia y eficiencia en el desarrollo de las actividades propias de sus organizaciones, sino también contribuir a la protección de la salud de sus colaboradores, al brindarles la oportunidad de desempeñar sus tareas desde lugares seguros. Por tal motivo, las organizaciones adoptaron diversas medidas, entre las cuales se incluyó el trabajo a distancia como una herramienta virtual.

La Universidad del Valle fue una de las instituciones que adoptó el trabajo a distancia. El 3 de abril de 2020, emitió la Circular N° 08 desde la Vicerrectoría Administrativa, donde se expresaba que "frente a la Pandemia del Coronavirus, las diferentes comunidades científicas del mundo recomiendan como estrategia fundamental el aislamiento social complementado con las medidas de higiene personal y comunitaria" (Universidad del Valle, 2020). Esta medida llevó a los responsables a revisar y establecer directrices para garantizar la continuidad de las actividades universitarias, optando principalmente por la prestación de servicios de manera virtual.



La universidad comenzó a formalizar las actividades administrativas como virtuales a través de la Circular emitida el 8 de julio, la cual está alineada con la Circular 041 del 2 de junio de 2020 expedida por el Ministerio de Trabajo. En dicha circular se establecen los lineamientos para el trabajo desde casa, manifestando que:

Actuando de conformidad con la Resolución 1248 del 19 de junio de 2020 de la Rectoría, la 'Oficina de Control Disciplinario Interno Docente' y la 'Coordinación de Control Disciplinario del Personal Administrativo', están adelantando sus labores mediante modalidad virtual, en horario de atención a partir de las 8:00 a.m. hasta las 12:00 m. y desde las 2:00 p.m. hasta las 5:30 p.m. (Universidad del Valle, 2020).

A partir de esta circular, el personal administrativo comenzó a realizar sus labores de atención a la comunidad universitaria de manera virtual, sin hacer distinciones entre diversas modalidades como teletrabajo, trabajo virtual, home office, entre otras. Esta modalidad les permitió a los empleados de la universidad cuidar de su salud desde sus hogares, al mismo tiempo que continuaban con sus responsabilidades laborales durante el período de aislamiento.

De igual manera, el 24 de abril de 2020, la universidad envió un correo a través de la Dirección de Nuevas Tecnologías y Educación Virtual (DINTEV) con el asunto "Asesorías de profesores de Univalle para sus clases", en el cual se expresaba que:

Como parte de la Estrategia de Apoyo a la Presencialidad Asistida por Tecnología (PAT) los invitamos a hacer uso de la modalidad de asesoría ofrecida por los Docentes de Apoyo Voluntario; profesores de la universidad que se han sumado a esta iniciativa con el fin de brindarles apoyo académico mediante asesorías online en diferentes áreas del conocimiento de las que son docentes (Universidad del Valle, 2020).

En este correo, se introduce el término "PAT"⁴, que se utiliza para describir la asesoría ofrecida a los docentes. Esto se debe a que es evidente que un número considerable de estos profesionales carece de las habilidades necesarias para llevar a cabo sus clases de forma virtual.

⁴ Presencialidad Asistida por la Tecnología.



La transición a esta nueva modalidad laboral requirió que todas las organizaciones realizarán una revisión de su Desarrollo Organizacional, el cual es definido por French y Bell como:

El desarrollo organizacional trata de las personas y las organizaciones, y de las personas en las organizaciones y de cómo funcionan. El DO también trata de un cambio planificado, es decir, de lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor (French & Bell, 1995, p. 12).

La pandemia ocasionó cambios importantes en diversos ámbitos. A pesar del notable incremento en la adopción de diversas formas de trabajo a distancia por parte de numerosas organizaciones colombianas, la situación descrita destaca la importancia de abordar el siguiente problema de investigación:

¿Qué lecciones aprendidas en relación con el desarrollo organizacional adquirió la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle sede Cali durante la implementación del trabajo a distancia en el periodo 2020-2021?



2. Objetivos

2.1 Objetivo general

- Documentar las lecciones aprendidas por la facultad de ciencias de la administración de la Universidad del Valle, sede Cali, durante la implementación del trabajo a distancia en el periodo 2020 - 2021.

2.2 Objetivos específicos

- Describir las instrucciones y directrices relacionadas con el trabajo a distancia en el periodo 2020 - 2021, que fueron emitidas por la Universidad del Valle y/o la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, sede Cali, en respuesta a la pandemia del COVID-19.
- Identificar las Tecnologías de la Información y la Comunicación y las estrategias implementadas por la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, sede Cali, para garantizar la continuidad y eficacia del trabajo a distancia durante el periodo 2020 - 2021.
- Analizar las experiencias y retos del personal administrativo y docente de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, sede Cali, para garantizar la continuidad y eficacia del trabajo a distancia durante el periodo 2020 - 2021.



3. Justificación

La aparición repentina del virus COVID-19 a comienzos del año 2020, pronto catalogado como pandemia por la OMS y llegando a Colombia en marzo del mismo año, generó un impacto trascendental no solo en el ámbito de la salud pública, sino también en diversos aspectos de la sociedad. Ante esta situación, el gobierno de Colombia, en concordancia con las recomendaciones de la OMS, declaró el estado de emergencia e implementó medidas restrictivas para contener la propagación. Estas directrices indujeron a los líderes de las organizaciones, tanto públicas como privadas, a suspender o modificar las actividades propias de su cotidianidad (Gobierno de Colombia, 2020).

La suspensión temporal de las actividades era manejable por un breve período de tiempo. Sin embargo, ante la incertidumbre respecto a una fecha concreta de retorno a la "normalidad", los empresarios se vieron forzados a reconocer la posibilidad de que las circunstancias ya no volverían a ser como antes. En respuesta a este nuevo panorama, comenzaron a implementar modalidades de trabajo que permitieran la continuidad de sus actividades empresariales, garantizando simultáneamente la salud de sus colaboradores. Este cambio, impulsado por la adaptación a las nuevas circunstancias, planteaba retos y oportunidades para el DO, lo que llevó a que las organizaciones exploraran nuevas modalidades de trabajo, como el teletrabajo y el home office⁵.

De acuerdo con Hernández et al., el DO:

Es el proceso mediante el cual la organización diagnostica y evalúa las conductas, los valores, las creencias y las actitudes de la gente para enfrentar la resistencia al cambio; con esto, puede aplicar modificaciones en la cultura organizacional para alcanzar mejores niveles de productividad y eficiencia. (2011, p. 9).

De esta forma, el DO se constituye como una herramienta fundamental en la gestión del cambio desde la perspectiva de las personas, con el fin de alcanzar una mayor eficiencia organizacional. Las organizaciones debieron gestionar de manera efectiva el DO y, al mismo tiempo, encontrar nuevas modalidades de trabajo que facilitarán la continuidad de sus

⁵ Home office de ahora en adelante será abreviado como HO.



actividades. Entre estas modalidades se destacan el teletrabajo y el home office, el primero es definido por Saco Barrios (2007, p. 8) como "siempre un trabajo no presencial, prestado apartadamente o desde lejos". El HO, por su parte, se presenta como una modalidad específica del teletrabajo, implicando la realización del trabajo en el domicilio del trabajador. En este contexto, el teletrabajo puede adoptar diversas formas, siendo el trabajo realizado en el domicilio del trabajador considerado la modalidad más pura y genuina de esta práctica (Saco Barrios, 2007, p. 14). Ambas definiciones son de gran importancia para evitar confusiones a lo largo de este trabajo, donde el concepto de home office adquiere una relevancia destacada.

Durante la contingencia de la COVID-19, la Facultad de Ciencias de la Administración se vio obligada a implementar el trabajo a distancia. Los docentes realizaron sus labores desde ubicaciones distintas a las instalaciones de la institución, utilizando plataformas como Google Meet y Zoom para impartir clases, mientras que el personal administrativo continuó sus funciones a través de medios digitales, principalmente mediante correos electrónicos.

Esta situación generó una problemática compleja que aborda diversos aspectos, como la capacidad de adaptación al cambio, el dominio de herramientas de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's), así como el desafío de mantener la entrega de clases con altos estándares de calidad, entre otros. En este contexto, el comunicado emitido por la Universidad del Valle el 14 de abril de 2020 manifestó que, con el objetivo de respaldar y facilitar las labores de los docentes, investigadores, estudiantes y la comunidad universitaria realizadas desde sus hogares durante esta situación tan inesperada, algunos editores y proveedores del Departamento de Bibliotecas de la universidad proporcionaron acceso a bases de datos como The Royal Society, Manual Moderno, Pasalapagina, Annual Reviews, entre otros (UniValle, 2020).



Por consiguiente, esta investigación se fundamenta en que, aunque la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, sede Cali, había experimentado en cierta medida formas de trabajo remoto, su implementación se volvió imperativa y repentina durante la contingencia de la COVID-19. Esta situación ocasionó un impacto considerable tanto en sus colaboradores como en las operaciones de la Facultad, generando diversos aprendizajes con su aplicación que son de gran relevancia para el desarrollo del presente estudio.

La información obtenida de esta investigación es de gran importancia tanto desde el punto de vista académico como profesional. En el ámbito académico, contribuye sustancialmente al conocimiento en el campo de la administración, especialmente en aspectos como la gestión de crisis y la adaptación de las organizaciones académicas ante situaciones imprevistas. A nivel profesional, se espera que los resultados de este estudio no solo mejoren las prácticas laborales y la planificación estratégica para futuras contingencias, sino que también impulsen la integración continua del trabajo a distancia en entornos académicos. Además, se aborda el desarrollo de habilidades esenciales, como la gestión del tiempo y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal al desempeñarse desde el hogar.

Los hallazgos de esta investigación podrían trascender su aplicación directa en la Facultad, teniendo repercusiones más amplias, como contribuir a los esfuerzos del Gobierno Nacional en la formulación de políticas y prácticas relacionadas con el trabajo a distancia en el ámbito educativo. En síntesis, la investigación se posiciona como un recurso valioso con potencial para enriquecer tanto el conocimiento específico de la Facultad como la comprensión general de las dinámicas laborales en contextos académicos.



4. Metodología

En esta sección, se exponen los procedimientos que guían la realización de la investigación.

4.1 Enfoque de la investigación

De acuerdo con los objetivos planteados, la investigación adopta un enfoque cualitativo, conforme al concepto de Hernández et al. (2010), con el propósito de profundizar y ampliar la comprensión de los datos e información recolectados. Para alcanzar este objetivo, se realizaron cuestionarios al personal administrativo y docente de la Facultad de Ciencias de la Administración del Valle, así como una entrevista en profundidad tanto al personal directivo como docente de dicha facultad. Además, se llevó a cabo una revisión de la documentación interna y externa de la universidad, acompañada de una revisión teórica correspondiente.

En este enfoque de estudio, se enfatiza la reflexión como un elemento fundamental para establecer conexiones significativas entre el investigador y los participantes (Mertens, 2005, citado en Hernández et al., 2010, p.11). Este se utiliza a partir de los datos recopilados, para poder construir creencias propias sobre el fenómeno estudiado como lo sería un grupo de personas únicas. Este enfoque se usa para descubrir e interpretar la realidad que vivieron los docentes y personal administrativo de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle sede Cali durante el período de trabajo a distancia a causa de la pandemia.

Además, según Hernández Sampieri et al. (2010, p. 84), esta investigación se enmarca en un alcance descriptivo, cuyo objetivo es la exploración, descripción y correlación o asociación de los fenómenos estudiados, proporcionando un entendimiento más profundo de los mismos. Se realizó un estudio cualitativo de alcance descriptivo, que incluyó la estructuración de una entrevista y un cuestionario como técnicas de recolección de



información, así como el análisis de la información proporcionada por la universidad durante el período investigado

El objetivo es precisar las características de los sujetos de análisis, recopilando la información de manera individual de los participantes estudiados para su posterior análisis. Este enfoque resulta conveniente en el contexto del cambio de modalidad de trabajo y la manera en que el personal de la Facultad lo enfrentó, permitiendo abordar los conceptos de manera que facilite su comprensión dentro del marco de las ciencias administrativas.

4.2 Unidad de análisis

La unidad de análisis de la presente investigación corresponde a las percepciones que tienen los profesores nombrados, empleados nombrados, contratistas administrativos y profesores hora cátedra de la Facultad de Ciencias de la Administración del Valle, sede Cali, durante el periodo 2020-2021, con el propósito de identificarlas y comprenderlas, subrayando su relevancia para el desarrollo organizacional durante dicho periodo.

4.3 Fuentes de investigación

Fuentes primarias

Hace referencia a toda la información recopilada desde la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle a través del cuestionario, las entrevistas y las circulares informativas, las resoluciones, los decretos, matrices e informes de gestión.

Fuentes secundarias

Engloba los fundamentos teóricos que abordan los conceptos relevantes para el desarrollo del presente trabajo, conceptos que nos ayudaron con el análisis de los resultados de los instrumentos.

Técnica de recolección de la información



Para los fines de esta investigación se realizarán tres (3) técnicas de recolección de la información:

1. Cuestionarios: Se diseñó y desplegó un cuestionario al personal administrativo y docente de la facultad a través de Google Forms con el fin de analizar y comprender las percepciones de los empleados.
2. Documentos Institucionales: Se efectuó un análisis de circulares informativas, resoluciones, decretos y matrices proporcionadas por la universidad.
3. Entrevista: Se estructuró una entrevista al personal directivo y docente de la Facultad.

4.4 Participantes de la investigación

La población objetivo fueron los profesores nombrados, empleados nombrados, contratistas administrativos y profesores hora cátedra de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, sede Cali. Se seleccionó una muestra representativa por cada uno de estos subgrupos, para la aplicación de los cuestionarios y posteriormente se analizó esta información y los documentos pertinentes de la universidad.

La entrevista se realizó tanto al personal directivo y docente de la Facultad, con el objetivo de recopilar información valiosa que contribuye a una mejor comprensión del fenómeno estudiado.

4.5 Instrumentos

Cuestionarios

Se diseñó un cuestionario, de acuerdo con Hernández et al. (2014), un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Chasteauneuf, 2009, citado en Hernández et al., 2014, p. 217). Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (Brace, 2013, citado en Hernández et al., 2014, p. 217).

Este cuestionario se gestionó de manera electrónica mediante la plataforma Google Forms y se distribuyó a través del correo electrónico. Para fomentar la participación, se enviaron recordatorios a la población objetivo desde la misma plataforma.



Muestra

De acuerdo con Hernández Sampieri et al. (2014, p. 178), la muestra es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características denominado población. La población total consta de 232 empleados, de los cuales 62 son profesores nombrados, 25 empleados administrativos nombrados, 45 contratistas administrativos y 100 profesores hora cátedra.

Según Lind et al. (2012, p. 266), una muestra es una porción o parte de la población de interés y se clasifica en tres tipos de muestreo aleatorio, de los cuales aplicamos el muestreo aleatorio estratificado, en el cual se divide la población en subgrupos (denominados Estratos) y se seleccionó aleatoriamente una muestra de cada estrato.

Tabla 1 Distribución de los participantes por tipo de vinculación

Tipo de vinculación	Número de personas	Número muestreado ajustado
Profesores nombrados	62	39
Personal administrativo nombrado	25	16
Contratistas administrativos	45	28
Profesores hora cátedra	100	62
Total general	232	145

Fuente: Elaboración propia (2024).

Análisis de la información

Para el análisis de la información se utilizó un enfoque descriptivo, el cual, según Hernández et al. (2014, p. 92), "busca especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis". Este método se emplea para recopilar información esencial para la investigación, con el objetivo principal de responder a la pregunta: ¿qué ha ocurrido? Esto se lleva a cabo mediante la revisión e interpretación de los datos recopilados.

La recolección de datos incluyó el análisis de circulares informativas, resoluciones, comunicados, informes de gestión y matrices proporcionadas por la Universidad del Valle, lo



que permitió examinar cómo la institución abordó una situación tan inesperada como fue el confinamiento. A través del análisis documental, se identificaron las características principales que distinguen entre las modalidades laborales de teletrabajo y home office, logrando establecer las respectivas diferencias o discrepancias que existen entre ambas modalidades. A pesar de tener similitudes, estas categorías son completamente distintas en su regulación por medio de la norma jurídica. Por último, el análisis teórico facilitó la comprensión de los conceptos necesarios para la investigación en cuestión.

Entrevista estructurada

Se diseñó una entrevista estructurada, la cual se le aplicó al personal directivo y docente de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle- sede Cali, que de acuerdo con Hernández et al. (2014), es definida como una reunión para conversar e intercambiar información entre el entrevistador y el entrevistado. En la entrevista se logra una comunicación y la elaboración de un conjunto de significados respecto al tema de investigación (Janesick, 1998, citado en Hernández et al., 2014, p. 403).

En este tipo de entrevista, el entrevistador sigue una guía de preguntas específicas, las cuales determinan qué se preguntará y en qué orden. Es importante que el entrevistador se adhiera estrictamente a estas preguntas para evitar desviaciones del tema central y garantizar la consistencia en las respuestas. De acuerdo con Hernández et al. (2014) las entrevistas, como herramientas para recolectar datos cualitativos, son usadas cuando el problema de investigación no se puede observar o es muy difícil hacerlo por ética o por complejidad de observación.

Este fue el último de los instrumentos diseñados y aplicados, planificado después de la realización y análisis de los cuestionarios pertinentes, así como del análisis de la información proporcionada por la Universidad. El objetivo era abordar temas que pudieran haber quedado sin cubrir y recopilar la información faltante necesaria para el desarrollo efectivo de los



objetivos del estudio. Se buscaba extraer toda la información relacionada con las directrices adoptadas por la universidad y comprender las razones detrás de estas decisiones frente al problema de investigación.



5. Marco referencial

5.1 Marco teórico

Esta sección del trabajo se enfoca en los conceptos relevantes para la investigación. A partir de la base teórica, se presentan los conceptos clave para el desarrollo de la investigación actual. En primer lugar, se aborda el Desarrollo Organizacional (DO), que constituye una herramienta fundamental para enfrentar los cambios en el entorno de las organizaciones. Este concepto engloba otros elementos cruciales como el cambio organizacional, la cultura organizacional, el comportamiento organizacional y la definición de estrategias que deben conducir al DO. En segundo lugar, se exploran los conceptos de Teletrabajo y el HO, desarrollándose para evitar confusiones entre sus definiciones y aplicaciones. Además, se definirá el concepto de Tecnologías de la Información y la comunicación (TIC's).

Desde esta base teórica, se aborda el manejo del Desarrollo Organizacional (DO) en la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, sede Cali. Se analizan las dinámicas implementadas para enfrentar un cambio de modalidad de trabajo tan abrupto como el impuesto por la contingencia del COVID-19. Asimismo, se exponen las prácticas llevadas a cabo, identificando los aprendizajes derivados de esa situación, y evaluando su naturaleza, ya sea positiva o negativa.

5.1.1 Desarrollo Organizacional

En la actualidad, el entorno empresarial se caracteriza por experimentar constantes cambios que impactan significativamente en el mundo de los negocios. En este contexto, es imprescindible que las organizaciones desarrollen e implementen estrategias óptimas para enfrentar de manera planificada y efectiva los desafíos emergentes. El DO respalda estas estrategias, promoviendo la competitividad y supervivencia de las organizaciones. Por esta



razón, esta teoría se considera fundamental para el desarrollo del presente trabajo, lo que implica comprender su evolución, significado y los principales autores involucrados.

La estrategia es un concepto fundamental para el DO, ya que guía y estructura el enfoque general de una organización hacia la consecución de sus objetivos. Henry Mintzberg (citado por Montoya Restrepo, 2009), destacado teórico en el campo de la gestión y la estrategia analiza el concepto de estrategia desde diferentes perspectivas. Por un lado, menciona que la estrategia se puede entender como un plan que es un conjunto de acciones predefinidas creadas con un objetivo específico en mente. Según Mintzberg, estas acciones se desarrollan con intención previa y están diseñadas para lograr un objetivo particular, siendo necesario establecerlas anticipadamente. Por otro lado, Mintzberg sugiere que la estrategia puede entenderse como un patrón. Esto significa que la estrategia no siempre se planifica detalladamente de antemano; en cambio, a veces se manifiesta como un conjunto de comportamientos recurrentes que se desarrollan con el tiempo. En este sentido, la estrategia emerge a partir de las acciones y decisiones repetidas dentro de la organización. La estrategia como perspectiva contribuye a dar dirección y coherencia a las acciones de la organización. Ofrece un marco que guía las decisiones y actividades a lo largo del tiempo, asegurando que todas las acciones estén alineadas con una visión común.

De acuerdo con Chiavenato (2017, p. 4), “la estrategia es el patrón que integra los objetivos generales de una organización en un todo coherente y con un propósito”. Para este autor, una estrategia bien diseñada facilita la asignación e integración de todos los recursos y capacidades de la organización en una propuesta coherente y viable. Esto permite anticiparse a los cambios en el entorno y en las posibles contingencias que podrían afectar los objetivos que la organización busca alcanzar.

Para Salinero (2015), citado en Zea y Alonzo (2020), la estrategia se define como la acción que se inicia para diseñar o esbozar un proceso. En este sentido, la estrategia no es solo



un plan general, sino un proceso dinámico y continuo que implica la formulación de planes y la toma de decisiones que orientan las actividades y recursos de la organización hacia la consecución de sus objetivos.

Según Carrera y Vásquez (2013), citados en Zea y Alonzo (2020), la estrategia se entiende como un proceso integral que implica la identificación completa y detallada de todos los elementos necesarios para alcanzar un objetivo común. Esto abarca tanto a las personas como a los procedimientos y lineamientos involucrados en el proceso. En otras palabras, la estrategia no solo se enfoca en definir un objetivo específico, sino también en coordinar y alinear los recursos, habilidades y acciones de manera efectiva para lograr esa meta compartida. Esta visión estratégica busca asegurar que todos los participantes y recursos estén orientados hacia el logro de un fin común, promoviendo así una mayor cohesión y eficacia hacia el alcance de los objetivos organizacionales.

En este contexto, es relevante considerar el papel del DO como una estrategia que se nutre de los estudios de la conducta y las relaciones humanas. De acuerdo con Hernández et al. (2011, p.12), el DO tiene su origen en estos estudios, con un amplio número de estudiosos que adaptaron sus enfoques al tiempo y espacio en el que se desenvolvían. Pioneros como Elton Mayo, Mary Parker Follett, Henry Gantt y Hugo Munsterberg se interesaron por los comportamientos humanos dentro del ámbito laboral, sentando las bases del DO. Además, Kurt Lewin, con su profunda influencia en el DO, desarrolló conceptos sólidos relacionados con la aplicación del método conductual en la administración, incluyendo su teoría del campo, que establece que "cualquier conducta o cualquier otro cambio en un campo psicológico depende únicamente del campo psicológico en ese momento" (Fernández y Puente, 2009, p. 36). Estos aportes son fundamentales para entender cómo las estrategias organizacionales, al igual que el DO, se enfocan en alinear comportamientos y recursos para alcanzar objetivos comunes.



Algunos autores sitúan el origen del DO hacia finales de la década de los 1940, como respuesta a las necesidades sociales surgidas durante la crisis de la posguerra. Las organizaciones de esa época se vieron afectadas sustancialmente por las dificultades de acceso a la materia prima y los recursos humanos derivados de esa situación adversa. Esto abrió la oportunidad para que muchas mujeres comenzaran a ofrecer su mano de obra a la industria. Como consecuencia de este escenario, emergió el DO como una herramienta respaldada por los estudios sobre la motivación humana, según indica Hernández et al. (2011).

En este entorno socialmente dinámico, las organizaciones se vieron obligadas a ajustarse y reaccionar eficientemente a las nuevas demandas de la sociedad. Aquellas que lograron superar la resistencia al cambio emergieron victoriosas, mientras que aquellas que no pudieron, por ejemplo, modificar alguno de sus procesos, fueron absorbidas por la competencia (Hernández et al., 2011). En este sentido, el libro "Desarrollo Organizacional" de Hernández et al. (2011), reviste gran importancia, ya que aborda de manera exhaustiva los conceptos propuestos por diversos autores, así como los subtemas derivados del concepto principal y los métodos para implementar esta herramienta. Este texto proporciona una visión integral del DO desde múltiples perspectivas.

El DO surge como un instrumento que busca anticiparse a los posibles cambios que pueden surgir en un entorno dinámico, tanto a nivel nacional como internacional. Desde sus inicios, diversos autores han ofrecido definiciones para el DO, lo que resalta la importancia de incorporar algunas de estas definiciones en la presente investigación. Para French y Bell (1995), el DO es una disciplina de las ciencias de la conducta, que se enfoca en el mejoramiento tanto de las organizaciones como de los empleados, a través del uso de la teoría y la práctica de un cambio planificado, en el cual se delega de mejor manera la autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de esta, mediante una administración efectiva y constante que influye en la cultura organizacional, ya que beneficia a los equipos de



trabajo. Para estos autores, el DO es una herramienta que busca modificar el comportamiento organizacional para lograr la renovación de ciertos patrones de conducta que impiden la adaptación a nuevas situaciones que se presentan dentro de la organización, buscando generar estrategias para hacer frente a las dificultades impuestas por un constante entorno cambiante.

Otra definición acerca del DO es proporcionada por Chiavenato (2004), quien lo define como una herramienta utilizada por la alta gerencia para mejorar los procesos de solución de problemas a largo plazo, que permite llevar a cabo un diagnóstico eficaz y administrar adecuadamente la cultura organizacional, permitiendo así enfrentar los posibles cambios que puedan surgir a lo largo del camino. Este autor concibe al DO como una herramienta diagnóstica destinada a gestionar de manera eficaz todos los aspectos relacionados con la cultura de la organización frente a la aparición de un posible cambio.

Según Hernández et al. (2011), el DO se concibe como una estrategia de cambio controlado que busca abordar diversos problemas que enfrentan las organizaciones. Este cambio implica esfuerzos dirigidos a resolver situaciones insatisfactorias mediante una planificación cuidadosa basada en un análisis exhaustivo de la organización. Para estos autores existe un consenso en torno al amplio número de definiciones proporcionadas para el DO, y este radica principalmente en su campo de acción: el talento humano de la organización. Es decir, para todos los estudiosos del DO, su importancia se encuentra en la aceptación de que el talento humano “es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier empresa o institución” (p. 12).

Es por esta razón que el DO se convierte en una herramienta esencial para las organizaciones contemporáneas debido a su enfoque sistémico, el cual promueve la armonía e interrelación entre las diversas partes que componen la organización. Cada componente de la organización está interconectado, buscando un equilibrio óptimo en su funcionamiento, ya que cualquier cambio o situación en una parte afecta directamente a las demás, generando un



impacto importante en la efectividad organizacional. El DO no se concibe como un fin en sí mismo, sino como un proceso caracterizado por la identificación de errores para su posterior corrección. Este proceso incluye la planificación e implementación de acciones dirigidas a cambiar las condiciones problemáticas, evaluar los efectos de dichas acciones, hacer los ajustes necesarios y repetir (Hernández et al., 2011).

Lo interesante del DO es que de acuerdo con Hernández et al. (2011, p, 11), este se centra en las personas más que en los aspectos técnicos de las organizaciones y, junto a su enfoque sistémico, se convierte en una herramienta de respuesta al cambio planificado. Permitiendo modificar las creencias, los valores, las actitudes y las estructuras de las organizaciones para enfrentar los retos que se presentan con nuevos mercados, tecnologías y diferentes culturas.

El concepto de DO ha sido abordado de diversas maneras por diferentes autores. Sin embargo, para los propósitos de este trabajo, el DO se considera una estrategia esencial para las organizaciones contemporáneas. En un mundo empresarial caracterizado por un cambio constante, mantener la eficacia y la competitividad se vuelve crucial. No obstante, comprender completamente el DO implica explorar otros conceptos interrelacionados, como el *cambio organizacional*, la *cultura organizacional* y el *comportamiento organizacional*. Esta exploración es necesaria para asegurar un funcionamiento óptimo en medio de la complejidad del entorno empresarial actual.

