



# Revista Venezolana de Gerencia



Cómo citar: Palacio Salgado, C. R., Redondo Borrero, S. d. C., Diago Orozco, V., y Guerra Renand, J. (2022). Direccionamiento organizacional de la Universidad de la Costa ante la pandemia Covid-19. *Revista Venezolana De Gerencia*, 27(Especial 8), 866-885. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.9>

Universidad del Zulia (LUZ)  
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)  
Año 27 No. Especial 8, 2022, 866-885  
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



# Direccionamiento organizacional de la Universidad de la Costa ante la pandemia Covid-19

**Palacio Salgado, Claudia Roxana\***  
**Redondo Borrero, Silvana del Carmen\*\***  
**Diago Orozco, Victoria\*\*\***  
**Guerra Renand, Jiseth\*\*\*\***

## Resumen

El presente artículo, buscó analizar la percepción de los colaboradores de las respuestas organizacionales tomadas por la Universidad de la Costa, ubicada en la ciudad de Barranquilla, Colombia en respuesta a los desafíos impuestos por la nueva realidad mundial a consecuencia de la pandemia del virus COVID-19. Lo anterior, se realizó a partir de una metodología cuantitativa de tipo descriptivo, utilizando una encuesta de 20 afirmaciones y 6 ejes fundamentales aplicada a 909 colaboradores. Se encontró un índice del 87.5 con una percepción muy sobresaliente respecto al Índice de Respuesta Organizacional, así como un índice del 81.6 con una percepción sobresaliente respecto al Índice de Respuesta Personal, un Índice de Respuesta al Nuevo Mundo del 84.5 con una percepción muy sobresaliente y un Índice de Respuesta al Nuevo Mundo, que requiere atención prioritaria con un puntaje de 57,8 de acuerdo con el manejo de las actividades domésticas, laborales y emocionales de los colaboradores dentro del teletrabajo. Se concluye que las universidades, deben enfocar sus respuestas organizacionales teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de sus colaboradores y la oportuna toma de decisiones junto con la rápida implementación de acciones para abordar el desafío de la pandemia del COVID-19.

**Palabras clave:** adaptabilidad; percepción; nueva normalidad; trabajo en casa; COVID-19.

**Recibido:** 23.02.22

**Aceptado:** 25.06.22

\*, Especialista en Gerencia y Control del Riesgo Laboral. Corporación Universidad de la Costa, Colombia. ORCID <https://orcid.org/0000-0001-7427-3077>. Correo electrónico: [cpalacio1@cuc.edu.co](mailto:cpalacio1@cuc.edu.co)

\*\* Especialista en Gerencia y Control del Riesgo Laboral. Corporación Universidad de la Costa, Colombia. ORCID <https://orcid.org/0000-0001-6372-0281>. Correo electrónico: [sredondo@cuc.edu.co](mailto:sredondo@cuc.edu.co)

\*\*\* Magister en Sistemas de Gestión, Corporación Universidad de la Costa, Colombia. ORCID <https://orcid.org/0000-0002-5874-3160>. Correo electrónico: [ydiago2@cuc.edu.co](mailto:ydiago2@cuc.edu.co)

\*\*\*\* Especialista en investigación de mercados. Corporación Universidad de la Costa, Colombia, ORCID <https://orcid.org/0000-0002-0116-2445>. Correo electrónico: [jguerra11@cuc.edu.co](mailto:jguerra11@cuc.edu.co)

# Organizational management of the university de la costa in the face of the covid-19 pandemic

## Abstract

This article sought to analyze the perception of the collaborators of the organizational responses taken by the Universidad de la Costa, located in the city of Barranquilla, Colombia in response to the challenges imposed by the new world reality as a result of the COVID virus pandemic. -19. The foregoing was carried out based on a descriptive quantitative methodology, using a survey of 20 statements and 6 fundamental axes applied to 909 collaborators. An index of 87.5 was found with a very outstanding perception regarding the Organizational Response Index, as well as an index of 81.6 with an outstanding perception regarding the Personal Response Index, a New World Response Index of 84.5 with a very outstanding perception and an Index of Response to the New World, which requires priority attention with a score of 57.8 according to the management of the domestic, work, and emotional activities of the collaborators within teleworking. It is concluded that universities must focus their organizational responses taking into account the needs and expectations of their collaborators and timely decision-making together with the rapid implementation of actions to address the challenge of the COVID-19 pandemic.

**Keywords:** adaptability; perception; new normal; work at home; COVID-19.

## 1. Introducción

La pandemia de COVID-19 ha provocado cambios sin precedentes en la vida actual de la ciudadanía y economía mundial (Organización Panamericana de la Salud OPS, 2020). El cambio forzado al trabajo virtual, los cambios en nuestros patrones de viaje y consumo y la prohibición de reuniones sociales han generado un cambio radical hacia la actividad de la vida diaria (Balaguer, 2020). Todo lo que se puede hacer presencialmente ahora también se hace virtualmente (Tello de la Torre y Vargas, 2020).

Ahora bien, el trabajo en

casa también conocido como teletrabajo, significa trabajar de forma remota utilizando tecnología y telecomunicaciones modernas para mantenerse en contacto con el empleador o empresa (Barbisch et al, 2015). El teletrabajo permite a las personas trabajar en casa, en un café local con WiFi o en un centro de teletrabajo local durante uno o más días a la semana, o tiempo completo (Huerta et al, 2021). Asimismo, el teletrabajador utiliza herramientas de comunicación para realizar sus tareas laborales desde una ubicación remota. Durante los últimos veinte años, la práctica se ha vuelto mucho más común. El término

trabajo a distancia también significa lo mismo que teletrabajo (Alonso y Cifre, 2002).

Es poco probable que el mundo después de COVID-19 regrese a lo que era antes. Muchas tendencias que ya están en marcha en la economía mundial se están acelerando por el impacto de la pandemia (Mora et al, 2021; Goldenberg, Denomme y Lee, 2022). Esto es especialmente cierto en la economía digital, con el aumento del comportamiento digital como el teletrabajo y el aprendizaje a distancia, etc. El futuro del trabajo ha llegado más rápido, junto con sus desafíos, muchos de ellos potencialmente multiplicados, como la polarización de ingresos, la vulnerabilidad de los trabajadores, más trabajo por encargo y la necesidad de que los trabajadores se adapten a las transiciones ocupacionales (Deloitte, 2020; Moreno et al, 2020). Esta aceleración es el resultado no solo de los avances tecnológicos, sino también de nuevas consideraciones para la salud y la seguridad, y las economías y los mercados laborales tardarán en recuperarse y probablemente emergerán cambiados (Buitrago, 2020).

