



Informe técnico final

Estrategias de gestión del cambio orientadas a favorecer el impacto que puede generar el retorno gradual al trabajo presencial de los funcionarios del Sena, Regional Boyacá, en el contexto de la Pandemia por COVID-19 en Colombia

Autora:

Yanneth Alvarez Álvarez

Universidad Ean

Curso 40057798_VEO00005S102: Seminario de Investigación

Dra: Dennise Caroline Arguelles Pavón

16 de mayo de 2021

RESUMEN

El 12 de marzo de 2020, fue declarada la emergencia sanitaria en Colombia (resolución 385 de 2020, Ministerio de Salud y Protección Social). Ante ello tanto el gobierno nacional, como las entidades públicas y privadas tomaron diferentes medidas, entre ellas aislamiento y retorno gradual, que conllevo a enfrentar diferentes cambios. En el siguiente documento se presenta una propuesta de estrategias del cambio a partir de la problemática presentada en los funcionarios administrativos del Servicio Nacional de Aprendizaje Sena, Regional Boyacá, quienes presentan resistencia al cambio frente al retorno gradual a las labores de forma presencial debido a los temores que produce el contagio de Covid 19 y la salud mental, física y emocional o incluso la muerte. El objetivo de este proyecto es aplicar estrategias de gestión del cambio para favorecer el retorno gradual al trabajo presencial de los funcionarios del Sena, Regional Boyacá, en el contexto de la Pandemia por Covid 19 en Colombia

En la metodología se presenta un enfoque mixto, tipo descriptivo con un alcance exploratorio. Este trabajo también permitió indagar sobre los temores incertidumbre, ansiedad y angustia y las mayores preocupaciones, inquietudes y temores que tienen los funcionarios. En base a ello, se propuso un plan para la aplicación de estrategias de gestión del cambio, en los funcionarios administrativos que contribuya al retorno gradual de manera tranquila y con mayor confianza. Para ello se tomaron referencias teóricas y con los hallazgos encontrados se presenta un plan de implementación aplicando estrategias de gestión del cambio, a través del modelo de Lewin (1951).

PALABRAS CLAVES: Gestión del cambio, estrategias, resistencia al cambio, alternancia, pandemia.

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE TABLAS	5
LISTA DE FIGURAS	5
1. INTRODUCCIÓN	6
1.1 Planteamiento del problema	6
1.1.1 Antecedentes del problema	6
1.1.2 Descripción del problema	9
1.2 Justificación	9
1.3 Objetivos	11
1.3.1 General	11
1.3.2 Específicos	11
2. MARCO DE REFERENCIA	12
2.1 Marco Teórico	12
2.1.1 Estrategia	12
2.1.1.3 Tipos de Estrategias	12
2.1.1 Gestión del Cambio	14
2.1.1.1 Concepto	14
2.1.2.2 Clasificación o tipología	15
2.1.2.3 Resistencia al cambio	15
2.1.2.4 Las variables psicológicas de la resistencia humana al cambio	16
2.1.3 Covid-19	17
2.1.3.1 Pandemia por Covid 19	17
2.1.4 Decisiones frente al retorno presencial en el Sena Regional, Boyacá.	20
2.1.4.1 Principios básicos de la alternancia	21
2.2 Hipótesis del Trabajo	22
2.3 Marco Institucional	22
2.3.1 Generalidades	22
2.3.2 Lugar que ocupa en el sector	23
2. MARCO METODOLOGICO	25
3.1 Enfoque y tipo de investigación	25
3.1.1 Enfoque	25

3.1.2 Tipo	25
3.1.3 Alcance	26
3.2 Variables	26
3.2.1 Identificación y clasificación	27
3.2.2 Definición conceptual y operacional de las variables	27
3.3 Definición de la población	29
3.3.1 Caracterización de la población	29
3.3.2 Definición de la muestra	29
3.3.2.1 Tipo	30
3.4 Métodos específicos	31
3.4.1 Definición de métodos	31
3.4.2 Instrumentos de recolección de la información	31
3.4.2.1 Definición	32
3.4.3 Técnicas para el análisis de datos	33
4 ANALISIS DE RESULTADOS	34
4.1 Propuesta y discusión de resultados	45
4.1.1 Dimensión protocolos de bioseguridad	45
4.1.2 Dimensión emociones frente al retorno gradual a la presencialidad	47
4-2 Plan de implementación de la aplicación de estrategias de gestión del cambio	49
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	54
REFERENCIAS	57
ANEXO 1. DISEÑO DE LA ENCUESTA	62
ANEXO 2. EVIDENCIAS VALIDACION DE LA ENCUESTA PILOTO	66

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Definición Conceptual y Operacional.....	28
Tabla 2. Matriz DOFA.....	44
Tabla 3. Dimensión percepciones presentadas por las funcionarios encuestados	46
Tabla 4. Dimensión nivel de importancia frente a la preocupación del regreso a la presencialidad.	47
Tabla 5. Dimensiones correspondientes a las preguntas 7, 10,11,12 y 13 de la encuesta.	48
Tabla 6. Etapa 1. Descongelamiento.....	50
Tabla 7. Etapa 2. Gestión del Cambio	51
Tabla 8. Etapa 3. Recongelamiento	53

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Lugar de Residencia	34
Figura 2. Género y Estado Civil	35
Figura 3. Conocimiento de los protocolos de bioseguridad.....	35
Figura 4. Conocimiento protocolos de bioseguridad versus género	36
Figura 5. Protocolos de bioseguridad en el Sena Regional Boyacá.....	36
Figura 6. Confianza sobre los protocolos de bioseguridad	37
Figura 7. Percepción sobre la importancia del retorno presencial a las oficinas	38
Figura 8. Emociones frente al retorno gradual a la presencialidad.....	39
Figura 9. Nivel de importancia frente a la preocupación del regreso a la presencialidad	39
Figura 10. Preferencia frente a la posibilidad de elegir regresar a la presencialidad.....	40
Figura 11. Opinión frente a los cambios generados por el regreso a la presencialidad.....	41
Figura 12. Consideraciones frente a las medidas de bioseguridad tomadas por la Institución.....	41
Figura 13. Preferencia sobre la modalidad de trabajo.....	42
Figura 14. Percepción sobre el trabajo presencial después de la pandemia.....	42
Figura 15. Adaptación al cambio para el retorno gradual a la presencialidad	43
Figura 16. Adaptación al cambio después de superada la pandemia	44

1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación parte de una de las problemáticas actuales como es la pandemia del Covid 19 y las diferentes medidas, protocolos de bioseguridad, estrategias que ha tomado el gobierno nacional, alcaldías, gobernaciones y las organizaciones para garantizar la salud de los colombianos y al mismo tiempo la economía del país. Se realiza con el propósito de establecer los fundamentos de la investigación propuesta en las diferentes guías de seminario de investigación, con el fin de construir un proyecto de investigación cualitativa de tipo descriptivo, con cada una de las etapas de investigación. El marco teórico estructura el estudio a desarrollar en las estrategias de gestión del cambio orientadas a favorecer el impacto que puede generar el retorno gradual al trabajo presencial en el contexto de la Pandemia por COVID-19 en Colombia.

En el contexto de la pandemia del Covid-19 las organizaciones se vieron obligadas a tomar diferentes medidas, como el trabajo en casa, teletrabajo, para evitar la propagación de la enfermedad y al mismo tiempo proteger el empleo y asegurar los ingresos económicos de los trabajadores. Esto generó un impacto en los trabajadores frente al cambio de una modalidad a otra, razón, por la cual la presente investigación se realiza con el fin de aplicar estrategias de gestión del cambio y favorecer el retorno al trabajo presencial gradual de los funcionarios del Sena, Regional Boyacá. El presente trabajo se estructura comenzando por el planteamiento del problema, justificación, objetivos, marco de referencia, marco metodológico y finalizando con el análisis de resultados y conclusiones.

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Antecedentes del problema

El 12 de marzo de 2020, fue declarada la emergencia sanitaria en Colombia (resolución 385 de 2020, Ministerio de Salud y Protección Social). Esta medida se tomó debido a que, la organización, mundial de la salud OMS declaró emergencia sanitaria por la propagación del virus Covid-19. Como consecuencia, de ello el presidente de la república fue tomando medidas de aislamiento, cancelando eventos públicos, aglomeraciones y reuniones sociales. A medida que

fue avanzado el tiempo se fueron tomando medidas más drásticas. Mediante el Decreto 457 del 22 de marzo de 2020 se ordenó el aislamiento preventivo obligatorio de todas las personas habitantes de la República de Colombia, a partir de las cero horas (00:00 a.m.) del día 25 de marzo de 2020, hasta las cero horas (00:00 a.m.) del día 13 de abril de 2020. Todo esto fue inicialmente transitorio, hasta convertirse en algo más permanente, con el paso del tiempo. Estas medidas de Contención del Covid 19 tomadas por el Gobierno Nacional hizo que algunas empresas e instituciones optaran por el trabajo en casa y teletrabajo con el fin de mitigar el contagio y preservar la vida de sus colaboradores y al mismo tiempo lograr las metas de la organización.

Posteriormente el Gobierno Nacional fue implementando directrices para el retorno gradual y por sectores, con el fin de no afectar la economía. Mediante directiva 07 de 2020 señalo lo siguiente:

“para facilitar la transición gradual y progresiva en la prestación presencial de los servicios a cargo de las entidades públicas del orden nacional, los representantes legales de las entidades, con sujeción a los protocolos de bioseguridad adoptados por el Ministerio de Salud y Protección Social en la Resolución 666 del 24 de abril del 2020 y los particulares adoptados por cada entidad, deberán (Sistema único de información normativa, 2020):

- Retomar de forma gradual y progresiva el trabajo presencial, para lo cual a partir del mes de septiembre de 2020 las entidades públicas de la Rama Ejecutiva del orden nacional procurarán prestar sus servicios de forma presencial hasta con un 30% de sus servidores y contratistas, de tal manera que el 70% restante continúe realizando trabajo en casa.
- Adoptar en lo posible, y de acuerdo con las necesidades del servicio, horarios flexibles que eviten aglomeraciones en las instalaciones de la entidad y en el servicio de transporte público.

Las entidades públicas del orden nacional deberán continuar con el cumplimiento estricto de los protocolos de bioseguridad e implementarán acciones para el bienestar de los servidores públicos y contratistas, que permitan garantizar la prestación del servicio y, ante todo, preservar la vida y la salud en conexidad con la vida (Función Pública, Directiva presidencial 07 de 2020).

Frente a lo anterior el Servicio Nacional de Aprendizaje ha emitido varios comunicados, entre ellos uno del 13 de enero de 2021.

“El SENA retornará de forma gradual y progresiva al trabajo presencial” y continuaremos prestando “el servicio de forma presencial hasta con el 30% de los servidores públicos y contratistas de la entidad que sean indispensables en las sedes de trabajo; el 70% restante continuará realizando trabajo en casa. No quedan sujetos a este porcentaje del 30% las dependencias (administrativas y Centros de Formación) que cumplan funciones o actividades estrictamente necesarias para prevenir, mitigar y atender la emergencia sanitaria del COVID-19”.

Recientemente emitió la circular No: 01-3-2021-000035, del 4 de marzo de 2021 donde dicta lineamientos para la alternancia en la formación profesional del SENA. Reza lo siguiente:

mediante la presente circular se emiten lineamientos para que las Regionales y Centros de Formación establezcan los mecanismos logísticos, administrativos y funcionales para la alternancia en los ambientes de formación del SENA, los cuales complementan las Resoluciones 666 de marzo 2020 y 1721 de septiembre 2020; las Circulares SENA 050 de 2020, 098 de 2020 y 156 de 2020 o la que la modifique o sustituya.

Las medidas y lineamientos establecidos en la población hacen que se perciban diferentes estados de ánimo, frente al retorno del trabajo presencial gradual, donde los colaboradores manifiestan síntomas como angustia, nervios, estrés, tensión física y otras emociones las cuales se han convertido en un alto índice de incertidumbre, frustración, molestia o preocupación y resistencia al cambio (Setrasena, 2020).

En el caso de los Instructores y demás servidores públicos, se debe cumplir con el lineamiento de la Circular 01-3-2020-00156 de 2020 que señala: A partir de septiembre de 2020 prestaremos el servicio de forma presencial hasta con el 30% de los servidores públicos y contratistas de la entidad que sean indispensables en las sedes de trabajo...”. Este porcentaje corresponde a la carga viva total máxima permitida al mismo tiempo en cada espacio físico y en todo el Centro de Formación. Esta misma circular, emana que los jefes inmediatos y supervisores de contrato y de acuerdo con los protocolos de bioseguridad son los responsables de reportar a seguridad y salud en el trabajo de cada regional el personal que considere necesario para la prestación del servicio presencial.