En conclusión, el Desarrollo Organizacional se establece como una estrategia fundamental que, desde aspectos como el cambio organizacional, la cultura organizacional y el comportamiento organizacional, facilita la transformación y adaptación de las organizaciones frente a situaciones imprevistas, que se vuelven cada vez más recurrentes en un entorno globalizado y altamente competitivo. Pioneros como Elton Mayo, Mary Parker Follett y Kurt Lewin han dejado un legado influyente, resaltando al DO como una disciplina



de las ciencias de la conducta que busca mejorar tanto a las organizaciones como a los empleados mediante un cambio planificado. La evolución del DO, desde su origen en los estudios de la conducta y relaciones humanas hasta su desarrollo como respuesta a las necesidades sociales de la posguerra, destaca su adaptabilidad a los contextos cambiantes. Si bien su enfoque sistémico permite abordar los desafíos de los cambios del entorno, se hace importante monitorear los aspectos que generan y potencian la resistencia al cambio e implementar la gestión del cambio como un componente estratégico.

5.1.1.1 Cambio organizacional

Uno de los conceptos más importantes para el DO es el cambio organizacional, el cual, según Hernández et al. (2011), en el contexto actual de globalización, se ha convertido en un aspecto fundamental del entorno empresarial. Las organizaciones se enfrentan a diario a situaciones de una complejidad inimaginable, lo que requiere respuestas inmediatas para mantenerse competitivas en el mundo empresarial. Por ejemplo, para las organizaciones latinoamericanas, la competencia se ha vuelto más desafiante, ya que ahora deben adaptarse y ser más flexibles para competir con las provenientes de países más desarrollados. Esto implica considerar no solo los recursos físicos, sino también los intangibles, como la marca, los canales de distribución y el talento humano.

Según Molina Sabando et al., el cambio organizacional se refiere a:

la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. También podría decirse que es el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional (2016, p. 503).

Igualmente, para Robbins y Judge, el cambio organizacional:

Es una actividad esporádica. Es decir, comienza en cierto punto, continúa a través de una serie de etapas y culmina con un resultado que los involucrados esperan sea una mejoría respecto del punto inicial. Tiene un principio, un punto medio y un final (2009, p. 650).

De acuerdo con Hernández et al. (2011), el cambio organizacional se define como la capacidad de adaptación del comportamiento que poseen las organizaciones para afrontar las frecuentes transformaciones que afectan tanto su entorno interno como externo. En el



universo organizacional, lo único constante es el cambio, lo cual da como resultado un nuevo comportamiento organizacional. En este sentido, el cambio se concibe como la acción y el efecto de modificar el estado o la apariencia de las cosas.

Naturalmente, este efecto genera miedo en las personas, ya que lo desconocido puede provocar este sentimiento. Reformar la manera en que se realizan las cosas y correr el riesgo de cometer errores puede causar sentimientos de inquietud en los seres humanos. Aquí radica la complejidad, ya que lograr un cambio dentro de una organización implica convencer a todos los actores involucrados de la necesidad de llevarlo a cabo. (Hernández et al., 2011).

Del mismo modo, Hernández et al., advierten que el cambio generalmente surge de manera inesperada, pero también puede ser intencional. En este punto, se trae a colación el concepto de cambio organizacional planificado, definido como “un esfuerzo deliberado para cambiar una situación o problema” (2011, p. 129). De igual forma, mencionan que, para Kurt Lewin, el cambio planeado se define como “una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable” (2011, p. 130). Esto implica el aumento de las fuerzas que propician cambios y la disminución de las que sostienen un comportamiento estable, con el fin de lograr el cambio dentro de la organización. Según Hernández et al. (2011), esto se logra mediante el uso del DO y un equilibrio adecuado de las fuerzas mencionadas.

El cambio es tomado por los gerentes de diferentes maneras, por un lado, si se revisa dentro de las organizaciones se identifican diferentes tipos de personas y su manera como ven los cambios, para Spencer (1999), citado en Hernández et al. (2011), ya sea que los procesos de cambio sean por decisión propia o sean impuestos por el entorno, parece que por lo general la mayoría de los gerentes de las organizaciones no están preparados para estos y cuando llega el momento no saben cómo enfrentarlos. Por otro lado, existen gerentes con disposición al cambio, que de acuerdo con Hernández et al. (2011), son personas que por lo general están comprometidas, que tienen poco que perder o que definitivamente se arriesgan y toman la



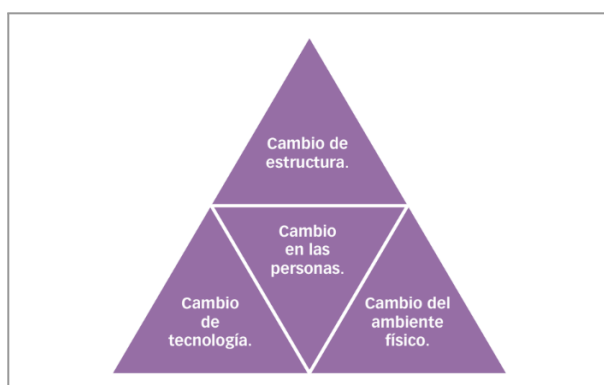
decisión de ser los actores del proceso de adaptación competitiva, son personas capaces de dejar atrás el pensamiento común de que *en esta empresa siempre se ha hecho de esta manera*.

Es por esto que, al interior de las organizaciones, es común encontrar que algunos empleados ejercen presión para impulsar el cambio, mientras que otros lo rechazan, actuando como fuerzas impulsoras y restrictivas respectivamente. Hernández et al. (2011) agrupa estas fuerzas de resistencia en tres categorías generales: *la cultura organizacional, los intereses individuales y las percepciones de metas organizacionales y estratégicas*. Estas fuerzas están influenciadas tanto por factores internos como externos. Entre los factores internos se encuentran el temor a lo desconocido y el bajo desempeño, mientras que entre los externos se pueden mencionar los tratados de libre comercio y los nuevos esquemas de participación en la toma de decisiones.

Es importante reconocer que el cambio puede impactar diversos aspectos dentro de una organización, como señala el modelo de Robbins (1996), según lo citado por Hernández et al. (2011, p. 138). Este modelo identifica cuatro categorías en las cuales pueden focalizarse las estrategias de intervención:

- *Estructura*: se refiere a las relaciones de autoridad y la configuración organizacional.
- *Tecnología*: está relacionada con la actualización o modernización de los procesos y herramientas utilizadas.
- *Ambiente físico*: implica la búsqueda de la optimización de los espacios de trabajo y recursos físicos.
- *Las personas*: abarca el cambio de actitudes, comportamientos y habilidades del personal.

Figura 1 Aspectos sensibles al cambio en el modelo de Robbins.





Tomada de: Hernández et al. (2011, p. 139)

En este contexto, el cambio llega para transformar todos los comportamientos previamente aprendidos por los miembros de la organización, lo cual genera resistencia significativa. Por esta razón, es fundamental utilizar herramientas que faciliten la aceptación del cambio por parte de los empleados. Según Hernández et al. (2011), el cambio organizacional debe introducirse en varias fases. La primera fase es la de preparación, donde se informa a los empleados sobre los problemas que la empresa enfrenta y que están obstaculizando el logro de los objetivos organizacionales. Luego, se procede con la fase de diagnóstico, en la que se demuestra compromiso por parte de los altos dirigentes para convencer al personal sobre la necesidad del cambio. Finalmente, tenemos la fase de institucionalización, donde el cambio debe ser aceptado por la mayoría de los integrantes de la organización.

De igual forma, se considera pertinente abordar cómo la importancia de la gestión del cambio como un enfoque estratégico esencial que permita garantizar una transición efectiva y exitosa que involucra y potencia a los equipos hacia una nueva dirección, promoviendo al cambio organizacional como una herramienta necesaria y beneficiosa para el desarrollo y sostenibilidad a largo plazo de la organización.

Así mismo, al tener en cuenta las definiciones propuestas por algunos autores, es válido concluir que convergen en que el cambio implica para una organización llevar a cabo transformaciones que afectan en mayor o menor medida sus procesos. Por lo cual, se hace pertinente comprender cómo los líderes y gerentes organizacionales de la actualidad enfrentan esta situación.

Según Hernández et al. (2011), esto se logra a través de un enfoque sistemático conocido como Gestión del Cambio, definido como “la implementación de nuevos modelos de trabajo que aseguren la dirección de la organización; también implica aprovechar los cambios del entorno empresarial para el bien de la firma” (p.128), incluso si esto requiere



dejar atrás ciertos patrones de comportamiento arraigados. Según estos autores, la gestión del cambio va más allá de simplemente reubicar elementos, asignar nuevas responsabilidades o fusionar departamentos. Consiste en entender los cambios como oportunidades y aprovecharlos para avanzar hacia los objetivos organizacionales. Para enfrentar efectivamente los cambios, las organizaciones necesitan contar con gerentes que posean habilidades como la percepción, que les permita anticiparse a los cambios y estar preparados para afrontarlos.

Aquí radica la importancia, al enfrentarse a un cambio, de tener la capacidad de realizar una gestión efectiva del mismo al formular preguntas pertinentes en lugar de buscar únicamente respuestas, como sugiere Richard Pascale (1991, citado en Hernández et al., 2011, p. 128). Este enfoque tiene como objetivo generar continuamente procesos de regeneración exitosos y procesos de indagación que analicen cómo los cambios pueden afectar a todos los actores de la organización. Preguntas como: ¿qué impactos tendrá en nuestros clientes?, ¿nuestros empleados van a aceptar el cambio?, o ¿cuál será la reacción de la competencia? Son esenciales en este proceso. Es crucial comprender que, para llevar a cabo una gestión del cambio efectiva, las organizaciones deben estar dispuestas a someterse a transformaciones significativas.

Después de decidir hacer un cambio dentro de la organización, es crucial determinar la estrategia que se utilizará para alcanzar los objetivos, según Hernández et al. (2011). Esta estrategia busca la manera adecuada de involucrar al personal de la organización en dicho cambio. Para ello, Nutt (1986), citado por Hernández et al. (2011, p. 136), identifica cuatro tipos de tácticas fundamentales para los directivos en el proceso de gestionar la resistencia al cambio por parte de los empleados. Estas tácticas incluyen la coerción, la intervención, la participación y la persuasión. Por lo anterior, Espinosa Escudero (2022) destaca la importancia de involucrar a las personas en el proceso de cambio con el fin de que todos tengan la misma visión y avancen alineados hacia la misma dirección y considerando lo

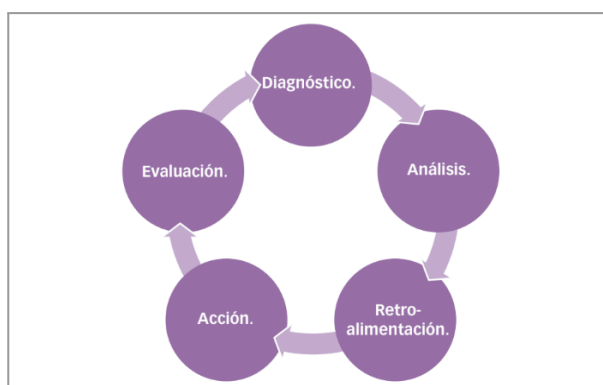


anterior Quirant y Ortega (citado en Espinosa Escudero, 2022, p. 26) proponen tres tácticas a implementar para prevenir la resistencia al cambio:

1. Educación y comunicación: que se refiere al proceso de sensibilización y comunicación abierta con los empleados con el objetivo de que puedan visualizar la lógica y la necesidad del cambio y se concienticen de su aporte para que este sea exitoso.
2. Participación: la cual se basa en desarrollar en los empleados un mayor compromiso al hacerlos partícipes del cambio desde sus inicios.
3. Facilitación y apoyo: el cual implica que los agentes del cambio ofrezcan esfuerzos de apoyo que mantengan el compromiso y la motivación de los empleados, por ejemplo, comunicar durante el proceso los avances y metas alcanzadas.

Para que la gestión del cambio sea efectiva, es necesario implementar estrategias efectivas y seguir una serie de pasos, según lo señalado por Robbins (1990) citado en Hernández (2011, p. 144), que permitan la instrumentación de un plan de cambio.

Figura 2 Pasos para la aplicación de la estrategia de cambio de Robbins.



Tomado de Hernández et al. (2011, p. 145)

En este contexto, De la Garza Carranza (2002) manifiesta que para llevar a cabo un cambio organizacional de forma efectiva se debe gestionar el comportamiento de los individuos de la organización y para lograrlo es necesario que en la planificación del cambio se consideren diferentes modelos para la gestión del cambio que faciliten la transición hacia el escenario deseado. Entre modelos que este autor propone se encuentran:

El modelo del Cambio Organizacional de Kurt Lewin, el cual se compone (Kurt Lewin citado en De la Garza Carranza, 2002, p. 2) cinco (5) pasos:



1. Detectar una necesidad del cambio
2. Realizar una preparación para el cambio
3. “Descongelar” el nivel de actividad actual para introducir el cambio
4. Realizar el movimiento de cambio
5. Una vez encontrado el nuevo nivel de actividad, debemos volver a “congelar” el sistema, a través de procedimientos que aseguren su supervivencia.

Sin embargo, De la Garza Carranza (2002) resalta la importancia de considerar el contexto histórico en el que surgió este modelo, pues en la actualidad los cambios tienden a ser cada vez más inesperados y frecuentes, y durante la implementación del modelo pueden surgir más cambios y ante esto el modelo se vuelve obsoleto. Por lo tanto, el modelo del cambio organizacional de Lewin es viable en áreas o procesos más estables y sin muchas variaciones.

Modelo de Resiliencia (De firmeza y flexibilidad), fue propuesto por Conner D (1995) y se enfoca en lograr que las personas se vuelvan resilientes, es decir, desarrollan la habilidad de “mostrar fortaleza y flexibilidad ante un cambio” (De la Garza Carranza, 2002, p. 3). Este modelo se basa en la premisa de la necesidad de control que tiene el ser humano cuando ocurre un cambio y el cumplimiento de las expectativas que se tiene frente a este cambio, si se cumplen se alcanza nuevamente el estado de equilibrio y si no se cumplen ocurre un desequilibrio que se pueden manifestar en aspectos como el estrés, algunas enfermedades, reacciones de forma agresiva, entre otras.

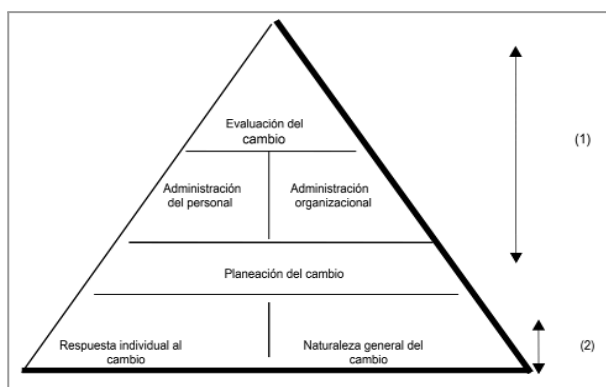
Modelo del Cambio Organizacional de Burke. el cual según De la Garza Carranza, 2002 (p. 8) integra aspectos importantes y efectivos de los modelos anteriormente mencionados y se compone de seis (6) dimensiones:

- A. Respuesta individual al cambio, que se refiere a cómo cada persona reacciona ante los cambios en la organización, dependiendo de la naturaleza, duración y la utilidad de la resistencia al cambio.
- B. Naturaleza general del cambio, el cual pueden ser evolutivos, implicando cambios ajustes graduales y continuos, o revolucionarios, que implican cambios drásticos y rápidos.



- C. Planeación del cambio, en la cual se identifica la insatisfacción del estado actual de la organización y define un futuro deseado. En esta dimensión se reconoce el poder que tienen algunos grupos y subculturas, y la importancia de evaluar el impacto del entorno externo a la necesidad de cambio. Por lo anterior, en la planeación del cambio es pertinente incluir a las personas de todas las áreas de la organización.
- D. Administrar el personal, la cual implica comunicar con claridad qué aspectos cambian y cuáles permanecen iguales. De igual forma, esta dimensión permite la adaptación y aceptación al cambio por parte de las personas y reconoce la importancia e influencia de los grupos de la organización, así como su utilidad como fuerza positiva para facilitar el proceso de cambio.
- E. Administración organizacional, en esta dimensión se destaca la importancia de involucrar a todos los miembros de la organización como un medio para construir el compromiso y la aceptación del cambio mediante el uso de elementos visuales, como slogans, símbolos y signos, que comunican la importancia y credibilidad dentro de la organización, su visión y valores, con el fin de motivar a los empleados hacia el cambio de forma más efectiva y reduciendo las barreras y la resistencia.
- F. Evaluación de cambio, en este punto se reconoce que las quejas frecuentemente pueden ser una señal positiva y de progreso, así como la necesidad de ajustar los sistemas de recompensa para respaldar los cambio en otras áreas y así, alinear los incentivos con los objetivos del cambio. Igualmente, se considera pertinente realizar una retroalimentación a las personas respecto a su avance durante el proceso de cambio, con el fin de que se mantengan motivadas y enfocadas en los objetivos.

Figura 3 Modelo del Cambio Organizacional. Nomenclatura: (1) conocimiento del proceso de cambio (2) conocimiento fundamental de los aspectos del cambio.



Tomado de De la Garza Carranza, (2002, p. 9)

Modelo de Redes de Cambio Organizacional para Administradores Medios, que de acuerdo con De la Garza Carranza (2002, p. 9), fue planteado por Schaafsma H. (1997) y realza la importancia de los mandos intermedios en la escala jerárquica como un componente clave en el cual recae la responsabilidad del cambio organizacional. Este modelo propone la necesidad que estos mandos tienen de un nuevo modelo de aprendizaje basado en “aprender a aprender” acerca del cambio, especialmente en la fase de implementación. Sin embargo, debido a la importancia de los mandos intermedios, este modelo puede ser aplicado solo para pequeñas, medianas y grandes empresas, pues las microempresas con dificultad llevan a tener más de dos niveles jerárquicos.

Modelo Amigo (Análisis Multifacético y de las Interdependencias de la Gestión Organizacional), el cual según De la Garza Carranza (2002, p. 11) fue propuesto por Peiró (1999) y establece tres aproximaciones al cambio organizacional: 1) el rediseño, 2) el desarrollo y 3) la transformación de las organizaciones. En la primera, se proponen los cambios de las facetas “duras” como la estructura, las innovaciones tecnológicas, los recursos, las infraestructuras o los sistemas de trabajo, y el modelo permite correlacionar con las facetas “suaves” como, la cultura y el clima organizacional, la dirección o las políticas y acciones de la gestión y el desarrollo del talento humano.

En conclusión, estos modelos para la gestión del cambio organizacional reflejan la complejidad y diversidad de enfoques utilizados para llevar a cabo este proceso de forma



efectiva, y ofreciendo una visión más completa en la que se reconocen los aspectos tanto técnicos y estructurales como los humanos y culturales como parte de los procesos de cambios. Igualmente, se hace pertinente enfatizar que no existe un modelo o enfoque único o universalmente aplicable, y la elección del modelo adecuado, así como el alcance de los objetivos depende en gran medida del contexto en el que se encuentra la organización y las necesidades específicas del cambio.

5.1.1.2 Cultura organizacional

Como se ha mencionado anteriormente, el cambio afecta a la cultura organizacional, que según Hernández et al. (2011), proviene del latín "cults", que significa "cultivado", y "ura", que significa "resultado de una acción". De acuerdo con esta etimología, la palabra "cultura" se refiere a la agricultura o instrucción. A lo largo del tiempo, este término ha evolucionado y ha adquirido diversos significados. Uno de ellos se refiere a una mezcla de rasgos distintivos, espirituales y afectivos característicos de un grupo social en un período determinado. Este concepto abarca no sólo los modos de vida, sino también las ceremonias, el arte, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias, entre otros aspectos. En resumen, la cultura es el resultado de la interacción de los integrantes de una sociedad.

Según Miraglia (1999), "la cultura actúa como un molde y da forma al comportamiento y a la conciencia de la sociedad" (citado en Hernández et al., 2011, p. 92). Esto indica que, para este autor, la cultura es algo que se aprende y se comparte entre los miembros de una estructura social, influenciada por factores sociales que han dado origen a patrones culturales, como los valores y las prácticas arraigadas en sus comportamientos.

De acuerdo con Panesso Patiño et al., "la cultura organizacional se considera como un recurso estratégico que posee el valor de asegurar la continuidad y permanencia de las organizaciones" (2021, p. 2). Para estos autores, la cultura organizacional se asemeja en su estructura a un iceberg donde en la parte superior se ubican los aspectos visibles y



superficiales de las organizaciones, respecto a las operaciones y tareas diarias, y en la parte inferior, están los aspectos informales y ocultos, como los comportamientos afectivos y emocionales relacionados con lo social y psicológico. Anteriormente, este concepto se utilizaba para describir a las sociedades, pero ahora también se utiliza para describir a las organizaciones, de ahí nace el concepto de cultura organizacional, como señala Muchinsky (1997), “la cultura se compone de lenguajes, valores, actitudes, costumbres y creencias de una organización” (citado en Hernández et al., 2011, p. 91). La combinación de estas variables es lo que les da a las organizaciones ese carácter de únicas.

De acuerdo con lo anterior, toda organización posee patrones de comportamiento culturales que la distinguen e identifican; es esta cultura la que rige las percepciones y la imagen de las personas que la integran. Según Hernández et al. (2011), lo que hoy conocemos como cultura organizacional es un complejo conjunto de comportamientos colectivos que son inherentes a todos los individuos de una organización, incluyendo normas, costumbres, principios y valores. En otras palabras, “la cultura organizacional puede ser entendida como el comportamiento aprendido que caracteriza a los miembros de una organización” (Hughes, Ginnet y Curphy, 2007, citado en Hernández et al., 2011, p. 92).

Así mismo, Panesso Patiño et al. (2021), manifiestan que en la actualidad los valores corporativos han adquirido una mayor relevancia en las teorías administrativas dando origen al enfoque de la cultura organizacional, en la cual se concibe a las organizaciones como mini sociedades compuestas por sus propios patrones, valores y modelos culturales y subculturales, que por su naturaleza tienen el poder de afectar para bien o para mal la eficiencia de las organizaciones. Por lo tanto, al considerar que el entorno cada vez es más cambiante y dinámico, se hace pertinente resaltar que la cultura organizacional debe ajustarse y adaptarse al uso de métodos y estilos de liderazgo acordes al contexto actual.



Los elementos que configuran la cultura organizacional son la misión, los principios, el paradigma⁶, los valores de la organización, los símbolos, los rituales, hábitos de trabajo, entre otros (Jonhson, 1988, citado en Hernández et al., 2011. p. 93). Dentro de una organización la cultura organizacional está constituida por los objetivos importantes y las conductas que desarrollan los integrantes de esta para conseguirlos.

De acuerdo con Robbins y Judge, la cultura organizacional se define como “un sistema de significado compartido⁷ por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás” (2009, p. 555). Además, estos autores mencionan que la cultura en una organización cumple varias funciones:

1. Establecer fronteras distintivas, creando así diferencias entre una organización y las demás.
2. Transmitir un sentido de identidad a los miembros de una organización.
3. Promover un mayor compromiso con objetivos más amplios que los intereses individuales, incrementando así la consistencia del comportamiento del trabajador.
4. Mejorar la estabilidad del sistema social al establecer normas comunes y valores compartidos que reducen los conflictos internos y promueven la cohesión entre los miembros.

Del mismo modo, Robbins y Judge (2009) señalan que, aunque la cultura organizacional proporciona contribuciones valiosas a las organizaciones y sus empleados, no es inherentemente buena ni mala. Por lo tanto, se considera pertinente monitorear aquellos aspectos con el potencial de convertirse en obstáculos que impacten en la eficacia de la organización, algunos de estos son:

- Barreras para el cambio: Cuando los valores compartidos no coinciden con los objetivos que persigue la organización, la cultura se puede convertir en un obstáculo, especialmente en entornos dinámicos. Por lo que, la cultura que solía ser beneficiosa y estable se puede volver una carga que dificulta la adaptación al cambio.

⁶ Definido como “teoría o conjunto de teorías cuyo núcleo central se acepta sin cuestionar y que suministra la base y modelo para resolver problemas y avanzar en el conocimiento”. (DPEJ) [en línea]. < <https://dpej.rae.es/> > [Fecha de la consulta: 03/03/2024].

⁷ Un sistema de significado compartido hace referencia al conjunto de características claves que la organización valora (Robbins & Judge, 2009, 551).



- Obstáculos para la diversidad: Las culturas fuertes en las organizaciones dificultan la diversidad en la contratación, al buscar nuevos empleados que se adapten a los valores centrales limitando la aceptación de estilos y valores diversos y, por consiguiente, generando conflictos y eliminando las fortalezas que aporta la diversidad. Esto se convierte en una barrera para la inclusión y la adaptación efectiva.
- Obstáculos para las adquisiciones y fusiones: En este tipo de cambios la compatibilidad cultural ha ganado importancia significativa y aunque el objetivo inicial puede basarse en los estados financieros favorables, el éxito a menudo depende de la armonización de las culturas organizacionales.

En este contexto, el cambio impacta directamente en la cultura organizacional, generando un choque significativo entre ambas partes. Sin embargo, abandonar patrones de comportamiento arraigados en favor del logro de los objetivos organizacionales y la supervivencia de la empresa es el primer paso para enfrentar con éxito los cambios que puedan presentarse.

5.1.1.3 Comportamiento organizacional

Después de analizar la cultura organizacional y reconocer su influencia en el comportamiento organizacional⁸, es necesario definir este concepto. Según Robbins y Judge (2009, p. 10), el CO es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos tienen en el funcionamiento de las organizaciones a las que pertenecen, con el propósito de aplicar este conocimiento para mejorar su efectividad. Este campo examina el comportamiento de los individuos, los grupos y la estructura organizacional. Es por esta razón que es muy importante que dentro de las organizaciones se haga un análisis exhaustivo de este campo, ya que este estimula la eficacia y la eficiencia de estas, es decir, que el uso de esta herramienta puede traer grandes beneficios para las organizaciones que la implementen.

Según Robbins y Judge (2009), el CO es un campo de estudio que se centra en analizar los comportamientos de los empleados dentro de una organización y cómo estos afectan su desempeño. En otras palabras, estudia cómo las conductas individuales pueden

⁸ Comportamiento organizacional de ahora en adelante abreviado como CO.



influir en la ejecución de las actividades propias de un puesto de trabajo. Este enfoque se centra en variables clave como los puestos de trabajo, la productividad, la rotación del personal, el ausentismo, el desempeño humano y la administración. Es importante tener en cuenta que estos aspectos pueden variar dependiendo tanto del comportamiento humano como del trato que los colaboradores reciben por parte de la organización.

A pesar de que el CO es un tema que ha suscitado diferentes puntos de vista entre sus estudiosos, la mayoría de ellos han llegado a un consenso en donde se concluye que los temas más fundamentales del mismo son: la motivación, el comportamiento y el poder del líder, la comunicación interpersonal, la estructura y procesos de grupo, el aprendizaje, el desarrollo y percepción de actitudes, procesos de cambio, conflicto, diseño del trabajo y tensión laboral. Según Molina Sabando et al., (2016), el uso de una buena gestión organizacional dará como resultado que los temas fundamentales mencionados anteriormente se reflejen de manera positiva dentro de la organización, logrando de esta manera un mejor uso del capital humano y con ello la consecución de beneficios para la misma, tales como ventajas competitivas. El CO hace uso del estudio sistemático⁹ para renovar las predicciones del comportamiento organizacional en toda la organización (Davis, K, 1999 citado en Molina Sabando et al., 2016, p. 501).

Otra definición que se puede encontrar para el CO es según Molina Sabando et al., (2016), la conducta de los individuos, grupos o estructuras de una organización que incurren en la eficiencia y eficacia de estas. Estos autores plantean tres niveles de análisis del CO: el primero, desde la gerencia hacia los empleados¹⁰, el segundo, desde los empleados hacia la gerencia y hacia sí mismos¹¹ y el tercer nivel estaría constituido por la proyección de la organización, en donde se incluye tanto la gerencia como los empleados, hacia la sociedad¹².

⁹ El estudio sistemático permite buscar relaciones entre las causas y los efectos, y basar nuestras conclusiones en evidencias científicas. (Robbins & Judge, 2009, 11)

¹⁰ Más conocido como jerarquía.

¹¹ Relacional.

¹² Social.



Para realizar un análisis del CO, es crucial examinar diversos aspectos. En el nivel jerárquico, se debe observar el comportamiento de los empleados en diversas situaciones, comprender las razones detrás de sus acciones, utilizar la predicción del comportamiento para implementar estrategias de control adecuadas. En el nivel relacional, el CO debe centrarse en dos aspectos fundamentales: la adaptabilidad al entorno laboral y social, así como el respeto hacia las normas de la organización.