Las universidades, como la mayoría de otras organizaciones y sectores de la educación y economía, han soportado unos últimos años muy difíciles. Cuando ocurre una crisis como la del COVID-19, una organización se ve obligada a enfrentar la realidad y analizar qué tan bien funcionan sus sistemas y procesos organizacionales, qué podría hacer mejor y dónde permanecen sus falencias. Y es así, que las universidades respondieron de diferentes maneras a la interrupción de la "normalidad" causada por la pandemia de COVID-19 (Tagliaro y Migliore, 2022). El resultado fue una variedad

de reacciones para enfrentar el cambio exigido por la pandemia, que incluyen, entre otras cosas: poner en cuarentena a los estudiantes, cerrar los campus por completo, pasar al aprendizaje en línea, y aplicar la modalidad del teletrabajo con sus colaboradores (Acevedo et al, 2021).

Para el personal administrativo y docente, por ejemplo, el teletrabajo se convirtió en la norma y muchos de los cambios se realizaron rápidamente con diversos grados de éxito y comprensión. Las principales funciones tradicionales y continuas de las universidades son enseñar e investigar y, al hacerlo, satisfacer las necesidades de la sociedad y mejorarla. La estructura organizativa debe garantizar que tanto la enseñanza como la investigación puedan prosperar (International Institute for Higher Education in Latin America and the Caribbean IESALC, 2020). La estructura debe garantizar que la organización sea ágil y que fomente la innovación, ya que esta debe promover una comunicación abierta y comprensible y una toma de decisiones oportuna y adecuada. En última instancia, es el liderazgo en la parte superior lo que impacta en el diseño organizacional que se adopta y qué tan bien gobernada está la universidad (Kaluza y Van Dick, 2022). Sin duda, el 2020 fue un año decisivo para las universidades, en el que algunas instituciones enfrentaron bien los desafíos presentados, mientras que otras no lo hicieron tan bien (Ordorika, 2020).

A partir de lo anterior, el siguiente estudio tiene por objetivo realizar un análisis de la percepción de los colaboradores de la Universidad de la Costa CUC ubicada en la ciudad de Barranquilla ante las respuestas organizacionales tomadas por la Universidad en respuesta a los desafíos

impuestos por la nueva realidad mundial a consecuencia de la pandemia consecuente del virus COVID-19.

## 2. Teletrabajo durante la Pandemia del COVID-19

El fenómeno del teletrabajo tiene implicaciones para las personas y organizaciones, y para la sociedad en general (Carrasco, 2016). Las principales ventajas para las personas son una mayor autonomía y flexibilidad; a las organizaciones, mayor capacidad de recursos humanos y ahorros en gastos directos; y a la sociedad, una reducción del daño ambiental, soluciones para poblaciones con necesidades especiales y ahorros en infraestructura y energía (Schieman, Badawy y Hill 2022). Las ventajas se sopesan frente a las desventajas: para las personas, posible sensación de aislamiento, falta de separación entre el trabajo y el hogar; a las organizaciones, costos de transición a nuevos métodos de trabajo, capacitación y perjuicios al compromiso e identificación con la organización (Ren et al, 2022); y finalmente, la sociedad se enfrenta al peligro de crear individuos separados (Alonso y Cifre, 2002).

Ahora bien, antes de la pandemia de COVID-19, la Organización Internacional del Trabajo estimó que el 7,9% de la población mundial activa laboralmente cumplía sus funciones desde casa de forma permanente. Por supuesto, algunos trabajos simplemente no se pueden hacer en casa. Pero los continuos brotes del virus han estado acelerando la tendencia hacia el teletrabajo, posiblemente a largo plazo (OIT, 2020). Hasta ahora, el teletrabajo ha sido más lento de lo que muchos predijeron cuando surgió la tecnología de trabajo remoto (Ben, Ayadi y Hamad,

2022). Esta inercia probablemente refleja la falta de interés de los empleadores en invertir en la tecnología y las prácticas de gestión necesarias para operar una fuerza de trabajo a distancia (Arbeláez y Villasmil, 2020).

Tal como se expresó con anterioridad, el teletrabajo ha aumentado enormemente en respuesta a la pandemia de COVID-19. La capacidad de teletrabajo se asocia tanto con un riesgo reducido de infección como con un riesgo significativamente menor de perder el trabajo (Arbeláez et al, 2019). La capacidad de cambiar rápidamente al teletrabajo al comienzo de la pandemia salvó los trabajos de muchos ciudadanos y a medida que continúa la pandemia, se evidencia de que algunos trabajadores que anteriormente trabajaban desde casa están comenzando a regresar a sus lugares de trabajo, aunque la mayoría de los que pueden teletrabajar continúan haciéndolo (García et al, 2021).

Asimismo, la crisis de COVID-19, creó una necesidad repentina para que las empresas y sus empleados comenzaran o aumentaran el trabajo desde casa. Al facilitar el teletrabajo desde el hogar, las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han sido cruciales para permitir que las actividades económicas perduren y permitir que una parte significativa de las personas continúen obteniendo ingresos. Lo cual, ha denotado la importancia de que las empresas adapten prácticas laborales para abordar los desafíos asociados con el teletrabajo (Krishnamurthy, 2020). Las medidas relevantes incluyen fomentar el establecimiento de límites y rutinas para evitar el exceso de trabajo; asegurar que los gerentes tengan las habilidades y herramientas necesarias para coordinar tareas y comunicarse de manera efectiva; prestando especial

atención a la creatividad, la lluvia de ideas, las tareas de resolución de problemas y el aprendizaje autónomo; y facilitar la creación de redes, las relaciones entre equipos y la cohesión independientemente del lugar de trabajo (García et al, 2021; Nayal et al, 2022).

El COVID-19 ha traído desafíos humanos y humanitarios sin precedentes. Muchas empresas de todo el mundo han estado a la altura de las circunstancias, actuando con rapidez para proteger a los empleados y migrar a una nueva forma de trabajar que ni siquiera los planes de continuidad empresarial más extremos habían previsto (Buitrago, 2020). En todas las industrias, los líderes utilizan lecciones de trabajo desde casa a gran escala para volver a imaginar cómo se hace el trabajo, y qué papel deben desempeñar las oficinas, de manera creativa y audaz (Alon et al, 2020).