Frente a las condiciones de morbilidad y salud, la circular indica que quienes son cubiertos por el Decreto 055 de 2015, la condición de salud será verificada por el medico de seguridad y

salud en el trabajo y quienes definitivamente estén dentro de ese rango, pero se necesita de su presencialidad por las actividades que ejercen, deben programar con sus jefes o supervisores de contrato la asistencia de tal manera que tengan menor riesgo de contacto con las otras personas. Se requiere de flexibilidad y alternancia de horarios (Sena, circular 01-3-2021-000035 de 2021).

1.1.2 Descripción del problema

Los funcionarios del Servicio Nacional de Aprendizaje Sena, Regional Boyacá, presentan ansiedad y resistencia al cambio frente al retorno gradual a las labores de forma presencial debido a los temores que produce el contagio de Covid 19 frente a la salud mental, física y emocional o incluso la muerte. El contagiarse también se siente el temor de ser rechazado por los mismos compañeros. Se refleja, angustia, nervios, estrés, tensión física o emocional entre otras emociones las cuales se han convertido en un alto índice de incertidumbre, frustración, molestia o preocupación, por parte de algunos representantes de sindicato que representa algunos funcionarios y contratistas. (Setrasena, 2020), han manifestado lo siguiente:

- No retorno en las Regionales y o Centros de Formación SENA del país hasta tanto no haya solución a la falta de suministro de agua para el consumo humano y desinfección.
- No retorno en las Regionales y/o Centros de Formación SENA del país hasta tanto no existan la condición es necesarias de infraestructura física y por supuesto de Bioseguridad.

De esta manera, es necesario generar estrategias de cambio frente a la resistencia que manifiestan algunos colaboradores frente al regreso al trabajo presencial en el contexto de la Pandemia por Covid 19. Por tal razón la formulación del problema o pregunta de investigación sería ¿Cuáles son las estrategias que favorecen la gestión del cambio en el retorno al trabajo presencial gradual de los funcionarios del Sena, Regional Boyacá en el contexto de la Pandemia por Covid 19 en Colombia?

1.2 Justificación

Sin duda el cambio ha sido una constante en el mundo de hoy y más en época de pandemia COVID 19, en la que esta vicisitud, fue inmediata, un tipo de cambio prácticamente coercitivo y en la cual los funcionarios se vieron y se han visto seriamente afectados, ya sea, de forma directa o indirectamente. Por ello con las estrategias de gestión del cambio se espera que la organización brinde herramientas para minimizar el impacto, instrumentos, que contribuyan a la motivación, las relaciones interpersonales, la comunicación asertiva en otras, que afectan el desempeño y bienestar o calidad de vida del funcionario. Este trabajo de investigación es importante para el Sena, Regional Boyacá, ya que, puede contribuir con una estrategia para la gestión del cambio y el retorno gradual al trabajo presencial de sus empleados, el cual permitirá conocer las necesidades y expectativas de los colaboradores al retorno gradual de sus actividades. La gestión del cambio es de vital importancia para las organizaciones, debido al gran impacto que ha generado el Covid 19. También permite indagar sobre los temores que tienen las personas y en base a ello contribuir a proponer una propuesta para la aplicación de estrategias de gestión del cambio, en el talento humano.

El campo disciplinar y pertinencia está enmarcado dentro de los temas generales establecidos en la Especialización en Gestión Humana. Área de Recursos Humanos permiten diagnosticar y sugerir estrategias en conjunto para mejorar el clima organizacional frente al retorno del trabajo presencial gradual en tiempos de COVID 19. Aplicando conocimientos adquiridos durante los módulos estudiados y permitiendo articular la problemática con las soluciones. Se emplearán habilidades en Gestión Humana analizando el impacto de la Gestión del Talento Humano sobre los resultados de la organización con la productividad, clima organizacional y creación de valor, formulando e implementando estrategias contempladas en los procesos de Gestión del Talento Humano. El campo de investigación pertenece al campo de Emprendimiento y Gerencia, debido a que corresponde a la facultad de Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas. Este campo desarrolla, modelos de gerencia y gestión para el mejoramiento de las organizaciones. La Línea de investigación es Modernización de las Organizaciones y Liderazgo organizacional. Y el grupo de investigación gerencia en las Grandes, Pequeñas Medianas Empresas G3Pymes.

1.3 Objetivos

1.3.1 General

Aplicar estrategias de gestión del cambio para favorecer el retorno gradual al trabajo presencial de los funcionarios administrativos del Sena, Regional Boyacá, en el contexto de la Pandemia por Covid 19 en Colombia.

1.3.2 Específicos

- Determinar las medidas biosanitarias que ha definido el SENA, para el retorno presencial al trabajo.
- Identificar las mayores inquietudes y temores que tienen los colaboradores frente al retorno al trabajo presencial gradual.
- Identificar estrategias de cambio que puedan contribuir a que los funcionarios retornen al trabajo presencial de forma gradual, tranquila y con mayor confianza.
- Realizar una propuesta para la aplicación de estrategias de gestión del cambio que contribuyan a que los funcionarios retornen al trabajo presencial de forma gradual, tranquila y con mayor confianza
- Proponer un plan de implementación de la aplicación de estrategias de gestión del cambio que contribuyan a que los funcionarios retornen al trabajo presencial de forma gradual, tranquila y con mayor confianza.

2 MARCO DE REFERENCIA

2.1 Marco Teórico

2.1.1 Estrategia

2.1.1.2 Concepto

El concepto de estrategia según, (Arias & Chi, 2017) es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Por su parte (Castro, 2010), define el termino estrategia como lograr algo, es la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión. Esta definición ve la estrategia, como un proceso en esencia intuitivo. El cómo llegar ahí es a través de la planificación a largo plazo y la planificación táctica. Para este autor, el término estrategia suele utilizarse para describir cómo lograr algo. Una estrategia, es un patrón o plan que integran las metas mayores de una organización, las políticas y acciones secuenciales que llevan hacia un todo cohesionado. (Melendez, Vergel, & Martinez, 2017). A juicio de (Chandler A. , 2003). La estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas. Se puede observar que diferentes autores han planteado definiciones y conceptos muy similares encaminado a generar planes, caminos y acciones para alcanzar metas y objetivos.

2.1.1.3 Tipos de Estrategias

Según (Fred R. David, 2013), existen los siguientes tipos:

- Estrategias de integración: Clasificadas en integración vertical, integración hacia atrás, o integración vertical,
- Estrategias intensivas: Son llamadas así porque requieren grandes esfuerzos para mejorar la posición competitiva penetración del mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto.
- Estrategias de Diversificación: Existen, dos tipos generales; relacionadas y no relacionadas. Relacionadas cuando en la empresa, existen relaciones competitivamente

valiosas entre las actividades de sus cadenas de valor, y *no relacionadas* cuando sus cadenas de valor son tan diferentes que no existen relaciones competitivamente valiosas entre sus actividades.

- Estrategias Defensivas: Es una estrategia para disminuir el riesgo de ataque por la competencia o para aplicar el recorte de gastos, la desinversión o la liquidación Frente a ello otros autores clasifican estrategias de tipo defensivo, adaptativa, sobrevivencia y ofensiva.

Por su parte Porter (1979), citado en, Pulgarin M. y Rivera M. (2012), habla de tipos de estrategias genéricas y las define como un conjunto de estrategias competitivas (estrategias que buscan el desarrollo general de una empresa). Las estrategias genéricas pueden describirse desde dos perspectivas. en el escenario del texto de 1982, en donde la apuesta principal de Porter es hacia la ventaja estratégica. Estas estrategias se conciben como el mecanismo para hacer frente de manera eficaz a la intensidad de las fuerzas competitivas para así obtener un retorno sobre la inversión superior a largo plazo comparativamente con el competidor. El texto de 1987 refiere las estrategias genéricas como las posibles rutas hacia el logro de la ventaja competitiva, es decir, tomar una posición relativa superior al promedio del sector industrial a fin de obtener altas tasas de rendimiento así en ocasiones la estructura del sector no sea la mejor y por supuesto, la rentabilidad promedio sea mínima (Pulgarin M & Rivera M., 2012).

2.1.1.4 Las estrategias para la gestión del cambio

Lewin (1951) citado en, Sandoval (2014) es conocido como pionero en la formulación de cambio organizacional. En su teoría, diseño 3 etapas que permiten identificar elementos esenciales para los programas de cambio. Descongelar, cambiar y recongelarla. El descongelamiento ocurre cuando las personas u organizaciones se convencen del cambio y deciden ingresar al proceso de transformación (Sandoval, 2014). Se requiere de motivación, para cambiar actitud hacia las prácticas laborales, relación con los miembros de la organización y comunicación. La intención central de esta fase es disminuir la resistencia al cambio haciendo que el personal reconozca y acepte la necesidad de cambiar el estado actual, Rees y Hall, (2010), citado en, Coria, Valderrama, Neme y Rivera (2016). La siguiente etapa el cambio demanda un

intenso trabajo de la gerencia, porque las personas necesitan nueva información, posiblemente nuevos modelos de comportamiento, una absoluta claridad sobre la visión esperada con los nuevos procesos, ajustes en los valores (Sandoval, 2014). Aquí se requiere que las personas comiencen a resolver su propia incertidumbre, comunicación entre líderes y seguidores, empoderar a las personas para aprender nuevos valores y fomentar comportamientos para que ocurra el cambio (Coria, Valderrama, Neme, & Rivera, 2016). Es una etapa de aprendizaje. El tercer paso, denominado apropiadamente recongelamiento, es la institucionalización de los cambios de manera que todas las personas los conozcan, se ajusten a ellos y los adopten en sus actividades cotidianas (Sandoval, 2014). Se alcanza una vez que el cambio se ha establecido para sustentar en el tiempo el comportamiento organizacional (Coria, Valderrama, Neme, & Rivera, 2016).

Otro modelo es el planteado, por Ralph Kilmann (1989), puesto que especifica los aspectos más importantes a manejar para lograr consistencia en el proceso. El modelo presenta 5 fases: a) inicio del programa; b) diagnóstico de problemas; c) planeación de las «trayectorias»; d) implantación de las «trayectorias», y e) evaluación de resultados (Sandoval, 2014).

Existen otras teorías; la teoría de la U por Sharmer (2007), la gestión del cambio desde la gestión de proyectos, Johnson y otros (2006), ocho pasos para la gestión del cambio de arriba abajo (Soriano, 2016).

2.1.1 Gestión del Cambio

2.1.1.1 Concepto

Desde la perspectiva de proyectos y según (Brojt, 2005), es el conjunto de actividades, estructuradas a dar cobertura a los aspectos vinculados con la gente cuya consideración, contribuye al éxito en forma significativa.

Por su parte, gestión del cambio, (Duran, 2018), lo define como hacer frente a situaciones en las que hay que pasar de un punto A, a un punto B, gestionando todo el proceso intermedio y facilitando que se consiga de manera exitosa (p.10). La gestión del cambio busca

facilitar y conseguir la implementación exitosa de los procesos de transformación, lo que implica trabajar con y para las personas en la aceptación y asimilación de los cambios y en reducción de la resistencia, producto de una nueva forma de operación (Duran, 2018). Para (Rojas, 2012), gestión del cambio es una estrategia organizacional que es utilizada como apoyo para facilitar los procesos de cambio en las empresas. Contribuye a administrar y preparar la transición de las personas impactadas por un cambio mediante la utilización sistemática de herramientas para apoyarlos, mitigar barreras y proveerles nuevos conocimientos y/o habilidades.

2.1.2.2 Clasificación o tipología

(Quirant & Alfonso, 2006), realiza una clasificación de la siguiente manera:

- Cambio evolutivo: se trata de un campo interdisciplinario en el que confluyen la sociología, la psicología, la antropología, la economía y también la teoría de sistemas, la ingeniería institucional y el diseño cultura.
- Cambio revolucionario: se trata de un campo interdisciplinario en el que confluyen la sociología, la psicología, la antropología, la economía y también la teoría de sistemas, la ingeniería institucional y el diseño cultura
- Cambio sistemático: se trata de un campo interdisciplinario en el que confluyen la sociología, la psicología, la antropología, la economía y también la teoría de sistemas, la ingeniería institucional y el diseño cultura.

Daft (s.f), citado en Soriano (2016), resume los tipos de cambio en cuatro: cambios en la tecnología, que pueden ser modificaciones en el proceso de producción o en su base de conocimiento; cambios en el producto y servicio, que pueden incluir adaptaciones, mejoras o líneas nuevas; cambios en la estrategia y estructura, que incluyen la supervisión y administración de la organización; y cambios en la cultura, por ejemplo, la transformación de los valores, actitudes, conductas.