Según Molina Sabando et al. (2016), el comportamiento de un empleado no solo refleja los factores organizacionales presentes, sino que también está estrechamente relacionado con la evaluación que el empleado realiza de estos factores en conjunto, así como con las interacciones y experiencias grupales dentro de la organización. Estas interacciones están influenciadas por factores determinantes como la cultura, el clima organizacional y el cambio organizacional. Por lo tanto, podemos inferir que el CO se ve fuertemente influenciado por estos elementos, los cuales pueden afectar de diversas maneras las percepciones y experiencias de los empleados, y, en última instancia, se manifestarán en su desempeño laboral.

De acuerdo con Hernández et al (2011), los temas de estudio del comportamiento organizacional son la estructura organizacional, la motivación, el poder, la comunicación, el trabajo en equipo, la cultura y el clima organizacional, el liderazgo y los procesos de cambio. Estos temas son estudiados en los tres niveles básicos del estudio del comportamiento organizacional.

Del mismo modo, Hernández et al. (2011) expresa que todos los empleados de una organización, incluyendo sus jefaturas, deben desarrollar sus habilidades interpersonales debido a que su influencia como individuos, grupos y estructura impacta directamente en el éxito o fracaso que la organización obtenga.



En conclusión, dentro del marco del DO, la cultura y el CO son elementos clave para la adaptación a los cambios y, por ende, para la supervivencia y evolución de las organizaciones. La pandemia del Covid-19 desafió estos aspectos de manera notable, demostrando que la flexibilidad y la capacidad de adaptación son esenciales ante retos inesperados. En este contexto, el trabajo a distancia ha emergido como un componente fundamental del entorno organizacional contemporáneo. A continuación, se conceptualiza el trabajo a distancia, se identificarán las principales medidas estratégicas que permitieron a algunas organizaciones continuar operando y sobrevivir durante la pandemia, y se evaluará la relevancia del trabajo a distancia en el contexto organizacional.

5.1.2 El trabajo a distancia como nueva modalidad de trabajo.

En el presente estudio, se emplea el término "trabajo a distancia" como un concepto general que engloba otros subconceptos, como el teletrabajo y el HO. Sin embargo, es pertinente establecer definiciones claras para estos subconceptos debido a la confusión en su uso por parte de diferentes autores que los utilizan indistintamente para referirse a estos modelos alternativos de trabajo.

Según la definición de la Organización Internacional del Trabajo (OIT):

Actualmente no existe una definición estadística internacional de “trabajo a distancia”. No obstante, se puede utilizar este concepto para definir aquellas situaciones en que el trabajo se realiza plena o parcialmente en un lugar de trabajo alternativo distinto del lugar de trabajo predeterminado. El trabajo a distancia puede llevarse a cabo en diferentes ubicaciones posibles, las cuales podrían considerarse como una alternativa al lugar en el que normalmente se espera que se desempeñe el trabajo, (2020, p.5).

De acuerdo con Ayala Ortega, en Colombia, el trabajo a distancia no tiene una definición legal, sin embargo, este autor lo define como:

La forma laboral flexibilizada en donde el trabajador realiza sus labores habitualmente fuera de las instalaciones del empleador, en un lugar a su preferencia en donde, de acuerdo con sus actividades, pueda realizar su trabajo. Adicionalmente, es considerado el término marco del cual se dependen otras formas laborales flexibilizadas tales como el Teletrabajo y el trabajo a distancia, entre otras (2021, p. 10).



5.1.2.1 Relevancia del trabajo a distancia en el contexto organizacional

El trabajo a distancia, además de haber sido una solución crucial para las organizaciones durante la contingencia de la pandemia y las medidas adoptadas por los diversos gobiernos para mitigar el impacto del virus, conlleva otros beneficios tanto para los empleados como para los empleadores. Para los empleados, puede contribuir positivamente a la dinámica familiar, ya que los colaboradores disponen de más tiempo para compartir con su familia al evitar desplazamientos para cumplir con sus actividades laborales (Carrasco-Mullins, 2021). El hecho de lograr satisfacer sus aspiraciones profesionales y familiares al mismo tiempo provoca en el empleado una profunda sensación de plenitud personal. Esto podría repercutir en un aumento de la motivación y productividad de los empleados que trabajan bajo esta modalidad.

Por otro lado, existen beneficios para la organización que implementa estas modalidades de trabajo, como la productividad, el rendimiento individual de los empleados, la disminución del ausentismo y la rotación de personal (Carrasco-Mullins, 2021). Este mismo autor señala que el uso de trabajo a distancia está asociado positivamente con el buen desempeño laboral si este fuera evaluado por supervisores.

5.1.2.2 Teletrabajo

Durante la crisis del petróleo en 1976, surgió el concepto de teletrabajo como una solución para mantener la productividad laboral sin necesidad de desplazamientos físicos al lugar de trabajo. Jack Nilles, pionero en este campo, lo definió como la utilización de las TIC's para llevar a cabo tareas laborales, destacando que consiste en "enviar el trabajo al trabajador en lugar de enviar al trabajador al lugar de trabajo". (Navarrete Rojas, 2014, p. 46).

Según Saco Barrios (2007), existen varios términos utilizados para describir el trabajo realizado por una persona de manera remota mediante el uso de medios de telecomunicación. Por lo general, se emplean términos en inglés como "telecommuting", "telework",



"networking", "home working", entre otros, para describir el trabajo remoto. En contraste, en el ámbito hispanohablante se utiliza la palabra "teletrabajo" para referirse a todos estos conceptos en conjunto.

Navarrete Rojas (2014) señala que el término "teletrabajo" ha sido abordado por diversas disciplinas, lo que ha dado lugar a múltiples definiciones que carecen de precisión. Esta falta de claridad ha dificultado su uso como sinónimo de otros conceptos, como el HO, el trabajo móvil, el trabajo remoto, entre otros. Por tanto, es necesario exponer varias de estas definiciones para abordar esta falta de consenso y llegar a una definición unívoca.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1990) define el teletrabajo como el trabajo que se ejecuta desde un lugar diferente a la oficina central o el centro de producción, utilizando herramientas tecnológicas que facilitan el manejo de la información, como computadoras, laptops, tabletas y teléfonos inteligentes, entre otros dispositivos.

Según la Real Academia Española (RAE), el teletrabajo es "trabajo que se realiza desde un lugar fuera de la empresa utilizando las redes de telecomunicación para cumplir con las cargas laborales asignadas". Esto implica que el empleado debe cumplir con las mismas horas de trabajo y realizar las mismas funciones que desempeñaría en un entorno laboral presencial.

En el caso de Colombia, el teletrabajo está definido en el artículo 2 de la Ley 1221 del 2008 como una forma de organización laboral en la cual las actividades remuneradas o la prestación de servicios a terceros se realizan utilizando las TIC's. Esta modalidad implica una relación entre el empleado y la organización en la que se evita la presencia física del trabajador en un lugar de trabajo específico. En esta ley se hace una categorización de los empleados que hacen uso de esta modalidad de trabajo en:

- **Autónomos:** son aquellos que hacen uso de su propio domicilio o un lugar escogido para desarrollar sus funciones, sólo acuden a la oficina de manera esporádica.



- **Móviles:** no tienen un lugar de trabajo establecido y que usan principalmente dispositivos móviles para realizar sus funciones.
- **Suplementarios:** no laboran todo el tiempo por fuera de las instalaciones, algunas veces en la semana lo hacen por fuera y otras van a la empresa.
- **Teletrabajador:** son aquellos empleados que desempeñan sus actividades laborales a través de las TIC's por fuera de la organización para la cual labora.

En este contexto, podemos afirmar que todas las definiciones tienen en común dos aspectos: el uso de las TIC's y el trabajo realizado fuera de las instalaciones de la organización. Estas definiciones, basadas en la optimización de recursos y la flexibilidad laboral, continúan siendo pertinentes en el contexto actual, donde el teletrabajo ha evolucionado y se ha convertido en una práctica común en numerosas organizaciones.

Considerando estas definiciones y la evolución del concepto de teletrabajo, se pueden identificar dos factores comunes que generan esta práctica:

1. **Uso de las TIC's:** el concepto de las tecnologías de la información y la comunicación es definido por Gilbert y otros (1992, citado en Castro et al, 2007, párr.3) como un “conjunto de herramientas, soportes y canales para el tratamiento y acceso a la información”, En otras palabras, estas tecnologías son todos aquellos instrumentos que facilitan el acceso y manejo de la información, ya sea proveniente de una base de datos o de la propia empresa para la que se trabaja.

Estas herramientas se caracterizan según Castro et al. (2007), porque poseen diversas características distintivas. Entre ellas se destaca su agilidad, que permite el manejo simultáneo de grandes volúmenes de información. Además, su miniaturización las hace más portátiles y compactas. La inmaterialidad es otra cualidad notable, dado que su materia prima es la información, lo que facilita su acceso. Estas herramientas también se destacan por ser altamente interactivas, ya que se adaptan a las preferencias del usuario. Su continua innovación y búsqueda de mejoras son otras cualidades que las convierten en facilitadoras de



diversas modalidades de trabajo, ya que median los procesos de comunicación entre el empleado y el empleador.

De acuerdo con la Corporación Colombia Digital (2012), citando a Blurton (1999), las TIC's comprenden un amplio conjunto de herramientas tecnológicas y recursos diseñados para facilitar diversos aspectos de la gestión de la información. Estas tecnologías juegan un papel crucial en la promoción de la comunicación, la creación, la difusión, el almacenamiento y la administración de datos. El término TIC's engloba tanto hardware como software. El **hardware** incluye equipos físicos como computadores, dispositivos móviles (smartphones, tabletas, etc.), sistemas satelitales, y equipos para la transmisión de radio y televisión. Por otro lado, el **software** abarca los programas y aplicaciones que permiten a estos dispositivos funcionar y realizar diversas tareas. Entre estos programas se encuentran sistemas operativos, aplicaciones de oficina, programas de edición de medios, plataformas de gestión de datos, y herramientas de comunicación digital.

2. **Trabajo realizado fuera de las instalaciones de la organización:** el trabajo ha experimentado una transformación significativa gracias al avance de las TIC's, como señala la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2019). Esta modalidad laboral conlleva numerosos beneficios tanto para los empleados como para los empleadores. Entre estos se incluyen la reducción de los tiempos de desplazamiento, el aumento de la autonomía en la gestión del tiempo dedicado al trabajo y el incremento de la productividad, entre otros aspectos.

Las TIC's han proporcionado una mayor flexibilidad en términos espaciales y temporales, lo que ha permitido un cambio en las modalidades de desempeño laboral. Esto implica que ya no es necesario desplazarse diariamente a la oficina de una empresa específica para llevar a cabo las funciones propias de un determinado puesto.

5.1.2.3 Home office



A pesar de que el HO se originó como una modalidad del teletrabajo, encontrar una definición precisa de este concepto puede resultar desafiante. Por lo tanto, es necesario explorar diversas aproximaciones al concepto a través de diferentes autores. Antes de adentrarnos en estas definiciones, es pertinente realizar un breve recorrido por la evolución de esta práctica.

El HO surgió como una forma pura de teletrabajo durante la crisis del petróleo en Estados Unidos en los años 1970. Los problemas de movilidad provocados por la crisis llevaron a la necesidad de encontrar alternativas para evitar los desplazamientos de los empleados y reducir la pérdida de tiempo asociada a estos traslados.

En los años posteriores, esta modalidad se extendió más allá de Estados Unidos, alcanzando también a Europa. Fue adoptada por empresas y empleados debido a los beneficios percibidos que ofrecía. No solo proporcionaba mayor flexibilidad y comodidad para los trabajadores al permitirles realizar sus labores desde casa, sino que también ofrecía ventajas para las empresas, como la reducción de costos operativos y la mejora en la productividad. En aquel momento, el home office llegó a ser considerado la mejor modalidad de trabajo, ya que priorizaba la relación entre la empresa y el trabajador, fomentando condiciones laborales favorables que contribuían a la retención del talento y al éxito empresarial.

Para Saco Barrios (2007), el HO representa la modalidad más pura del teletrabajo, donde existe la flexibilidad de que el empleado pueda llevar a cabo las actividades laborales propias de su cargo desde su casa de manera permanente o haciendo una distribución de ejecución de estas entre la organización y su hogar.

Por su parte la OIT¹³ (2020) define al trabajo en casa como una modalidad en la cual el empleado lleva a cabo las funciones propias de su cargo desde su domicilio, haciendo uso de las TIC's. Esto se realiza con el objetivo de que tanto empleados como empleadores

¹³ OIT, Organización Internacional del Trabajo.



compartan la responsabilidad y el compromiso de mantener las operaciones en marcha, garantizando así el empleo.

De acuerdo con Ayala Ortega (2021) en su trabajo de grado titulado 'Nueva realidad: trabajo a distancia en Colombia', el término "trabajo en casa" es definido por primera vez por el Ministerio de Trabajo a través de su circular 021 del 2020. Esta modalidad se refiere a un mecanismo que consiste en la autorización que los empleadores brindan a sus empleados para llevar a cabo sus tareas laborales desde su lugar de residencia, en situaciones ocasionales, temporales y excepcionales, con el fin de proteger su salud, particularmente durante la pandemia.

Según Ayala Ortega el HO:

Es una habilitación que otorga el empleador al trabajador, para que este pueda seguir cumpliendo con sus funciones normales de trabajo, desde un lugar distinto a la empresa, siempre y cuando sea por un periodo de tiempo ocasional temporal o excepcional y las condiciones de trabajo permitan que la labor se realice a distancia a través de distintos mecanismos, que pueden o no ser, las TIC, por tanto, no se cambian las condiciones del contrato de trabajo celebrado (2021, p. 12).

El HO en Colombia está regulado por el Decreto 649 del 2022 y la Ley 2088 del 2021 y es definida como la habilitación del empleado, tanto público como privado, para desempeñar sus funciones fuera de las instalaciones de la organización, sin que ello altere la naturaleza del contrato laboral originalmente acordado. Es decir, el empleado debe seguir cumpliendo con las mismas horas de trabajo que realizaba en la modalidad presencial, y tampoco debería experimentar ningún deterioro en las condiciones laborales establecidas inicialmente. Esta modalidad se emplea para cubrir circunstancias ocasionales, excepcionales o especiales que impidan al trabajador asistir físicamente a las instalaciones de la empresa, haciendo uso de las TIC's.

Sin embargo, la mayoría de las definiciones no especifican que en el HO las funciones laborales se llevan a cabo únicamente desde la residencia del empleado, por lo que se ajusta más a definir el concepto del teletrabajo. De acuerdo con el decreto mencionado



anteriormente, el HO no se limita únicamente a las actividades que pueden ser realizadas a través de las TIC's, sino que también abarca cualquier tipo de trabajo que no requiera la presencia física del empleado en las instalaciones de la organización. Por ejemplo, actividades como la producción de artesanías, la costura y confección, servicios de tutorías y capacitación personalizada, artes culinarias, entre otras, pueden llevarse a cabo bajo esta modalidad. Esto significa que el teletrabajo ofrece flexibilidad en cuanto a las labores que pueden ser realizadas desde un lugar diferente al sitio de trabajo principal.

Para examinar el comportamiento de estas modalidades de trabajo en el país, es fundamental revisar algunos de los estudios realizados por el gobierno. De acuerdo con el sexto estudio de percepción y penetración del teletrabajo, en Colombia se observa un incremento de teletrabajadores entre el 2018 y el 2020, pasando de 122.278 a 209.173. Posteriormente, entre el año 2020 y el 2022, el número de teletrabajadores aumentó significativamente, alcanzando los 868.792 (Gobierno de Colombia, 2020). Es importante resaltar que estas cifras hacen referencia específicamente al teletrabajo, debido a que, como se ha mencionado anteriormente, no hay una clara separación de los conceptos por parte de los autores y funcionarios de las entidades gubernamentales que realizan encuestas y estudios sobre el trabajo remoto.

Tras examinar las diferencias conceptuales entre teletrabajo y HO, es fundamental destacar las disparidades en cuanto al cumplimiento de jornadas laborales y actividades asignadas entre un teletrabajador y un trabajador en casa. Según el artículo 6 de la Ley 1221 de 2008, a los teletrabajadores no se les aplican las disposiciones sobre la jornada laboral, horas extras y trabajo nocturno. En este régimen, las actividades a realizar son pactadas, prescindiendo de un horario laboral establecido. Por el contrario, las regulaciones laborales sí son aplicables al trabajador en casa, determinadas por la naturaleza de su contrato, el cual se



rige por las condiciones estipuladas en el momento de su firma, de acuerdo con la Ley 2088 del 2021.

Lecciones aprendidas durante la pandemia

Este contexto ha traído a la luz lecciones importantes sobre la capacidad de adaptación organizacional durante la pandemia. De acuerdo con Araujo Aguirre (2021), muchas organizaciones no estaban preparadas ni contaban con un plan de contingencia para enfrentar una crisis global como la vivida por la pandemia del COVID-19. Sin embargo, algunas organizaciones destacaron por implementar medidas y acciones estratégicas que les permitieron continuar con sus operaciones y subsistir en medio del contexto pandémico. Entre estas acciones consolidadas se encuentran las que Araujo Aguirre (2021) se encuentran:

- La implementación de estrategias y modelos de innovación como una alternativa fundamental para la continuidad de las operaciones empresariales durante la crisis sanitaria. Sin embargo, para llevarla a cabo de manera efectiva es necesario que las organizaciones optimicen sus procesos productivos.
- Realizar un seguimiento a la logística de la empresa e incrementar las plantas productivas con el fin de mitigar el impacto de la pandemia y diversificar las posibles soluciones a las contingencias emergentes e incrementar la capacidad de aprovechamiento de las oportunidades que se visualicen.
- De acuerdo con Sheth (2020) citado en (Araujo Aguirre, 2021, p. 92), para que las empresas tengan más posibilidades de sobrevivir a crisis como la pandemia del covid-19, es pertinente llevar a cabo las siguientes acciones: a) Orientar la acción a los stakeholders, b) medir la satisfacción de los stakeholders, c) convertirse en un buen cliente, d) convertirse en asesores confiables, e) modernizar las tecnologías de la información, e f) incorporar un propósito a la empresa.
- Llevar a cabo un proceso de transformación digital mediante la implementación de las nuevas tendencias de las tecnologías empresariales de vanguardia para el mejoramiento de los procesos organizacionales como el comercio electrónico, internet de las cosas, blockchain, la inteligencia artificial, el uso de las redes sociales, plataformas digitales, entre otras. De igual forma, estas medidas involucran el desarrollo de las capacidades empresariales relacionadas con el uso de las TIC 's, esto



con el fin de disminuir las brechas digitales dentro de la organización en las relaciones comerciales.

En concordancia con la autora, es pertinente destacar que el trabajo a distancia como concepto general no está regulado en Colombia en la actualidad. Sin embargo, las modalidades derivadas de este, como el trabajo en casa (HO) y el teletrabajo, sí cuentan con un marco normativo. Este marco propone medidas para reducir o eliminar las implicaciones negativas de estas modalidades laborales, protegiendo la igualdad de los trabajadores y teletrabajadores, y fomentando la capacitación tanto para las organizaciones como para las personas que optan por estas formas de organización laboral.

5.2. Marco contextual

5.2.1 Historia de la Facultad de Ciencias de Administración

Desde su fundación en 1984 en el barrio San Fernando de Cali, la facultad ha sido reconocida por su capacidad para formar individuos capaces de impulsar la transformación de la producción y la competitividad regional en diversos sectores, incluyendo empresas, academia y administración pública. Reconocida como una institución pionera y altamente representativa en los ámbitos de la Administración Privada y Pública, la Contaduría Pública y el Comercio Exterior en Colombia, la facultad se distingue por contar con un cuerpo docente de alto nivel académico, grupos de investigación de renombre y excelentes instalaciones, comprometiéndose con la formación integral de estudiantes sobresalientes.

5.2.2 Servicios ofrecidos

Ofreciendo una amplia gama de programas tanto de pregrado como de posgrado, la Facultad abarca áreas que incluyen administración de empresas, administración pública, administración turística, comercio exterior, contaduría pública, finanzas y banca, gestión, emprendimiento e innovación, tecnología en gestión Portuaria y tecnología en gestión de



organizaciones turísticas, doctorados en administración y en gobierno, política pública y administración pública, así como maestrías en administración, en comercio internacional, entre otros, y especializaciones en alta gerencia y en gestión tributaria. Hasta el año 2020, estos programas se impartían totalmente de manera presencial en turnos diurnos, vespertinos y nocturnos, así como el personal administrativo y otros empleados de la facultad trabajaban de forma presencial.

5.2.3 La Universidad del Valle en el contexto de pandemia

La pandemia del Covid-19 generó cambios profundos en todos los aspectos de la vida cotidiana, impactando no solo en la salud pública sino también en los sectores públicos y privados. Colombia, como en muchos países, respondió con medidas como el aislamiento preventivo. El primer caso confirmado en Colombia se registró el 6 de marzo de ese año, según el Ministerio de Salud y Protección y el 25 de marzo, el gobierno expidió el decreto 457 del 2020, estableciendo el primer aislamiento preventivo obligatorio.

El 14 de marzo, los estudiantes y empleados de la Universidad del Valle regresaron a sus hogares y no volverían a las instalaciones de la institución debido a la pandemia y luego con el primer aislamiento preventivo obligatorio que tuviese una duración de 19 días, la Universidad del Valle emitió circulares y recomendaciones, fomentando la adopción de modalidades virtuales que garantizaban la continuidad de las operaciones y la protección de la salud de su personal. De esta forma, implementó un modelo de presencialidad asistida por tecnologías (PAT) para la impartición de las clases y la adaptación de las labores administrativas en entornos virtuales como el correo electrónico.

Sin embargo, la situación se tornó bastante compleja puesto que el incremento de los contagios conllevó a una serie de extensiones del aislamiento emitidas por el Gobierno colombiano. De esta forma, para el mes de julio del 2020, según datos del Ministerio de Salud citados por Chávez (2021, p. 126), el número de casos confirmados en Colombia ascendía a



276.055, con 9.454 muertes y 142.777 recuperados, dejando un saldo de 123.258 casos activos en el país. A nivel de ciudades, el Instituto Nacional de Salud (INS) reportaba que Bogotá encabezaba la lista con 95.199 casos, seguida por Barranquilla (28.940), Cali (17.797), Cartagena (15.209), Leticia (2.372) y Villavicencio (2.160).

En este contexto, los cambios implementados por la Facultad en sus modalidades de trabajo tuvieron que perdurar a lo largo del tiempo. Esto supuso que los empleados de la Facultad necesitaran mejorar sus competencias digitales y su capacidad de adaptación al cambio, garantizando la continua ejecución efectiva de las actividades propias de la organización.

El presente estudio tiene como objetivo identificar las lecciones aprendidas por los empleados durante el período de aislamiento ocasionado por la pandemia. Esto se llevará a cabo mediante el análisis de su percepción sobre el DO, abordando aspectos tales como la contratación, el manejo de tecnologías de la información y comunicación (TIC), las competencias y habilidades laborales, así como la eficiencia y eficacia en los procesos organizacionales para el logro de los objetivos establecidos.

5.3 Marco Legal

En el siguiente apartado, se abordarán las regulaciones emitidas en respuesta a la pandemia que afectaron al sector educativo. Se proporcionará una orientación sobre cómo abordar esta situación y qué acciones tomar:

- La circular externa No. 0000005 del 12 de febrero del 2020, emitida por el MinSalud, establece directrices para la detección temprana, el control y la atención frente al posible contagio del Covid-19, así como la implementación de los planes de preparación y respuesta ante este riesgo.

En respuesta, la Universidad del Valle, a través del Servicio Médico Universitario, ha implementado acciones de vigilancia establecidas para el servicio de Salud. Además, se identificó que la sección de Salud ocupacional, con apoyo de la ARL se establecen canales de



comunicación para la identificación y manejo de posibles casos positivos que debían ser siempre reportados al servicio médico o a la entidad de salud correspondiente.

- La circular externa No. 017 del 24 de febrero del 2020, emitida por el MinTrabajo, por medio del cual se establecen los lineamientos mínimos a implementar para promover la prevención, preparación, respuesta y atención de casos positivos por covid-19. En concordancia a esta circular, la Universidad del Valle como entidad empleadora y contratante, en cabeza del servicio de salud universitario, la sección de salud ocupacional y la ARL debió implementar acciones para garantizar el cumplimiento de estos lineamientos en el ejercicio de sus funciones.
- Circular No. 021 del 17 de marzo del 2020, emitida por el MinTrabajo, se expone y conceptualizan los mecanismos avalados por el ordenamiento jurídico para la protección del empleo durante la pandemia del Covid-19. La circular también señala que estos mecanismos no eximen al empleador de cumplir con sus obligaciones como el pago de salario, los aportes al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) y otros deberes asociados a la relación laboral.

En concordancia a esta circular, la universidad comenzó a divulgar comunicaciones sobre trabajo en casa.

- La Directiva No. 04 del 22 de marzo de 2020 del MinEducación fue emitida en respuesta a la declaración de pandemia del Covid-19 realizada por la OMS el 11 de marzo de 2020. En consecuencia, el Ministerio de Salud y Protección Social emitió la Resolución 385 del 12 de marzo de 2020, estableciendo el estado de emergencia sanitaria en todo el país y las principales disposiciones señaladas en la Directiva Presidencial No. 2 del mismo día para prevenir el contagio. Esta directiva tiene como objetivo promover que las instituciones educativas adapten sus programas presenciales al uso de tecnologías sin cambiar su modalidad registrada, durante la emergencia y bajo directrices del Ministerio de Educación Nacional.
- El Decreto No. 464 del 23 de marzo de 2020, emitido por el MinTIC, establece que durante la emergencia del Covid-19 los servicios de telecomunicaciones y postales se consideran esenciales hasta el 30 de junio de 2022. Por lo tanto, se prohíbe la suspensión de estos servicios y se establecen directrices para garantizar la continuidad de la instalación, mantenimiento y adecuación de redes, asegurando que los usuarios



puedan mantener un acceso mínimo a la telefonía móvil, incluso en los casos de mora en el pago.

- El Decreto No. 491 del 28 de marzo de 2020, emitido por la Presidencia de la República, se dirige a todos los organismos públicos, entidades y particulares que desempeñen funciones públicas, denominadas en el decreto como “autoridades”. Entre sus disposiciones, se destacan el trabajo remoto obligatorio para las autoridades, salvo casos excepcionales; la notificación electrónica de actos administrativos; la ampliación de términos para resolver peticiones administrativas; la suspensión de plazos en procedimientos administrativos y jurisdiccionales; y el uso de medios virtuales para los procesos de arbitraje y conciliación, entre otras medidas destinadas a garantizar la continuidad de servicios esenciales y proteger la salud pública durante la emergencia.
- En el Decreto No. 537 del 12 abril de 2020 emitido por la Presidencia de la República se establece que durante la Emergencia Sanitaria por COVID-19, las audiencias públicas relacionadas con procedimientos de selección podrán realizarse mediante medios electrónicos para evitar el contacto físico, asegurando acceso y registro adecuado. Igualmente, facilita la adquisición de bienes técnicamente uniformes por subasta inversa electrónica y contempla la suspensión de procedimientos de selección y la revocación de actos administrativos. Este Decreto está vigente desde el 16 de abril de 2020 mientras dure la Emergencia Sanitaria.
- En el Decreto No. 539 del 13 de abril de 2020 emitido por la Presidencia de la República que durante la emergencia sanitaria del COVID-19, el Ministerio de Salud y Protección Social tiene la responsabilidad de establecer y emitir los protocolos de bioseguridad necesarios para todas las actividades económicas, sociales y sectores de la administración pública. Además, los gobernadores y alcaldes deben cumplir y hacer cumplir estos protocolos en sus respectivas jurisdicciones, supervisados por las entidades locales correspondientes.