Durante la pandemia, muchas personas se han sorprendido por la rapidez y eficacia con la que se adoptaron las tecnologías de videoconferencia y otras formas de colaboración digital. Para muchos, los resultados han sido mejores de lo que imaginaban. Según la Organización Internacional del Trabajo OIT, el 80% de las personas alrededor del mundo informan que disfrutaban trabajar desde casa. El 41% dice que es más productivo que antes y el 28% que es igual de productivo (OIT, 2020).

Asimismo, los empleados liberados de largos desplazamientos y viajes al lugar de trabajo han encontrado formas más productivas de pasar ese tiempo, han disfrutado de una mayor flexibilidad para equilibrar sus vidas personales y profesionales y han decidido que prefieren trabajar desde casa en lugar de la oficina (OIT, 2020; Lunde et al, 2022). Lo cual, ha hecho que las organizaciones piensen que pueden acceder a

nuevos grupos de talentos con menos restricciones de ubicación, adoptar procesos innovadores para impulsar la productividad, crear una cultura aún más sólida y reducir significativamente los costos inmobiliarios (Burbano, Valdivieso y Buerbano, 2020; Catană et al, 2022).

Estas mismas organizaciones miran hacia la reapertura y sus desafíos. Antes de que una vacuna esté disponible, la experiencia de la oficina probablemente no se mantendrá como era antes de la pandemia (Beckel y Fisher, 2022; Adamovic, 2022). Muchas empresas requerirán que los empleados usen máscaras en todo momento, rediseñen los espacios para garantizar el distanciamiento físico y restringirán el movimiento en áreas congestionadas (por ejemplo, bancos de ascensores y despensas) (El Kadri Filho y Roberto De Lucca, 2022). Como resultado, incluso después de la reapertura, es probable que las actitudes hacia las oficinas sigan evolucionando (Camacho, 2021).

La mayoría de los trabajadores dice que, en su mayor parte, las responsabilidades de su trabajo se pueden hacer desde casa, según una encuesta del Pew Research Center realizada en octubre del año 2020 en EE. UU, los que dicen que su trabajo se puede hacer desde casa incluyen 84% en banca, finanzas, contabilidad y bienes raíces, 84% en información y tecnología, 59% en educación y 59% en servicios profesionales, científicos y técnicos (Pew Research Center, 2020).

Entre los trabajadores que dicen que las responsabilidades de su trabajo se pueden realizar principalmente desde casa, aproximadamente la mitad o más dicen que rara vez o nunca teletrabajaban antes de la pandemia, y este es especialmente el caso entre los del sector de la educación (el 75% dice

rara vez o nunca teletrabajaban). Pero la mayoría en todas estas industrias que dicen que su trabajo se puede hacer principalmente desde casa informan que ahora trabajan desde casa todo el tiempo o la mayor parte del tiempo. Esto incluye 90% en el sector de información y tecnología, 75% en servicios profesionales, científicos y técnicos, 74% en banca, finanzas, contabilidad e inmobiliario y 61% en educación (Pew Research Center, 2020).

Ahora bien, el creciente uso de la digitalización y la difusión de los rápidos y disruptivos avances en las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han facilitado enormemente la implantación del teletrabajo en numerosos sectores, como la administración pública, los seguros, la banca y la educación superior en cabeza de las universidades, y han contribuido a la flexibilización del mercado laboral (Moreira et al, 2022). En esencia, han dado lugar al nacimiento de nuevos tipos de organizaciones y métodos de trabajo y revolucionado el despliegue de los procesos de trabajo (por ejemplo, equipos virtuales). Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han permitido también que las tareas laborales se realicen no solo de manera más rápida y consistente con menos esfuerzo, sino también a distancia (Ifijeh y Yusuf, 2020).

Dado que la pandemia de COVID-19 ha afectado drásticamente y sigue afectando al sistema mundial de la educación superior, el teletrabajo se ha convertido en una de las respuestas más populares a este brote en las universidades, ya que los servicios educativos y la investigación científica se pueden realizar razonablemente en casa o en línea. Sin embargo, los servicios educativos siguen estando

abiertos tanto al trabajo a domicilio como a las actividades presenciales, ya que la flexibilidad laboral aumenta el compromiso y la satisfacción laboral, y mejora el bienestar de los trabajadores (Haider y Anwar, 2022). Como concepto amplio y multifacético, el bienestar se define como “el punto de equilibrio entre el conjunto de recursos de un individuo y los desafíos que enfrenta”, y está vinculado con otros conceptos similares como la satisfacción (Jiménez y Ruiz, 2021).

### 3. Acciones organizacionales de las universidades ante la pandemia del COVID-19

La pandemia del virus COVID-19, ha provocado una crisis sin precedentes en todos los ámbitos. En el ámbito de la educación, esta emergencia ha provocado el cierre masivo de actividades presenciales de las instituciones de educación superior como las universidades en más de 190 países con el fin de prevenir la propagación del virus y mitigar su impacto (BID, 2020a).

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL, ha argumentado que incluso antes de la pandemia, la situación social en la región de América del Sur se estaba deteriorando debido al aumento de las tasas de pobreza y pobreza extrema, la persistencia de las desigualdades y el creciente descontento social. En este contexto, la crisis por la pandemia tendría un impacto profundamente negativo en los distintos sectores sociales, en particular la salud y la educación (CEPAL, 2020).

El brote del coronavirus se ha convertido en una interrupción importante para las universidades alrededor del

mundo, ya que la mayoría de estas cancelaron las clases presenciales y pasaron a la instrucción en línea (Banco Interamericano de Desarrollo BID, 2020b). La pandemia también amenaza con alterar significativamente casi todos los aspectos de la vida universitaria. Estas preocupaciones se extienden al futuro financiero de las universidades en un momento de considerable inestabilidad financiera, tanto en forma de costos inesperados como de posibles reducciones de ingresos (Rappaccioli et al, 2021).