2.1.2.3 Resistencia al cambio

La resistencia al cambio se puede manifestar en cualquier tiempo y de diferentes maneras, por tanto, la gerencia debe estar alerta sus síntomas, se considera que es más difícil cuando se presenta poco a poco y que a largo plazo puede emerger en forma brusca que acumula inconformidades, errores etc. (Macias, Tamayo, & Cerda, 2019). Este concepto de cambio es agrupado en, cultura organizacional, intereses personales y percepciones individuales acerca de los objetivos de la organización (Garzón, 2005) p.106. Druker s.f. citado en Garzon 2005, aconseja a los líderes que si tiene cambiar no cambie la cultura, simplemente cambie los hábitos. Para (Macias, Tamayo, & Cerda, 2019), existen algunos factores que son manifiestos ligados a la condición humana como la personalidad, percepciones, intereses, necesidades y también hay factores ligados a las organizaciones que influyen en la intensidad de la resistencia a los cambios que se expresan. Estos se ven expresados con realizarse cuestionamiento sobre el proceso con actitudes agresivas, cuestionarse por qué y para qué el cambio, no se interesan por conocer la propuesta del cambio, retraso en la presentación del trabajo, a pesar de capacitarlos siguen en la misma rutina, expresan quejas, miedos y empiezan a desacreditar el proceso.

Otros aspectos que influyen en la resistencia al cambio son; temor a lo desconocido, desinformación, amenaza a las habilidades y competencias, amenaza al status, redistribución de la autoridad, miedo al fracaso y resistencia a experimentar (Macias, Tamayo, & Cerda, 2019). Según los señores (Collerette Pierre, Delisle Gilles , 1988), la definen como la expresión implícita o explícita de reacciones negativas ante la iniciativa de cambio. Los seres humanos no están diseñados para adaptasen rápidamente al cambio, esta es la razón por la cual rápidamente reaccionamos de manera negativa diciendo que no se podrá realizar o aplicar en la empresa, cambiar esta actitud en las personas es muy difícil y es la barrera más grande de afrontar.

2.1.2.4 Las variables psicológicas de la resistencia humana al cambio

En este aspecto, conocer el porqué de la resistencia al cambio manifestada por los individuos es importantísimo, y en este particular existen fundamentalmente seis

variables (Franco, 2013). Las variables que intervienen son percepción, hábitos, miedo a lo nuevo, apego a lo conocido, tendencia a conservar la estabilidad, apego a lo elaborado por la persona y ansiedad.

2.1.3 Covid-19

El SARS-CoV-2, el virus que causa el COVID-19, se propaga principalmente de persona a persona a través de gotitas respiratorias. Los trabajadores en entornos con alta densidad en los que permanecen trabajando por largos periodos (p. ej., de 8 a 12 horas por turno) y tienen contacto cercano prolongado (a menos de 6 pies de distancia por 15 minutos o más) con sus compañeros de trabajo probablemente tengan mayor riesgo de exposición al SARS-CoV-2. Factores característicos que podrían aumentar el riesgo de transmisión. El uso compartido del transporte en vans o vehículos especiales de traslado, autos compartidos y transporte público; el contacto frecuente con compañeros de trabajo en entornos comunitarios en áreas donde existe transmisión en curso en la comunidad; y la convivencia en viviendas u alojamiento compartidos como residencias. Los trabajadores incluyen, entre otros, a todos los empleados, contratistas y demás personas que realizan trabajos en el establecimiento o lugar de trabajo (Centro Nacional de Vacunación y Enfermedades respiratorias NCIRD, 2020))

2.1.3.1 Pandemia por Covid 19

Propagación mundial de una nueva enfermedad. El SARS-CoV-2 es un nuevo tipo de coronavirus que se detectó en diciembre de 2019 en Wuhan, una ciudad de la provincia de Hubei en la República Popular China. Este virus produce la enfermedad infecciosa denominada COVID-19 (acrónimo de «coronavirus disease 2019. La epidemia de COVID-19 fue declarada por la OMS una emergencia de salud pública de preocupación internacional el 30 de enero de 2020. La caracterización ahora de pandemia significa que la epidemia se ha extendido por varios países, continentes o todo el mundo, y que afecta a un gran número de personas. COVID-19: Es una enfermedad respiratoria aguda causada por un nuevo coronavirus humano llamado SARS-CoV-2, que causa una

mayor mortalidad en personas de 60 años en personas con antecedentes médicos como enfermedades cardiovasculares, enfermedad respiratoria crónica, diabetes y cáncer (Organización Mundial de la Salud, 2019).

2.1.3.2 Generalidades

La mayoría de los casos son leves, en otros casos la enfermedad puede ser grave y cursar con dificultad respiratoria, neumonía, fracaso renal y otras condiciones médicas, incluso la muerte. Esto sucede en mayor medida en personas con perfil de riesgo: tener más de 60 años, padecer enfermedades previas a la COVID-19 (hipertensión arterial, diabetes, enfermedades cardiovasculares, enfermedades pulmonares crónicas, cáncer, inmunodeficiencias) o estar embarazada. Por los conocimientos disponibles hasta el momento, la transmisión se produce por contacto con las secreciones respiratorias de una persona contagiada o enferma, y se considera poco probable la transmisión por el aire a distancias mayores de 1-2 metros. Su contagiosidad es alta y depende de la cantidad del virus en las vías respiratorias del transmisor (Organización Mundial de la Salud, 2019).

2.1.3.3 Medidas adoptadas en Colombia

La medida más efectiva para prevenir el COVID-19, según el (Centro Nacional de Vacunación y Enfermedades respiratorias NCIRD, 2020) es lavarse las manos correctamente, con agua y jabón. Hacerlo frecuentemente reduce hasta en 50% el riesgo de contraer coronavirus. De igual manera, se recomiendan otras medidas preventivas cotidianas para ayudar a prevenir la propagación de enfermedades respiratorias, como:

- Evita el contacto cercano con personas enfermas
- Al estornudar, cúbrete con la parte interna del codo
- Si tienes síntomas de resfriado, quédate en casa y usa tapabocas
- Limpiar y desinfectar los objetos y las superficies que se tocan frecuentemente.

2.1.3.4 El retorno a la presencialidad en el contexto de la Pandemia por Covid-19

El proceso de retorno al trabajo post Covid-19, de acuerdo a (Positiva, 2020), luego de un periodo de aislamiento obligatorio por un evento de pandemia mundial por COVID-19, implica realizar un proceso de:

- Reintegro de los trabajadores normales.
- Reintegro de los trabajadores que estuvieron de alguna manera expuestos a COVID-19 y que en el cerco epidemiológico otros se enteraron de este tema.
- Las estrategias de las empresas que suministran transporte o de los que deben tomar transporte público.
- Las estrategias de las campañas y jornadas de formación invitan a un replanteamiento del PTA y acciones para las PYME.
- Reinducción a trabajadores sanos que siguieron la cuarentena sin sintomatología ni contagio por COVID-19.

2.1.3.5 Medidas adoptadas por el Gobierno Nacional

Las medidas que se han adoptado hasta el momento se pueden clasificar en tres fuentes primordiales, a saber, medidas sanitarias y de emergencia sanitaria, medidas de emergencia social, económica y ecológica y medidas de orden público y otras de carácter ordinario.

2.1.3.5.1 Acciones y políticas sanitarias de emergencia

Proceso de Vacunación. Colombia aseguró para sus ciudadanos las dosis de vacuna para el covid-19 necesarias a través de mecanismos bilaterales y multilaterales, con los cuales se tiene planeado vacunar a la población en 2 fases y 5 etapas, teniendo como priorización los grupos de riesgo y así progresivamente para alcanzar 35 millones de colombianos vacunados.

- Se adquirieron 20 millones de dosis para 10 millones de colombianos por Covax y por mecanismos bilaterales 41.5 millones de dosis para 25.250.000 personas. De esta manera se alcanza 61.5 millones de dosis para 35.250.000 millones de personas a vacunar (SELA, 2021)

2.1.4 Decisiones frente al retorno presencial en el Sena Regional, Boyacá.

El Sena, en cabeza de la Dirección General, desde el comienzo de la pandemia por Covid 19 (12 de marzo de 2020), se acogió a las normas emitidas el gobierno Nacional. De igual forma las regionales acatan los lineamientos por la Dirección General, y respecto al retorno, el 13 de enero de 2021 la Dirección General, emitió un comunicado a nivel nacional, informando que luego de las vacaciones colectivas y los descansos compensados de fin de año, el regreso a las labores presenciales se haría de acuerdo los decretos vigentes por el Gobierno Nacional para la contingencia del Covid 19 y los lineamientos de la Directiva presidencial No. 07 de 2020 y Circular SENA a nivel nacional, 3-2020-000156 del 2 de septiembre de 2020, hasta tanto, haya nuevas normas o medidas al respecto.

El Sena, retornará de forma gradual y progresiva al trabajo presencial” y continuaremos prestando “el servicio de forma presencial hasta con el 30% de los servidores públicos y contratistas de la entidad que sean indispensables en las sedes de trabajo; el 70% restante continuará realizando trabajo en casa. No quedan sujetos a este porcentaje del 30% las dependencias (administrativas y Centros de Formación) que cumplan funciones o actividades estrictamente necesarias para prevenir, mitigar y atender la emergencia sanitaria del COVID-19” (Comunicaciones, Sena 2021).

De acuerdo con lo anterior, el del Sena Regional Boyaca, enfatiza sobre los lineamientos, de dicha circular a subdirectores y coordinadores, recordando que se continuara desde casa aquellos servidores públicos mayores de 60 años, quienes presentan comorbilidad y las mujeres en estado de gestación residentes en alerta naranja. Igualmente, para esa época Tunja, Duitama y Sogamoso se encontraban en alerta roja, debido a los contagios elevados, por tanto, se decide dar lineamientos que garanticen la continuidad del trabajo en casa mientras dicha alerta se mantenga, por el ministerio de salud.

Posteriormente, el 4 de marzo de 2021 se emite la circular, 01-3-2021-000035 dando lineamientos para la alternancia, en la formación profesional.

De acuerdo con lo establecido en el protocolo de medidas generales de bioseguridad para prevenir y mitigar la propagación del COVID-19 adoptado por la entidad, los jefes inmediatos y los supervisores de contrato, deben reportar al médico de seguridad y salud en el trabajo de la respectiva Regional el personal que consideran esencial para la prestación del servicio presencial, con el fin de programar el desarrollo de actividades de

forma presencial y determinar la flexibilización de la jornada laboral en aras de armonizar la prestación del servicio y las condiciones personales (Sena, Dirección General, 2021).

Para el caso de funcionarios, cubiertos por el Decreto 055 de 2015, su condición debe ser verificada por el médico de seguridad y salud en el trabajo de la regional, atendiendo el protocolo de medidas generales y de bioseguridad para prevenir y mitigar la propagación del COVID 19. Y quienes finalmente, no logren trabajar desde casa, debido a que las funciones requieren de presencialidad deberán programar con su jefe inmediato la asistencia al SENA de tal manera que tengan menor riesgo de contacto con otras personas (Sena, Dirección General, 2021).

2.1.4.1 Principios básicos de la alternancia

Estos principios de acuerdo con lineamientos emitidos por el Sena consisten en alternar el trabajo de forma presencial, en casa, virtual y colaborativamente.

El concepto de **ALTERNANCIA** en la formación profesional integral, debe entenderse como el desarrollo de la formación (en las modalidades presencial y a distancia), con mediación de recursos didácticos digitales y virtuales para la apropiación del componente teórico, conceptos, definiciones o normas, con la asistencia al Centro de Formación para el desarrollo de prácticas en talleres, laboratorios y otros escenarios para la apropiación o profundización de conocimientos, destrezas y habilidades que requieran interacción con equipos, herramientas y máquinas con acompañamiento del instructor (Sena, Dirección General 2021).

Cada Centro de Formación junto con el subdirector y al apoyo del equipo interdisciplinario, debe definir las condiciones en que se hará el retorno, de forma gradual y progresiva cumpliendo los protocolos de bioseguridad y garantizar el bienestar de aprendices e instructores manteniendo distanciamiento de 2 metros en cada espacio físico y los aforos.

En el caso de los Instructores y demás servidores públicos, se debe cumplir con el lineamiento de la Circular 01-3-2020-00156 de 2020 que señala: "... A partir de septiembre de 2020 prestaremos el servicio de forma presencial hasta con el 30% de los servidores públicos y contratistas de la entidad que sean indispensables en las sedes de trabajo...". Este porcentaje corresponde a la carga viva total máxima permitida al mismo tiempo en cada espacio físico y en todo el Centro de Formación. Teniendo en cuenta que cada Centro de Formación tiene

particularidades de contexto, vocación tecnológica, funcionamiento de áreas administrativas, y sedes alternas (propias o en arriendo), en cada caso el Centro podrá hacer su análisis y distribución de asistencia a sus instalaciones. Es así, que del 100% de la jornada habitual tanto en la mañana como en la tarde y noche solo el 30% es la carga máxima autorizada. Así mismo es deber de cada Director Regional y subdirector de Centro hacerle seguimiento permanente a las medidas y restricciones que establezcan los gobernadores y alcaldes en su jurisdicción, y emitir los lineamientos necesarios para su cumplimiento oportuno por parte de la comunidad SENA y en las instalaciones de la entidad.