La Universidad del Valle emitió la Resolución de Rectoría 1.062 del 17 de marzo de 2020 en la cual se suspenden todos los términos de los procesos administrativos y disciplinarios de competencia de las Sedes de Cali y las Sedes Regionales de la Universidad del Valle, desde el 19 hasta el 31 de marzo de 2020, ambas fechas inclusive, exceptuando las



tutelas. Igualmente, por medio de la presente resolución se pretendió dar respuesta a las siguientes normativas:

- En la Resolución No. 0784 del 12 de marzo del 2020, emitida por el Ministerio de Trabajo, se establecen las medidas administrativas en respuesta a la emergencia sanitaria causada por el covid-19 y tiene como objetivo garantizar la seguridad y salud de los trabajadores y ciudadanos. Entre las medidas adoptadas está la suspensión de términos procesales, la atención al público de manera virtual o telefónica, y la suspensión de las actividades presenciales y que impliquen contacto físico. De igual forma, la resolución establece las responsabilidades y procedimientos de implementación, así como su vigencia del 17 al 31 de marzo de 2020 inclusive. Este fue modificado por la resolución No. 0876 del 01 de abril de 2020, en la cual se modificaron las medidas transitorias inicialmente previstas relacionadas con lo dispuesto en el decreto 417 de 2020 (emitido por la Presidencia de la República. Del mismo, el presente acto administrativo fue derogada por la resolución No. 1590 de 2020 del 9 de septiembre de 2020, en la cual se levanta la suspensión de los términos abordados en la Resolución número 784 del 17 de marzo de 2020 en lo referente a los trámites administrativos, investigaciones y procesos disciplinarios en el Ministerio del Trabajo.
- La Resolución No. 0876 de 01 de abril de 2020, ajusta los numerales 1º y 3º del artículo 2º de la Resolución No. 0784 del 17 de marzo de 2020 del Ministerio del Trabajo. Por medio de esta modificación se suspenden los términos procesales en todos los trámites administrativos, excepto las funciones preventivas y acciones relacionadas con medidas por COVID-19 del Gobierno Nacional. Adicionalmente, se postergan las visitas de inspección y audiencias, con el fin de promover el uso de los medios virtuales, y por último se extiende la entrega de actos administrativos durante la emergencia sanitaria.

La Universidad del Valle emitió la Resolución de Rectoría 1.083 del 24 de marzo de 2020, en respuesta a las siguientes normativas:

- La resolución No. 380 del 10 de marzo del 2020, emitida por el MinSalud, tenía como objetivo prevenir y controlar la propagación del coronavirus COVID-19 en Colombia, mediante medidas como el aislamiento y la cuarentena para los viajeros que lleguen al país desde China, Italia, Francia y España.



- La circular No. 0018 marzo 10 de 2020, emitida por el MinSalud contiene las “acciones de contención ante el covid-19 y la prevención de enfermedades asociadas al primer pico epidemiológico de enfermedades respiratorias”.
- La Directiva Presidencial No.2 emitida el 12 de marzo del 2020 promueve el uso de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones (TIC) como medida ante la pandemia del covid-19.
- Resolución No. 385 del 12 de marzo del 2020 emitida por el Ministerio de Salud y Protección Social, en la cual se declara el estado de emergencia sanitaria hasta el 30 de mayo del 2020, se adoptan las medidas preventivas para hacer frente al virus y las medidas de incumplimiento (como sanciones penales y pecuniarias). Igualmente, la resolución fomenta la cultura de prevención en las instituciones públicas y privadas, la sociedad civil y la ciudadanía en general.
- Decreto No. 417 del 17 marzo del 2020 (Derogado), emitido por la presidencia de la república de Colombia, en el cual se declara el estado de emergencia hasta el 17 de abril del 2020 y se manifiesta que mediante decretos legislativos se adoptará todas aquellas medidas adicionales necesarias para conjurar la crisis e impedir la extensión de sus efectos. De igual forma, establece que se deberá disponer las operaciones presupuestales necesarias para que las medidas se lleven a cabo.
- En el Decreto No. 418 del 18 de marzo de 2020, el presidente de la república asume la responsabilidad de dirigir el manejo del orden público con el fin de prevenir la propagación del COVID-19 a nivel nacional. Igualmente, establece las disposiciones para el manejo del orden público emitidas por los gobernadores y alcaldes. Finalmente, el decreto incluye sanciones para el no cumplimiento, así como la entrada en vigencia del mismo de manera inmediata.
- Decreto No. 420 marzo 18 de 2020, emitido por la Presidencia de la República y en el cual se imparten las directrices para la expedición de normativas relacionadas con el orden público a consecuencia de la pandemia de Covid-19.
- La resolución No. 464 marzo 18 de 2020, emitido por la Presidencia de la República y contiene las medidas de aislamiento preventivo obligatorio como precaución sanitaria para los adultos mayores de 70 años.
- El Decreto No. 440 marzo 20 de 2020 permitió el uso de medios virtuales para los procesos de contratación y trámites asociados, incluidas las audiencias públicas, durante el estado de emergencia. Además, se autorizó la contratación directa para adquirir suministros, bienes, servicios y obras relacionadas con la prevención del



Covid-19. También se permitió la adición de contratos para la prevención y mitigación del Covid-19. Este decreto estuvo vigente desde su publicación hasta la finalización del estado de emergencia económica, social y ecológica derivado de la pandemia.

- El Decreto No. 457 marzo 22 de 2020, emitido por la Presidencia de la República, establece las instrucciones para enfrentar la emergencia sanitaria provocada por la pandemia del Covid-19 y para mantener el orden público. Este decreto ordena el aislamiento preventivo obligatorio desde el 25 de marzo de 2020 hasta el 13 de abril de 2020. Posteriormente, este decreto fue derogado por el artículo 9 del Decreto 531 de 2020.
- Mediante el Decreto No. 531 abril 08 de 2020, se prolonga el aislamiento preventivo obligatorio desde el 13 de abril de 2020 hasta el 27 de abril de 2020. Además, el decreto establece directrices en el marco de la emergencia sanitaria por el Covid-19.

Considerando lo anterior, la Universidad del Valle a través de la Resolución de Rectoría 1.083 del 24 de marzo de 2020 adoptó medidas temporales durante el estado de emergencia sanitaria para la atención y el acceso al público y a la comunidad universitaria en sus campus y sedes. El objetivo de estas medidas era minimizar los riesgos de transmisión del Covid-19 y proteger la vida e integridad de la comunidad universitaria, además de establecer otras disposiciones necesarias.



6. Resultados y análisis

Para el desarrollo de este apartado, se realizó un análisis de la información recopilada en las entrevistas llevadas a cabo con algunos empleados de la facultad de la Universidad del Valle que laboraron durante el periodo 2020-2021, se evaluaron también los cuestionarios aplicados y la documentación obtenida relacionada con las instrucciones recibidas, el apoyo en la transición hacia la nueva modalidad de trabajo, así como las percepciones y experiencias adquiridas durante este período.

Resultado 1

En este primer resultado se abordan las instrucciones y directrices emitidas por la Universidad del Valle y la Facultad de Ciencias de la Administración sede Cali durante el trabajo a distancia debido a la pandemia del COVID-19. Dichas medidas respondieron a los desafíos planteados por esta situación, buscando mantener el buen desarrollo de las actividades sin la necesidad de asistir presencialmente a la institución. Estas instrucciones y directrices son de gran importancia para el desarrollo del presente resultado ya que nos muestra la manera cómo la institución respondió a este gran cambio

Se implementaron instrucciones y directrices que facilitaron la transición hacia modalidades virtuales tanto para la docencia/enseñanza como las actividades administrativas. Estas comunicaciones se realizaron principalmente a través de correos electrónicos y de la página oficial de la institución. Las directrices detallaron cómo los docentes debían adaptar sus clases y cómo el personal administrativo debía ajustar sus funciones al entorno virtual. El objetivo era asegurar una experiencia educativa y administrativa continua y efectiva.

Para identificar la información mencionada, se realizó una revisión exhaustiva de los mecanismos utilizados por la universidad para comunicar esta información a los empleados de la facultad. Estos mecanismos incluyen resoluciones, circulares y comunicados, tanto internos como externos, así como los informes de gestión correspondientes al periodo en cuestión. La



información se recopiló mediante la revisión de correos electrónicos, la página oficial de la Universidad y se consideraron las respuestas obtenidas en entrevistas realizadas a algunos colaboradores que vivieron esta situación.

A continuación, se describirán las resoluciones, circulares y comunicados emitidos internamente por la Universidad del Valle y la Facultad de Ciencias de la Administración, sede Cali, que están relacionados con el objeto de estudio. Estos documentos, elaborados en el contexto de la pandemia, establecieron directrices cruciales sobre el trabajo a distancia, adaptando las políticas y lineamientos institucionales a las necesidades emergentes. Su análisis es esencial para comprender cómo se gestionaron las dinámicas laborales, tanto administrativas como académicas, durante un período de desafíos sin precedentes.

En la página oficial de la Universidad del Valle se encontró el primer Comunicado de Rectoría “Medidas de carácter preventivo frente al coronavirus (Covid-19)”, emitido el 11 de marzo del 2020, en el cuál proporcionaron las primeras instrucciones para la implementación de una nueva modalidad de trabajo, el teletrabajo, en respuesta a la identificación de casos potenciales de personas portadoras del virus, presentar síntomas de gripe como fiebre y tos seca.

A continuación, se describirán las resoluciones, circulares y comunicados asociados al objeto del estudio y que fueron emitidos internamente en la institución.

Resoluciones

Tabla 2 Resoluciones de rectoría de la universidad emitidas durante la pandemia

Nombre	Fecha	Detalles
Resolución 1012	12 marzo 2020	En la cual se declara la urgencia manifiesta en materia contractual para conjurar una situación excepcional en razón a la declaratoria de emergencia sanitaria por causa del COVID-19.
Resolución 1062	17 marzo 2020	Suspensión de procesos administrativos y disciplinarios de las Sedes de Cali y de las Sedes Regionales de la Universidad del Valle, durante el periodo comprendido entre el 19 y el 31 de marzo de 2020.
Resolución 1083	24 marzo 2020	Se adoptan medidas para la atención al público y a toda la



Nombre	Fecha	Detalles
		comunidad universitaria.
Resolución 1086	26 marzo 2020	Modificar el ARTÍCULO PRIMERO de la Resolución Rectoría No. 1.062 del 17 de marzo de 2020. a partir de las cero horas del 25 de marzo, hasta las cero horas del 13 de abril de 2020.
Resolución 1122	13 de abril 2020	Por medio de esta resolución se extiende, desde el 13 de abril hasta el 27 de abril del 2020, la suspensión de los términos en los procedimientos administrativos y disciplinarios tanto de las sedes de Cali como de las regionales de la Universidad del Valle.
Resolución 1134	27 abril 2020	Esta resolución amplía la suspensión de los términos en los procedimientos administrativos y disciplinarios tanto de las sedes de Cali como de las regionales de la Universidad de Valle, autorizada mediante la resolución 1.122 del 13 de abril del 2020.

Fuente: Elaboración propia (2024).

Durante marzo del 2020, la Universidad del Valle implementó mecanismos que incluían la emisión de resoluciones alineadas con la Constitución Política de Colombia, las directrices del Gobierno Nacional y el Ministerio de Salud y Protección Social, relacionadas con el confinamiento y el aislamiento preventivo. Estas resoluciones orientaron a la comunidad universitaria hacia la adopción del teletrabajo, las videoconferencias y las clases virtuales desde casa. En la búsqueda de información, se identificaron un total de siete (7) resoluciones, distribuidas de la siguiente manera: cuatro (4) en marzo, dos (2) en abril y una (1) en mayo.

La Universidad del Valle, mediante la Resolución de Rectoría No. 1012 del 12 de marzo de 2020, declaró la urgencia manifiesta en materia contractual debido a la emergencia sanitaria provocada por el Covid-19, en respuesta a la Resolución 385 emitida el mismo día por el Ministerio de Salud y Protección Social, en la cual se declaraba la emergencia sanitaria a nivel nacional y se adoptan las medidas para enfrentar el virus del Covid-19. Mediante la resolución de rectoría 1012, la universidad implementó un proceso acelerado de contratación directa para enfrentar la crisis. Elaboró 20 contratos para la adquisición de bienes, servicios y suministros necesarios para mitigar los efectos de la pandemia, esto con la aprobación de la Contraloría Departamental del Valle del Cauca a través de la División de Contratación que



gestionó la contratación dentro del proyecto de inversión destinado a la prevención y atención de la emergencia sanitaria.

Estos documentos destacan las fechas de confinamiento, ajustadas de acuerdo con los decretos gubernamentales en respuesta a la propagación del virus. Las disposiciones estaban en consonancia con la Constitución y su derecho fundamental a la vida. Se suspendieron los términos de los procesos administrativos y disciplinarios en todas las sedes para proteger la salud de los empleados, evitando desplazamientos y congregaciones masivas. Los desplazamientos estaban regulados por el Artículo 11 del Decreto 457 del 22 de marzo de 2020, que autorizaba únicamente los desplazamientos estrictamente necesarios del personal directivo y docente de la institución.

Desde los primeros casos confirmados de COVID-19, la rectoría convocó al grupo directivo de la universidad junto con expertos en manejo epidemiológico para analizar la situación y formar grupos de trabajo encargados de proponer las medidas necesarias en los ámbitos académico, administrativo, tecnológico y financiero, con el objetivo de continuar con el desarrollo de sus actividades sin poner en riesgo la vida de ninguna persona.

Ante este cambio tan relevante, la institución respondió de manera inmediata para mantener el funcionamiento adecuado de sus actividades. Las resoluciones sugerían el uso de modalidades como el teletrabajo y el trabajo desde casa para asegurar la continuidad de las actividades académicas y administrativas, evitando así una suspensión total de las mismas.

Las resoluciones reflejan cómo la institución implementó mecanismos para atender al público y a la comunidad universitaria respecto a la presentación de solicitudes y otros requerimientos. Estos procedimientos se establecieron mediante correos electrónicos, canales específicos y líneas telefónicas asignadas, las cuales estaban operativas exclusivamente durante el horario laboral establecido en los contratos, con el objetivo de mantener la eficiencia institucional.



Se alentó a los docentes y servidores públicos a estar disponibles para ofrecer soluciones a través de las TIC's. Los docentes debían desarrollar un plan educativo que incluyera estrategias y metodologías efectivas para la modalidad virtual, utilizando los repositorios institucionales y bases de datos disponibles en línea. Para la comunicación entre docentes y estudiantes, se podía utilizar el correo institucional, plataformas como Zoom y Google Hangouts, WhatsApp, grupos de Facebook y otras herramientas de comunicación grupal.

Se buscó establecer un control sobre el desarrollo de las funciones de los empleados, requiriendo que estuvieran disponibles durante su horario laboral para atender llamadas telefónicas, participar en citas virtuales y responder a cualquier solicitud de sus superiores. Se les solicitó enviar semanalmente un reporte por correo electrónico sobre sus actividades a sus respectivos supervisores o directores de programa, según corresponda. Estos supervisores, a su vez, debían remitir las evidencias del trabajo realizado a sus superiores para asegurar el pago de la nómina.

A mediados de marzo de 2020, la Universidad del Valle anunció la Resolución de Rectoría No. 1062 en la cual se especificaba que no se considerarían los plazos relativos a caducidad, prescripción y firmeza conforme a la legislación aplicable, en todas las sedes de la institución durante el periodo comprendido entre el 19 y el 31 de marzo, en consonancia con el estado de emergencia. No obstante, a principios de abril de 2020, fue anunciada la Resolución No. 1122 por la Rectoría de la Universidad del Valle en la cual se anuncia la prórroga de los procesos administrativos y disciplinarios desde el 13 hasta el 27 de abril, ambas fechas incluidas, y con la Resolución No. 1134 emitida a finales de abril se extiende esta suspensión desde el 27 de abril hasta el 11 de mayo del 2020. Esta iniciativa se implementó con el objetivo de garantizar el debido proceso y el derecho a la defensa, sin afectar las operaciones laborales y académicas de la institución.



El Decreto Legislativo 491 de 2020, referenciado en las Resoluciones de Rectoría No. 1122 y 1134, promueve la protección de vidas y recomienda la flexibilización en la prestación de servicios a través de la utilización de medios digitales y el aprovechamiento de las TIC's. La medida buscaba garantizar la continuidad y efectividad de los servicios administrativos y disciplinarios bajo condiciones de trabajo en casa, conforme a las disposiciones legales y constitucionales aplicables, asegurando al mismo tiempo la protección de la salud de funcionarios y usuarios de la universidad durante la emergencia sanitaria. Lo que hizo la universidad con las resoluciones del mes de abril fue principalmente extender la suspensión de los procesos administrativos y disciplinarios durante este mes, conforme las directrices establecidas por el Gobierno Nacional.

Circulares

Tabla 3 Compilado de circulares universitarias emitidas durante la pandemia.

Nombre	Emitida por	Fecha	Detalles
Circular: Recomendaciones para prevenir el covid-19	Vicerrectoría Académica Dirección del Servicio de Salud	11 de marzo del 2020	Esta circular no solo proporcionaba recomendaciones para la prevención del COVID-19, sino también información acerca del virus.
Circular No.08	Vicerrectoría Administrativa	2 de abril del 2020	Receso académico – administrativo semana santa.

Fuente: Elaboración propia (2024).

En la recopilación de información se encontró que la Universidad del Valle emitió dos (2) circulares durante la pandemia. En la primera (Circular: Recomendaciones para prevenir el contagio del coronavirus Covid-19), se ofrecieron una serie de recomendaciones para prevenir el contagio del virus, junto con una breve explicación sobre qué era el COVID-19 y la línea dispuesta por la secretaría de salud de Cali para la orientación a las personas que presentaran síntomas. Igualmente, la universidad expresó su preocupación por el rápido aumento de



contagios observado en ese momento, aunque hasta entonces no se había diagnosticado a ninguna persona con dicha enfermedad.

En la segunda circular (Circular No. 08 de la Vicerrectoría Administrativa), se anunció que la universidad entraría en un receso académico y administrativo del 6 al 12 de abril de 2020. En esta comunicación se detallaron las acciones específicas que debían seguir distintos tipos de trabajadores de la institución: los trabajadores oficiales podían tomar su receso de acuerdo con lo estipulado en la Convención Colectiva de Trabajo; los empleados públicos, tanto docentes como no docentes, debían coordinar con sus supervisores y notificar por escrito a la División de Recursos Humanos; finalmente, los contratistas con una relación contractual vigente durante ese período recibirían directrices de sus supervisores sobre cómo llevar a cabo sus actividades, priorizando a aquellas esenciales para el funcionamiento continuo de la universidad.

Comunicados

Tabla 4 Consolidado de los comunicados universitarios emitidos durante la pandemia.

Nombre	Fecha	Detalles
Comunicado de Decanatura Medidas de carácter preventivo frente al coronavirus (Covid-19)	11 de marzo de 2020	Se establecen las primeras instrucciones para implementar el teletrabajo en respuesta a la identificación de casos potenciales de personas portadoras del virus que presentan síntomas como fiebre y tos seca.
Comunicado de Decanatura Nuevas medidas en Univalle frente al Covid-19	15 de marzo de 2020	Nuevas medidas ante el aumento de contagios de COVID-19.
Comunicado de la rectoría	23 de marzo de 2020	Orientaciones y disposiciones para garantizar la operación administrativa de la Universidad
Comunicado a la opinión pública del Sistema Universitario Estatal - SUE de la rectoría	25 de marzo de 2020	Poner en práctica intensivas campañas pedagógicas para promover hábitos de higiene estrictos que contribuyan a contener la diseminación de este virus emergente.
Comunicado de Decanatura FCA	3 de abril de 2020	Destacó la importancia de formar un frente unido y fomentar la colaboración entre todos los empleados de la institución para alcanzar los objetivos misionales y pedagógicos, y así superar este difícil momento.



Nombre	Fecha	Detalles
Comunicado de la Rectoría - (aprobación de calificación cualitativa)	6 de abril de 2020	Aprobación temporal de calificación cualitativa para este semestre debido a la contingencia provocada por la pandemia del Covid-19, con el objetivo de enfrentar la situación actual de manera efectiva.
Comunicado de Decanatura Retorno gradual a actividades	30 de agosto de 2020	El Gobierno nacional emitió una normativa que obliga al retorno gradual de los funcionarios públicos a sus actividades presenciales.

Fuente: Elaboración propia (2024).

En relación con los comunicados, se emitieron varios durante los meses de marzo, abril, junio y agosto con el objetivo de mantener informado al personal. Entre estos se encuentran:

- El comunicado de Rectoría “Nuevas medidas en Univalle frente al covid 19”, publicado el 15 de marzo de 2020, detalla las nuevas medidas adoptadas ante el incremento de los contagios de COVID-19 y en cumplimiento con las directrices de la Presidencia de la República. En este comunicado, la Universidad inició la exploración de alternativas que aseguraran el funcionamiento continuo de todas las actividades académicas y administrativas.

Así mismo, se estableció que, a partir del 16 de marzo, se suspenderían las clases presenciales con más de 15 estudiantes, de modo que los aforos en los salones debían ser menores o iguales a 15 personas. Los profesores, contratistas y trabajadores administrativos de la Universidad debían continuar con sus actividades de manera presencial, siguiendo las recomendaciones de distanciamiento establecidas en los protocolos de la OMS. Estas medidas debían ser guiadas por la Vicerrectoría Administrativa y la División de Recursos Humanos.

Finalmente, el comunicado señala que, aunque la Universidad del Valle no cerraría, sí se suspenderían algunos de sus servicios como los restaurantes, bibliotecas y CDU's¹⁴. También, se deja a criterio de las distintas dependencias, divisiones, áreas, departamentos, escuelas y sedes la determinación de las modalidades de trabajo a implementar.

¹⁴ Centros Deportivos Universitarios.



- El comunicado de Rectoría “Orientaciones y disposiciones para garantizar la operación administrativa de la Universidad”, publicado el 23 de marzo del 2020, detalla cómo la comunidad universitaria estaba gestionando la cuarentena impuesta por el gobierno para combatir la pandemia y afirma que todos los miembros estaban cumpliendo con las disposiciones de confinamiento recomendadas por expertos para prevenir la propagación del virus. Igualmente, el comunicado declara que el confinamiento no era un periodo de vacaciones, sino un tiempo para continuar con la educación mediante el uso de las herramientas digitales. Aunque la mayoría de los empleados tenían restringido el trabajo presencial, únicamente se permitía el ingreso de empleados indispensables como vigilantes y funcionarios de vicerrectorías clave para las actividades administrativas. Este enfoque busca minimizar al máximo los desplazamientos al campus universitario. El comunicado también menciona que la universidad ofreció sus instalaciones a la gobernadora y a los alcaldes para actividades logísticas y humanitarias. Así mismo, la rectoría se comprometió a proporcionar información actualizada sobre la situación y las colaboraciones y asegura que todos los colaboradores recibirán apoyo de la Dirección Universitaria a través de canales de comunicación virtuales designados. Finalmente, se hace un agradecimiento al personal de salud de la universidad por su dedicación y se fomenta el uso de estos canales para las iniciativas de las facultades.
- El comunicado de opinión pública de la universidad en nombre del Sistema Universitario Estatal (SUE) de Colombia, publicado el 25 de marzo de 2020, detalla a través del correo electrónico cómo esta organización ha respondido a la pandemia del COVID-19 y se compromete a colaborar con las autoridades para frenar el virus, adaptando la educación a modalidades virtuales, de acuerdo con la directiva ministerial N° 04 del 22 de marzo de 2020 y haciendo uso de las TIC's, manteniendo el semestre académico, y solicitando a apoyo para los estudiantes sin equipos de cómputo y con acceso limitado a internet. Así mismo, el personal administrativo llevará a cabo sus tareas desde casa con el apoyo de las herramientas digitales y en coordinación con las respectivas directivas de la institución. Además, pone a disposición su capacidad científica y técnica para enfrentar la crisis y planea estrategias para la reactivación económica una vez superada la pandemia. Finalmente, el SUE declara su compromiso en el monitoreo y evaluación permanente de los procesos educativos con fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje.



- El comunicado de la Decanatura de la Facultad de Ciencias de la Administración, enviado el 3 de abril de 2020, informó sobre las acciones y adaptaciones de la Facultad durante los días de confinamiento. La Facultad continuaba operando de manera virtual, ofreciendo apoyo a los docentes y estudiantes mediante sus canales digitales y reuniones en línea, incluyendo las sesiones programadas por el Consejo Académico y el Consejo de Facultad. Se implementaron herramientas tecnológicas para facilitar la enseñanza y el aprendizaje, y se gestionaron eficazmente las estrategias académicas y administrativas a distancia. La facultad también apoyó iniciativas de investigación relacionadas el COVID-19, tuvo una presencia virtual activa en reuniones institucionales y realizó una campaña de motivación y comunicación para que profesores, estudiantes y funcionarios terminaran el semestre académico sin contratiempos. Entre las herramientas tecnológicas implementadas se destaca el uso del Campus virtual, Meet, Classroom, Skype, Teams, Zoom, presentaciones animadas o narradas, Youtube, enlaces a bibliotecas virtuales, correo electrónico institucional, grupos de Whatsapp, etc. Además, el equipo de trabajo del programa de Extensión y Proyección social realizó sus tareas pendientes a través del teletrabajo y aprovechando la situación del momento para fortalecer relaciones con asociaciones, gremios y cooperativas, mediante el diseño de programas virtuales atractivos y adaptados al contexto que se vivía.
- El Comunicado de Rectoría enviado el 06 de abril del 2020 mediante el correo institucional, en el cual se manifiesta que, en la sesión del Consejo Académico del 03 de abril del 2020 se definió la aprobación temporal del sistema de calificaciones cualitativas (aprobado, no aprobado, pendiente) para los semestres 2019-2 y 2020-1. Esta medida tenía como objetivo asegurar el desarrollo normal de las actividades académicas considerando las diversas situaciones de las facultades como los casos de estudiantes de primeros semestres, en semestres con prácticas y aquellos que requieren acceso a laboratorios. Por medio de este comunicado la institución busca cumplir con su compromiso social hacia los estudiantes, garantizando el éxito de los semestres en curso.
- El Comunicado de Rectoría “Retorno gradual a actividades”, enviado el 30 de agosto del 2020, anunciaba el regreso gradual a la presencialidad en la universidad, en línea con las directrices del Gobierno Nacional. A partir del 01 de septiembre, el Gobierno levantó las cuarentenas generalizadas y el confinamiento obligatorio pasando a un aislamiento preventivo. El proceso incluyó la apertura gradual de los campus y sedes,



inicialmente para funcionarios públicos, docentes y contratistas que desempeñan labores de apoyo. Sin embargo, las clases de la Facultad de Ciencias de la Administración debían continuar de manera virtual hasta nuevo aviso.

De acuerdo con este comunicado, la Vicerrectoría Administrativa y la Vicerrectoría de Bienestar, en colaboración con el área de Salud Ocupacional y coordinando con los decanos, directores de institutos, jefes de dependencias y directores de sedes, debían organizar los aforos y horarios de entrada y salida para evitar congestiones, siguiendo los protocolos gubernamentales y universitarios. Así mismo, se manifiesta que en las sedes Meléndez y San Fernando de Cali no habría clases presenciales; sólo las actividades asistidas por tecnología, y la Universidad mantendría las medidas de bioseguridad y continuaría operando bajo las restricciones mientras se evaluaban y ajustaban las nuevas condiciones.

De acuerdo con la literatura revisada y la documentación emitida por la Universidad del Valle, la institución enfrentó una situación de cambio que impactó notablemente el desarrollo normal de sus actividades. Para superar esta compleja situación, la universidad tuvo que desarrollar de manera inmediata estrategias orientadas a mantener la efectividad y alcanzar los objetivos a pesar de las nuevas circunstancias o retos. A través de sus resoluciones, comunicados y circulares, la institución demostró un alto nivel de adaptación al cambio, reflejando su preocupación por salvaguardar la vida de sus colaboradores mientras buscaba diferentes alternativas para continuar en el desarrollo de sus actividades de la manera más efectiva posible.

Entre las alternativas implementadas se incluyó el uso de nuevas modalidades de trabajo basadas en las TIC's, lo que supuso un gran reto tanto en la adaptación de los procesos como en la inmersión de sus colaboradores en el manejo de estas herramientas tecnológicas. Este cambio afectó la estructura, la tecnología, el ambiente físico y a las personas que prestaban sus servicios a la institución.



Frente a la pandemia del Covid-19, la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, sede Cali, adoptó medidas para garantizar la continuidad de sus actividades académicas y administrativas, adaptándose rápidamente a las nuevas condiciones impuestas por el confinamiento y las restricciones de movilidad. Estas medidas incluyeron la implementación de modalidades virtuales para la enseñanza y el teletrabajo para las actividades administrativas.