Durante las cuarentenas y/o picos de la pandemia, las universidades han tenido que adaptarse para seguir colaborando y garantizar que los procesos más importantes se puedan llevar a cabo de forma remota por medio del teletrabajo (CEPAL, 2020). Esto ha funcionado bien para algunas organizaciones y procesos, pero no para otros. Y es por esto, que las universidades deben identificar los procesos más importantes y revisarlos por completo, con la participación de los colaboradores para poder identificar cuales procesos están siendo llevados de la manera correcta y cuales deben mejorar (Pérez y Gálvez, 2009).

Las universidades, también deben reflexionar sobre sus valores y cultura y sobre las interacciones, prácticas y rituales que promueven esa cultura. Una universidad que se enfoca en desarrollar talento, por ejemplo, debería preguntarse si los pequeños momentos de mentoría que suceden en una oficina pueden continuar de manera espontánea en un mundo digital (Gerich, 2022). Otras prácticas podrían reconstruirse

y fortalecerse para que la organización cree y mantenga la comunidad y la cultura organizacional que busca (BID, 2020b).

#### **4. Fundamentos metodológicos de la investigación**

Los cambios a los que se vio obligada la Universidad de la Costa por motivo de la aparición de la pandemia por Covid 19, llevaron a la toma de decisiones de forma intempestiva, con el firme propósito de poder seguir ofreciendo servicios de educación de alta calidad, preservando el bienestar. Ante esto, la institución de educación superior consideró importante conocer la percepción de los colaboradores frente a los cambios implementados y la capacidad de abrazar una realidad distinta a la conocida, por lo cual decide contratar los servicios para la aplicación de un instrumento con este fin.

El estudio, se realizó a partir de una metodología cuantitativa tipo descriptiva. La población universal consistió en 957 colaboradores de la Universidad de la Costa CUC ubicada en la ciudad de Barranquilla, Colombia. La Universidad de la Costa (CUC), es una universidad acreditada en alta calidad, de carácter privado con más de 11 mil estudiantes activos, fundada en 1970 que oferta 24 programas de pregrado, 11 programas de maestría, 3 programas de doctorado y 39 programas de especialización profesional. En la siguiente tabla, se puede observar el porcentaje de participación de los colaboradores según la Unidad de trabajo (ver tabla 1).

**Tabla 1**  
**Participación de colaboradores**

Unidad	Población objetivo	Encuestas recibidas	Participación (%)	Margen de error (%)
Planeación	18	17	94.4	1.4
Posgrados	12	11	91.7	2.7
Secretaría General	17	17	100.0	0.0
Vicerrectoría Académica	611	579	94.8	0.2
Vicerrectoría Administrativa	162	154	95.1	0.4
Vicerrectoría de Bienestar	69	69	100.0	0.0
Vicerrectoría de Ctei	14	13	92.9	2.1
Vicerrectoría de Extensión	15	14	93.3	1.9
Vicerrectoría Financiera	25	22	88.0	2.6
Otros colaboradores de CUC*	14	13	92.9	2.1
<b>Total</b>	<b>957</b>	<b>909</b>	<b>95.0</b>	<b>0.2</b>
Nivel de confiabilidad	95%	<b>Tipo de contrato</b>		
Umbral de confidencialidad (Colaboradores)	7	Fijo a un año...	48%	
Fecha de Aplicación	Oct. 2020	Fijo inferior a...	12%	
Medio de Aplicación	Internet	Indefinido	39%	

Fuente: Elaboración propia (2022).

Ahora bien, el instrumento de recolección de información correspondió a una encuesta con 20 afirmaciones repartidas dentro de 6 ejes fundamentales como Organización, Liderazgo, Equipo de trabajo y Relación con el trabajo dentro del Índice de Respuesta Organizacional

(IRO), Personal dentro del Índice de Respuesta Personal (IRP) y por último la Apreciación general dentro del Índice de Respuesta al Nuevo Mundo. Lo anterior, utilizando la siguiente escala de valoración (Cuadro 1).

**Cuadro 1**  
**Escala de valoración**

Valoración	Descripción
Excelente	Acuerdo excepcional
Muy Alta	Acuerdo muy sobresaliente
Alta	Acuerdo sobresaliente
Media (+)	Acuerdo superior a la mediana del mercado
Media (-)	Acuerdo inferior a la mediana del mercado
Baja	Cuestionamiento sobresaliente
Muy Baja	Cuestionamiento muy sobresaliente
Crítica	Cuestionamiento excepcional

Fuente: Elaboración propia (2022).

## 5. Direccionamiento organizacional de las universidades

Dentro de los resultados obtenidos dentro del Índice de Respuesta Organizacional (IRO) del pilar de organización, se encontró una percepción alta, es decir un acuerdo sobresaliente respecto a que la universidad está tomando medidas para proteger a los trabajadores, así como que los esfuerzos

que la organización está pidiendo a sus trabajadores son razonables teniendo en cuenta la nueva modalidad o formas de trabajo. Asimismo, se evidenció una percepción media +, es decir un acuerdo superior a la mediana del mercado respecto a que la universidad demuestra interés en los trabajadores como personas, que los trabajadores cuentan con los recursos para hacer su trabajo y por último que así perciben la estabilidad en la organización (Cuadro 2).

### Cuadro 2 Organización

Organización	Percepción
Esta organización está tomando medidas para protegernos	Alta
La organización demuestra interés en nosotros como personas	Media (+)
Cuento con los recursos necesarios para hacer mi trabajo	Media (+)
Los esfuerzos adicionales que la organización me está pidiendo hacer, son razonables	Alta
Así percibimos la estabilidad en la organización	Media (+)

Fuente: Elaboración propia (2022).

Respecto a los resultados obtenidos dentro del Índice de Respuesta Organizacional (IRO) del pilar de liderazgo, se encontró una percepción muy alta, es decir, un acuerdo muy sobresaliente respecto a la afirmación de que el equipo de líderes cuenta con las habilidades necesarias para responder a los desafíos que trae esta nueva realidad, así como a la afirmación de que mi jefe se ha adaptado a los cambios. También se encontró una percepción alta, es decir, un acuerdo sobresaliente

sobre las siguientes afirmaciones: confío en el criterio de la Alta Dirección para responder a los desafíos que trae esta nueva realidad, los líderes están actuando bajo los valores que se promueven en esta organización, mi jefe me mantiene informado sobre asuntos y cambios importantes y, por último, mi jefe comprende que estoy tratando cuestiones laborales, domésticas y emocionales al mismo tiempo (Cuadro 3).