2.2 Hipótesis del Trabajo

- Hipótesis 1. Las estrategias adelantadas por el Sena, frente al COVID 19, para el retorno gradual generan la incertidumbre de los funcionarios.
- Hipótesis 2. La actitud de las personas interviene de manera negativa a la gestión del cambio y no permite que se retorne gradualmente y de manera tranquila a la presencialidad.
- Hipótesis 3. El miedo de los funcionarios del Sena Regional Boyacá a contagiarse de Covid hace que rechacen el retorno progresivo a sus labores presenciales.

2.3 Marco Institucional

2.3.1 Generalidades

El SENA está encargado de ofrecer y ejecutar formación profesional integral para la incorporación, desarrollo, social, económico y tecnológico de la población colombiana. Cumple la función del estado de invertir en el desarrollo técnico y social de los trabajadores (Ley 119/1994). Su visión para el 2022; es ser referente en formación integral para el trabajo, por su aporte a la empleabilidad, el emprendimiento y la equidad. Los valores institucionales, están sustentados en los principios de Integridad y compromiso. Estos valores son: Honestidad, Compromiso, Justicia, Diligencia, Solidaridad y Lealtad.

Su plan Estratégico está elaborado para 4 años 2020-2022. Este plan ha sido formulado de manera conjunta con las áreas del nivel central y las regionales del SENA y está alineado estratégicamente para contribuir al logro de diversos Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS y alcanzar los retos institucionales incorporados en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022: “Pacto por Colombia, pacto por la equidad”, el Plan Estratégico del Sector Trabajo 2018-2022, y los documentos CONPES emitidos por el Consejo de Política Económica y Social (Sena, Plan Estratégico, 2019-2022). Compromisos que adquiere, el SENA con la política del Gobierno Nacional, y que fueron el insumo para los objetivos estratégicos, a través de la metodología Balance Scorecard. Las perspectivas son Valor público, Procesos Misionales, desarrollo institucional y recursos. Frente al desarrollo institucional, presenta tres objetivos estratégicos que son muy importantes para la adaptación al cambio y estar a la par con la transformación digital. Estos objetivos tienen que ver con la transformación digital frente a la prestación de los servicios, potenciar el uso de las TICS, para soportar la estrategia institucional y actualizar los modelos y gestión de la entidad (Sena, Plan Estratégico Institucional 2019-2022).

2.3.2 Lugar que ocupa en el sector

El Sena de acuerdo con su accionar, refleja los tres sectores económicos, sector industrial, sector comercio y servicios y sector extractivo. En su escudo, el piñón representa el sector industrial, es decir, el sector secundario de la economía; el caduceo asociado a comercio y servicios, sector terciario y el café representa el sector primario y extractivo (Sena, 2020). Es de orden nacional, patrimonio propio e independiente, establecimiento público con personería jurídica y adscrito al Ministerio de Trabajo. Tiene una estructura tripartita donde participa, trabajadores, empleadores y gobierno (Decreto 118 de 1957, Ministerio de Trabajo).

El papel del Sena a nivel Nacional es de gran importancia debido a la facultad que le da el Estado Colombiano, en la inversión e infraestructura necesaria para mejorar el desarrollo técnico y social de los trabajadores. Ofrece formación gratuita, técnica, tecnológica y complementaria, enfocadas al desarrollo económico, tecnológico, y sector productivo de las empresas. A través de la Agencia Pública de Empleo se brinda servicio gratuito para realizar entre la organización y quien busca empleo. El SENA, a través de la Agencia Pública de Empleo, gestiona los mecanismos y estrategias de atención dirigidas a poblaciones vulnerables, con el fin de aportar al

mejoramiento de su perfil ocupacional y aumentar sus niveles de inserción social y productiva (Sena, Agencia Pública de empleo 2013). Lo anterior con el fin de cumplir a la función de “Proponer en coordinación con la Dirección de Formación Profesional, programas de capacitación y actualización a desempleados, poblaciones vulnerables y demás grupos especiales, de acuerdo con las necesidades del mercado laboral, para el mejoramiento del empleo y la empleabilidad del país” que emana el decreto 249 de 2004, en su artículo 14 numeral 8. Frente a la investigación y desarrollo tecnológico existe SENNOVA (sistema de innovación y desarrollo tecnológico del Sena), que se encarga de ejecutar la política de fortalecer, capacidades locales en productividad, competitividad, generación de conocimiento y pertinencia de la Formación Profesional Integral impartida en la institución. Certificación por competencias laborales, es un proceso gratuito para verificar y certificar las habilidades, destrezas y conocimientos que tiene una persona para desarrollar una función o labor determinada.

Respecto a los indicadores a nivel nacional para el año 2020 la meta en formación titulada fue de 1.313.154 y se ejecutó 1.257.478 (95,76 aprendices técnicos, tecnólogos y especializaciones tecnológicas). Formación complementaria meta, 5.720.912 y se ejecutó 5.511.292 (96,34% aprendices en cursos complementarios). Programa Sena emprender rural 170.900 y se ejecutó 157.655 (92,25%). Programa bilingüismo 952.903 y se ejecutó 1.057.390 (110,97%). Programa de articulación con la media 441.261 y se ejecutó 441.543 (100,06%). Población Vulnerable (incluye desplazados por la violencia y Víctimas) 1.810.759, se ejecutó 2.075.428 (114,62%) (Informe, Sena nacional 2020).

El SENA, está conformada por 33 regionales, y 117 centros de formación a nivel Nacional. Estas 33 regionales están clasificadas en 6 zonas a nivel Nacional. Zona caribe, conformada por las regionales de Atlántico, Bolívar, Cesar, Córdoba, Guajira, San Andrés y Sucre. Zona Andina; conformada por las regionales de Antioquia, Bogotá, Caldas, Cundinamarca, Huila, Norte de Santander, Quindío, Risaralda, Santander y Tolima. Zona Pacífica conformada por las regionales de Cauca, Choco, Nariño y Valle; Zona Amazónica; conformada por las regionales de Amazonas, Caquetá, Guania, Putumayo y Vaupés. Y Zona de la Orinoquia, en la que pertenecen las regionales de Arauca, Casanare, Guaviare, Meta y Vichada (Sena, 2020).

2. MARCO METODOLOGICO

3.1 Enfoque y tipo de investigación

3.1.1 Enfoque

En este trabajo de investigación se emplea el método mixto debido a que posibilita la recolección de datos cualitativos y cuantitativos a través de datos suministrados por encuestas. Los enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto constituyen posibles acciones para enfrentar problemas de investigación y resultan igualmente valiosos. Son, hasta ahora, las mejores formas diseñadas por la humanidad para investigar y generar conocimientos (Hernández S, 2014). De esta manera el método mixto permite una mayor eficacia en los procesos de investigación, ya que, es una integración de lo cuantitativo y cualitativo y permite adaptarse a las necesidades del investigador. El enfoque que se hace sobre conclusiones es dominante, o como una persona, grupo o cosa, conduce a funciones en el presente.

3.1.2 Tipo

Para este caso el alcance es descriptivo debido a que se pretende describir fenómenos o situaciones de un contexto y serie de sucesos, frente a la pandemia COVID 19 y sus consecuencias. Por tanto, se intenta, describir las actitudes, comportamientos y percepciones de los funcionarios frente al retorno gradual al trabajo. Refiere (Bernal, 2006), en la investigación descriptiva, se muestran, narran, reseñan o identifican hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio. O se diseñan productos, modelos prototipos, guías, etc., pero no se dan explicaciones o razones del porqué de las situaciones, hechos, fenómenos, etcétera; la investigación descriptiva se guía de las preguntas de investigación que se formula el investigador; se soporta en técnicas como la encuesta, entrevista, observación y revisión documental. A tal efecto, (Tamayo, 1998, p. 54) señala que la investigación descriptiva, comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición

o procesos de los fenómenos. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades o hechos para presentar una interpretación correcta.

3.1.3 Alcance

El alcance de la investigación busca explorar a través de las percepciones que tienen los funcionarios del Sena Regional Boyacá, en el retorno gradual al trabajo, para comprender a las personas y sus contextos en un fenómeno que viene con un auge y con cambios constantes y muy rápidos; buscando encontrar conexiones de nivel de aceptación teniendo en cuenta las medidas para el cuidado y promoción de salud mental: Indicando las estrategias para educar y prevenir la estigmatización y exclusión social para mantener un clima laboral adecuado.

3.2 Variables

De acuerdo con (Hernández S. , 2014 p.105) “Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse.” Sampieri (2014, Pág. 131), La variable dependiente se mide. La variable dependiente no se manipula, sino que se mide para ver el efecto que la manipulación de la variable independiente tiene en ella. Las variables en la investigación representan un concepto fundamental del objeto de estudio, donde se estableció una variable dependiente y una independiente para cada hipótesis. Según Martínez, (2018), para una investigación de tipo cuantitativo y con una hipótesis estadística es necesario establecer las variables relacionadas con el tema que se investigará. Las variables son aspectos o dimensiones del fenómeno investigado que tienen como característica la capacidad de asumir distintos valores, por lo que pueden modificarse.

- Variable independiente: Es la que se considera como supuesta causa en una relación entre variables, es la condición antecedente (Hernández, Fernandez, & Batista, 2014).
- Variable dependiente: Efecto provocado por dicha causa (Hernández, Fernandez, & Batista, 2014).
- Variable interviniente: Son aquellas, que pueden influir directamente sobre la variable dependiente o afectan a la variable dependiente. En los estudios experimentales son

manipuladas por el investigador (Espinoza Freire E., 2018).

3.2.1 Identificación y clasificación

Hipótesis 1. Las estrategias adelantadas por el Sena, frente al Covid 19, para el retorno gradual generan la incertidumbre de los funcionarios.

Variables

Variable 1. Retorno gradual presencial: Variable independiente

Variable 2. Incertidumbre: Variable dependiente

Variable 3. COVID 19: Variable interviniente

Hipótesis 2. La percepción de las personas interviene de manera negativa a la gestión del cambio y no permite que se retorne gradualmente y de manera tranquila a la presencialidad.

Variable 1. La percepción de las personas: Variable independiente e interviniente

Variable 2. Gestión del Cambio: Variable dependiente

Hipótesis 3. El miedo de los funcionarios del Sena Regional Boyacá a contagiarse de Covid hace que rechacen el retorno progresivo a sus labores presenciales.

Variable independiente 1: El miedo de los funcionarios. Variable independiente e interviniente

Variable dependiente 2: Rechazo a retornar a sus labores presenciales de manera progresiva.

3.2.2 Definición conceptual y operacional de las variables

En el proceso de operacionalización de variables es necesario tener en cuenta dos factores de importancia: la lógica y el conocimiento: es necesario la conceptualización teórica pertinente, permite construir dimensiones e indicadores (Espinoza Freire E., 2018). Por tanto, se debe definir la variable y explicar cómo se va a medir.

Tabla 1. Definición Conceptual y Operacional

Hipótesis 1	Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional
Las estrategias adelantadas por el Sena, frente al Covid 19, para el retorno gradual generan la incertidumbre de los funcionarios.	Retorno gradual presencial	Es una estrategia emitida por el gobierno nacional, entidades públicas y privadas para ingresar un porcentaje de los colaboradores a sus lugares de trabajo, de acuerdo con los protocolos de bioseguridad y con el fin de prevenir y mitigar la propagación del COVID-19 (Ministerio de Salud, 2020). Para (Chandler A. D., 2003), la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos para el logro de metas.	- Cantidad de funcionarios que conocen los protocolos de bioseguridad -Cantidad de funcionarios que aceptan el retorno gradual. Actividades de prevención.
	Incertidumbre	La literatura define la incertidumbre percibida como la carencia de información sobre eventos externos a la organización que experimenta el sujeto en función de sus esquemas mentales (Duncan, 1972).	-Percepciones del individuo. Dimensión, subjetiva del entorno dependiente de cada individuo que la caracterizará mediante percepciones (Oreja Rodríguez J. & Yanés Estévez, 2005). Cantidad de funcionarios que manifiestan emociones negativas incertidumbre, ansiedad, angustia y miedo. -Percepciones del entorno. Característica concreta del entorno y por tanto cuantificable sobre la base de datos, externos e independientes del individuo decisor (Oreja Rodríguez J. & Yanés Estévez, 2005).
Hipótesis 2	Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional
La percepción de las personas interviene de manera negativa a la gestión del cambio y no permite que se retorne gradualmente y de manera tranquila a la presencialidad.	Percepción de las personas	El proceso de percepción puede definirse como la forma en que son interpretados los estímulos que son recibidos del exterior, por medio de los sentidos. (Gomez, 2012).	-Número de personas que se rehúsan a regresar presencialmente. -Cantidad de emociones y percepciones negativas o positivas entre el número de funcionarios encuestados.
	Gestión del cambio	Es la respuesta a dificultades, en el proceso de cambio de estrategia (Soriano, 2016). El cambio estratégico es aquel se produce como consecuencia de las estrategias que escoge e implementa una compañía (Hitt y otros 2015 citado, en Soriano 2016).	- Cantidad de encuestados que manifiestan que los funcionarios del Sena se podrán adaptarse fácilmente a los cambios que puede derivarse de la forma de trabar después de la pandemia. Percepción del individuo frente al entorno. -Cantidad de encuestados que manifiestan que si se pueden adaptar fácilmente a los cambios que se han generado por la pandemia del Covid. 19.
Hipótesis 3	Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional
El miedo de los funcionarios del Sena Regional Boyacá a contagiarse de Covid hace que rechacen el retorno progresivo a sus labores presenciales	Miedo	Perturbación angustiosa del ánimo por un riesgo o daño real o imaginario; recelo o aprensión que uno tiene que le suceda una cosa contraria a lo que desea real academia 2017, citado en (Delgado Reyes & Sánchez López, 2019).	-Cantidad de funcionarios que manifiesten miedo.
	Rechazo	Conducta o sentido plenamente neutral del vocablo discriminación. Activación del sustrato fisiológico de cada emoción que puede tener consecuencias sobre la salud de los individuos y en general juegan un papel importante en el bienestar/ malestar psicológico de los individuos. Plutchik, 1980, citado en, (Piqueras Rodríguez, Ramos Linares, & Martínez Gonzalez, 2009).	-Cantidad de funcionarios que manifiesten rechazo.