Resultado 2

En seguimiento con el desarrollo de este apartado, se continúa este resultado con el propósito de identificar las herramientas tecnológicas adoptadas y las estrategias implementadas por la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, sede Cali, para asegurar la continuidad y eficacia del trabajo a distancia durante el período 2020-2021. Estas herramientas y estrategias son fundamentales para el desarrollo del presente trabajo, ya que las primeras proporcionan los recursos necesarios para realizar las labores durante esta contingencia, mientras que las segundas forman una parte crucial del DO. La edificación de estas estrategias es crucial para la supervivencia de las organizaciones en el mundo empresarial y reflejan el grado de resistencia al cambio de la institución. La adaptación a las TIC's ha permitido operar eficazmente en un periodo en el que la única alternativa era trabajar desde casa.

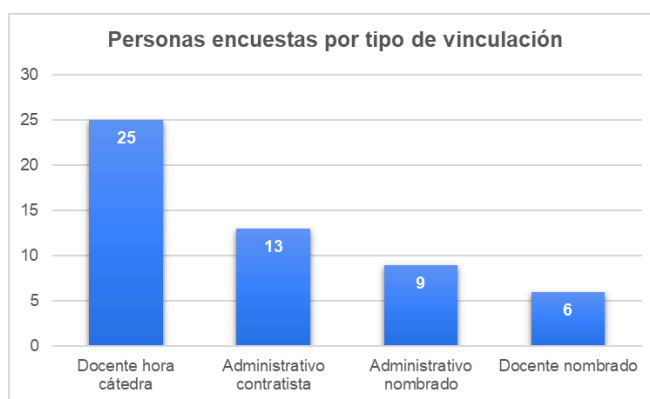
Debido a la situación de contingencia mencionada, la Facultad se vio obligada a implementar una serie de estrategias para continuar con sus actividades académicas y administrativas mientras evitaba la exposición de sus colaboradores al riesgo. De acuerdo con la información recopilada, se puso en marcha el uso de herramientas tecnológicas que facilitaron esta transición y se implementaron estrategias que fueron clave para determinar la manera más adecuada de llevar a cabo el trabajo a distancia, considerando aspectos como el



tipo de tecnología utilizada, las políticas de comunicación, los horarios de trabajo, las responsabilidades del personal, entre otros factores.

Con el propósito de evaluar la efectividad de las estrategias y herramientas implementadas, el 14 de mayo de 2024 se desplegó una encuesta dirigida a cuatro grupos clave de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, sede Cali: profesores nombrados, empleados nombrados, contratistas administrativos y profesores hora cátedra. La encuesta, diseñada para recopilar información sobre la adopción y el impacto de las herramientas tecnológicas y las estrategias implementadas durante el período 2020-2021, estuvo habilitada hasta el 25 de junio de 2024, es decir, durante (6) seis semanas. En este período se recibieron un total de 53 respuestas. Cada respuesta fue revisada y analizada para identificar las percepciones y experiencias más relevantes de los participantes en relación con las herramientas y estrategias utilizadas. El análisis se centró en las respuestas que ofrecían una visión más profunda y significativa para el desarrollo del presente resultado.

Figura 4 Número de personas encuestadas por tipo de vinculación



Fuente: Elaboración propia (2024).

Por otra parte, se llevó a cabo un análisis exhaustivo de las respuestas obtenidas a través de las entrevistas realizadas, las cuales proporcionaron información destacada y de gran relevancia sobre la transición al trabajo a distancia. Estas entrevistas se realizaron con miembros clave de la Facultad, como profesores, empleados administrativos y otros actores relevantes.



El objetivo principal de estas entrevistas fue identificar y comprender cómo la institución trasladó el trabajo presencial al trabajo a distancia, asegurando la continuidad y eficacia en las actividades y funciones de cada puesto. El análisis se centró en cómo la institución mantuvo la operatividad normal, minimizando las interrupciones en el flujo de trabajo y en las actividades académicas y administrativas. Se prestó especial atención a los métodos utilizados para adaptar los procesos y procedimientos al entorno de trabajo a distancia, garantizando la efectividad de las funciones clave, tanto educativas como administrativas. Además, se evaluaron las herramientas tecnológicas implementadas, su adecuación para los diferentes roles y funciones, y la eficacia de las estrategias de comunicación adoptadas.

De acuerdo con la información recopilada, el propósito de la institución no solo era mantener el rendimiento y la productividad, sino también fortalecer su capacidad de adaptación ante situaciones similares en el futuro. Igualmente, se identificaron las estrategias más efectivas y las herramientas más adecuadas, así como las áreas que requirieron mejoras, permitiendo reconocer las lecciones aprendidas en la gestión del trabajo a distancia. La implementación de una comunicación constante y fluida resultó fundamental para minimizar el impacto de la transición en las actividades diarias. Este análisis integral buscó proporcionar una visión clara de cómo la institución gestionó la transición al trabajo a distancia, cuáles medidas fueron más efectivas y cómo se puede mejorar en futuros escenarios similares. La información recolectada ofrece una base sólida para ajustar estrategias y fortalecer la capacidad de respuesta a desafíos imprevistos.

En primera instancia, se revisan las TIC's implementadas por la Facultad. A continuación, se analizan las estrategias adoptadas. Esta metodología permite una comprensión detallada de cómo cada herramienta y estrategia contribuye en la transición hacia el trabajo a distancia, así como su impacto en la operatividad y eficacia de la institución.



Tecnologías de la información y la comunicación que permitieron enfrentar la transición hacia una nueva modalidad de trabajo.

Según la Corporación Colombia Digital (2012) citando a Blurton (1999), las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) comprenden herramientas y recursos tecnológicos, tanto hardware (como computadores y dispositivos móviles) como software (como sistemas operativos y aplicaciones), que facilitan la gestión de la información y la comunicación.

Tabla 5 Herramientas digitales para la adaptación al trabajo a distancia

Tecnología	Usuarios	Descripción
Google Meet, Zoom y Teams	Administrativo y docente	Plataformas para clases virtuales y reuniones en línea, facilitando la interacción entre docentes, estudiantes y personal administrativo.
Google Drive	Administrativo y docente	Herramienta de almacenamiento y compartición de documentos, permitiendo acceso y colaboración remota.
Correo Electrónico	Administrativo y docente	Medio principal de comunicación y coordinación de actividades administrativas durante la transición al trabajo remoto.
WhatsApp y Telegram	Administrativo y docente	Aplicaciones de mensajería instantánea para la comunicación diaria y la resolución rápida de dudas.
SIGELO	Administrativo y docente	Plataforma para gestionar el acceso a oficinas, controlar el aforo y regular el ingreso de personal durante la fase escalonada.
Aplicación desarrollada por OITEL	Administrativo	Herramienta para la gestión de llamadas desde extensiones de la Facultad en los hogares de los empleados, adaptando el sistema telefónico institucional.
Campus Virtual de la Universidad	Docente	Espacio utilizado intensivamente para la gestión de contenidos educativos y la interacción académica.

Fuente: Elaboración propia (2024).

En lo relacionado con las TIC's, la Facultad se vio en la necesidad de implementar diversas plataformas y aplicaciones para cumplir con los nuevos requerimientos establecidos. La transición al trabajo y enseñanza a distancia exigió la adopción de tecnologías que permitieran no solo la comunicación efectiva entre docentes y estudiantes, sino también la gestión eficiente de tareas administrativas. Entre las herramientas adoptadas se incluyeron plataformas de videoconferencia para facilitar clases y reuniones virtuales, herramientas de



almacenamiento en la nube para la compartición de documentos y recursos, y aplicaciones de mensajería instantánea para mantener una comunicación continua y fluida. Estas implementaciones fueron esenciales para asegurar que tanto el proceso educativo como las operaciones administrativas se desarrollaran de manera efectiva en un entorno remoto.

Google Meet, Zoom y Teams

Estas herramientas de videoconferencia permiten realizar reuniones virtuales en tiempo real con funciones de micrófono, video y chat, cada una con características particulares. La Facultad implementó estas tecnologías con el objetivo de hacer las clases más dinámicas y participativas tanto para docentes como para estudiantes, además de facilitar las reuniones virtuales del personal administrativo. Su uso permitió a los empleados conectarse en tiempo real, optimizando la interacción y colaboración durante las sesiones académicas y mejoró la comunicación interna y la coordinación entre los diferentes equipos. Como resultado, los docentes pudieron adaptar sus métodos de enseñanza para aprovechar las capacidades interactivas de las plataformas digitales, enriqueciendo el proceso de aprendizaje y ofreciendo nuevas formas de involucrar a los estudiantes de manera efectiva.

Por su parte, los funcionarios tuvieron la posibilidad de participar en reuniones y llevar a cabo actividades administrativas sin las limitaciones físicas del entorno de oficina tradicional. Esta flexibilidad resultó en una mayor eficiencia en la gestión administrativa y una mejor integración de las diversas funciones de la Facultad. En conjunto, la implementación de estas herramientas tecnológicas facilitó la transición al trabajo a distancia y contribuyó a una transformación positiva en la forma en que se llevan a cabo las actividades académicas y administrativas. Resalta la importancia de la tecnología en la adaptación a nuevas formas de trabajo y aprendizaje.

Google Drive



Google Drive es una herramienta que permite almacenar y acceder a archivos previamente guardados, con la opción de editarlos utilizando aplicaciones como Google Docs, Hojas de Cálculo, Formularios, entre otros. Durante el trabajo a distancia, Google Drive se convirtió en un recurso clave para el almacenamiento y la compartición de documentos en la Facultad. Facilitó la centralización de la información, permitiendo un acceso rápido y seguro a los archivos necesarios. Esta herramienta no solo optimizó la gestión de documentos, sino que también mejoró la colaboración entre los miembros del equipo al permitir que varios usuarios trabajaran simultáneamente en un mismo archivo. La integración de Google Drive en el flujo de trabajo diario contribuyó significativamente a la eficiencia operativa y a la continuidad del trabajo a distancia, asegurando que toda la documentación estuviera disponible y actualizada para todos los involucrados, sin importar su ubicación.

Correo electrónico

El correo electrónico es una herramienta en línea que permite enviar y recibir mensajes a través de la red a múltiples destinatarios. Según la información recopilada, fue la primera herramienta utilizada debido a su disponibilidad inmediata. Esta herramienta resultó fundamental para mantener la comunicación y atender las necesidades de la institución de manera efectiva. A través del correo electrónico, el personal administrativo pudo gestionar solicitudes, enviar información importante y coordinar actividades. Esto les permitió adaptarse rápidamente a las nuevas circunstancias y asegurar que el funcionamiento diario de la universidad no se viera interrumpido.

Mensajería instantánea

La mensajería instantánea desempeñó un papel crucial en la implementación de herramientas tecnológicas por parte de la Facultad. Aplicaciones como WhatsApp, que ha sido ampliamente utilizadas por miles de usuarios y que fue uno de los primeros medios de contacto inmediato con los empleados tras la declaración del aislamiento obligatorio, y



Telegram, fueron fundamentales para la comunicación diaria, la coordinación de actividades y la rápida resolución de dudas entre todos los integrantes de la comunidad académica. Estas plataformas facilitaron el flujo continuo de información y el intercambio rápido de mensajes, permitiendo que los docentes y el personal administrativo se mantuvieran conectados de manera efectiva. Los grupos de WhatsApp y Telegram, creados para distintos propósitos, ayudaron a resolver dudas en tiempo real, coordinar actividades académicas y administrativas, y compartir recursos y actualizaciones importantes.

El uso combinado de estas tecnologías resultó esencial para que la Facultad se adaptara rápidamente a las nuevas condiciones impuestas por la pandemia. La comunicación instantánea y el apoyo de expertos técnicos permitieron garantizar la continuidad educativa y el cumplimiento de los objetivos académicos, a pesar de los constantes y desafíos inesperados. La flexibilidad y accesibilidad que ofrecieron estas herramientas permitieron una respuesta ágil a los problemas que surgieron, fortaleciendo la capacidad de la Facultad para enfrentar las dificultades y mantener el proceso educativo lo más fluido posible durante el período de contingencia.

Sistema de gestión logística local en escenarios de riesgo de pandemia COVID-19

En 2021, con el inicio de la fase escalonada, los grupos de investigación de la Facultad de Ciencias de la Administración sede Cali desarrollaron una herramienta tecnológica denominada SIGELO¹⁵. Esta plataforma fue implementada con el objetivo de reducir el riesgo de contagio del virus. Su desarrollo se logró mediante la integración de diversas herramientas tecnológicas y el trabajo de un equipo multidisciplinario de la universidad, que planificó los desplazamientos de los empleados y aseguró el cumplimiento de los protocolos gubernamentales establecidos relacionados con los aforos. En la Facultad de Ciencias de la Administración, la coordinación de esta iniciativa estuvo a cargo de Claudia Aguirre.

¹⁵ Sistema de gestión logística local en escenarios de riesgo de pandemia COVID-19.



SIGELO proporcionaba información actualizada sobre las oficinas disponibles y su capacidad de aforo. Los empleados que necesitaban utilizar una de estas oficinas podían inscribirse a través de la plataforma, que automáticamente restaba una persona del aforo permitido para controlar el ingreso de personal. Esto ayudaba a evitar la superación del límite establecido y facilitaba la regulación del acceso a las instalaciones de la institución. Esta herramienta resultó fundamental para gestionar el acceso del personal de manera segura y eficiente, contribuyendo a mantener el control sobre el cumplimiento de las medidas de distanciamiento social y los protocolos de salud.

Figura 5 Correo de seguimiento de reserva realizada en SIGELO



Fuente: Coordinación Administrativa periodo 2020 - 2021.

En esta etapa, se destaca la importancia de la presencia física de los profesores en las aulas de la Facultad, especialmente en los programas de posgrado. El objetivo principal era que los estudiantes sintieran una mayor conexión y cercanía con sus profesores al verlos impartir clases desde el entorno universitario. Para lograrlo, se realizaron adaptaciones tecnológicas significativas, como la instalación de cámaras y micrófonos en las aulas para facilitar la transmisión de las clases en tiempo real. Se organizó la formación práctica, dirigida por expertos en el uso de estos dispositivos, quienes capacitaron al resto del personal académico. Para asegurar que todos conocieran los procedimientos y directrices, se implementó un sistema de comunicación efectivo, en el cual los líderes del proyecto transmitían las instrucciones y políticas a sus equipos, garantizando que cada miembro comprendiera su papel y responsabilidad en la ejecución del plan. Además, se enviaron



correos electrónicos informativos y comunicaciones detalladas para mantener a todos informados y facilitar la implementación fluida de las nuevas prácticas educativas.

Según las entrevistas realizadas, la implementación de la alternancia académica comenzó hacia finales del 2021, coincidiendo con el periodo de declive de la pandemia. Esta medida permitió que parte de los estudiantes asistieran a clases de manera presencial, mientras que el resto participaba de manera virtual. La rotación entre modalidades se efectuaba semanalmente para optimizar el uso de los espacios y recursos disponibles. Para gestionar el sistema, se realizaban encuestas dirigidas tanto a estudiantes como a docentes para conocer sus preferencias y necesidades en cuanto a la asistencia física o remota. Además, se empleaban formularios específicos para registrar y coordinar la presencia física de los estudiantes, siempre respetando los aforos permitidos según las directrices del Gobierno Nacional. Los testimonios recogidos indican que esta iniciativa fue como una prueba piloto dirigida por la Facultad para evaluar la viabilidad y efectividad de la alternancia en el contexto educativo postpandemia. Este enfoque experimental refleja el compromiso de adaptarse a las circunstancias cambiantes y garantizar la continuidad de la educación de manera segura y eficiente.

App OITEL

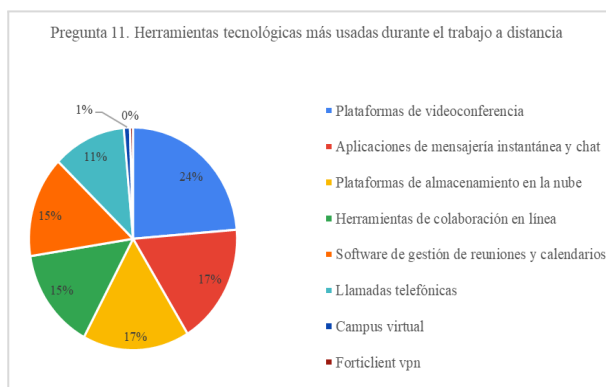
Para el personal administrativo, surgió el desafío de garantizar la atención de llamadas en un entorno de trabajo remoto, dado que las líneas telefónicas estaban ubicadas físicamente en la institución. Para abordar este problema, la Oficina de Tecnologías de la Información y Electrónica (OITEL) desarrolló una aplicación innovadora que permitía transferir las llamadas entrantes a las extensiones telefónicas de la Facultad a los hogares de los empleados responsables durante el horario laboral. La implementación de esta solución requirió que los empleados autorizaran el uso de sus teléfonos personales para fines institucionales, asegurando así que las llamadas pudieran ser atendidas de manera continua y eficiente desde



cualquier ubicación. Este enfoque permitió al personal administrativo seguir gestionando las llamadas y brindando soporte, manteniendo el nivel de servicio al público sin interrupciones.

En los casos en que los empleados no podían o no deseaban usar sus teléfonos personales para estos fines, se estableció una alternativa. Se asignó a personal específico con varios teléfonos, cada uno vinculado a diferentes extensiones, para manejar múltiples llamadas simultáneamente. Esto evitó la congestión de las líneas y garantizó que todas las llamadas fueran atendidas oportunamente. Para mantener informada a la comunidad universitaria sobre cómo contactar a los diferentes departamentos, se difundió ampliamente la información detallada sobre estas extensiones y sus respectivos contactos a través de la página oficial de la Universidad. Este enfoque multifacético permitió que la Facultad mantuviera una comunicación efectiva y continua con estudiantes, personal y público en general, a pesar de las limitaciones impuestas por el trabajo a distancia.

Figura 6 Herramientas tecnológicas más usadas durante el trabajo a distancia



Fuente: Elaboración propia (2024).

De acuerdo con el cuestionario desplegado, la pregunta “¿Qué herramientas tecnológicas se utilizaron con mayor frecuencia para facilitar el trabajo a distancia durante el período 2020-2021?”, los participantes podían seleccionar varias opciones de respuesta. El personal de la Facultad utilizó diversas plataformas tecnológicas para facilitar tanto la educación a distancia como las actividades administrativas. Las más destacadas fueron Zoom,



Microsoft Teams y Google Meet, que permitieron realizar clases virtuales, reuniones académicas, reuniones administrativas y actividades colaborativas. Estas herramientas no sólo posibilitaron la interacción en tiempo real entre estudiantes y profesores y otros funcionarios de la institución, sino que también facilitaron la continuidad del aprendizaje en un entorno seguro y flexible.

Campus Virtual de la Universidad

Con el objetivo de adaptarse a las nuevas exigencias del entorno digital, se intensificó el uso del campus virtual de la Universidad, particularmente, para el personal docente. Según la página oficial de la Universidad del Valle, esta plataforma de enseñanza (e-learning) ofrece diversas herramientas que facilitan el proceso de enseñanza-aprendizaje, permitiendo interacciones flexibles entre profesores y estudiantes. Aunque ya estaba disponible para el área académica de la Facultad, el campus virtual se convirtió en un recurso esencial durante la transición al trabajo a distancia.

El primer paso consistió en aprender a utilizar el campus virtual de manera efectiva. Esto implicó no solo familiarizarse con la interfaz de la plataforma, sino también comprender en profundidad los diversos recursos y funcionalidades que ofrecía. Para garantizar que el personal académico pudiera utilizar las herramientas de manera eficiente y para ofrecer a los estudiantes una enseñanza adecuada a través de esta plataforma, se llevaron a cabo capacitaciones específicas. El segundo paso fue aprender a gestionar los recursos disponibles en el campus virtual. Esto incluyó la organización de materiales de estudio, la creación y mantenimiento de foros de discusión, y la gestión de tareas y evaluaciones. El conocimiento y dominio de estas herramientas fueron fundamentales para asegurar una transición fluida y efectiva al entorno digital, manteniendo así la calidad y continuidad de las actividades académicas de la Facultad.

Estrategias implementadas



Para abordar esta transición y gestionar el cambio, la Facultad implementó una serie de estrategias. De acuerdo con la definición de estrategia de Mintzberg (1987), citada por Montoya Restrepo (2009), la estrategia se entiende como un patrón de comportamiento que emerge de decisiones y acciones repetidas dentro de una organización, en lugar de ser planificada de manera detallada desde el principio. Además, Chiavenato (2017) define la estrategia como el patrón que integra los objetivos generales de una organización en un todo coherente y con un propósito (p. 4). Según este autor, una estrategia bien formulada permite organizar y combinar todos los recursos y habilidades de la organización en una propuesta única y efectiva, facilitando la anticipación de cambios en el entorno y situaciones imprevistas que pueden afectar los objetivos organizacionales. Estas perspectivas proporcionan dirección y coherencia a las acciones de la Facultad, asegurando que todas las actividades estén alineadas con una visión común.

Este cambio impactó diversos aspectos dentro de la Facultad y, según el modelo de Robbins (1996), citado por Hernández et al. (2011, p. 138), se pueden identificar cuatro categorías en las cuales pueden enfocarse las estrategias de intervención. La presente investigación se basó en estas categorías para identificar las estrategias adecuadas.

Figura 7 Estrategias implementadas la transición al trabajo a distancia

Tipo de Estrategia	Estrategia destacada	Acciones tomadas por la Facultad
Estructura	Direccionamiento y logística organizacional inicial	Esta estrategia permitió establecer un marco organizativo y comunicativo crucial para la transición al trabajo a distancia, asegurando que todos los empleados estuvieran guiados y coordinados adecuadamente desde el comienzo.
Ambiente físico	Identificación y provisión de dispositivos y mobiliario adecuado	La identificación y provisión de dispositivos y mobiliario adecuado para los empleados que carecían de estos recursos esenciales.
Tecnología	Capacitación en el uso de herramientas tecnológicas	Esta estrategia fue esencial para garantizar que todos los empleados pudieran adaptarse eficazmente a las nuevas plataformas y herramientas digitales, asegurando la continuidad y eficiencia del trabajo a distancia.
Personas	Flexibilización de los horarios de trabajo	Esta estrategia consistió en adaptar los horarios laborales para reconocer y responder a las nuevas realidades de los empleados que, además de trabajar desde casa, debían gestionar responsabilidades familiares adicionales, como ayudar a sus hijos con las clases en línea.



Fuente: Elaboración propia (2024).

Estrategias para la intervención de la estructura

La intervención en la estructura hace referencia a la reestructuración de procesos, las relaciones de autoridad y la configuración organizacional, lo cual abarca la organización interna, la configuración de equipos y la distribución de roles y responsabilidades. En este contexto, se identificó que una de las estrategias iniciales a implementar fue el direccionamiento, dado que la situación inesperada sorprendió a todos y requería una resolución inmediata. Por lo tanto, la institución decidió que, durante los primeros quince días, las directivas de cada Facultad serían responsables de organizar todos los aspectos logísticos necesarios para guiar a sus empleados.

La Facultad comenzó creando carpetas con enlaces para programar reuniones importantes, lo que exigió que, inicialmente, los directivos se familiarizaran con las plataformas de videoconferencia. Aprendieron a crear salas, conectarse a reuniones, encender el micrófono y la cámara, y compartir la pantalla. Además, tuvieron que aprender a utilizar las herramientas digitales para el almacenamiento de la información como Google Drive, que anteriormente no se empleaba en el trabajo diario debido a que no se consideraba necesario.

Uno de los participantes comentó: "En mi caso, no tenía ni idea de cómo usar Google Drive ni Meet" (Comunicación personal, 20 de mayo del 2024), debido a que no había sido necesario trabajar de manera digital previamente. Con estos esfuerzos, se buscó establecer un marco desde la dirección de la Facultad para luego extender este conocimiento al resto de los miembros de la institución de la manera más adecuada.

Figura 8 Organigrama de la Facultad de Ciencias de la Administración.



Fuente: Tomado de la página web de la Facultad de Ciencias de la Administración.

Para garantizar una transición efectiva al trabajo a distancia, era crucial mantener una comunicación constante y fluida con los jefes. Esta comunicación no sólo era esencial para coordinar las tareas diarias, sino también para organizar adecuadamente la nueva modalidad de trabajo. En este contexto, los jefes desempeñaron un papel clave al coordinar el trabajo con sus empleados directos, ya que la alta dirección no emitió directrices detalladas sobre cómo debía llevarse a cabo la adaptación al trabajo a distancia. La única instrucción general proporcionada fue evitar salir de casa y asegurar el funcionamiento normal y la continuidad de las actividades de cada Facultad. Para cumplir con esta directriz, era imperativo utilizar las TIC's, ya que estas facilitaban la realización de tareas y el trabajo en equipo.

Como estrategia de comunicación inicial, se implementó el uso de WhatsApp. Esta decisión se tomó debido a que, como mencionó uno de los participantes en la entrevista "nadie sabía ni siquiera los teléfonos de las casas de los demás, mucha gente no tenía teléfono fijo" (Comunicación personal, 20 de mayo del 2024). En primera instancia, se crearon grupos de WhatsApp tanto para docentes como para funcionarios, con el objetivo de establecer canales directos y efectivos de comunicación. Estos grupos permitieron mantener a todos los participantes informados sobre las novedades y cambios que surgían rápidamente durante el desarrollo de la pandemia.

La comunicación fluida facilitó la coordinación de acciones inmediatas, como ajustes en los métodos de enseñanza, cambios en los procesos administrativos, horarios de trabajo y



actualizaciones sobre medidas sanitarias y protocolos de seguridad. Además de transmitir información oficial, estos grupos fomentaron un ambiente de apoyo mutuo y colaboración entre los miembros del equipo, promoviendo la adaptabilidad y la cohesión durante un periodo de incertidumbre y cambios constantes.

Dado que no existían instrucciones específicas sobre métodos de trabajo, los jefes tuvieron que adaptar sus enfoques a las circunstancias particulares de sus equipos. Esto implicaba que cada jefe evaluara las herramientas disponibles y los recursos tecnológicos de sus empleados para definir la mejor manera de llevar a cabo las actividades diarias. La coordinación y el soporte constante entre jefes y empleados permitieron superar los desafíos iniciales y mantener la productividad durante el periodo de trabajo a distancia.

Estrategias para el ambiente físico

El ambiente físico se refiere a la optimización de los espacios y los recursos materiales. Para utilizar las herramientas tecnológicas mencionadas, era necesario contar con dispositivos móviles o computadoras, así como con espacios de trabajo adecuados, similares a los de las oficinas presenciales. Estos espacios debían disponer de mobiliario apropiado y acceso a internet. Este requisito está relacionado con la intervención en el ambiente físico, que, como se detalló en el marco teórico, implica la búsqueda de la optimización de los espacios de trabajo y de los recursos materiales.

Los directivos de la Facultad identificaron a los empleados que carecían de estos elementos esenciales mediante un formulario disponible en Google Drive, donde los empleados podían informar sobre los recursos que necesitaban al personal encargado. Una vez identificadas estas necesidades, se implementó una logística basada en el personal autorizado por el gobierno para movilizarse. Para los casos en los que esta opción no era viable, se diseñaron estrategias alternativas, como el uso de servicios de taxi u otros medios de



transporte, para trasladar el equipo o mobiliario necesario hasta los hogares de los empleados, siempre con los permisos de inventario correspondientes.

Después de asegurar que el personal contara con las herramientas físicas necesarias para continuar trabajando desde casa, se procedió a evaluar el dominio del personal en el uso de las TIC. Para el personal administrativo, debido a su uso diario de computadoras, fue más sencillo continuar desempeñando sus funciones a través del correo electrónico y la participación en reuniones mediante plataformas como Google Meet, accesibles desde cualquier lugar con dispositivos como teléfonos celulares, tabletas o computadoras. En contraste, el personal académico utilizaba estas herramientas con menor frecuencia en general, por lo que se tuvo que implementar una estrategia de capacitación para ellos.