### Cuadro 3 Liderazgo

Liderazgo	Percepción
Confío en el criterio de la Alta Dirección para responder a los desafíos que trae esta nueva realidad	Alta
El equipo de líderes cuenta con las habilidades necesarias para responder a los desafíos que trae esta nueva realidad	Muy alta
Los líderes están actuando bajo los valores que se promueven en esta organización	Alta
Mi jefe se ha adaptado a los cambios que hemos experimentado	Muy alta
Mi jefe me mantiene informado sobre asuntos y cambios importantes	Alta
Mi jefe comprende que estoy tratando cuestiones laborales, domésticas y emocionales al mismo tiempo	Alta

Fuente: Elaboración propia (2022).

De acuerdo con los resultados obtenidos dentro del Índice de Respuesta Organizacional (IRO) del pilar de Equipo de trabajo, se obtuvo una percepción alta, esto quiere decir un acuerdo

sobresaliente respecto a la afirmación: mi equipo de trabajo se ha adaptado a los cambios que hemos experimentado (Cuadro 4).

### Cuadro 4 Equipo de trabajo

Equipo de trabajo	Percepción
Mi equipo de trabajo se ha adaptado a los cambios que hemos experimentado	Alta

Fuente: Elaboración propia (2022).

Ahora bien, dentro del último pilar del Índice de Respuesta Organizacional (IRO) que corresponde al pilar Relación con el trabajo, se obtuvo una percepción muy alta, es decir un acuerdo muy sobresaliente con la afirmación de he podido seguir desarrollando mi trabajo

de manera adecuada, y por último una percepción alta, es decir un acuerdo sobresaliente sobre la afirmación de que tengo control y responsabilidades laborales en esta etapa de cambios (Cuadro 5).

## Cuadro 5 Relación con el trabajo

Relación con el trabajo	Percepción
Tengo claro mi rol y responsabilidades laborales en esta etapa de cambios	Alta
He podido seguir desarrollando mi trabajo de manera adecuada	Muy alta

Fuente: Elaboración propia (2022).

Respecto al Índice de Respuesta Personal (IRP) que corresponde al pilar personal, se encontró una percepción muy alta, un acuerdo muy sobresaliente respecto a la afirmación sobre logro organizarme bien para cumplir con mi trabajo, los asuntos domésticos y mis necesidades personales. Asimismo, una percepción alta, es decir, un acuerdo sobresaliente en las siguientes afirmaciones: he podido manejar adecuadamente las emociones que

me generan, los cambios que estamos viviendo, el entorno en el que ahora trabajo es psicológica y emocionalmente saludable y cuento por energía y motivación para llevar a cabo mi trabajo. Por último, se obtuvo una percepción media (+), un acuerdo superior a la mediana del mercado en la afirmación, cuando pienso en mi situación económica en los próximos meses, me siento tranquilo (a) (Cuadro 6).

## Cuadro 6 Percepción personal

Cuando pienso en mi situación económica en los próximos meses, me siento tranquilo(a)	Media (+)
He podido manejar adecuadamente las emociones que me generan los cambios que estamos viviendo	Alta
Logro organizarme bien para cumplir con mi trabajo, mi familia, los asuntos domésticos y mis necesidades personales	Muy alta
El entorno en el que ahora trabajo es psicológica y emocionalmente saludable	Alta
Cuento con energía y motivación para llevar a cabo mi trabajo	Alta

Fuente: Elaboración propia (2022).

Dentro de la percepción general respecto a: “Por la forma cómo esta organización está respondiendo a los desafíos que trae esta nueva realidad, considero que nos estamos

fortaleciendo”, se encontró un nivel de percepción media (+), es decir un acuerdo superior a la mediana del mercado (Cuadro 7).

## Cuadro 7 Percepción general

Pilar	Percepción
Percepción general	Media (+)

Fuente: Elaboración propia (2022).

Ahora bien, respecto a los índices generales encontrados dentro de la encuesta aplicada a la población objeto de estudio, se encontró un Índice del 87.5 con una percepción muy sobresaliente respecto al Índice de Respuesta Organizacional (IRO), así como un índice del 81.6 con una percepción sobresaliente respecto al Índice de

Respuesta Personal (IRP). Por último, se obtuvo un Índice de Respuesta al Nuevo Mundo del 84.5 con una percepción muy sobresaliente; demostrando un logro muy destacado, que señala que la Institución está al nivel de empresas que han mostrado gran dinamismo en esta transición (Cuadro 2).

## Cuadro 8 Índices generales

	Índice	Estadio
Índice de Respuesta Organizacional (IRO)	87,5	Muy sobresaliente
Índice de Respuesta Personal (IRP)	81,6	Sobresaliente
<b>Índice de Respuesta al Nuevo Mundo (INM)</b>	<b>84,5</b>	<b>Muy sobresaliente</b>

Fuente: Elaboración propia (2022).

Dentro del mayor índice de respuesta a nivel organizacional (IRO) según el nivel de cargo I, se evidenció al Auxiliar con un 93,7. Asimismo, dentro del nivel personal (IRP) se evidenció al

Profesional con un 87,9. Y por último en el índice de respuesta al nuevo mundo (INM) se evidenció al Auxiliar con un 90,4 (Cuadro 9).

### Cuadro 9 Nivel de cargo I

	Índice de Respuesta		
	Organizacional (IRO)	Personal (IRP)	Al Nuevo Mundo (INM)
Profesor Tiempo Completo (313)	75,4	68,4	71,8
Profesor Medio Tiempo (165)	84,0	87,7	85,8
Operario (64)	90,2	87,2	88,7
Profesional (136)	91,9	87,9	89,9
Auxiliar (124)	93,7	87,2	90,4

Fuente: Elaboración propia (2022).

Dentro del mayor índice de respuesta a nivel organizacional (IRO) según el nivel de cargo II, se evidenció al director, analista y líderes restantes con un 98,1. Asimismo, dentro del nivel personal (IRP) se evidenció a los líderes

r estantes con un 98,5. Y por último en el índice de respuesta al nuevo mundo (INM) se evidenció igualmente a los Líderes Restantes con un 98,3 (Cuadro 10).