3.3 Definición de la población

La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Hernández, Fernandez, & Batista, 2014). Para el siguiente proyecto de investigación la población objetivo, comprende 103 funcionarios de planta del área administrativa, de la Regional Boyacá, distribuidos en cuatro centros de formación (Centro Gestión Administrativa y Fortalecimiento Empresarial, Centro Industrial de Mantenimiento y Manufactura, Centro de Desarrollo Agropecuario y Agroindustrial y Centro Minero), y el Despacho de la Regional.

3.3.1 Caracterización de la población

- Son todos del área administrativa y en carrera administrativa, regidos por la ley 909 de 2004 y el decreto 1083 de 2015.
- Cumplen un horario de trabajo de 8.5 horas diarias de lunes a viernes.
- Pertenecen a diferentes niveles jerárquicos distribuidos en toda la regional clasificados de la siguiente manera:
 - 5 auxiliares grado 1 y grado2
 - 1 oficinista grado 02
 - 3 secretarias grado 2
 - 69 profesionales desde grado 01 a grado 20.
 - 21 técnicos grado 1 hasta grado 03.
 - 1 director regional
 - 4 subdirectores de centro

3.3.2 Definición de la muestra

De acuerdo con (Tamayo y Tamayo, 2006), define la muestra como: "el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en totalidad de una población universo, o colectivo partiendo de la observación de una fracción de la población considerada" (p.176).

3.3.2.1 Tipo

Luego de la revisión de la bibliografía se definió para el presente estudio un muestreo probabilístico. De acuerdo con (Hernandez, 2017) en las muestras probabilísticas, todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser elegidos para la muestra, además este tipo de muestreo tiene varias ventajas, siendo la más significativa, que puede definirse el tamaño del error en las predicciones que se hacen. Las muestras probabilísticas son las más frecuentes en los diseños de investigación transversales, donde se requiere estimar el valor de distintas variables en la población. Hernández (2014) señalan también que las unidades muestrales tendrán valores muy parecidos a los de la población, de manera que las mediciones que se hagan serán un buen estimado a extrapolar para la totalidad de la población. Se definió una muestra probabilística para dar oportunidad y se calculó por medio del programa STATS y con el subprograma Saze Simple Determination.

3.2.2.2 Tamaño de la muestra

Para tomar una muestra representativa probabilística se procedió a realizar través del programa Sample Size Determination y arrojo una muestra de 67 personas con un nivel de confianza 90%, margen de error 6%, y tamaño del universo 103. El resultado que proporciona STATS® es: Tamaño de la muestra: 67 (número de personas que se necesitan para representar a los funcionarios administrativos de la regional Boyacá, con 90% de confianza y 6% de error máximo).

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

n= tamaño de la muestra que queremos calcular

N= tamaño de la población = 103

Z= Coeficiente de confianza para un nivel determinado = 90%

p=Probabilidad de éxito =0.90

q= probabilidad de fracaso = 6%

3.4 Métodos específicos

3.4.1 Definición de métodos

Para la presente investigación “Estrategias de gestión del cambio orientadas a favorecer el impacto que puede generar el retorno gradual al trabajo presencial de los funcionarios del Sena, Regional Boyacá, en el contexto de la Pandemia por COVID-19 en Colombia” se utilizó la matriz DOFA donde se realizó el diagnóstico interno y externo, con el fin de identificar debilidades -oportunidades, fortalezas-amenazas.

Matriz Dofa. Estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT -Strengths, weaknesses, opportunities, threats; en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. (Ponce Talacón, 2007).

De acuerdo a (Fred R. David, 2013) ,el sistema DOFA es la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias FO (fortalezas oportunidades), estrategias DO (debilidades-oportunidades), estrategias FA (fortalezas-amenazas) y estrategias DA (debilidades-amenazas).Para desarrollar la matriz DOFA se seleccionara las oportunidades o amenazas más importantes del entorno, y las fortalezas o debilidades más impactantes de la organización.

3.4.2 Instrumentos de recolección de la información

De acuerdo, con el estudio de la investigación, se ha seleccionado como instrumento de recolección de información, la encuesta, se utilizó una aplicación tecnológica de Google, llamado Google Forms, la cual permite hacer la recolección de la información por medio de internet, además de contar con un motor de análisis de datos el cual va a dar la interpretación de los datos de forma detallada para su posterior análisis.

3.4.2.1 Definición

Según (Bernal-Torres, 2016), la encuesta es un formulario que tiene un conjunto de preguntas en la cual se recolectan las variables que desean medirse. Para determinar la validez del instrumento, se tuvo en cuenta los factores de realidad, contenido, criterio y constructo. De igual manera los autores (MacDaniel & Gates, 2011) establecen que para la confiabilidad se debe tener en cuenta que es necesario de aplicar varias veces el instrumento y este debe arrojar los mismos resultados. Esta herramienta es utilizada como procedimiento de investigación, ya que permite identificar y construir datos de modo rápido y eficaz (Casas Anguita, J., Repullo Labrador, J., & Donado Campos, J., 2002). El propósito de esta encuesta es el suministro de información de las percepciones de los funcionarios del Sena Regional Boyacá frente al regreso gradual a su sitio de trabajo.

Para el cuestionario se empleó en algunas preguntas la escala de likert, y otras con respuesta opción múltiple y cerrada, que consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes, sobre las cinco categorías a escoger (Hernandez, 2017)

3.4.2.2 Diseño de instrumentos

En la presente investigación se desarrolló un cuestionario con nueve preguntas cerradas, las cuales tienen categoría u varias opciones de respuestas en la herramienta web con el fin que pueda enviarse vía correo electrónico o WhatsApp facilitando así que los encuestados la respondan desde un dispositivo móvil. Enlace enviado a los funcionarios del Sena Regional Boyacá <https://forms.gle/5tAzh7LdirSoYHHR8>

Enlace formulario con las respuestas una vez realizada la validación con 13 preguntas <https://forms.gle/MgmooVFXCzi4QeRR9>

3.4.2.3 Validación

La validación se hizo con dos funcionarios del Sena Regional Boyaca, quienes contestaron la prueba piloto y dieron observaciones, fácil de diligenciar; la pregunta tres dice que se debe dar varias opciones y no lo permite, las preguntas solo llevan a conocer si la entidad cumple no con las políticas frente a la pandemia. La validación se realizó a través del cuestionario buscado identificar características demográficas y factores relacionados con los funcionarios del Servicio Nacional de Aprendizaje Sena, Regional Boyacá. Adicionalmente, para confrontar el propósito de la investigación e indagar sobre la claridad y diseño del cuestionario. Frente a ello, dieron respuesta los dos que si conocen las estrategias implementadas por el Sena para el retorno gradual y los protocolos de bioseguridad. El puntaje más alto se lo dieron al temor de rechazo al contagio, sienten alegría y gratitud al regresar a la presencialidad. Lo que indica que posteriormente, si todos contestan de esta misma manera las hipótesis planteadas no se confirmarían. El cuestionario una vez acatada las recomendaciones, se diseñó con 13 preguntas a través del siguiente link <https://forms.gle/MgmooVFXCzi4QeRR9> y fue a enviado los funcionarios por correo electrónico para su diligenciamiento.

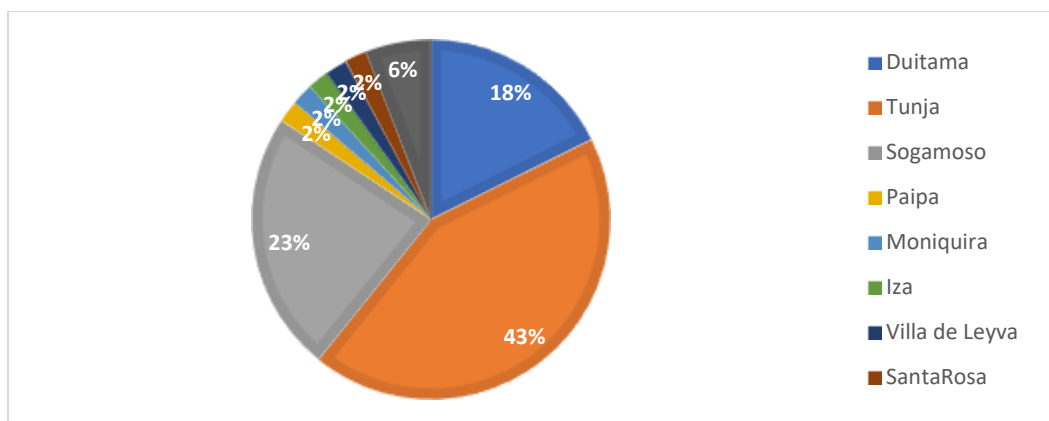
3.4.3 Técnicas para el análisis de datos

Se utilizará el análisis de datos a partir de la Estadística Descriptiva, que consiste en describir los datos, los valores o las puntuaciones obtenidas para cada variable. Adicionalmente la distribución de frecuencias es un conjunto de puntuaciones respecto de una variable ordenadas en sus respectivas categorías y generalmente se presenta como una tabla O'Leary, 2014 y Nicol, 2006, citado en (Hernández, Fernandez, & Batista, 2014). La presencia de cada categoría. La frecuencia con la cual aparece en los materiales analizados (cierto sentido cuantitativo). ¿Qué tanto emergió cada categoría? Las descripciones completas de cada categoría (codificación selectiva). Esto implica ofrecer una descripción completa de cada categoría y ubicarla en el fenómeno que estudiamos. Es indispensable recordar que, en el análisis, se comprende en profundidad la perspectiva de los participantes específicos de la indagación (Hernández, Fernandez, & Batista, 2014)

4 ANALISIS DE RESULTADOS

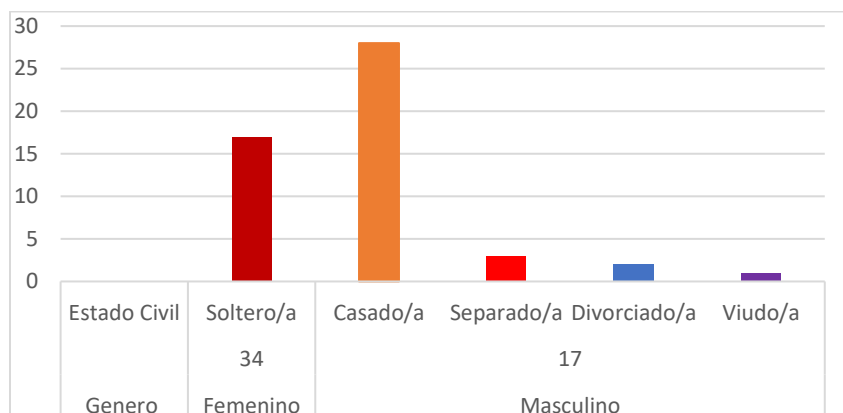
Una vez recolectados los datos de Google Forms y transferidos a una matriz excel, se procede a organizar y sistematizar la información, con el fin de diseñar y mostrar por medio de figuras, describiendo y analizando la información. Posteriormente se realiza una interpretación y discusión a través de la agrupación y selección de algunas dimensiones y se propone una propuesta y plan de implementación, con los datos más relevantes según el análisis de la información. La encuesta fue aplicada a 64 funcionarios administrativos, de los cuales dieron respuesta 51 funcionarios.