Estrategias de Tecnologías

Una vez identificadas las plataformas que se utilizarían para las actividades diarias de los empleados de la Facultad, fue necesario una intervención en la tecnología, la cual estaba relacionada con la actualización y modernización de los procesos y herramientas. Para ello, se implementó una estrategia específica de capacitación, que consistió en identificar a los colaboradores con mayores habilidades tecnológicas, quienes serían responsables de guiar a sus compañeros menos familiarizados con los nuevos instrumentos.

Un ejemplo destacado, según las entrevistas realizadas, fue el vicedecano de investigaciones, el profesor Carlos Arango, conocido por su sólido dominio de los sistemas informáticos. Se le asignó la tarea de instruir al resto del personal de la Facultad en el trabajo en línea, lo que representaba un desafío significativo, ya que la mayoría estaba habituada a trabajar con documentos físicos. Aprender a utilizar Google Drive fue especialmente crucial, ya que permitió la creación de carpetas compartidas con la información necesaria para cada equipo de trabajo. Esta adaptación facilitó la colaboración efectiva y aseguró el cumplimiento de las actividades propias de cada área de la Facultad. La capacidad de compartir y acceder a



documentos en línea contribuyó significativamente a la continuidad y eficiencia en la realización de las tareas diarias.

Una muestra clara de la implementación de Google Drive en estas tareas fue el establecer una carpeta para el proceso documental que requería el pago de nómina de los contratistas por prestación de servicios, quienes debían cargar los documentos necesarios con las firmas respectivas en dicha carpeta designada. Esta estrategia garantizaba que todos los documentos requeridos estuvieran disponibles para procesar correctamente los pagos de la nómina en las fechas programadas. La introducción de estas carpetas compartidas facilitó significativamente la gestión administrativa y la coordinación entre los diferentes equipos involucrados en el proceso de pago.

Desde las áreas académicas, se implementaron diversas estrategias para asegurar la continuidad de las clases durante la transición. Se desarrollaron formatos específicos para reportar novedades relacionadas con las clases, incluyendo información sobre su realización, problemas de conexión experimentados por los estudiantes, temas abordados y actividades realizadas durante las sesiones. Además, se establecieron bitácoras diarias y otros métodos de reporte dirigidos tanto a la administración como a recursos humanos, lo que facilitó un seguimiento detallado del proceso académico en medio de la transición tecnológica impuesta por la emergencia. Dado que el área académica se vio significativamente afectada por la contingencia y considerando que la universidad no estaba preparada para realizar una transición completa de clases presenciales a una modalidad de "Presencialidad Asistida por las Tecnologías", como se denominó en ese momento, estas estrategias resultaron fundamentales. La adaptación a esta nueva modalidad requirió una rápida reorganización y una respuesta eficiente para minimizar el impacto en el proceso educativo y garantizar la continuidad del aprendizaje a pesar de las circunstancias extraordinarias.



En cuanto al uso de plataformas de videoconferencia, se priorizó el uso de Zoom y Google Meet, que eran accesibles a través de la Red Universitaria de Apoyo Virtual (RUAV). Estas plataformas permitían la creación de salas virtuales separadas, lo que resultaba útil para la organización de las clases. Cada facultad contaba con planes de estudio detallados y cada docente era responsable de organizar, programar y llevar a cabo sus clases de acuerdo con estos planes. El personal correspondiente supervisaba el desarrollo de las actividades académicas y brindaba apoyo según fuera necesario, incluyendo la resolución de problemas técnicos y la asistencia en la adaptación de los métodos de enseñanza a la nueva modalidad virtual, asegurando así la continuidad y calidad del proceso educativo durante la transición.

De acuerdo con el informe de gestión 2020 de FCA, la organización implementó una estrategia destacada para aprovechar los canales de YouTube para optimizar la transmisión y el alcance de sus webinars. Utilizó YouTube Live como la plataforma principal para la mayoría de las transmisiones permitiéndole a la FCA maximizar su visibilidad y accesibilidad. El enfoque se centró en realizar transmisiones en vivo para facilitar la interacción en tiempo real con los participantes y ofrecer contenido relevante de manera inmediata. Además, los webinars se grababan y almacenaban directamente en el canal de YouTube de la FCA durante las transmisiones en vivo.

Esto permitió que los videos estuvieran disponibles tanto para los suscriptores como para el público en general en cualquier momento, proporcionando una mayor flexibilidad para acceder al contenido. La estrategia no solo mejoró la interacción en tiempo real durante los eventos, sino que también permitió a la FCA construir una biblioteca de contenido valioso que continuó generando valor a lo largo del tiempo. El aumento en la accesibilidad y la disponibilidad de los webinars contribuyó a un mayor compromiso de la audiencia y facilitó el crecimiento del canal de YouTube de la FCA, evidenciando por un incremento significativo en el número de suscriptores y en las métricas de visualización.



La implementación de esta estrategia resultó en un notable aumento en el rendimiento del canal de YouTube de la FCA. El número de visualizaciones creció significativamente, reflejando un mayor interés y participación por parte de la audiencia. Además, el tiempo de visualización por hora también aumentó, indicando un mayor nivel de compromiso con el contenido transmitido. Como resultado, el número de suscriptores del canal de YouTube de la FCA incrementó de 28 en 2019 a 401 en 2020. Este crecimiento resalta la efectividad de la estrategia adoptada y su impacto positivo en la expansión del alcance digital de la FCA. La experiencia demuestra la importancia de aprovechar plataformas digitales para fortalecer la comunicación y la interacción con la audiencia, ofreciendo contenido accesible y relevante en todo momento.

Figura 9 Crecimiento del número de suscriptores del canal YouTube de la FCA



Fuente: Informe de gestión FCA del 2020.

Estrategia PAT

Durante este período, la Universidad implementó la ‘Estrategia PAT’, que significa Presencialidad Asistida por las Tecnologías. Este modelo consiste en que los profesores y estudiantes utilizan Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para continuar con sus agendas de estudio, manteniendo la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje. La Estrategia PAT integraba información, recursos y contenidos digitales para facilitar el desarrollo del semestre. De acuerdo con los resultados, se infiere que el uso efectivo de las TIC por parte de docentes y estudiantes fue exitoso, permitiendo mantener la calidad de la enseñanza y la interacción académica a pesar de las circunstancias excepcionales. La



adopción de estas tecnologías permitió a la universidad adaptarse rápidamente al trabajo remoto y garantizar la continuidad del proceso educativo con un alto nivel de eficacia. La colaboración entre el personal académico y los estudiantes fue esencial para superar los desafíos y asegurar un semestre fluido y productivo. Esta estrategia incorporó recursos fundamentales, como videoconferencias y tutoriales sobre el uso del campus virtual, una plataforma clave para compartir el material de los cursos con los estudiantes.

Se estableció un foro dedicado a resolver dudas sobre su uso. Se enviaron también videos tutoriales por correo electrónico para facilitar el acceso al campus y la realización de exámenes, así como otras actividades necesarias para apoyar la virtualidad. Se impartieron capacitaciones específicas sobre la creación y gestión de salas virtuales, incluyendo cómo realizar transiciones entre ellas, la grabación de sesiones y el uso de las diversas opciones disponibles en las plataformas. Además, se realizaron múltiples pruebas para garantizar el correcto funcionamiento de estas herramientas. Todo esto fue apoyado por la Dirección de Nuevas Tecnologías y Educación Virtual (DINTEV), que elaboró la mayoría de las capacitaciones a nivel institucional, y al Centro Universitario de Simulación Empresarial (CUSE) y el área de sistemas, que se encargó de realizar las capacitaciones personalizadas en casos como cuando un profesor no entendía, se le daba una pauta y una explicación individualmente.

Figura 10 Alternativas de enseñanza a distancia.



Fuente: Página oficial de la Universidad del Valle.



Estrategias para optimizar la colaboración y el desempeño (personas)

Las personas son un recurso crucial dentro de las organizaciones y la gestión del cambio debe abordar este aspecto, debido a que modificar las rutinas de trabajo puede resultar traumático para los empleados, especialmente cuando el cambio ocurre de manera abrupta. Por ello, es fundamental ajustar las actitudes, comportamientos y habilidades del personal.

Para mitigar este impacto se implementaron varias estrategias. Desde el inicio, la Facultad se mostró comprensiva, reconociendo que los empleados trabajaban desde sus hogares y debían atender también a sus hijos, ayudándolos, por ejemplo, a conectarse a sus clases. Según las entrevistas realizadas, en la Facultad se buscó entender esta situación particular. Por lo tanto, no se esperaba que los empleados permanecieran frente a sus pantallas desde las 8 am y durante 8 horas, como en el trabajo presencial. Se flexibilizaron los horarios, evitando programar reuniones demasiado temprano. Como mencionó uno de los entrevistados: "Si había una reunión que requería la presencia de las secretarias, no la citaba a las 8:30, incluso a las 9, porque están ocupadas con sus hijos" (Comunicación personal, 20 de mayo del 2024).

En cuanto al acompañamiento durante la transición al trabajo a distancia, la oficina de Salud Ocupacional desempeñó un papel crucial. Esta oficina no solo gestionó aspectos relacionados con la ergonomía, sino también aseguró el manejo adecuado de los equipos necesarios para el entorno laboral en casa. Cuando un empleado reportaba problemas como la falta de una silla ergonómica adecuada, se tomaban medidas para solucionarlo. Como se mencionó anteriormente, la gestión de estos requerimientos se realizaba a través del correo electrónico, donde se coordinaba la entrega de las sillas y otros equipos directamente a los hogares de los empleados, verificando los detalles del equipo solicitado y su correcta adaptación a las necesidades individuales.



Dado el elevado número de empleados que requerían ajustes en sus equipos y el deseo de proporcionar soluciones personalizadas, se implementó una estrategia de citas virtuales. Este sistema permitía a los empleados programar evaluaciones específicas para asegurar que los equipos proporcionados cumplieran con los estándares ergonómicos. Por ejemplo, se verificaba la altura de las sillas y el ajuste de los escritorios para cada individuo, con el fin de prevenir problemas de salud relacionados con posturas incorrectas. También se ofreció asesoría individualizada sobre prácticas ergonómicas y consejos para mejorar el entorno de trabajo en casa. El objetivo principal de estas acciones era garantizar el bienestar de los empleados, promoviendo un entorno laboral en casa que fuera funcional y saludable. Esta atención al detalle ayudó a mitigar el impacto negativo de la transición y a mantener un alto nivel de productividad y satisfacción entre el personal.

Después de comenzar con el uso obligatorio de las herramientas tecnológicas, se identificó que algunos empleados enfrentaban dificultades para utilizarlas de manera efectiva. Para abordar estos problemas, la Facultad implementó una serie de capacitaciones para asegurar el manejo adecuado de las herramientas digitales. Además, se desarrollaron nuevos programas para cubrir actividades no contempladas por las plataformas preexistentes; de estos programas se hablará en detalle más adelante.

Inicialmente, la transición se caracterizó por un período de prueba y error. Como señaló uno de los participantes en la entrevista: “También nos enseñábamos o les enseñamos, porque a veces dañaban los archivos o los movían a otro lugar. Tuvimos que enseñarles a compartir con todos para optimizar el trabajo, pero sin modificar lo que no les corresponde” (Comunicación personal, 20 de mayo del 2024). Este proceso de aprendizaje mutuo fue esencial para superar los desafíos iniciales y garantizar el uso efectivo de las herramientas tecnológicas.



Estas capacitaciones no solo ayudaron a resolver problemas específicos, como la gestión de archivos compartidos, sino que también contribuyeron a establecer buenas prácticas de trabajo digital. A medida que el personal se familiarizaba con las nuevas plataformas y herramientas, se mejoraba la eficiencia y la colaboración dentro de la Universidad, facilitando así la adaptación al entorno digital.

Al revisar las estadísticas proporcionadas por la DINTEV a nivel institucional sobre la formación de docentes, se observa un notable incremento en el número de inscripciones para estas capacitaciones durante el año 2020. Este aumento es particularmente significativo en comparación con los datos de años anteriores y posteriores. El incremento en 2020 puede atribuirse a varios factores, entre ellos, a las circunstancias excepcionales provocadas por la pandemia de COVID-19, que impulsaron una mayor demanda de formación en habilidades digitales y metodologías de enseñanza a distancia, además, de la necesidad de una adaptación rápida al entorno virtual.

Para ofrecer una visión más clara de esta tendencia, se presentan a continuación los datos de inscripción y culminación por año, que ilustran cómo la participación en las capacitaciones fluctuó antes, durante y después de 2020:

Figura 11 Estadísticas de la participación de profesores en los cursos de capacitación.

Estadísticas Formación de Profesores DINTEV 2015-2024			
Periodo Académico		Inscritos	Culminaron
2015	2015A	178	54
	2015B	132	29
	TOTAL 2015	310	83
2016	2016A	188	102
	2016B	118	77
	TOTAL 2016	306	179
2017	2017A	195	139
	2017B	119	79
	TOTAL 2017	314	218
2018	2018A	161	50
	2018B	176	69
	TOTAL 2018	337	119



2019	2019A	505	170
	2019B	287	80
	TOTAL 2019	792	250
2020	2020A	1814	747
	2020B	2289	844
	TOTAL 2020	4103	1591
2021	2021A	664	173
	2021B	731	241
	TOTAL 2021	1395	414
2022	2022A	609	175
	2022B	716	189
	TOTAL 2022	1325	364
2023	2023A	851	281
	2023B	828	215
	TOTAL 2023	1679	496
2024	2024A	1226	323
	TOTAL 2024	1226	323
GRAN TOTAL		11787	4037

Fuente: Página oficial de la Universidad del Valle.

Los directivos de la Facultad, conscientes de que el personal ya no podía mantener relaciones sociales de manera presencial, buscaron formas de continuar con las celebraciones tradicionales, adaptándolas al entorno de trabajo a distancia. Como compartió uno de los entrevistados: "Para el Día de la Madre organizamos una serenata virtual" (Comunicación personal, 20 de mayo del 2024). Esta iniciativa permitió que todas las madres se reunieran en una videollamada, celebrando de una manera especial. Aunque la distancia física representaba un desafío, este gesto fue significativo para hacer que las madres se sintieran valoradas en su día.

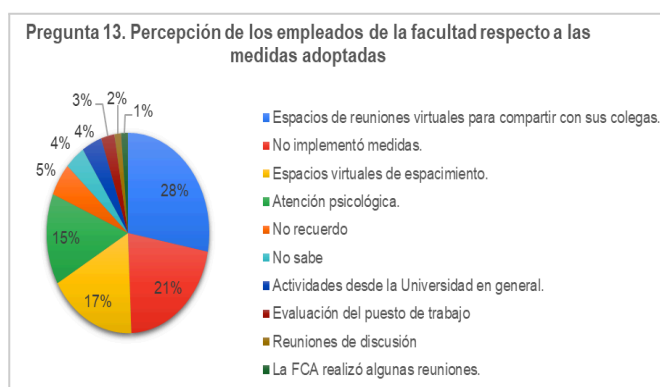
De manera similar, para el Día del Profesor se implementó una medida especial para reconocer y celebrar la labor de los docentes. Cada profesor recibió un detalle enviado a su hogar. Este gesto tuvo un impacto positivo, asegurando que los profesores, en su mayoría, sintieran el aprecio y la consideración de la Facultad en una fecha tan importante. La entrega



del detalle no solo fue un acto de reconocimiento, sino también una forma de demostrar que, a pesar de las dificultades del trabajo remoto, la institución valoraba profundamente la contribución de cada uno de sus docentes. Estas acciones fueron fundamentales para mantener el espíritu de comunidad y camaradería dentro de la Facultad, demostrando que, incluso en tiempos de distanciamiento social, la institución seguía comprometida con el bienestar y el reconocimiento de su personal.

Para conocer la percepción de los empleados de la Facultad respecto a las medidas adoptadas, se formuló la siguiente pregunta, permitiendo seleccionar múltiples respuestas: ¿Qué medidas implementó la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle para mantener el bienestar y la salud mental de los empleados durante el trabajo a distancia? Las respuestas fueron las siguientes:

Figura 12 Percepción de los empleados de la facultad respecto a las medidas adoptadas



Fuente: Elaboración propia (2024).

De acuerdo con lo anterior, se puede concluir que la Facultad no estaba preparada para enfrentar una pandemia, ya que carecía de una planificación adecuada para una crisis de tal magnitud. La situación reveló una falta de previsión ante emergencias globales y mostró que tanto la infraestructura como las estrategias no estaban alineadas con un escenario imprevisto. No obstante, la Facultad demostró una notable capacidad de adaptación al enfrentar este reto.



Mediante una rápida movilización de recursos y una evaluación continua de las TIC's disponibles, logró implementar estrategias efectivas y adoptar un enfoque de ensayo y error. Sin embargo, a pesar de emplear estas herramientas, las clases no se convirtieron completamente en virtuales. Las limitaciones del sistema y la falta de una infraestructura totalmente adaptada para la educación en línea hicieron que las clases se llevaran a cabo de manera sincrónica, respetando los horarios establecidos para la modalidad presencial.

Las dificultades enfrentadas durante este período subrayan la necesidad urgente de una mayor preparación e innovación para futuras eventualidades. La capacidad de adaptación rápida a los cambios y la implementación de soluciones tecnológicas efectivas son esenciales para enfrentar desafíos imprevistos en el ámbito educativo y laboral. Garantizar que los empleados dispongan del equipamiento necesario para afrontar nuevos retos en entornos en constante evolución se convierte en una prioridad para la Facultad. La experiencia adquirida durante esta crisis destaca la importancia de estar preparados para cualquier eventualidad mediante estrategias y sistemas que puedan ajustarse rápidamente para mantener la continuidad y calidad de las actividades académicas y administrativas.

Enfrentar un cambio trae consigo retos significativos, como se evidenció en la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, que no fue la excepción. La pandemia, una situación sin precedentes, impidió a la institución realizar una planificación adecuada, obligándola a superar obstáculos desafiantes durante la transición al trabajo a distancia y a abordar problemas imprevistos conforme surgían. Sin embargo, la Facultad logró adaptarse, superar las resistencias al cambio y enfrentar estas dificultades con éxito. Este período también brindó valiosas experiencias y aprendizajes significativos, como el aprovechamiento de la tecnología para el trabajo en línea mediante Google Drive y otras herramientas digitales. Además, se aprovechó la oportunidad para capacitar al personal en el



uso de estas herramientas y demostrar el constante interés de los directivos en apoyar a sus empleados.

A pesar de los grandes obstáculos en infraestructura, como en el uso de herramientas tecnológicas, problemas de conectividad y la dificultad para separar el trabajo de la vida personal, la mayoría del personal consideró que el trabajo a distancia fue igual de efectivo que el presencial. Esta percepción refleja la resiliencia y capacidad de adaptación del equipo, que logró superar las limitaciones financieras y logísticas. Aunque la mayoría de los empleados sintió que sus relaciones se mantuvieron estables, algunos experimentaron un impacto negativo debido a la falta de interacción social. A pesar de estos desafíos, uno de los hallazgos más relevantes fue el aprovechamiento de las tecnologías y la innovación en los métodos de enseñanza. Este enfoque no solo facilitó la transición hacia el trabajo a distancia, sino que también contribuyó al desarrollo profesional de los implicados. En definitiva, la Facultad reaccionó de manera eficiente a las demandas impuestas por la pandemia del COVID-19, demostrando una notable capacidad de adaptación y aprovechamiento de nuevas herramientas tecnológicas.

Resultado 3

Para continuar con el desarrollo de este apartado, se finaliza este resultado que tiene como objetivo analizar las experiencias y retos del personal administrativo y los docentes de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, sede Cali, durante la implementación del trabajo a distancia. Este cambio implicó que todos los actores involucrados tuvieran que adaptarse a nuevas formas de trabajo, buscando alinear sus visiones y avanzar hacia objetivos comunes. A pesar de la comunicación del cambio, la capacitación y el apoyo proporcionados para la implementación de nuevas prácticas, cada individuo experimentó y enfrentó estos retos de manera única.



Este análisis busca identificar los factores de éxito y fracaso, así como las oportunidades de mejora en la implementación repentina del trabajo a distancia en la Facultad. Se pretende descubrir las situaciones que representan desafíos relevantes y que afectaron algunas de las costumbres y normas, así como identificar las experiencias que resultaron en aprendizajes importantes. Además, se busca documentar los conocimientos clave para la integración continua de esta nueva modalidad de trabajo en entornos académicos y para la planificación estratégica de futuras contingencias. También se persigue comprender cómo estas dinámicas afectaron el estado emocional de todos los colaboradores y cómo la adaptación a nuevas tecnologías y dinámicas laborales influyeron en el desarrollo de sus funciones en un entorno virtual.

Finalmente, este estudio busca proporcionar conocimientos clave para la integración continua del trabajo a distancia en entornos académicos y para la planificación estratégica de futuras contingencias. Las experiencias vividas durante este período de transición reflejan tanto los obstáculos enfrentados como las lecciones aprendidas, ofreciendo una visión integral que permitirá mejorar la modalidad de trabajo a distancia en la facultad.

Experiencias de los Empleados de la Facultad en el Contexto de Trabajo a distancia

De acuerdo con la Real Academia Española¹⁶, el término **experiencia** se define como una “circunstancia o acontecimiento vivido por una persona” (2023). La información recopilada muestra que, durante el período de transición a la modalidad de trabajo a distancia, la Facultad vivió una serie de acontecimientos y desafíos significativos. Aunque los cambios fueron extremadamente retadores y la falta de medidas de contingencia obligó a resolver problemas sobre la marcha, la Facultad logró superar estas dificultades con éxito.

Esta situación proporcionó a la Facultad una valiosa experiencia, definida precisamente como el conocimiento adquirido a través de circunstancias vividas. A pesar de

¹⁶ RAE.



los numerosos ensayos y errores, el resultado final fue notablemente positivo. La Facultad no solo se adaptó y sobrevivió a la transición, sino que también adquirió aprendizajes importantes durante el proceso. Por ejemplo, algunos de los procesos implementados durante el trabajo a distancia se mantuvieron incluso después del regreso a la modalidad presencial. Se continuaron utilizando prácticas que contribuyen al cuidado del medio ambiente, como la optimización del uso del papel y la implementación de Google Drive. Esta última herramienta demostró ser muy beneficiosa, ya que facilita el acceso a documentos desde dispositivos móviles, permitiendo su revisión y gestión en cualquier momento y lugar.

En el contexto de la transición al trabajo a distancia en la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, se identifican varias experiencias significativas que reflejan tanto los desafíos enfrentados como los aprendizajes obtenidos.

Tabla 6 Aprendizajes obtenidos durante la transición al trabajo a distancia

Categoría	Descripción
Transformación digital	La adopción de Google Drive y otras herramientas digitales fue exitosa, aunque requirió reorganización y superación de retos iniciales. Se ofreció capacitación, pero hubo problemas con la infraestructura y recursos.
Impacto en la dinámica laboral	La relación entre empleados se mantuvo mayormente, pero algunos sintieron un debilitamiento debido a la falta de interacción social y dificultades para desconectar.
Impacto de la innovación en el desarrollo de habilidades profesionales	La transición permitió innovar en métodos de enseñanza y desarrollo profesional, enriqueciendo la experiencia educativa con nuevas herramientas tecnológicas.
Impacto de la infraestructura en la salud laboral	La falta de sillas adecuadas causó problemas de salud, solucionados con asesoría ergonómica. También hubo problemas con la infraestructura de internet, resaltando la necesidad de mejor soporte.
Impacto en la Efectividad	La mayoría consideró que el trabajo a distancia fue igual de efectivo que el presencial, aunque una parte significativa lo vio como menos efectivo.
Experiencias clave en la logística de trabajo a distancia	Las limitaciones financieras complicaron la adquisición de recursos y afectaron la calidad educativa, aunque el personal mostró resiliencia.

Fuente: Elaboración propia (2024).

Transformación digital



La transición del trabajo en papel al almacenamiento en la nube exigió un proceso de adaptación considerable, repleto de desafíos. Implementar un sistema digital no solo requería la adopción de nuevas herramientas, sino también una reorganización completa del flujo de trabajo. Para facilitar esta transición, en un comienzo se crearon carpetas en Google Drive asignadas específicamente a funcionarios y docentes. Estas carpetas estaban diseñadas para promover el trabajo colaborativo y la coordinación entre los miembros del equipo, con el objetivo de minimizar errores y garantizar una gestión eficiente de la información. A pesar de los retos iniciales y la resistencia al cambio, el equipo de la Facultad, compuesto por un excelente talento humano, mostró una notable capacidad de adaptación. Después de unas semanas de ajuste y de asimilación del impacto del cambio, el personal se volvió cada vez más receptivo y competente en el uso de las TIC's.

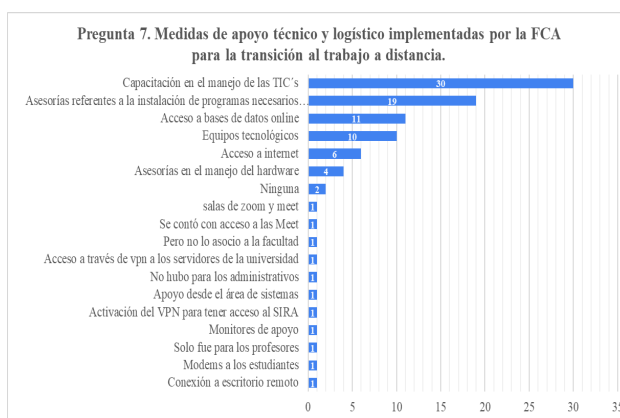
Las directivas y el apoyo proporcionado por la facultad permitieron que la transición fuera exitosa, estas incluyeron la formación especializada y soporte técnico. Este apoyo fue fundamental para asegurar una transición fluida al nuevo sistema digital. La formación especializada facilitó a los funcionarios y docentes la familiarización con las herramientas y procesos digitales, permitiéndoles utilizar estos recursos de manera eficiente. Por su parte, el soporte técnico aseguró la pronta resolución de cualquier problema técnico. La combinación de ambos recursos permitió al personal adaptarse con éxito y aprovechar al máximo las nuevas tecnologías implementadas.

Para conocer la percepción de los empleados de la Facultad sobre el apoyo logístico y técnico durante la transición al trabajo a distancia, se incorporó la siguiente pregunta en la encuesta: **¿Qué medidas implementó la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle para brindarle apoyo técnico o logístico durante su transición al trabajo a distancia?** Esta era una pregunta de selección múltiple y las respuestas fueron las siguientes:



La mayoría de los participantes (30 correspondiente al 32%) seleccionaron “capacitación en el manejo de las TIC’s”. Por otro lado, 19 (20%) participantes eligieron “asesorías sobre la instalación de los programas necesarios para la realización de sus funciones”, mientras que 11 (12%) participantes optaron por “acceso a bases de datos online”. Las demás respuestas se pueden consultar en la siguiente figura.

Figura 13 Medidas de apoyo técnico y logístico implementadas por la FCA para la transición al trabajo a distancia.



Fuente: Elaboración propia (2024).

Este esfuerzo colectivo y la disposición para enfrentar el desafío fueron fundamentales. El personal implementó las medidas necesarias para mantener la operatividad de los procesos, garantizando así el cumplimiento de los objetivos establecidos. Esta actitud proactiva y el compromiso demostrado permitieron que la Facultad no sólo superara la transición, sino que también optimizara sus procesos internos. Así, se evidenció que, con la combinación adecuada de herramientas y actitud, es posible adaptarse y prosperar en un entorno de trabajo en constante cambio. Aunque la Facultad no contaba con un plan de contingencia preexistente, logró enfrentar la situación con gran eficacia y alcanzó un alto grado de adaptación al cambio.

Mientras el personal administrativo ya estaba familiarizado con el uso de herramientas ofimáticas y dispositivos tecnológicos como las computadoras, lo que facilitó su adaptación al trabajo a distancia. Los docentes enfrentaron mayores dificultades, ya que muchos de ellos, principalmente, los de mayor edad, dictaban sus clases escribiendo en los tableros de los



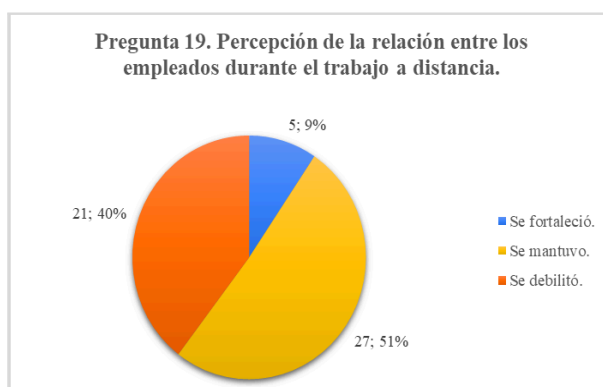
salones y algunos ni siquiera utilizaban proyectores (video beam). Según lo indicado por varios participantes en los instrumentos de recolección de información, el área académica fue la más afectada en la Universidad. La institución no contaba con plataformas adecuadas para la enseñanza en línea ni había desarrollado previamente programas semipresenciales; su modelo educativo estaba firmemente basado en la enseñanza presencial. Esta falta de preparación y la insuficiencia de infraestructura tecnológica hicieron que la transición a la modalidad virtual fuera especialmente desafiante para el ámbito académico.