### Cuadro 10 Nivel de cargo II

	Índice de Respuesta		
	Organizacional (IRO)	Personal (IRP)	Al Nuevo Mundo (INM)
Colaboradores restantes (18)*	85,8	96,5	91,0
Director (43)	98,1	86,6	92,2
Analista (88)	98,1	95,0	96,5
Líderes restantes (21)**	98,1	98,5	98,3
<b>CUC (909)</b>	<b>87,5</b>	<b>81,6</b>	<b>84,5</b>

Fuente: Elaboración propia (2022).

Dentro del mayor índice de respuesta a nivel organizacional (IRO) según el lugar de trabajo, se obtuvo a Lugares restantes con un 98,1, así como del nivel personal (IRP) en donde se

obtuvo igualmente a Lugares restantes con 98,5. Por consiguiente el mayor índice de respuesta al nuevo mundo (INM) se evidenció a Lugares restantes con un 98,3 (Cuadro 11).

### Cuadro 11 Lugar de trabajo

	Índice de Respuesta		
	Organizacional (IRO)	Personal (IRP)	Al Nuevo Mundo (INM)
Barranquilla (885)	84,0	81,6	82,8
Lugares restantes (24)*	98,1	98,5	98,3
<b>CUC (909)</b>	<b>87,5</b>	<b>81,6</b>	<b>84,5</b>

\*Incluye: Exterior, Sabanalarga Atlántico Villavicencio.  
Fuente: Elaboración propia (2022).

Ahora bien, respecto al mayor índice de respuesta a nivel organizacional (IRO) según la modalidad de trabajo actual, se obtuvo en las instalaciones de la organización con un 91,9, y respecto al mayor índice de respuesta personal

(IRP) se obtuvo de igual forma en las instalaciones de la organización con un 89,4. Por consiguiente el mayor índice de respuesta al nuevo mundo (INM) se evidenció en las instalaciones de la organización con un 90,06 (Cuadro 12).

### Cuadro 12 Modalidad de trabajo actual

	Índice de Respuesta		
	Organizacional (IRO)	Personal (IRP)	Al Nuevo Mundo (INM)
Alternó entre una y otra (278)	75,4	74,0	74,7
En casa (502)	87,5	84,4	85,9
En las instalaciones de la Org. (121)	91,9	89,4	90,6
<b>CUC (909)</b>	<b>87,5</b>	<b>81,6</b>	<b>84,5</b>

Fuente: Elaboración propia (2022).

Por último, de acuerdo con la premisa “Mi jefe comprende que estoy tratando cuestiones laborales, domésticas y emocionales, al mismo tiempo”, se encontró que en la opción de respuesta “mi jefe lo comprende” un índice de respuesta al nuevo mundo (INM) del 96,8 lo cual indica un nivel o estado excelente. Asimismo, en la

opción “no estoy seguro si mi jefe no lo comprende” un índice de respuesta al nuevo mundo (INM) de 65,3 lo cual indica un nivel o estado satisfactorio. Terminando con la opción “Mi jefe no lo comprende” con un índice de respuesta al nuevo mundo (INM) de 57,8 3 lo cual indica un nivel o estado de atención prioritaria (Cuadro 13).

### Cuadro 13 Mi jefe comprende

“Mi jefe lo comprende”

	Índice	Estadio
Índice de Respuesta Organizacional (IRO)	98,1	Excelente
Índice de Respuesta Personal (IRP)	95,5	Excelente
<b>Índice de Respuesta al Nuevo Mundo (INM)</b>	<b>96,8</b>	<b>Excelente</b>

“No estoy seguro si mi jefe no lo comprende”

Índice de Respuesta Organizacional (IRO)	68,4	Muy satisfactorio
Índice de Respuesta Personal (IRP)	62,4	Demanda gran atención
<b>Índice de Respuesta al Nuevo Mundo (INM)</b>	<b>65,3</b>	<b>Satisfactorio</b>

“Mi jefe no lo comprende”

Índice de Respuesta Organizacional (IRO)	57,8	Atención Prioritaria
Índice de Respuesta Personal (IRP)	57,9	Atención Prioritaria
<b>Índice de Respuesta al Nuevo Mundo (INM)</b>	<b>57,8</b>	<b>Atención Prioritaria</b>

Fuente: Elaboración propia (2022).

Ahora bien, a partir de los resultados anteriores es posible decir que la Universidad de la Costa CUC, tiene una percepción general alta y muy alta por sus colaboradores ante las medidas organizacionales adoptadas en respuesta a los desafíos impuestos por la

nueva realidad mundial a consecuencia de la pandemia consecuente del virus COVID-19; lo cual quiere decir que es una organización que está tomando las medidas necesarias para brindar protección a sus colaboradores, teniendo en cuenta la nueva modalidad

de teletrabajo y lugar habitual de trabajo en las instalaciones de la universidad.

Es importante analizar el único Índice de Respuesta al Nuevo Mundo (INM) que requiere Atención Prioritaria con un puntaje de 57,8 de acuerdo a la premisa “Mi jefe comprende que estoy tratando cuestiones laborales, domésticas y emocionales, al mismo tiempo”, lo cual indica que hay que fortalecer la sensibilidad de los líderes sobre el nuevo contexto en el que se deben desenvolver los colaboradores, para estar seguros de que lo comprenden con el fin de que puedan ajustar, en lo que corresponda, sus expectativas.

## 6. Conclusión

La aparición y expansión de la pandemia del COVID-19 ha cambiado drásticamente la forma en que se desarrollan las actividades en organizaciones de diversos sectores, incluyendo el universitario. Las universidades deben enfocar sus respuestas organizacionales teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de sus colaboradores. El presente estudio permitió determinar la oportuna toma de decisiones junto con la rápida implementación de acciones para abordar el desafío de la pandemia del COVID-19 de la Universidad de la Costa (CUC), la cual ha puesto a prueba la agilidad organizativa de la universidad y ha presentado una perspectiva única para que el sector de la educación superior evalúe en un nivel más amplio su preparación para enfrentar desafíos extraordinarios como el renunciar al ritmo habitual y pausado del cambio incremental y la discusión prolongada para un cambio radical e inmediato a fin de responder de manera efectiva en tiempos de crisis, como lo es el

teletrabajo.

Asimismo, el liderazgo organizacional, el equipo de trabajo y la relación de este, juegan un papel importante en la configuración de cualquier actividad de cambio y la probabilidad de que ocurra un cambio efectivo, ya que el enfoque de una institución hacia la planificación estratégica y la mejora continua influye en los resultados del Índice de Respuesta al Nuevo Mundo.