Figura 1. Lugar de Residencia



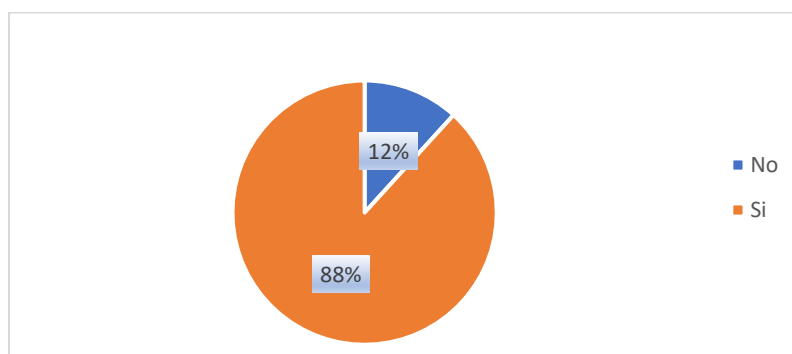
Fuente: Elaboración propia

De los 123 municipios del departamento de Boyacá, el 83% de los encuestados viven en las ciudades principales Duitama, Sogamoso y Tunja y el 16% viven en municipios aledaños de la regional Paipa, Moniquira, Iza, Villa de Leyva, Iza y Santa Rosa.

Figura 2. Género y Estado Civil

Fuente: Elaboración Propia

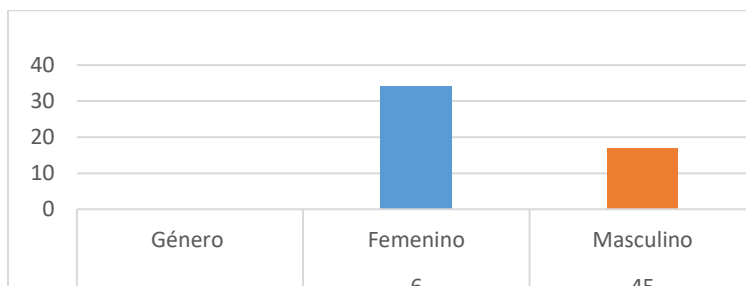
De los encuestados la Regional Boyacá en su parte administrativa está conformada por un mayor porcentaje femenino (67%) que masculino (33%). La razón de hombres a mujeres es de $34/17 = 2$. Es decir, por cada dos hombres hay una mujer. El 45% de los funcionarios encuestados su estado civil es diferente al de casado/a. El 88% de los encuestados son casados y solteros. El 12% son separados, divorciados y viudos. Un gran porcentaje de funcionarios encuestados, el 55% pueden acceder a beneficios mayores que los de Estado civil soltera 33%. De la misma manera en caso de contagio de Covid, hay más probabilidad de propagación del virus a sus familias debido al alto porcentaje de funcionarios de estado civil casado (55%).

Figura 3. Conocimiento de los protocolos de bioseguridad

Fuente: Elaboración propia

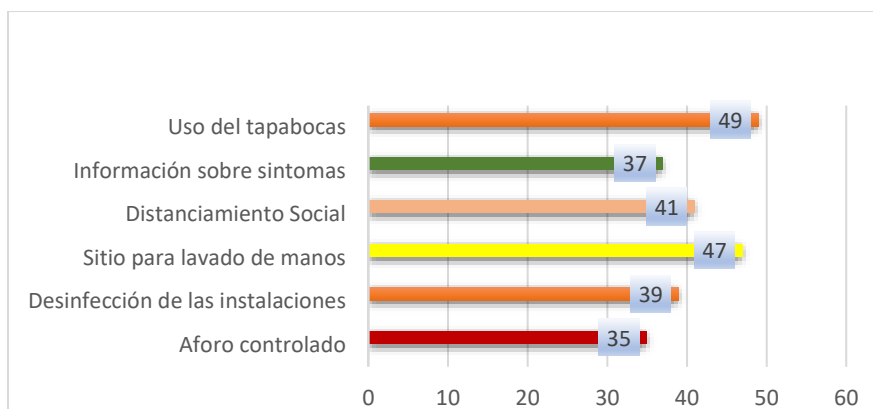
De los 51 funcionarios encuestados 45 conocen los protocolos de bioseguridad y 6 no los conocen (12%). Es decir, un porcentaje altamente significativo de funcionarios conoce los protocolos de bioseguridad implementados por el Sena (88%).

Figura 4. Conocimiento protocolos de bioseguridad versus género



El género femenino que corresponde a 34 encuestadas, 2 manifiestan no conocer los protocolos de bioseguridad y 32 si lo conocen. Respecto al género masculino 4 manifestaron no conocer los protocolos de bioseguridad de los 17 encuestados y 13 manifestaron conocerlos. Realizando comparación entre los dos géneros, las mujeres manifiestan conocerlos más que los hombres, es decir, los hombres tienden a decir el doble más que las mujeres no conocer los protocolos de bioseguridad y las mujeres tienden a manifestar más que los hombres que si conocen los protocolos de bioseguridad. Entre 17 hombres 4 manifiestan no conocerlo, mientras que en 34 mujeres 2 no lo conocen.

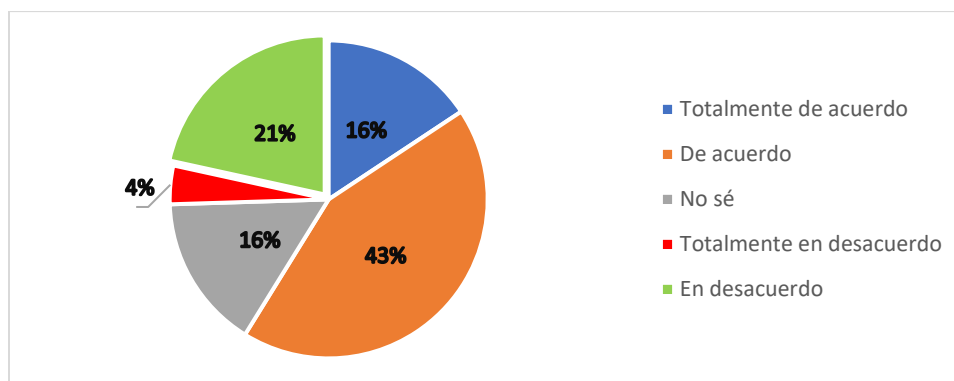
Figura 5. Protocolos de bioseguridad en el Sena Regional Boyacá



Fuente: Elaboración propia

De los 51 encuestados solo 2 no señalaron el uso del tapabocas como un elemento de protocolo para la bioseguridad personal. Los protocolos de bioseguridad de mayor implementación en el Sena Regional Boyacá, señalado por los encuestados son el tapabocas y el sitio para lavado de manos son las categorías que tienen mayor frecuencia. Los protocolos de bioseguridad de menor implementación señalados por los funcionarios encuestados del Sena Regional Boyacá son información sobre síntomas y aforo controlado (35 y 37 personas).

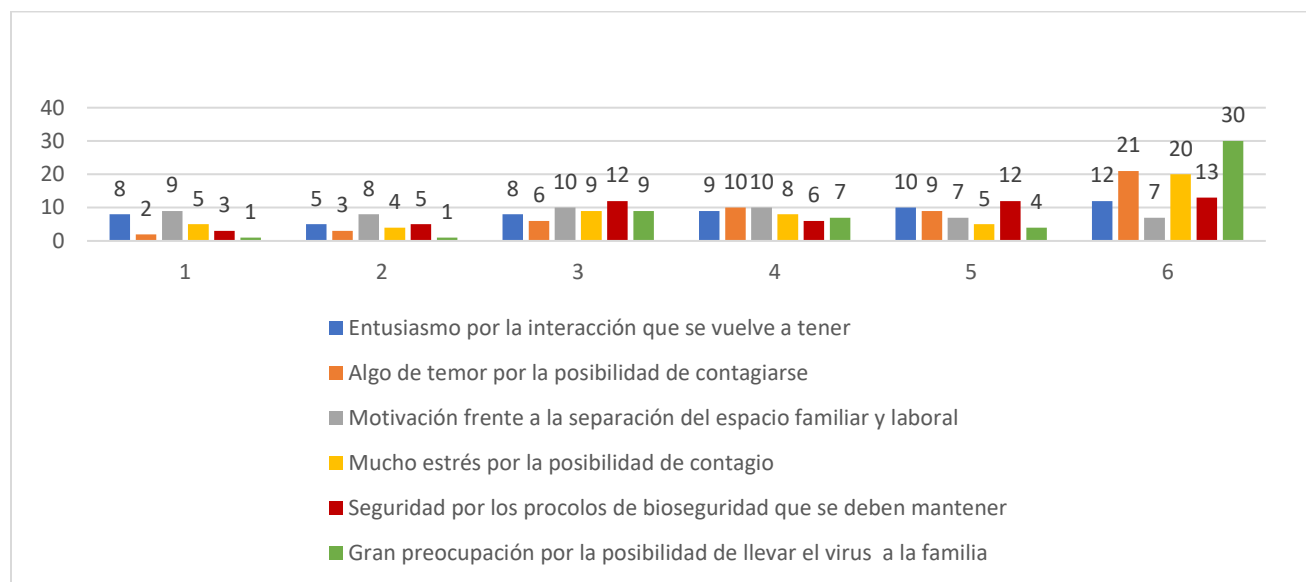
Figura 6. Confianza sobre los protocolos de bioseguridad



Fuente: Elaboración propia

El 59% de los encuestados, frente a los protocolos de bioseguridad implementados por el Sena tienen una actitud favorable y les genera confianza para regresar a la presencialidad. El 37% de los encuestados tienen una actitud no favorable sobre los protocolos de bioseguridad y no les genera confianza el regreso a la presencialidad. La confianza hacia los protocolos de bioseguridad implementados por el Sena es favorable debido a que la categoría que más se repite es 4 de acuerdo con la puntuación de la escala de likert.

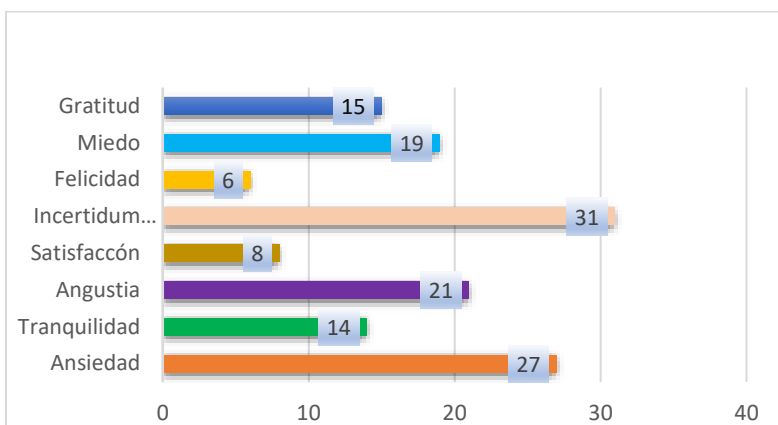
Figura 7. Percepción sobre la importancia del retorno presencial a las oficinas



Fuente: Elaboración propia

La principal preocupación de los funcionarios encuestados en el Sena, Regional Boyacá es la posibilidad de llevar el virus a la familia, fue el porcentaje de mayor importancia que le dieron los encuestados (58%). Seguido del temor por el contagio (41.17%) y el estrés por la posibilidad de contagio (39.21%). Lo menos importante para los funcionarios Sena, Regional Boyacá es la motivación por la separación entre el espacio familiar, es decir, no les afecta que el trabajo en casa se mezcle con su entorno laboral, pues solo el 13.724%, le dio importancia alta (6), seguida del entusiasmo que se vuelve a tener 23.52%. Frente a la categoría 1 menos importante los funcionarios encuestados no sienten motivación frente a la posibilidad de regresar a la presencialidad y separar el espacio familiar del laboral, fue el mayor porcentaje 17.64%, seguida de entusiasmo por la interacción que se vuelve a tener, es decir a ellos no los motiva el entusiasmo por la interacción que se va a tener al regresar a la presencialidad, 15.68% nivel de importancia 1.