Impacto en la dinámica laboral

Esta adaptación tecnológica impactó en la dinámica laboral, ofreciendo una valiosa oportunidad para el desarrollo profesional. Los colaboradores que se familiarizaron con estas herramientas digitales adquirieron nuevas habilidades que podrán aplicar en futuros entornos educativos. La capacidad de adaptarse y utilizar tecnologías emergentes no solo mejoró la experiencia de enseñanza y aprendizaje durante un período desafiante, sino que también preparó a los educadores para enfrentar futuros retos con mayor versatilidad y creatividad.

A la pregunta: **Durante el trabajo a distancia, ¿Cómo percibió que cambió la relación entre los empleados?** Respondieron de la siguiente manera: La mayoría de los participantes, un 51%, aseguró que la relación entre los empleados se mantuvo. Por otro lado, un 40% sintió que se debilitó, mientras que el 9% restante optó por la opción “se fortaleció”.

Figura 14 Percepción de la relación entre los empleados durante el trabajo a distancia.



Fuente: Elaboración propia (2024).



De acuerdo con las encuestas realizadas, la mayoría de los participantes expresó que, durante el periodo de trabajo a distancia, la relación entre los empleados se mantuvo en términos generales. Esto sugiere que, a pesar de la distancia física, los lazos y la comunicación entre los miembros del equipo lograron mantenerse estables. Sin embargo, una proporción menor de encuestados percibió que la relación entre los empleados se debilitó durante este tiempo. Este grupo indicó que la falta de interacción cara a cara pudo haber impactado negativamente en la cohesión y en la calidad de las interacciones laborales, posiblemente influenciado por el periodo de adaptación a las nuevas tecnologías.

Una pequeña minoría de participantes consideró que la relación entre los empleados se fortaleció. Esta percepción positiva podría estar relacionada con la adopción de nuevas formas de comunicación y colaboración que, para este grupo, mejoraron ciertos aspectos de la interacción. La posibilidad de tener conexiones más frecuentes y flexibles durante todo el tiempo podría haber contribuido a este sentimiento. A pesar de las variaciones en las percepciones individuales sobre cómo cambió la relación entre los empleados, lo más relevante es que la mayoría de los participantes reportó una sensación de estabilidad durante el trabajo a distancia. Esta percepción de estabilidad parece estar relacionada con la adaptación efectiva a las nuevas dinámicas de trabajo y con el soporte proporcionado por la Facultad para enfrentar los retos surgidos durante este periodo.

Impacto de la innovación en el desarrollo de habilidades profesionales

Otra experiencia valiosa que surgió del trabajo a distancia fue la capacidad demostrada por los directivos de la Facultad para liderar a sus equipos y mantener el desarrollo de sus actividades, minimizando al máximo los impactos negativos de este significativo cambio. Esto se logró debido al grado de autonomía que se otorgó a cada Facultad para enfrentar la situación de manera satisfactoria, a pesar de que, para algunos miembros del equipo, el trabajo aumentó por la necesidad de revisar la correcta implementación de los nuevos



procedimientos. Esta adaptación también trajo beneficios a largo plazo. El aprendizaje y la incorporación de nuevas herramientas tecnológicas no solo ayudaron a superar los retos inmediatos, sino que también prometieron agilizar ciertas tareas en el futuro y mejorar la eficiencia general del trabajo.

Para aquellos que supieron aprovechar la situación, la transición al trabajo a distancia ofreció una oportunidad para transformar la dinámica de sus clases de manera innovadora. En lugar de conformarse con la rutina tradicional, estos colaboradores exploraron nuevas TIC's que sirvieron para enriquecer sus métodos de enseñanza convencionales. Aprendieron a utilizar plataformas interactivas como Kahoot para crear cuestionarios en tiempo real, así como a integrar videos educativos y otras herramientas tecnológicas que fomentaron una participación más activa. Esta adaptación fue crucial para evitar la monotonía inherente a las largas sesiones de clase en línea, que a menudo se sentían interminables debido a la falta de interacción física.

Esta experiencia destacó la calidad del personal de la Facultad. Aquellos empleados que ya contaban con conocimientos en de las TIC's no solo los aplicaron en su trabajo, sino que también los compartieron generosamente con sus compañeros. Cuando algunos colegas no comprendían completamente las capacitaciones impartidas por la institución, otros se ofrecieron para explicarles de manera más detallada. Por ejemplo, los docentes de matemáticas expresaron inquietudes como: "¿Cómo enseño matemáticas desde un computador? Necesito un tablero, necesito que escriban." A lo que sus colegas respondieron: "Profe, puede conectar una Tablet y escribir en ella." Estos intercambios de ideas y el apoyo mutuo reflejaron la colaboración y el espíritu de ayuda que predominó en la Facultad.

Impacto de la infraestructura en la salud laboral

La salud mental de algunos colaboradores, especialmente, aquellos que valoran la interacción social y disfrutan compartir con los demás se vio afectada. El tiempo prolongado



en confinamiento y la falta de interacción social directa tuvieron un impacto importante en su bienestar. La ausencia de contacto cotidiano con los compañeros de trabajo, que solía ser una fuente de apoyo y camaradería, exacerbó el sentimiento de aislamiento. La transformación del trabajo en una rutina más monótona y repetitiva contribuyó al desgaste emocional, haciendo que el trabajo a distancia se convirtiera en una experiencia menos estimulante y más solitaria.

La reducción de las oportunidades para la socialización espontánea y la colaboración tradicional en equipo intensificó el estrés, la ansiedad y el agotamiento, principalmente, entre aquellos que no lograban desconectar del ámbito laboral. Permanecer siempre en línea y estar constantemente pendiente de WhatsApp y del correo electrónico resultó ser agotador y, en ocasiones, molesto. Por ejemplo, la preocupación por prepararse para el día siguiente podía llevar a recordar tareas pendientes a las 10 p.m., impidiendo una desconexión real del trabajo, algo que no ocurría tan frecuentemente durante el trabajo presencial. En consecuencia, el entorno laboral se volvió menos dinámico y más agotador emocionalmente.

Figura 15 Campaña Univalle sigue estudiando, Univalle sigue trabajando.

Con el objetivo de motivar a los estudiantes y profesores para que terminen exitosamente el semestre académico y demostrar a la sociedad que la Universidad del Valle continuaba activa durante el aislamiento preventivo obligatorio, se diseñó la campaña Univalle sigue estudiando, Univalle sigue trabajando. La estrategia apuntó a motivar a los estudiantes y profesores para que terminaran el semestre académico sin inconvenientes; socializar las herramientas virtuales que ofrece la DINTEV a partir de la estrategia PAT (Presencialidad Asistida por Tecnología) y brindar consejos a la comunidad estudiantil para el buen uso y aprovechamiento del tiempo. Comportamiento de la campaña en redes sociales (6239) personas alcanzadas, (335) reproducciones de video y (145) reacciones, comentarios y veces que se compartió.



Durante el año 2020 la Oficina de Comunicaciones de la Facultad a cabo dos campañas de promoción y difusión de los programas académicos de posgrados, tanto en sus páginas web como en los folletos informativos, así mismo se diseñaron las piezas promocionales de toda la campaña: portadas para

25

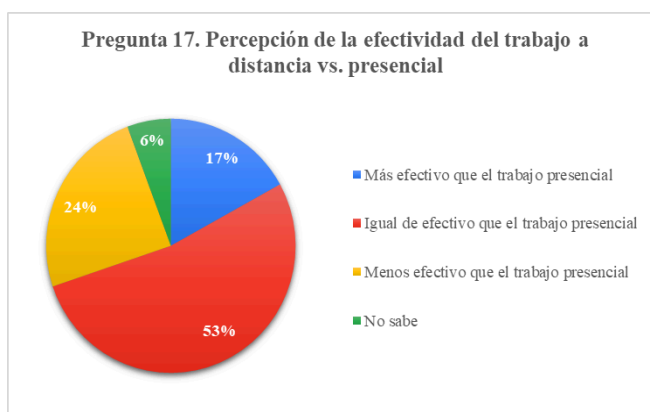
Fuente: Informe de gestión de la FCA (2020)

Percepción del impacto en la efectividad

A pesar de los esfuerzos por mantener una conexión estable, surgieron problemas con el proveedor de internet debido a la alta demanda generada por la transición a la modalidad de alternancia. La infraestructura disponible no era suficiente para soportar la conexión simultánea de varios salones de clases utilizando la misma banda de ancho. Esta limitación técnica impidió que todos los salones pudieran estar conectados de manera efectiva al mismo tiempo, afectando la calidad de la transmisión y la experiencia de los usuarios.

En la encuesta aplicada, se planteó una pregunta específica para evaluar la percepción del trabajo a distancia durante el periodo de pandemia, comprendido entre 2020 y 2021. La pregunta formulada fue: "¿Cómo calificaría la efectividad del trabajo a distancia en comparación con el trabajo presencial durante el periodo de pandemia, comprendido entre 2020 y 2021?" Las respuestas obtenidas fueron las siguientes:

Figura 16 Percepción de la efectividad del trabajo a distancia vs. presencial



Fuente: Elaboración propia (2024).

De acuerdo con los resultados, el 53% de los encuestados consideró que el trabajo a distancia fue igual de efectivo que el trabajo presencial. Este porcentaje sugiere que, para la mayoría de los participantes, el trabajo a distancia logró mantener un nivel de efectividad comparable al del trabajo realizado en la oficina. Esta percepción podría estar relacionada con la capacidad de los colaboradores para adaptarse a las nuevas herramientas tecnológicas y estrategias de comunicación que se implementaron durante la pandemia. Sin embargo, el 24% de los encuestados opinó que el trabajo a distancia fue menos efectivo que el presencial. Esta percepción negativa podría reflejar una serie de retos asociados con el trabajo a distancia, como la dificultad para mantener la productividad, problemas con la conexión a internet, o la falta de interacción cara a cara, que tradicionalmente facilita la colaboración y el trabajo en equipo.

Un 17% de los participantes consideró que el trabajo a distancia fue más efectivo que el trabajo presencial. Esta opinión podría estar basada en la mayor flexibilidad que ofrece el mismo y la eliminación del tiempo de desplazamiento. Para estos encuestados, las ventajas del trabajo a distancia podrían haber superado las dificultades encontradas. Finalmente, el 6% de los encuestados indicó que no sabían cómo calificar la efectividad del trabajo a distancia en comparación con el presencial. Esta respuesta puede reflejar incertidumbre o falta de experiencia directa suficiente con ambas modalidades para hacer una evaluación informada.



Los resultados indican que mientras una mayoría significativa percibió el trabajo a distancia como igualmente efectivo en comparación con el presencial, una proporción considerable de los participantes encontró que esta modalidad fue menos efectiva. Estos hallazgos sugieren que, a pesar de los esfuerzos realizados por la institución para facilitar la transición al trabajo a distancia, los constantes retos y limitaciones asociados con esta modalidad fueron notables para una parte importante de los encuestados. La percepción de efectividad puede variar según la experiencia individual y las condiciones específicas del trabajo de cada persona, lo que subraya la importancia de considerar múltiples factores en la evaluación de las modalidades laborales.

Experiencias clave en la logística de trabajo a distancia

En cuanto a la logística, la implementación del sistema SIGELO jugó un papel fundamental en la organización del regreso a la presencialidad. Este sistema permitió una gestión eficiente de las instalaciones y facilitó el cumplimiento de las normas de aforo, algo crucial en el contexto postpandemia. SIGELO ayudó a coordinar de manera efectiva el retorno del personal, asegurando que la rotación entre el trabajo presencial y el remoto se realizara de manera justa y equilibrada. El sistema proporcionó herramientas para programar y gestionar espacios de trabajo, lo que contribuyó a mantener un ambiente seguro y organizado. Debido a este programa, se pudieron establecer calendarios de trabajo que respetaban los aforos permitidos, evitando la saturación de oficinas y aulas. Este enfoque no solo garantizó el cumplimiento de las normativas de salud, sino que también optimizó la utilización de recursos, como salas de reuniones y áreas comunes.

Los cambios siempre implican grandes retos, y las experiencias vividas por todos los actores involucrados en la Facultad durante la pandemia subrayan esta realidad. La crisis presentó una serie de desafíos significativos que la Facultad tuvo que enfrentar y resolver de manera improvisada. La adaptación de la infraestructura tecnológica para facilitar el trabajo



desde casa se convirtió en una tarea crucial. Sin embargo, surgieron limitaciones en la adquisición de recursos debido a la falta de fondos. Este déficit financiero agravó los problemas existentes y ralentizó la capacidad de la Facultad para implementar soluciones efectivas y oportunas, como el uso de plataformas de videoconferencia. Como resultado, el proceso de adaptación se volvió más complejo y menos eficiente, afectando la capacidad de la Facultad para mantener la continuidad y calidad de sus operaciones educativas durante la transición.

A pesar de estos obstáculos financieros, la pandemia también ofreció valiosas oportunidades de aprendizaje para los colaboradores, quienes enfrentaron y superaron diversas dificultades. Estos retos destacan la importancia de una planificación y gestión efectiva para enfrentar situaciones imprevistas, así como la necesidad de apoyo adecuado para el personal en la transición a modalidades de trabajo a distancia. Las experiencias vividas reflejan la capacidad de adaptación y el aprendizaje continuo del personal durante la transición al trabajo a distancia, y subrayan áreas clave para mejorar en futuras situaciones similares.

Principales retos durante la adaptación al trabajo a distancia

De acuerdo con la RAE, un reto es “un objetivo o empeño difícil de llevar a cabo, que constituye, por ello, un estímulo y un desafío para quien lo afronta” (2023). En este contexto, la pandemia representó un desafío significativo al exigir un cambio drástico e inmediato en la modalidad de trabajo. Este cambio abrupto no solo transformó la forma en que los empleados realizaban sus tareas diarias, sino que también implicó ajustes profundos en la estructura organizacional y en los métodos de trabajo. La transición del trabajo presencial al remoto requirió que la Universidad y sus empleados se adaptaran a un nuevo entorno laboral, que dependía en gran medida de plataformas tecnológicas previamente no utilizadas en su rutina diaria.



Tabla 7 Retos identificados durante la transición hacia el trabajo a distancia

Categoría	Retos Identificados
Adaptación Rápida	Cambio abrupto a plataformas tecnológicas desconocidas con poco tiempo para adaptarse.
Digitalización de Procesos	Digitalización de procesos en papel y problemas con la organización de documentos digitales. Resistencia a cumplir plazos.
Recursos y Logística	Recursos tecnológicos limitados, falta de espacio y mobiliario adecuado en casa, y solicitudes de cobertura de costos adicionales.
Separación de Vida Personal y Laboral	Dificultad para equilibrar vida personal y laboral con responsabilidades familiares. Aumento de carga de trabajo.
Capacitación y Adaptación	Necesidad de ajustes continuos y capacitaciones adicionales para nuevas herramientas digitales.
Plataformas Tecnológicas	El uso de múltiples herramientas tecnológicas causó confusión. Saturación de plataformas como Zoom y necesidad de usar alternativas.

Fuente: Elaboración propia (2024).

Adaptación Rápida y Forzada

En un plazo muy corto, la Universidad tuvo que adaptarse a un nuevo entorno laboral que dependía de plataformas tecnológicas que antes no se habían utilizado en el trabajo presencial. Este ajuste implicó una adaptación rápida, con poco tiempo para asimilar los cambios y familiarizarse con las nuevas herramientas. Era esencial mantener una atención constante a las directrices e instrucciones proporcionadas por la Facultad, ya que el éxito de la transición dependía en gran medida de la correcta implementación de estas indicaciones.

Sin embargo, esta situación trajo consigo resistencia al cambio. Al modificar los métodos tradicionales de trabajo, algunos empleados mostraron reticencia a adoptar las nuevas formas de realizar sus actividades. Por ejemplo, se establecieron fechas límite para que subieran los documentos requeridos por sus jefes, pero algunos no cumplían con estas fechas. Esto llevó a resolver problemas sobre la marcha y, en algunos casos, a implementar medidas coercitivas en la Facultad. Según nos relataron en las entrevistas, si un empleado no subía un documento necesario para un pago, los pagos se congelaban hasta que el archivo



faltante estuviera disponible. De esta manera, se ejercía presión sobre los empleados para que cumplieran con sus responsabilidades.

Digitalización de procesos

Uno de los principales desafíos que enfrentó el DO de la Facultad fue el cambio de la forma tradicional de trabajo a la nueva realidad impuesta por la cuarentena. Tal como lo indica una de las participantes de las entrevistas sobre el día en que el Gobierno Nacional declaró la cuarentena y se cerraron las fronteras: “Ese día lloré y me pregunté, ¿qué voy a hacer? Tengo que trabajar. ¿Cómo vamos a firmar los cheques?” (Comunicación personal, 20 de mayo del 2024). Esta reflexión ilustra el impacto inmediato y abrumador del cambio en la mente de esta persona. El cuestionamiento de cómo proceder sin el uso del papel llevó a una rápida digitalización de todos los procesos, asegurando que se mantuvieran los mismos estándares que en la modalidad presencial, como la gestión de firmas. Esta transición exigió soluciones ágiles y adaptativas, ya que no existían alternativas preestablecidas.

Se implementó rápidamente una solución creando carpetas asignadas a cada empleado para que cargaran la documentación que anteriormente se manejaba en formato impreso durante la modalidad presencial en la Facultad. Aunque esta estrategia parecía funcionar bien al principio, surgieron problemas cuando la persona encargada de revisar los documentos encontraba que algunos estaban mal ubicados. Según los participantes de las entrevistas, este desafío requirió un proceso de ensayo y error para identificar la forma más eficiente de organizar la información. Fue crucial aprender a manejar eficazmente las herramientas disponibles, como Google Drive para compartir documentos digitales, y WhatsApp, que además de su uso para comunicarse con familiares y amigos, se empleó para organizar grupos de docentes y funcionarios. WhatsApp facilitó una comunicación ágil y efectiva, contribuyendo a coordinar y resolver problemas rápidamente.

Logística, recursos Limitados y retos económicos



Muchos empleados de la Universidad enfrentaron dificultades debido a la falta de un espacio adecuado en sus hogares que pudiera servir como oficina temporal. Además, muchos no contaban con los recursos necesarios para desempeñar sus funciones desde casa, tales como sillas ergonómicas, escritorios adecuados, conexión a internet, cámaras para videoconferencias y clases, así como computadoras o dispositivos móviles. Aunque algunos empleados sí disponían de estos elementos, se mostraron reservados a utilizarlos para el trabajo universitario. Incluso hubo quienes solicitaron que se les cubriera el costo del internet y de la energía. Ante esta situación, la responsabilidad de resolver estos problemas recayó en los directivos de la Facultad, quienes tuvieron que tomar medidas urgentes para asegurar que todos los empleados pudieran trabajar de manera eficiente y cómoda desde sus hogares. El objetivo era mantener la continuidad de las actividades institucionales sin interrupciones y preservar el bienestar de los trabajadores.

Separación de vida laboral y personal y sobrecarga de trabajo y canales de comunicación

En el caso de los administrativos, las secretarias enfrentaron una nueva situación al continuar con la atención a estudiantes, docentes y público en general. Debían gestionar eficientemente los canales de comunicación disponibles para manejar la alta demanda. A pesar de estos desafíos, demostraron una notable capacidad para gestionar las consultas de manera efectiva y mantener una comunicación fluida. Adaptaron rápidamente sus métodos de trabajo para enfrentar tanto la alta demanda como los problemas técnicos. Implementaron estrategias como la creación de sistemas de tiques para priorizar y organizar las consultas, lo que permitió rastrear y resolver las solicitudes de manera más ordenada.

Los directivos de la Facultad tuvieron que resolver problemas sobre la marcha, lo que resultó en numerosos errores debido a la falta de preparación para el cambio de modalidad. Según algunos participantes de las entrevistas realizadas, se enviaba una cantidad excesiva de



información a través de correos electrónicos, lo que provocó la saturación de estos. Los destinatarios recibían correos con información sobre múltiples recursos tecnológicos, pero la abundancia de datos causó confusión acerca de qué herramientas utilizar, cuáles ofrecían más beneficios, cuáles tenían interfaces más dinámicas y cuáles eran más fáciles de usar. Aunque se realizaron numerosas capacitaciones virtuales sobre estas herramientas, a menudo estas capacitaciones solo intensificaban la confusión en lugar de aclarar las dudas. Además, el cambio de clases presenciales a virtuales generó en los docentes la percepción de que ahora tendrían que invertir más tiempo para impartirlas.

Adaptación y capacitación Continuas

Los cambios introducidos no iban a funcionar a la perfección desde el inicio; se esperaba que el proceso de adaptación implicara ajustes y correcciones continuas a medida que se avanzaba. La colaboración y el compromiso de todo el personal fueron cruciales para superar los desafíos y garantizar que el nuevo entorno laboral funcionara de manera efectiva. Este enfoque dinámico y flexible permitió a la Universidad enfrentar los problemas imprevistos y ajustar las estrategias según fuera necesario, promoviendo una transición más fluida y efectiva hacia el trabajo remoto.

Como todas las instituciones estaban atravesando la misma situación, se podría decir que las herramientas tecnológicas que finalmente se implementaron en la Facultad estaban sufriendo una sobrecarga. Esta situación no era única en dicha institución; en realidad, era un fenómeno generalizado debido a la alta demanda que enfrentaban todas las organizaciones educativas en ese momento. Aunque la Facultad estaba inscrita en el RUAV y se beneficiaba de recursos tecnológicos, hubo ocasiones en las que reservar una sala en Zoom resultaba casi imposible debido a la saturación de la plataforma. La dificultad para reservar espacios en Zoom obligó a los directivos a buscar soluciones alternativas. Se realizaron ajustes continuos en la estrategia para adaptarse a las nuevas circunstancias. Como resultado, se optó por



comenzar a utilizar otras plataformas de videoconferencia, como Google Meet, para llevar a cabo las reuniones y las clases. Este cambio no sólo permitió aliviar la presión sobre Zoom, sino que también facilitó la organización de encuentros virtuales de manera más eficiente. A medida que la Facultad se adaptaba a estas nuevas herramientas, fue necesario realizar una serie de ajustes y capacitaciones adicionales para asegurar que todos los miembros del equipo pudieran utilizar las plataformas de manera efectiva y sin contratiempos.

Falta de Una plataforma tecnológica unificada

Este escenario evidenció que enfrentar el cambio representó un desafío considerable para la Facultad y reveló varias áreas críticas que necesitaban ser abordadas para mejorar la eficiencia y efectividad en la gestión de tecnologías. La falta de orden en la selección y gestión de una herramienta tecnológica unificada se convirtió en un obstáculo significativo. En lugar de concentrarse en una sola herramienta que pudiera satisfacer de manera integral todas las necesidades de la Facultad, se optó por ofrecer múltiples opciones tecnológicas a los empleados. Aunque esta estrategia se adoptó con buenas intenciones, resultó en una sobrecarga de información que complicó aún más la situación. La oferta de diversas herramientas tecnológicas generó una confusión considerable entre los usuarios, quienes se sintieron abrumados por la variedad de opciones disponibles. Esta confusión no solo afectó la capacidad de los empleados para utilizar eficazmente las herramientas, sino que también impidió una implementación coherente y eficiente de las nuevas tecnologías. La falta de claridad en la elección y el uso de las herramientas limitó la efectividad de los procesos y retrasó la adopción adecuada de las soluciones tecnológicas propuestas.

De acuerdo con todo lo abordado en este apartado, se puede inferir que la Facultad respondió de manera integral a la pandemia del Covid-19, implementando medidas clave para asegurar la continuidad de las actividades académicas y administrativas. La Facultad ajustó sus procesos a las nuevas condiciones impuestas por la crisis sanitaria mediante la adopción



efectiva de herramientas digitales y plataformas virtuales, tales como videoconferencias, almacenamiento en la nube y sistemas para la gestión del aforo. Esta transición al trabajo a distancia reveló desafíos significativos, como problemas de infraestructura, la adaptación rápida a nuevas tecnologías y la dificultad para separar el trabajo de la vida personal. A pesar de estos obstáculos, la FCA demostró una notable capacidad de gestión resiliente y orientada a la innovación. La implementación de herramientas digitales, junto con la capacitación del personal en el uso de estas tecnologías, permitió mantener la operatividad y eficacia del trabajo a distancia.

La experiencia adquirida durante este período subraya la importancia de la preparación y la adaptación, fortaleciendo los procesos internos y asegurando que la Facultad esté mejor equipada para enfrentar futuros desafíos. Además, la rápida adaptación a las nuevas condiciones ofreció oportunidades para desarrollar habilidades digitales y mejorar los métodos de enseñanza, lo que contribuyó a una notable mejora en la gestión de las actividades académicas y administrativas.



7. Conclusiones

La investigación sobre las lecciones aprendidas por la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, sede Cali, durante la implementación del trabajo a distancia en el período 2020-2021, ha revelado un conjunto significativo de experiencias que han moldeado el DO de la institución. Enfrentada a un cambio sin precedentes debido a la pandemia del COVID-19, la Facultad demostró una capacidad notable para adaptarse rápidamente a las nuevas condiciones impuestas por la crisis sanitaria, a pesar de no estar completamente preparada para una eventualidad de tal magnitud.

Los resultados muestran que, aunque la Facultad carecía de una planificación previa específica para una crisis global, logró movilizar recursos de manera efectiva, implementar tecnologías digitales y capacitar a su personal en un entorno de trabajo a distancia. Este proceso no estuvo exento de retos, como la falta de infraestructura adecuada, problemas de conectividad y la necesidad de mantener el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Sin embargo, a través de la resiliencia y la disposición para aprender y adaptarse, la Facultad no solo mantuvo la continuidad de sus actividades académicas y administrativas, sino que también fortaleció sus procesos internos y desarrolló nuevas competencias digitales entre sus colaboradores.

Entre las lecciones clave aprendidas, se destaca la importancia de la innovación tecnológica y la formación continua en el uso de herramientas digitales, así como la necesidad de una planificación más robusta para enfrentar crisis futuras. La experiencia adquirida durante este periodo también subraya la relevancia de mantener un enfoque flexible y adaptativo, que permita a la institución responder eficazmente a cambios imprevistos en su entorno operativo.

En conclusión, la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, sede Cali, ha emergido de este periodo de crisis con un conocimiento renovado sobre la



gestión del cambio y el desarrollo organizacional. Estas lecciones no solo han mejorado la capacidad de la Facultad para enfrentar desafíos futuros, sino que también han contribuido al fortalecimiento de su estructura organizativa y al avance de sus métodos de enseñanza y gestión, posicionándola mejor para enfrentar los retos del mundo académico y laboral en constante evolución.



8. Recomendaciones

1. Implementación de la Estrategia DO: Se sugiere adoptar la Estrategia DO para abordar de manera efectiva cambios similares a los estudiados en este trabajo. Esta estrategia permitirá a la Facultad anticiparse a los retos, planificar de manera más eficiente y ejecutar acciones con mayor control. La Estrategia DO puede mejorar la delegación de autoridad, optimizar la resolución de procesos y promover el aprendizaje organizacional. Es esencial que las acciones se orienten hacia el cambio, incluyendo la evaluación de los resultados, la realización de ajustes necesarios y la repetición del proceso según sea preciso, siempre de manera oportuna. Para una gestión más eficaz de crisis y una rápida adaptación de las estrategias, es importante establecer protocolos claros, formar equipos multidisciplinarios y ofrecer capacitación constante en el uso de herramientas tecnológicas. Un enfoque sistemático en la Estrategia DO proporcionará herramientas y métodos más efectivos para enfrentar retos derivados de situaciones de crisis, como una pandemia, garantizando una respuesta ágil y coordinada.