La implementación de plataformas y la inversión en recursos tecnológicos es sin duda de vital importancia para la transición a nuevos escenarios donde la presencialidad se revalúa para entender que el trabajo puede llevarse de manera colaborativa en espacios virtuales y digitales que permiten una transformación por voluntad o necesidad, propiciando espacios que hasta hace poco ni siquiera nos planteábamos a corto plazo. Y es que la transformación digital no atiende a escenarios irreales, sino a tareas donde la tecnología se ha convertido en la base para su desempeño, tales como el trabajo no presencial.

Por tanto, las estrategias, acciones y capacidad tecnológica implementadas y desarrolladas por la Universidad De La Costa CUC ante los cambios presentados por la pandemia por Covid 19, fundamentan la importancia que tiene para este sector económico, considerar que dentro de sus proyectos e inversiones económicas la priorización de acciones hacia encaminadas hacia la transformación digital (equipos de alta tecnología, plataformas que favorezcan el cumplimiento de las labores de docencia, investigación y extensión, la necesidad de habilidades tecnológicas en su talento humano), abre caminos a las nuevas formas de interacción en los

contextos laborales y metodologías de enseñanza.

El acompañamiento a los colaboradores de las organizaciones en procesos de cambio, es muy importante. Tener una estrategia de bienestar clara, enfocada en apoyar la asimilación de cambios a nivel personal y grupal, es un elemento clave para afrontar los desafíos que nos depara el nuevo mundo. Las actividades que se desarrollen con el objetivo de fortalecer las competencias blandas, la capacidad de afrontamiento, el manejo de situaciones de incertidumbre, así como el manejo de relaciones en escenarios atípicos (remotos y virtuales) pueden marcar la diferencia. En la población estudiada se puede identificar las actividades desarrolladas por la institución fueron efectivas, pues los trabajadores consideraban que las medidas adoptadas fueron acertadas, generando una sensación de seguridad y protección para los colaboradores que se encontraban en un escenario muy diferente al que habitualmente tenían en su lugar de trabajo, dentro de las instalaciones de la Universidad.

Aunque el cambio no es fácil de manejar, y considerando que el sector de la educación superior se enfrenta a un ritmo cada vez mayor de cambios que afectan a todos los niveles de la organización, por lo vivido a causa de la pandemia, las universidades harían bien en comprometerse a dar mayor prioridad a cuán bien preparadas están para responder con éxito y rapidez a futuras crisis, a ser más ágiles en sus procesos de toma de decisiones y a ser más resilientes.

## Referencias bibliográficas

Acevedo, Á., González, R., González, C., Sánchez, L. (2021). Teletrabajo

como estrategia emergente en la educación universitaria en tiempos de pandemia. *Revista de Ciencias Sociales*, 27(3), 460-476.

Adamovic, M. (2022). How does employee cultural background influence the effects of telework on job stress? the roles of power distance, individualism, and beliefs about telework. *International Journal of Information Management*, 62. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102437>

Alon, T. M., Doepke, M., Olmstead-, J. Tertilt, M. (2020). The Impact of COVID-19 on gender equality. National Bureau of Economic Research Working Paper 26947. <https://www.nber.org/papers/w26947>

Alonso, M., y Cifre, E. (2002). Teletrabajo y Salud: un nuevo reto para la Psicología. *Papeles del Psicólogo*, (83),55-61.

Arbeláez, D., Andreyevna, M., y Rojas, M. (2019). Las pandemias como factor perturbador del orden geopolítico en el mundo globalizado. *Cuestiones Políticas*, 36 (63), 134-150.

Arbeláez, D., Villasmil, J. (2020). Escenarios prospectivos de un nuevo orden internacional que se vislumbra luego de la pandemia Covid-19. *Telos: revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 22 (3), Venezuela, 494-508.

Balaguer, M. L. (2020). Remote work as a preferred measure to apply in companies in the COVID-19 crisis. *Actualidad Jurídica Iberoamericana*, (12 bis), 668-677.

Banco Interamericano de Desarrollo-BID (2020a). ¿Cómo proteger los ingresos y los empleos? Posibles respuestas al impacto del coronavirus (COVID-19) en los mercados

- laborales de América Latina y el Caribe. <https://publications.iadb.org/es/como-protger-los-ingresos-y-los-empleos-posibles-respuestas-al-impacto-del-coronavirus-covid-19-en>
- Banco Interamericano de Desarrollo-BID (2020b). La educación superior en tiempos de Covid-19. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-educacion-superior-en-tiempos-de-COVID-19-Aportes-de-la-Segunda-Reunion-del-Di%C3%A1logo-Virtual-con-Rectores-de-Universidades-Lideres-de-America-Latina.pdf>
- Barbisch, D., Koenig, K. L., Shih, F.-Y. (2015). Is there a case for quarantine? Perspectives from sars to Ebola. *Disaster Medicine and Public Health Preparedness*, 9(5), 1–13. <https://doi.org/10.1017/dmp.2015.38>
- Beckel, J. L. O., Fisher, G. G. (2022). Telework and worker health and well-being: A review and recommendations for research and practice. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7). <https://doi.org/10.3390/ijerph19073879>
- Ben, K., Ayadi, I., y Hamad, S. (2022). COVID-19 impact on digital companies' stock return: A dynamic data analysis. *Finance Research Letters*, 46(PA).
- Buitrago, D. (2020). Teletrabajo: una oportunidad en tiempos de crisis. *Revista CES Derecho*, 11(1), 1-2.
- Burbano, V., Valdivieso, M., y Buerbano, A. (2020). Teletrabajo académico afectado por el coronavirus: una mirada desde un grupo focal de profesores universitarios. *Espacios*, 41(42), 10-21.
- Camacho, J. (2021). El teletrabajo, la utilidad digital por la pandemia del COVID-19. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, (32), 125-155.
- Carrasco, R. (2016). Teletrabajo: ventajas y desventajas en las organizaciones y colaboradores. *Revista FAECO sapiens*, 4(2), 1-9.
- Catană, Ș., Toma, S., Imbrișcă, C., Burcea, M. (2022). Teleworking impact on wellbeing and productivity: A cluster analysis of the romanian graduate employees. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.856196>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe- CEPAL (2020). La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45759/1/S2000387\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45759/1/S2000387_es.pdf)
- Deloitte, C. (2020). El Impacto Económico del Covid-19, Nuevo Coronavirus. <https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/strategy/articles/el-impacto-economico-de-covid-19--nuevo-coronavirus-.html>
- El Kadri Filho, F. y Roberto De Lucca, S. (2022). Telework during the COVID-19 pandemic: Ergonomic and psychosocial risks among brazilian labor justice workers. *Work*, 71(2), 395-405. <https://doi.org/10.3233/WOR-210490>
- García, M., Silva, C., Salazar, J., y Gavilánez, F. (2021). Modalidad teletrabajo en tiempos de pandemia COVID- 19 en Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 27(3), 168-180.
- García, M.A., Grilló, A.J., y Morte, T. (2021). La adaptación de las empresas a la realidad COVID: una revisión sistemática. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), pp. 55-70. <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.04>