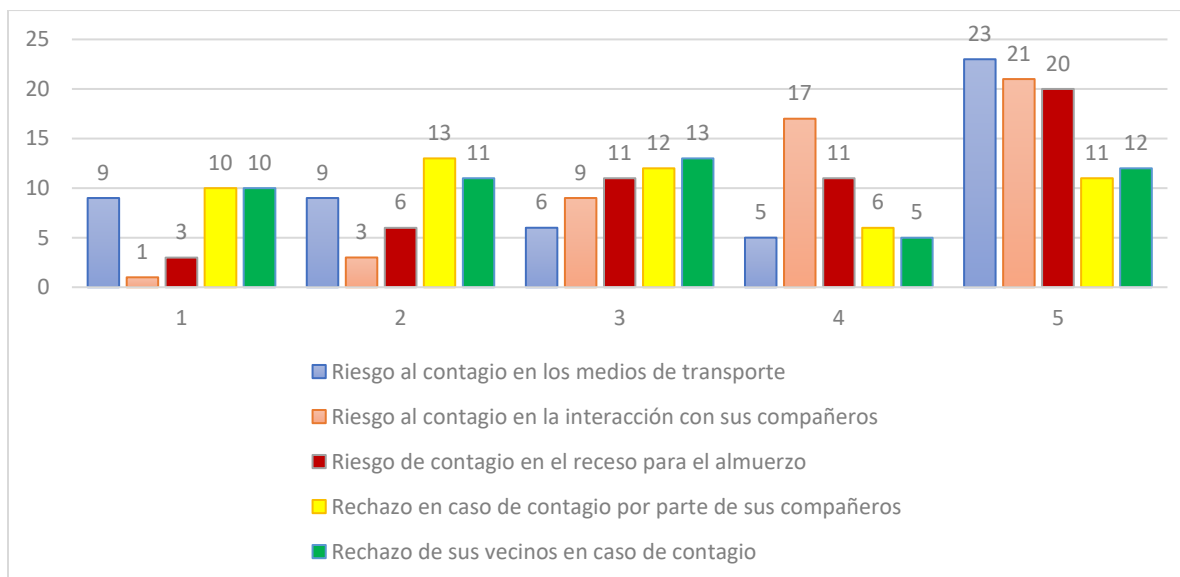
Figura 8. Emociones frente al retorno gradual a la presencialidad



Fuente: Elaboración propia

Las tres emociones más representativas para los funcionarios encuestados del Sena, Regional Boyacá son la incertidumbre, la ansiedad y la angustia. Las tres menos representativas para los funcionarios del Sena, Regional Boyacá son la felicidad, la satisfacción y la tranquilidad. Es decir, hay un porcentaje altamente significativo que siente incertidumbre, seguido de ansiedad y angustia. Los funcionarios encuestados, un porcentaje alto significativo no siente tranquilidad, satisfacción y menos felicidad por el retorno gradual a la presencialidad.

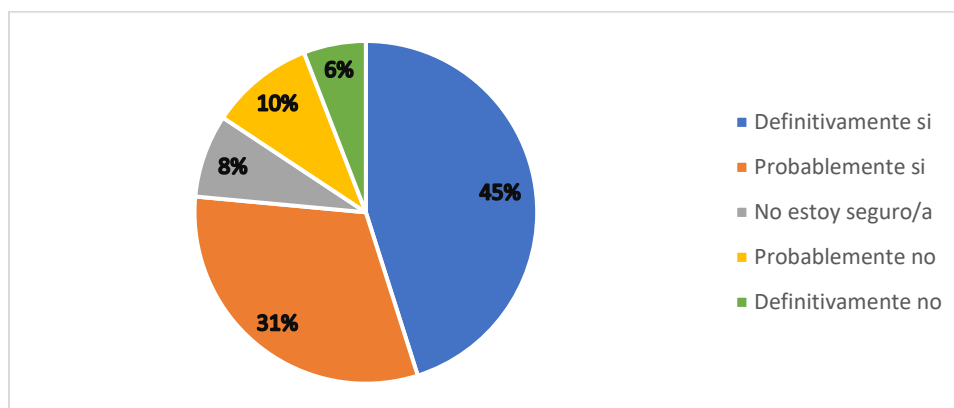
Figura 9. Nivel de importancia frente a la preocupación del regreso a la presencialidad



Fuente: Elaboración propia

Los funcionarios encuestados, del Sena Regional Boyacá experimentan un sentimiento de mayor preocupación por el riesgo al contagio en los medios de transporte, seguido de un grado de mayor importancia del riesgo al contagio en la interacción con los compañeros y riesgo de contagio en el receso para el almuerzo son las categorías altamente significativas. Los funcionarios muestran menos preocupación por el rechazo en caso de contagio por parte de sus compañeros, y de forma generalizada muestran, regular preocupación al rechazo de sus vecinos en caso de contagio. Lo menos importante para los funcionarios del Sena Regional Boyacá, es el rechazo de los vecinos en caso de contagio y rechazo de sus compañeros en caso de contagio. Los funcionarios encuestados del Sena regional Boyacá les preocupa más el rechazo de sus vecinos que el rechazo de sus compañeros.

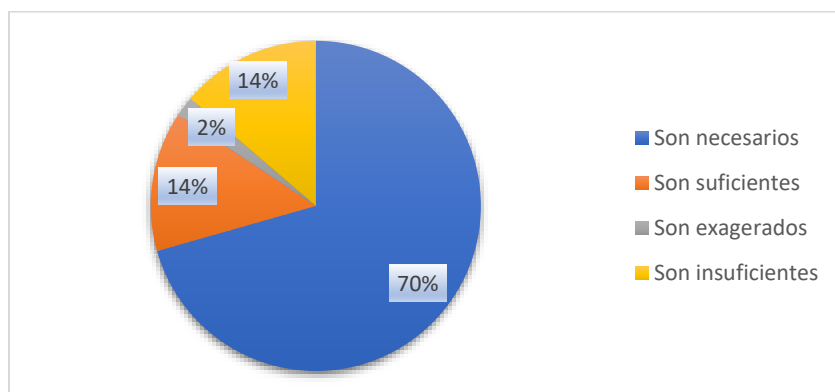
Figura 10. Preferencia frente a la posibilidad de elegir regresar a la presencialidad



Fuente: Elaboración propia

Los funcionarios encuestados del Sena Regional Boyacá el 75% prefieren trabajar desde la casa y el 16% prefiere trabajar desde su sitio de trabajo (oficina). Es decir, hay una actitud favorable frente al trabajo desde casa.

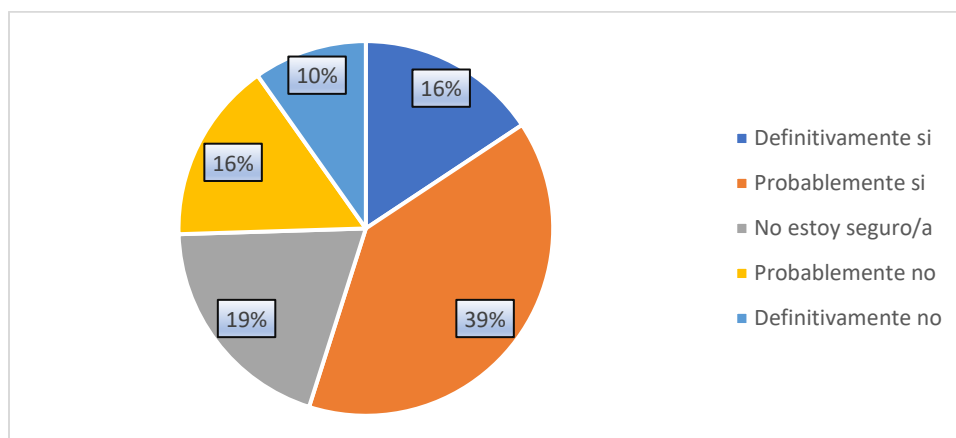
Figura 11. Opinión frente a los cambios generados por el regreso a la presencialidad



Fuente: Elaboración propia

Los cambios implementados por el Sena Regional Boyacá, frente a retorno a la presencialidad hay una favorabilidad significativamente alta un 84% de los encuestados afirman que son necesarios y suficientes. Un 16% indican que son insuficientes y exagerados.

Figura 12. Consideraciones frente a las medidas de bioseguridad tomadas por la Institución

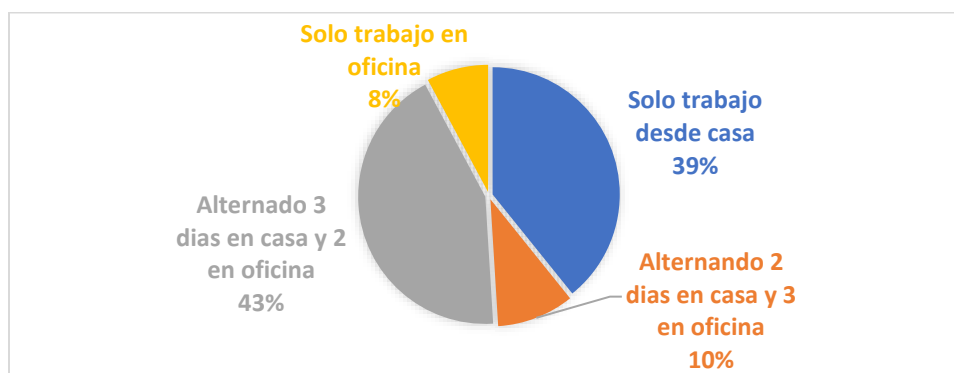


Fuente: Elaboración propia

Los encuestados del Sena Regional, Boyacá manifiestan una favorabilidad significativa alta frente a los protocolos de bioseguridad, de acuerdo con la escala de likert la categoría que

más se repite es probablemente sí, que equivale a 20 personas. El 55% de los funcionarios manifiestan que las medidas de bioseguridad que ha tomado la institución para el retorno presencial al trabajo son suficientes. El 35% afirma que no son suficientes. Y el 10% no está seguro.

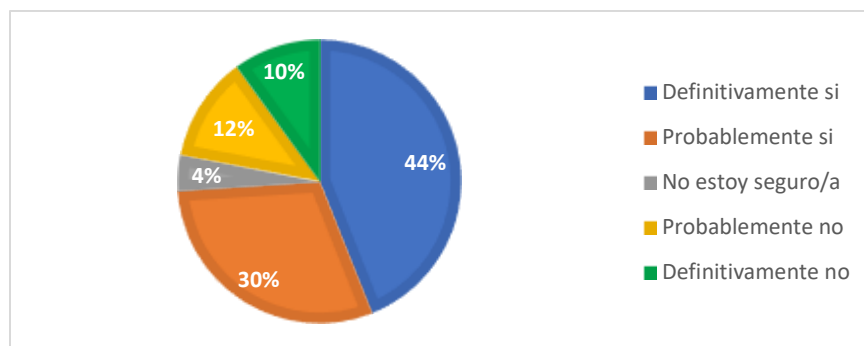
Figura 13. Preferencia sobre la modalidad de trabajo



Fuente: Elaboración propia

Los funcionarios encuestados del Sena, Regional Boyacá, indican un porcentaje altamente significativo para trabajar en alternancia mayor desde casa y menor desde la oficina 43%. Seguida de solo trabajo desde casa. Un porcentaje bajo prefiere trabajar desde la oficina 8% y un 10% alternando 2 días en casa y 3 en oficina. Lo que indica que prefieren la alternancia trabajando más días desde casa que en su sitio de trabajo (oficina).

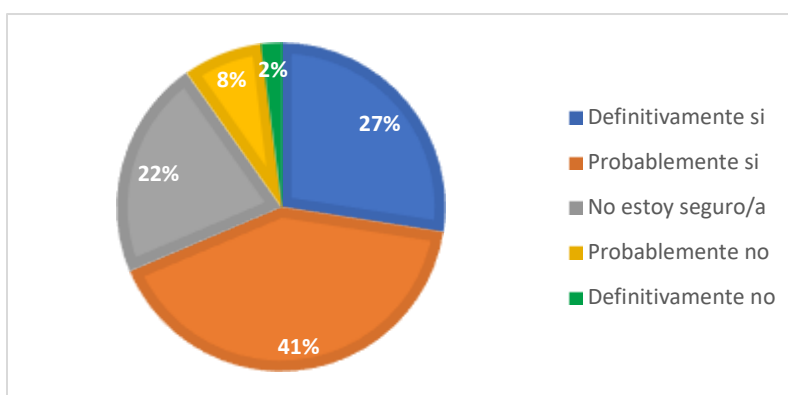
Figura 14. Percepción sobre el trabajo presencial después de la pandemia



Fuente: Elaboración propia

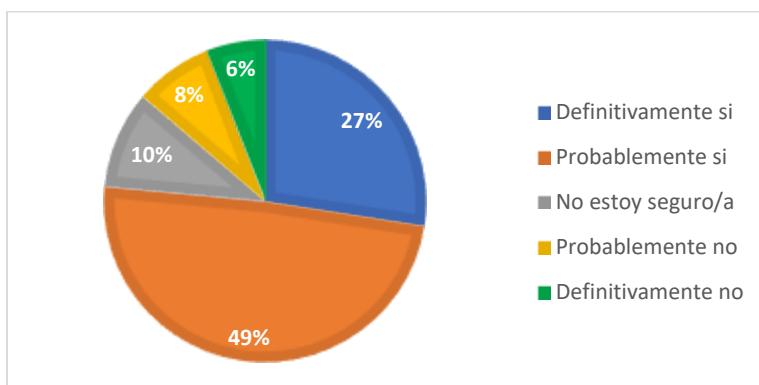
Se evidencia que el 74% de los encuestados percibe que el trabajo presencial no vuelve a ser el mismo después de la pandemia. Y el 22% afirma que el trabajo presencial después de la pandemia vuelve a ser el mismo. El 4% no está seguro. De acuerdo con la escala de likert el valor que más se repite es 1 (22 personas), es decir, muy desfavorable, el trabajo presencial nunca volverá ser el mismo.