2. Capacitación de las directivas de la Facultad: Es fundamental que los líderes posean competencias y habilidades específicas para gestionar a sus equipos durante periodos de crisis. La formación en elementos como el liderazgo situacional, la comunicación efectiva y la gestión del cambio es esencial para que los directivos desempeñen un papel crucial en la superación de retos y en el logro de los objetivos organizacionales.

3. Capacitación integral del personal para el trabajo a distancia y adaptación a cambios: Se recomienda establecer un sistema continuo de evaluación de las competencias digitales del personal. Las evaluaciones periódicas deben identificar debilidades y áreas de mejora en las habilidades tecnológicas. Con base en los resultados, se diseñarán e implementarán programas de capacitación específicos para fortalecer estas habilidades. El



objetivo es mejorar la capacidad del personal para utilizar herramientas digitales, adaptarse a nuevas tecnologías y mantener la eficiencia operativa.

Esta iniciativa contribuirá al desarrollo de una cultura de aprendizaje continuo, que permita afrontar cambios inesperados y desafíos futuros. Se deben implementar programas que fomenten habilidades de adaptación, resolución de problemas y pensamiento crítico. Además, la promoción de una mentalidad resiliente y el desarrollo de competencias transversales fortalecerán la capacidad de los equipos para enfrentar situaciones adversas, mantener la agilidad organizacional y prosperar en un entorno en constante cambio.

4. Creación de programa integral de bienestar ajustado al trabajo a distancia: Se recomienda desarrollar un programa integral que enfoque el bienestar laboral en el contexto del trabajo a distancia, considerando cómo esta modalidad impacta diversos aspectos de la vida de los empleados. Esta política debe abordar temas clave como la salud física y mental, el equilibrio entre la vida personal y profesional, y la ergonomía en el hogar. Además, debería incluir directrices para apoyar a los empleados en la gestión del estrés, la creación de un entorno de trabajo adecuado en casa y el mantenimiento de una comunicación efectiva con los compañeros de trabajo.

5. Implementación de sistema de gestión del conocimiento: Se recomienda implementar estrategias que faciliten la transferencia y la conservación del conocimiento crítico adquirido a partir de las mejores prácticas y lecciones aprendidas en los procesos de la organización. Esto es fundamental para mantener un flujo de información constante y efectivo.

Para lograrlo, es relevante desarrollar plataformas y herramientas que permitan compartir información de manera eficiente, asegurando que el conocimiento pertinente se conserve y se transmita adecuadamente. Esto incluye:



Creación de Bases de Datos y Repositorios: Establecer sistemas de almacenamiento centralizado donde se puedan guardar y acceder a documentos, procedimientos, y mejores prácticas. Estos repositorios deben ser fácilmente accesibles para todos los empleados y estar actualizados regularmente.

Desarrollo de Espacios Colaborativos: Implementar el uso de plataformas digitales que faciliten la colaboración y la comunicación entre los miembros del equipo. Estas herramientas deben permitir el intercambio de ideas, la resolución conjunta de problemas y la compartición de experiencias entre los integrantes del equipo.

Designación de Mentores y Facilitadores: Identificar y capacitar a empleados con habilidades destacadas para que actúen como mentores o facilitadores del conocimiento. Estos mentores deberán apoyar y guiar a otros miembros del equipo en el aprendizaje y la aplicación de nuevas habilidades y conocimientos.

Fomento de la Cultura de Intercambio: incentivar una cultura organizacional que valore y promueva el intercambio de conocimientos y experiencias. Esto puede lograrse a través de la celebración de logros, el reconocimiento de contribuciones significativas y la implementación de prácticas que faciliten el aprendizaje colectivo y la difusión de conocimientos.

6. Digitalización del archivo: Se recomienda revisar la normativa de la Facultad respecto al archivo de la documentación importante, adoptando un enfoque más flexible respaldado por las TIC. Es crucial que la Facultad disponga de un espacio en la nube para compilar toda esta información, como resoluciones, circulares y comunicados, organizados por temas y dependencias para conservar un historial completo, así como una base de datos para registrar y consolidar la información general. Además, es importante fomentar el uso de recursos digitales en la gestión documental, promoviendo un entorno más sostenible y acorde con la era digital actual.



7. Control y seguimiento de las medidas implementadas: Se sugiere implementar un sistema de control y seguimiento más estructurado y transparente, que permita un mayor acompañamiento por parte de los directivos, ofreciendo claridad y soporte al personal a cargo en la integración de estas medidas en sus tareas específicas. Fomentar una comunicación abierta y regular para resolver inquietudes y ajustar las medidas según sea necesario, asegurará una aplicación más eficaz y una mayor consistencia dentro de la organización.

8. Implementación de un sistema de acción inmediata para la resolución de emergencias tecnológicas: Se sugiere implementar un sistema de acción para responder de manera inmediata a emergencias que requieran el uso de la modalidad de trabajo a distancia. Este sistema debe proporcionar un procedimiento detallado sobre cómo actuar en caso de que sea necesario trabajar desde casa, asegurando que las operaciones de la Facultad no se vean afectadas. Debe incluir:

Protocolos Específicos: Procedimientos detallados para el trabajo a distancia.

Capacitación Continua: Formación para el personal en el uso de herramientas y procedimientos.

Acceso a Recursos: Provisión de software, hardware y soporte técnico.

Plan de Comunicación: Canales y métodos para mantener al personal informado.

Mecanismos de Evaluación: Monitoreo y ajustes del sistema en tiempo real.

Pruebas y Simulaciones: Evaluación periódica para asegurar la eficacia del sistema.

9. Optimización de la infraestructura de red: Para garantizar la continuidad del trabajo a distancia, se recomienda invertir en la mejora de la infraestructura de red de la Facultad. Esto podría incluir la contratación de proveedores de servicios de internet más robustos, la implementación de redes virtuales privadas para aumentar la seguridad cibernética y garantizar el acceso continuo para los empleados, así como la adquisición de soluciones de almacenamiento en la nube que ofrezcan mayor capacidad y velocidad.



10. Implementación de sistemas integrados para la gestión académica y administrativa: Se recomienda la adopción de plataformas integrales que unifiquen tanto las tareas administrativas como académicas en un único sistema. Esta integración permitirá una gestión más fluida y coherente de las operaciones diarias, reduciendo la duplicidad de esfuerzos y mejorando la coordinación entre las diferentes áreas de la institución. La centralización de la información facilitará el acceso a datos clave, optimizando la toma de decisiones y aumentando la eficiencia operativa, lo que resultará en una gestión académica y administrativa más efectiva.

Tabla 8 Recomendaciones para afrontar el trabajo a distancia

Recomendación	Descripción
1. Implementación de la Estrategia DO	Adoptar la Estrategia DO para mejorar la gestión del cambio, con planificación eficiente, delegación de autoridad y evaluación continua, enfocados en la rápida adaptación y gestión de crisis.
2. Preparación de las direcciones	Capacitar a los líderes en liderazgo situacional, comunicación efectiva y gestión del cambio para que puedan guiar a sus equipos durante periodos de crisis.
3. Preparación integral del personal	Evaluar y fortalecer las competencias digitales del personal mediante capacitaciones específicas, fomentando la adaptación y resiliencia ante cambios tecnológicos y operativos.
4. Programa integral de bienestar	Desarrollar un programa que aborde la salud física, mental, ergonomía y equilibrio vida personal-profesional en el trabajo a distancia, con soporte en gestión del estrés y comunicación efectiva.
5. Fomentar la gestión del conocimiento	Implementar estrategias para conservar y compartir el conocimiento organizacional, creando bases de datos, espacios colaborativos y programas de mentoría para un aprendizaje continuo.
6. Revisión de la normativa de archivo	Revisar las normativas de archivo y adoptar soluciones en la nube para almacenar y organizar la documentación institucional, promoviendo un entorno digital y sostenible.
7. Control y seguimiento	Crear un sistema estructurado y transparente para el seguimiento de medidas implementadas, fomentando la comunicación abierta y ajustes continuos en los procesos.
8. Sistema de acción inmediata para emergencias	Establecer un sistema de respuesta inmediata para emergencias tecnológicas, con protocolos detallados, capacitación continua, acceso a recursos y simulaciones periódicas.



9. Optimización de la infraestructura de red	Invertir en la mejora de la infraestructura de red, incluyendo proveedores robustos, redes privadas virtuales y almacenamiento en la nube para garantizar la continuidad del trabajo a distancia.
10. Sistemas integrados de gestión	Adoptar plataformas integradas para centralizar las tareas administrativas y académicas, mejorando la coordinación y optimizando la toma de decisiones en la institución.

Fuente: Elaboración propia (2024).

Referencias

Referencias académicas

Araujo-Aguirre, W. E. (2021). Lecciones aprendidas y futuras estrategias empresariales a un año de la pandemia. *Quipukamayoc*, 29(60), 89-96.

Ayala Ortega, L. (2021). *Nueva realidad: Trabajo a distancia en Colombia*. Universidad de los Andes. <http://hdl.handle.net/1992/53497>

Báez Briceño, J. T., & Sáenz Agudelo, C. I. (2021). *Trabajo en casa: Cambios estructurales en la vida del trabajador*. <https://hdl.handle.net/10901/20005>

Castro, S., Guzmán, B., & Casado, D. (2007). Las TIC en los procesos de enseñanza y aprendizaje. *Laurus*, 13(23), 213-234 <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76102311>

Carrasco-Mullins, R. (2021). Teletrabajo: Ventajas y desventajas en las organizaciones y colaboradores. *Revista FAECO Sapiens*, 4(2), 01–14.

Chaves-Castro, A. H. (2021). Análisis sobre la evolución del COVID-19 en Colombia: ¿Se alcanzará el pico de contagio? *Tiempo&economía*, 8(1), 123-160

Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración* (7.a ed.). McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones* (3.a ed.).

Corporación Colombia Digital. (2012). *Aprender y educar con las tecnologías del siglo XXI*. Bogotá, Colombia.

De la Garza Carranza, M. T. (2002). Modelos del cambio organizacional como apoyo para la toma de decisiones. *Investigación Administrativa*, 31(90), 1-16.

Espinosa Escudero, V. (2022). *Efectos generados por los cambios organizacionales producto del COVID-19 en los colaboradores de función administrativa y académica del Instituto Tecnológico Metropolitano (ITM)*. [Tesis de grado].



Fernández Fernández, J. M., & Puente Ferreras, A. (2009). La noción de campo en Kurt Lewin y Pierre Bourdieu: Un análisis comparativo. *Reis. Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, (127), 33-53.

French, W. L., & Bell, C. H. (1995). *Desarrollo organizacional: Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización* (G. Meza Staines, Trad.; 5.a ed.). Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
<https://docplayer.es/174873171-Desarrollo-organizacional-aporaciones-de-las-ciencias-de-la-conducta-para-el-mejoramiento-de-la-organizacion.html>

Herrera, J. (2021). El impacto del teletrabajo en el entorno laboral y familiar y los efectos en el trabajador. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 9.

Hernández, J. A., Gallarzo, M., & Espinoza, J. d. J. (2011). *Desarrollo organizacional: Enfoque latinoamericano* (1.a ed.). Pearson Educación.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5.a ed.). McGraw-Hill Interamericana de España S.L.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (P. Baptista Lucio, Ed.; 6.a ed.). McGraw-Hill Education.

Lacouture, G. (1996). El legado de Kurt Lewin. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 28(1), 159-163.

Lind, D. A., Wathen, S. A., & Marchal, W. G. (2012). *Estadística aplicada a los negocios y la economía* (15.a ed.). McGraw-Hill Education

Molina Sabando, L. A., Briones Véliz, Í. B., & Arteaga Coello, H. S. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 498-510

Montoya Restrepo, I. A. (2009). La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*, 17(2), 23-44. <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v17n2/v17n2a03.pdf>

Navarrete Rojas, J. (2014). El teletrabajo, ventajas e inconvenientes. *ICADE. Revista De La Facultad De Derecho*, (93), 45–70.

Panesso Patiño, V., Teresa Cacima, A., Cardoso Camejo, L., Valdés Roque, L., & Valdés Roque, Y. (2021). Impacto de la COVID-19 para el desarrollo de la cultura organizacional en instituciones universitarias. *Panorama. Cuba y Salud*, 16(2), 45-50.

Real Academia Española. (s. f.). *Real Academia Española: Inicio*. <https://www.rae.es/>



Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (13.a ed.). Pearson Educación

Saco Barrios, R. (2007). El teletrabajo. *Derecho PUCP*, (60), 325-350

Sassen, S. (2022, 11 de febrero). La pandemia de COVID-19 en Colombia y los desafíos de la respuesta sanitaria. *Revista Javeriana*. [https://revistas.javeriana.edu.co/files-articulos/RGPS/20%20\(2021\)/54566349019/](https://revistas.javeriana.edu.co/files-articulos/RGPS/20%20(2021)/54566349019/)

Zea Vallejo, D. A., & Alonzo Manzano, K. E. (2020). Fundamentos teóricos de la estrategia organizacional como técnica para fortalecer el plan de capacitación del talento humano en la empresa moderna. *Revista de Investigación, Formación y Desarrollo: Generando Productividad Institucional*, 8(3), 33-41. <https://doi.org/10.34070/rif.v7i1>

Referencias institucionales

Congreso de Colombia

Congreso de Colombia. (2008). *Ley 1221 de 2008*. Función Pública. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=31431>

Congreso de Colombia. (2021). *Ley 2088 de 2021*. Función Pública. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=162970>

Ministerio de Educación Nacional

Ministerio de Educación Nacional. (2020). *Directiva Ministerial N°04*. https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-394296_recurso_1.pdf

Ministerio de Salud y Protección Social

Ministerio de Salud y Protección Social. (2020a). *Resolución No. 380 del 10 de marzo de 2020*. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-380-de-2020.pdf>

Ministerio de Salud y Protección Social. (2020b). *Circular No. 0018 Marzo 10 de 2020*. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=91129>

Ministerio de Salud y Protección Social. (2020c). *Resolución No. 385 del 12 de marzo de 2020*. https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%200385%20de%202020.pdf

Ministerio de Salud y Protección Social. (2020d). *Resolución No. 464 Marzo 18 de 2020*. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-464-de-2020.pdf>

Ministerio de Salud y Protección Social. (2020e). *Circular Externa No. 0000005*. [https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/ED/VSP/circular-externa-005-de-2020.p
df](https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/ED/VSP/circular-externa-005-de-2020.pdf)

**Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC)**

MinTIC. (2020a, marzo 25). *MinTIC recomienda las siguientes herramientas virtuales para trabajar en casa.*

<https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Salade-prensa/Noticias/126340:MinTIC-recomienda-las-siguientes-herramientas-virtuales-paratrabajar-en-casa>

MinTIC. (2020). *Sexto estudio de percepción y penetración en empresas privadas de Colombia 2022.*
https://teletrabajo.gov.co/814/articles-276348_recurso_1.pdf

MinTIC. (2020b). *Decreto No. 464 de 2020.* Función Pública.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=110676>

Ministerio de Trabajo

Ministerio de Trabajo. (2020a). *Circular 017 de 2020.*
<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=90795>

Ministerio de Trabajo. (2020b). *Resolución No. 0784 del 17 de marzo de 2020.*
<https://safetia.co/normatividad/resolucion-0784-de-2020/>

Ministerio de Trabajo. (2020c). *Resolución No. 0876 del 01 de abril de 2020.*
<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=92412>

Ministerio de Trabajo. (2020d). *Resolución No. 784 de 2020.*
https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/0876_compressed.pdf

Ministerio de Trabajo. (2020e). *Resolución No. 1590 de 2020 del 9 de septiembre de 2020.*
<https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/45087/resolucion+1590-2020.PDF>

Ministerio de Trabajo. (n.d.-a). *Circular 041 de 2020.* Secretaría Jurídica Distrital de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=93543>

Ministerio de Trabajo. (n.d.-b). *Resolución 1248 de 2020.*
<https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/45087/Resolucion-1248.pdf>

Ministerio de Trabajo. (n.d.-c). *Circular 021 de 2020.* Secretaría Jurídica Distrital de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=125424>

Organización Mundial de la Salud (OMS)

Organización Mundial de la Salud. (2020, 11 de marzo). *Alocución de apertura del director general de la OMS en la rueda de prensa sobre la COVID-19 celebrada el 11 de marzo de 2020.*



<https://www.who.int/es/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>

Organización Internacional del Trabajo (OIT)

OIT. (2016, 14 de enero). *Las dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de tecnología.*

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_531116.pdf

OIT. (2020a). *Definición y medición del trabajo a distancia, el teletrabajo, el trabajo a domicilio y el trabajo basado en el domicilio.*

OIT. (2020b, 22 de julio). *Orientaciones para la recolección de estadísticas del trabajo. COVID-19: Orientaciones para la recolección de estadísticas del trabajo.*

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_758333.pdf

OIT. (s. f.). *Guía para empleadores sobre el trabajo desde casa en respuesta al brote de la COVID-19.*

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_747014.pdf

Presidencia de la República de Colombia

Presidente de la República de Colombia. (2020a). *Decreto 417 de 2020 - Gestor Normativo.* Función Pública. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=110334>

Presidente de la República de Colombia. (2020b). *Decreto 418 de 2020 - Gestor Normativo.* Función Pública.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=110294#:~:text=Dicta%20medidas%20transitorias%20para%20expedir,la%20propagaci%C3%B3n%20del%20COVID%20%E2%80%93%2019.>

Presidente de la República de Colombia. (2020c). *Decreto 420 de 2020 - Gestor Normativo.* Función Pública.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=110314#:~:text=Proh%C3%ADban%20el%20consumo%20de%20bebidas,el%20expendio%20de%20bebidas%20embriagantes.>

Presidente de la República de Colombia. (2020d). *Decreto 440 de 2020 - Gestor Normativo.* Función Pública.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=110594#:~:text=Adopta%20medidas%20de%20urgencia%20en,de%20la%20Pandemia%20COVID%2019.>

Presidente de la República de Colombia. (2020e). *Decreto 457 de 2020 - Gestor Normativo.* Función Pública.



<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=110674#:~:text=Ordenar%20el%20aislamiento%20preventivo%20obligatorio,causa%20del%20Coronavirus%20COVID%2D19.>

Presidente de la República de Colombia. (2020f). *Resolución No. 464 Marzo 18 de 2020*.
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-464-de-2020.pdf>

Presidente de la República de Colombia. (2020g). *Directiva Presidencial N° 2. Función Pública*.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=109455>

Presidente de la República de Colombia. (2020h). *Decreto 491 de 2020*. Función Pública.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=111114>

Presidente de la República de Colombia. (2020i). *Decreto 531 de 2020*. Función Pública.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=111854>

Presidente de la República de Colombia. (2020j). *Decreto 537 de 2020*. Función Pública.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=111914>

Presidente de la República de Colombia. (2020k). *Decreto 539 de 2020*. Función Pública.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=112279>

Presidente de la República de Colombia. (2022). *Decreto 469 de 2022*. Función Pública.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=186048>

Universidad del Valle

Circulares

Universidad del Valle. (2020g). *Circular de la Vicerrectoría Académica: Recomendaciones para prevenir el covid-19; 11 de marzo de 2020*.

Universidad del Valle. (2020h). *Circular de la Vicerrectoría Administrativa: Circular No.08; 2 de abril de 2020*.

Universidad del Valle. (2020i). *Circular N° 08 del 03 de abril de 2020*.

Universidad del Valle. (2020j). *Circular del 8 de julio de 2020*.

Comunicados

Universidad del Valle. (2020k). *Primer Comunicado de Rectoría: “Medidas de carácter preventivo frente al coronavirus (Covid-19)”, emitido el 11 de marzo de 2020*.

Universidad del Valle. (2020l). *Comunicado de Decanatura - Nuevas medidas en Univalle frente al covid 19; 15 de marzo de 2020*.



Universidad del Valle. (2020m). *Comunicado de la Rectoría: Orientaciones y disposiciones para garantizar la operación administrativa de la Universidad; 23 de marzo de 2020.*

Universidad del Valle. (2020n). *Comunicado a la opinión pública del Sistema Universitario Estatal - SUE de la rectoría; 25 de marzo de 2020.*

Universidad del Valle. (2020o). *Comunicado de Decanatura - FCA; 3 de abril de 2020.*

Universidad del Valle. (2020p). *Comunicado del 14 de abril de 2020.*

Universidad del Valle. (2020q). *Comunicado del 24 de abril de 2020 de la Dirección de Nuevas Tecnologías y Educación Virtual (DINTEV): Asesorías de profesores de Univalle para sus clases.*

Universidad del Valle. (2020r). *Comunicado de la Rectoría: (aprobación de calificación cualitativa); 6 de abril de 2020.*

Universidad del Valle. (2020s). *Comunicado de Decanatura - Retorno gradual a actividades; 30 de agosto de 2020.*

Informes de gestión

Universidad del Valle. (2020a). *Informe gestión general.*

<https://drive.google.com/file/d/1xzOB7kCRb4OkPBxI9wAFItAUqPfAEwFS/view>

Universidad del Valle. (2020a) *Informe gestión FCA 2020.*

https://drive.google.com/file/d/1DfAVEVYo_T9lThoZaYvfO9tee-Kw5Waa/view

Universidad del Valle. (2021a). *Informe gestión general.*

https://drive.google.com/file/d/18j30Va5ZM8Mpr8Gr-V-_CsbiaDHomgbz/view

Universidad del Valle. (2021b). *Informe gestión FCA 2021.*

<https://drive.google.com/file/d/1DqgmbekkrRI96cJguCiY8IPrUFLgzuMB/view>

Resoluciones

Universidad del Valle. (2020a). *Resolución 1012 del 12 de marzo de 2020.*

Universidad del Valle. (2020b). *Resolución de Rectoría 1.062 del 17 de marzo de 2020.*

Universidad del Valle. (2020c). *Resolución de Rectoría 1.083 del 24 de marzo de 2020.*

Universidad del Valle. (2020d). *Resolución 1086 del 26 de marzo de 2020.*

Universidad del Valle. (2020e). *Resolución 1122 del 13 de abril de 2020.*

Universidad del Valle. (2020f). *Resolución 1134 del 27 de abril de 2020.*



Anexos

Anexo I: Guía de Preguntas para Cuestionario

Categoría	Pregunta
Demografía	1. Género
	2. Edad
	3. Tipo de vinculación
Estructura	4. Después de ser declarada la pandemia ¿Cuáles fueron las instrucciones recibidas por la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle en relación con la implementación del trabajo a distancia durante la pandemia del COVID-19?
	5. De acuerdo con sus conocimientos y las indicaciones impartidas por la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle, ¿Cuál fue la modalidad laboral implementada en el periodo 2019-2020?
	9. ¿Considera que las directrices proporcionadas por la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle fueron lo suficientemente claras como para permitirle cumplir adecuadamente con sus responsabilidades laborales?
	9.1 Si en la pregunta anterior respondió "No", por favor argumente su respuesta:
	10. Bajo el periodo de pandemia, comprendido entre el 2020 y 2021, ¿Tuvo alguna modificación en su tipo de contratación?
	19. Durante el trabajo a distancia, ¿Cómo percibió que cambió la relación entre los empleados?
	20. Durante el periodo de trabajo a distancia, ¿Cómo crees que se mantuvo la cohesión del equipo y la comunicación efectiva entre los miembros del mismo?
Tecnología	11. ¿Qué herramientas tecnológicas se utilizaron con mayor frecuencia para facilitar el trabajo a distancia durante el periodo 2020 - 2021?
	12. De las anteriores herramientas menciona la que para usted fue la más y la menos efectiva y por qué?
	17. ¿Cómo calificaría la efectividad del trabajo a distancia en comparación con el trabajo presencial en el periodo de pandemia, comprendido entre el 2019 y 2020?
Ambiente físico	6. ¿Considera usted que la facultad le proporcionó el apoyo necesario para garantizar un entorno de trabajo adecuado en casa?
	7. ¿Qué medidas implementó la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle para brindarle apoyo técnico o logístico durante su transición al trabajo a distancia?
Las personas	8. ¿Qué tan preparada considera usted que estaba la universidad para implementar el trabajo a distancia antes de la pandemia del COVID-19?
	13. Bajo el periodo de pandemia, comprendido entre 2020 y 2021, ¿Qué medidas implementó la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle para mantener el bienestar y la salud mental de los empleados durante el trabajo a distancia?
	14. De acuerdo con la respuesta anterior. ¿Cuál considera que fue la más importante y por qué?
	15. ¿Cuál fue su percepción general sobre el trabajo a distancia implementado por la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle?
	16. ¿Cuáles de los siguientes aspectos del trabajo a distancia contribuyeron positivamente a su rendimiento laboral?
	18. ¿Cómo cree que el trabajo a distancia afectó su rendimiento laboral?
	21. ¿Cuáles áreas de su vida considera que se vieron afectadas con el cambio de modalidad laboral?
	22. ¿Cuál fue el principal desafío enfrentado durante el trabajo a distancia?
	23. Mencione una experiencia positiva que para usted destacó durante el trabajo a distancia.
	24. ¿Qué aspectos del trabajo a distancia considera que resultaron más beneficiosos para la facultad?
	25. ¿Cómo calificaría su satisfacción laboral respecto al trabajo a distancia durante el periodo 2020 - 2021?



Anexo II: Guía de Preguntas para Entrevistas

Entrevista sobre el Impacto del Trabajo a Distancia en la Facultad de Ciencias de la Administración

El objetivo de esta entrevista es documentar las lecciones aprendidas por la facultad de ciencias de la administración de la Universidad del Valle, sede Cali, durante la implementación del trabajo a distancia en el periodo 2020 - 2022.

Las preguntas se estructuraron con base en los objetivos específicos del presente trabajo.

Objetivo 1. Describir las instrucciones y directrices relacionadas con el trabajo a distancia en el periodo 2020 - 2021, que fueron emitidas por la Universidad del Valle y/o la facultad de ciencias de la administración de la Universidad del Valle, sede Cali, en respuesta a la pandemia del COVID-19.

1. ¿Podría describir las instrucciones y directrices generales que recibieron los miembros de la facultad por parte de la universidad con respecto al trabajo a distancia durante el periodo 2020-2021?
2. ¿Cuáles fueron las instrucciones o directrices específicas para el personal docente y administrativo de la facultad durante el trabajo a distancia?
3. ¿Se establecieron procedimientos específicos para solicitar y gestionar el acceso a recursos físicos o equipos necesarios para realizar el trabajo a distancia?
4. ¿Se designó algún punto de atención o de apoyo para los cuestionamientos que los empleados tuvieran respecto a sus condiciones laborales, el uso de las herramientas digitales, salud y seguridad laboral (...)?

Objetivo 2. Identificar las modalidades de trabajo a distancia implementadas en la facultad de ciencias de la administración en el periodo 2020 – 2021.

1. ¿Cuál o cuáles fueron las modalidades de trabajo a distancia utilizadas por la Facultad de Ciencias de la Administración durante el periodo 2020-2021?
2. ¿Cómo se decidió la implementación de cada modalidad de trabajo a distancia?
3. ¿Cómo se organizaron y coordinaron las actividades académicas y administrativas de manera remota durante este periodo?
4. ¿Hubo alguna evolución en las modalidades de trabajo a distancia a lo largo del periodo mencionado?

Objetivo 3. Analizar las percepciones, experiencias y desafíos del personal administrativo y docentes nombrados de la facultad de ciencias de la administración de la Universidad del Valle, sede Cali, durante la implementación del trabajo a distancia en el periodo 2020 - 2021.

1. ¿Considera que la facultad estaba preparada para implementar el trabajo a distancia? (Frente a los recursos con los contaba la universidad/facultad y su talento humano, frente a estructura (física y digital).
2. ¿Cómo afectó el trabajo a distancia la dinámica de trabajo y la colaboración entre los miembros del personal administrativo y docente?
3. ¿Cómo percibieron los miembros de la facultad las instrucciones y directrices relacionadas con el trabajo a distancia emitidas por la misma durante el periodo 2020-2021? ¿Consideraron que estas instrucciones fueron claras y suficientes para facilitar la transición al trabajo remoto?



4. ¿Qué aspectos del trabajo a distancia consideraron más beneficiosos y cuáles fueron los más desafiantes desde su punto de vista?
5. ¿Se realizó alguna capacitación formal de parte de la universidad/Facultad respecto a la implementación del nuevo modelo de trabajo, el uso de las herramientas digitales con las cuales desempeñarían sus funciones? ¿A través de qué medio?