- Gerich, J. (2022). Home-based telework and presenteeism: New lessons learned from the covid-19 pandemic. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 64(3), 243-249. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002414>
- Goldenberg, I., Denomme, W. J., y Lee, J. E. C. (2022). Pandemic-related challenges and organizational support among personnel in canada's defense establishment. *Frontiers in Public Health*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2021.789912>
- Haider, M., y Anwar, A. I. (2022). The prevalence of telework under COVID-19 in Canadá. *Information Technology and People*, <https://doi.org/10.1108/ITP-08-2021-0585>
- Huerta, A., Colina, J. A., Rogel, C. A., y Carmona, J. C. (2021). Acciones de empresas mexicanas para afrontar la pandemia COVID-19. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(Special Issue 6), 283-300. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e6.17>
- Ifijeh, G. y Yusuf, F. (2020). COVID-19 pandemic and the future of Nigeria's university system: The quest for libraries' relevance. *The Journal of Academic Librarianship*, 46, 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2020.102226>
- International Institute for Higher Education in Latin America and the Caribbean- IESALC (2020). COVID-19 y educación superior: De los efectos inmediatos al día después. <http://www.iesalc.unesco.org/wp-content/uploads/2020/05/COVID-19-ES-130520.pdf>
- Jiménez, Y., y Ruiz, M. (2021). Reflexiones sobre los desafíos que enfrenta la educación superior en tiempos de COVID-19. *Economía y Desarrollo*, 165(Supl. 1), e3.
- Kaluza, A. J., y Van Dick, R. (2022). Telework at times of a pandemic: The role of voluntariness in the perception of disadvantages of telework. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03047-5>
- Krishnamurthy, S. (2020). The future of business education: A commentary in the shadow of the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Research*, 117, 1-5. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.034>
- Lunde, L., Fløvik, L., Christensen, J. O., Johannessen, H. A., Finne, L. B., Jørgensen, I. L., y Vleeshouwers, J. (2022). The relationship between telework from home and employee health: A systematic review. *BMC Public Health*, 22(1). <https://doi.org/10.1186/s12889-021-12481-2>
- Mora, J. J., Arroyo, J. S., y Álvarez, J. F. (2021). El efecto del coronavirus (covid-19) sobre las empresas del valle del cauca. *Cuadernos De Economía (Colombia)*, 40(85), 1013-1031. doi:10.15446/cuad.econ.v40n85.88285
- Moreira, S., Criado, M. B., Ferreira, M. S., Machado, J., Gonçalves, C., Clemente, F. M., y Santos, P. C. (2022). Positive effects of an online workplace exercise intervention during the COVID-19 pandemic on quality of life perception in computer workers: A quasi-experimental study design. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(5) doi:10.3390/ijerph19053142
- Moreno, I., Díaz, J. A., Acuña, A., Pérez, A., Garasa, A., García, V., y Extramiana, E. (2020). Reincorporación al trabajo en el contexto de la pandemia de COVID-19 en sectores de industria y construcción en Navarra (España). *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 23(4), 443-457. <https://>

- [doi.org/10.12961/april.2020.23.04.04](https://doi.org/10.12961/april.2020.23.04.04)
- Nayal, P., Pandey, N., Paul, J. (2022). Covid-19 pandemic and consumer-employee-organization wellbeing: A dynamic capability theory approach. *Journal of Consumer Affairs*, 56(1), 359-390. <https://doi.org/10.1111/joca.12399>
- Ordorika, I. (2020). Pandemia y educación superior. *Revista de la educación superior*, 49(194), 1-8.
- Organización Internacional del Trabajo-OIT (2020). El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella. Guía práctica. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/--travail/documents/publication/wcms\\_758007.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/--travail/documents/publication/wcms_758007.pdf)
- Organización Panamericana de la Salud-OPS (2020). La OMS caracteriza a Covid-19 como una pandemia. <https://www.paho.org/es/noticias/11-3-2020-oms-caracteriza-covid-19-como-pandemia>
- Pérez, C., y Gálvez, A. (2009). Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar. Athenea Digital. *Revista de Pensamiento e Investigación Social*, (15),57-79.
- Pew Research Center (2020). Coronavirus Disease (COVID-19). <https://www.pewresearch.org/topics/coronavirus-disease-2019-covid-19/>
- Rappaccioli, R., Hernández, F., y Zamora, A. (2021). Repercusiones en la salud a causa del teletrabajo. *Rev.méd.sinerg*, 6(2), 630-641.
- Ren, Z., Du, W., y Wen, X. (2022). The psychological effects of digital companies' employees during the phase of COVID-19 pandemic extracted from online employee reviews. *Sustainability (Switzerland)*, 14(5). <https://doi.org/10.3390/su14052609>
- Schieman, S., Badawy, P., y Hill, D. (2022). Did perceptions of supportive work-life culture change during the COVID-19 pandemic? *Journal of Marriage and Family*, 84(2), 655-672. <https://doi.org/10.1111/jomf.12826>
- Tagliaro, C., y Migliore, A. (2022). "Covid-working": What to keep and what to leave? evidence from an Italian company. *Journal of Corporate Real Estate*, 24(2), 76-92. <https://doi.org/10.1108/JCRE-10-2020-0053>
- Tello de la Torre, C., y Vargas-Villamizar, O. (2020). Género y trabajo en tiempos del COVID-19: una mirada desde la interseccionalidad. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(90),389-393.