Figura 15. Adaptación al cambio para el retorno gradual a la presencialidad



Fuente: Elaboración propia

El 68% de los encuestados del Sena Regional Boyacá, manifiestan que, si pueden adaptar fácilmente a los cambios que se han generado por la Pandemia por covid 19, para el retorno gradual al trabajo presencial. Y el 24% manifiesta que no. Frente a la escala de Likert la frecuencia mayor es 4, probablemente si y equivale 21 personas. Y el 2% no está segura.

Figura 16. Adaptación al cambio después de superada la pandemia

Fuente: Elaboración propia

El 76% de los encuestados manifiesta que los funcionarios del Sena, Regional Boyacá se podrán adaptar fácilmente a los cambios que puedan derivarse de la forma de trabajar después, que se supere la pandemia por Covid 19. El 14% afirma que no se podrán adaptar fácilmente al cambio. Respecto a la escala de Likert hay una favorabilidad alta, la categoría con más frecuencia es 4, probablemente si, equivalente 25 personas. El 10% no está seguro.

Tabla 2. Matriz DOFA

ANÁLISIS DAFO			
FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
Debilidades		Amenazas	
1	Resistencia al cambio frente al retorno gradual	1	Centralización de la adquisición y distribución de elementos esenciales para la implementación exitosa de los implementos de Bioseguridad.
2	Emociones negativas frente al regreso a la presencialidad incertidumbre, ansiedad y angustia	2	Cambios continuos de los protocolos de las entidades de salud frente al retorno gradual a la presencialidad, debido a las fluctuaciones de los niveles de contagio.
3	Reducido, número de personas contratadas para implementar los protocolos de Bioseguridad y los lineamientos establecidos por el gobierno y la entidad.	3	Posible incremento de los niveles de contagio en las instalaciones de la entidad.
4	Rotación de servidores públicos especializados en el manejo del sistema de gestión seguridad y salud en el trabajo (SG-SST).	4	Imposibilidad de cumplimiento de las metas de formación, debido, a las restricciones en la presencialidad.
Fortalezas		Oportunidades	
1	Estandarización de todos los procesos debidamente normatizados y reglamentados	1	Buenas relaciones con la administración departamental y municipal para el establecimiento de alianzas

			estratégicas frente a la implementación de protocolos de bioseguridad.
2	Disponibilidad de recursos para la aplicación efectiva de los protocolos de bioseguridad	2	Funcionarios altamente capacitados para desarrollar las capacitaciones al personal de salud encargado de aplicar las vacunas.
3	Disponibilidad de muebles y enseres para desarrollar las actividades administrativas.	3	Aprovechamiento de las restricciones para la presencialidad, potencializando el uso de las tecnologías en las actividades administrativas y de formación
4	Disponibilidad de grupos interdisciplinarios de funcionarios para el desarrollo de las normas y lineamientos apropiados para garantizar en buena medida el retorno gradual	4	Capacidad institucional para amoldarse a los cambios originados por la pandemia.
5	Gran número de aprendices del área de la salud con posibilidad de ser contratados al interior del Sena regional Boyaca.		

4.1 Propuesta y discusión de resultados

4.1.1 Dimensión protocolos de bioseguridad

De acuerdo con la muestra aplicada y los resultados obtenidos, se encontró que, aunque un gran porcentaje conoce los protocolos de bioseguridad y la institución es cuidadosa con la implementación de los protocolos de bioseguridad, falta reforzar información sobre los síntomas y el aforo controlado. Los protocolos de bioseguridad de menor implementación señalados por los funcionarios encuestados del Sena Regional Boyacá son información sobre síntomas y aforo controlado. Frente a ello se propone mayor divulgación sobre los síntomas, cuidados, y diseñar un plan de aforo controlado. Aunque un mayor porcentaje 59% de los encuestados, le genera confianza los protocolos de bioseguridad implementados por el Sena. El 37 % de los encuestados tienen una actitud no favorable sobre los protocolos de bioseguridad y no les genera confianza el regreso a la presencialidad. Por tanto, se propone seguir implementando los protocolos de bioseguridad, emitidos por el gobierno y generar estrategias de gestión del cambio. La consideración frente a las medidas de bioseguridad tomadas por la Institución. el 55% de los funcionarios manifiestan que las medidas de bioseguridad que ha tomado la institución para el retorno presencial al trabajo son suficientes. La opinión que tiene frente a los cambios que se

generan con el regreso al trabajo presencial en la entidad. Hay una favorabilidad significativamente alta un 84% de los encuestados afirman que son necesarios y suficientes.

Por lo anterior, se rechaza la hipótesis 1 “las estrategias adelantadas por el Sena, frente al COVID 19, para el retorno gradual generan la incertidumbre de los funcionarios”, debido a que la implementación de los protocolos el 88% los conoce, un 59 % les genera confianza, un 55% manifiesta que son suficientes y los cambios que se generan con regreso a la presencialidad los funcionarios manifiestan que son necesarios y suficientes 84%.

Tabla 3. Dimensión percepciones presentadas por las funcionarios encuestados

Dimensión	Promedio	Aspectos relevantes
Entusiasmo por la interacción que se vuelva a tener	22 dieron importancia alta (5 y 6). 17 importancia media (3 y 4). 13 importancia baja (1 y 2).	Los funcionarios administrativos y encuestados la emoción que más presentan es preocupación por llevar el virus a su familia seguida del temor por la posibilidad de contagio. Las siguientes emociones en igual de importancia son el estrés y seguridad por los protocolos de bioseguridad. También indica que la gran mayoría no sienten motivación frente a la separación del espacio familiar y laboral en caso del regreso a la presencialidad. Lo que indica que si existe una resistencia al cambio y se requiere de una estrategia de gestión del cambio como lo manifiesta. (Rojas, 2012), gestión del cambio es una estrategia organizacional que es utilizada como apoyo para facilitar los procesos de cambio en las empresas. También se confronta con lo dicho por (Macias, Tamayo, & Cerda, 2019), existen algunos factores que son manifiestos ligados a la condición humana como la personalidad, percepciones, intereses, necesidades y también hay factores ligados a las organizaciones que influyen en la intensidad de la resistencia a los cambios que se expresan.
Algo de temor por la posibilidad de contagio	30 encuestados dieron alta importancia (5 y 6). 16 encuestados medicamentos importantes (3 y 4). 5 encuestados le dieron baja importancia.	
Motivación frente a la separación del espacio laboral y familiar	14 dieron importancia alta (5y 6). 20 debieron importancia media y 17 dieron importancia (1 y 2).	
Mucho estrés por la posibilidad de contagio	25 encuestados dieron importancia alta (5 y 6). 17 encuestados dieron importancia media (3y 4) y 9 encuestados importancia baja (1y 2).	
Seguridad por los protocolos de bioseguridad que se deben tener	25 encuestados dieron importancia alta (5 y 6). 18 dieron importancia media (3 y 4). 8 dieron importancia baja (1 y 2).	
Gran preocupación por la posibilidad de llevar el virus a sus familias.	34 encuestados le dieron un nivel importante alto (5 y 6). 16 medianamente importante (3 y 4) y 2 encuestados baja importancia (1 y 2).	

Fuente: Elaboración propia

La barrera más grande de afrontar es el cambio de actitud de las personas, como lo menciona (Collerette Pierre, Delisle Gilles , 1988), los seres humanos no están diseñados para adaptarse rápidamente al cambio y menos en esta época de pandemia donde, existe una situación incierta debido que hasta el momento el COVID 19, es una enfermedad que no puede ser controlada por las organizaciones, ya que, la única manera de garantizar la salud es el no contacto con las personas.

4.1.2 Dimensión emociones frente al retorno gradual a la presencialidad

Se presenta un porcentaje más alto de emociones negativas que positivas, para el retorno gradual a la presencialidad, las emociones negativas son incertidumbre, ansiedad, angustia y miedo para un total de 98%. Destacándose la incertidumbre más señalada por los encuestados. Las emociones positivas gratitud, tranquilidad, satisfacción, felicidad para un total de 43%. De lo anterior, se indaga que la emoción positiva más destacada para al retorno a la presencialidad es la gratitud. Se señala entonces, frente a la hipótesis tres “el miedo de los funcionarios del Sena Regional Boyacá a contagiarse de Covid hace que rechacen el retorno progresivo a sus labores presenciales” no se rechaza en su totalidad, pero, tampoco se confirma en su totalidad, debido a que, el miedo no lo señalaron con mayor frecuencia, si está por encima de todas las emociones positivas como emoción manifestada, para regresar a la presencialidad, y señalaron una emoción negativa altamente significativa y es la incertidumbre, seguida de la angustia. Por tanto, frente a ello lo que se proponía es un plan de gestión del cambio para contrarrestar emociones negativas.

Se confirma la hipótesis 2, “la percepción de las personas interviene de manera negativa a la gestión del cambio y no permite que se retorne gradualmente y de manera tranquila a la presencialidad”. Ello debido a que se percibe más emociones negativas que positivas 98% y 43% emociones positivas.

Tabla 4. Dimensión nivel de importancia frente a la preocupación del regreso a la presencialidad.

Dimensión	Promedio	Aspectos relevantes
Riesgo al contagio en los medios de transporte	28 dieron importancia alta (5 y 6). 5 importancia media (3). 18 importancia baja (1 y 2).	Los funcionarios administrativos y encuestados, su mayor preocupación es el riesgo al contagio en la interacción con sus compañeros y en el receso del almuerzo seguida de los medios de transporte y lo que menos les preocupa es el rechazo por parte de sus compañeros y los vecinos. organizaciones que influyen en la intensidad de la resistencia a los cambios que se expresan. La mejor estrategia sería un plan de vacunación urgente. Lo siguiente un aforo controlado encabezado por los jefes de cada dependencia y coordinadores. Y por último gestionar un medio de transporte para los funcionarios,
Riesgo al contagio en la interacción con sus compañeros	38 encuestados dieron alta importancia (5 y 6). 9 encuestados medianamente importante (3). 4 encuestados le dieron baja importancia.	
Riesgo al contagio en el receso para el almuerzo	31 dieron importancia alta (5 y 6). 11 debieron importancia media (3). 9 dieron importancia baja (1 y 2).	
Rechazo en caso de contagio por parte de sus compañeros	17 encuestados dieron importancia alta (5 y 6). 12 encuestados dieron importancia media (3). 23 encuestados importancia baja (1 y 2).	
Rechazo de sus vecinos en caso de contagio	17 encuestados dieron importancia alta (5 y 6). 13 dieron importancia media (3). 21 dieron importancia baja (1 y 2).	
Gran preocupación por la posibilidad de llevar el virus a sus familias.	34 encuestados le dieron un nivel importante alto (5 y 6). 16 medianamente importante (3 y 4) y 2 encuestados baja importancia (1 y 2).	

Fuente: Elaboración propia

Se confirma la hipótesis 3 “el miedo de los funcionarios administrativos del Sena Regional Boyacá a contagiarse de Covid hace que rechacen el retorno progresivo a sus labores presenciales”, debido a que, la mayor preocupación de ellos es el contagio con sus compañeros y a la hora del almuerzo.

Tabla 5. Dimensiones correspondientes a las preguntas 7, 10,11,12 y 13 de la encuesta.

Dimensión	Promedio	Aspectos relevantes
Preferencia frente al regreso a la presencialidad	75% prefiere trabajar desde casa	Aunque un porcentaje bastante alto prefiere trabajar desde casa, también hay un porcentaje significativo que prefiere la alternancia dos días en casa y tres en oficina en vez de solo trabajo desde casa o desde la oficina. Por tanto, se propone la estrategia de la alternancia, debido, a que algunas funciones requieren de la presencialidad. Aunque en la normatividad existe la alternancia se propone aplicarla y realizar un mayor control. De la misma manera, aunque la mayor parte de los encuestados manifiestan que si se adaptan al cambio, se propone que la regional desde talento humano y con el apoyo de seguridad y salud el trabajo generar estrategias de gestión del cambio
Preferencia sobre la modalidad de trabajo	Indican un porcentaje altamente significativo trabajar en alternancia mayor desde casa y menor desde la oficina 43%. Seguida de solo trabajo desde casa 39%.	
Percepción sobre él trabaja presencial después de la pandemia	El 74% de los encuestados percibe que el trabajo presencial no vuelve a ser el mismo después de la pandemia.	
Adaptación al cambio para el retorno gradual a la presencialidad	El 68% de los encuestados del Sena Regional Boyacá, manifiestan que, si pueden adaptar fácilmente a los cambios que se han generado por la Pandemia por covid 19, para el retorno gradual al trabajo presencial.	

Adaptación al cambio después de superada la pandemia.	El 76% de los encuestados manifiesta que los funcionarios del Sena, Regional Boyacá se podrán adaptar fácilmente a los cambios que puedan derivarse de la forma de trabajar después, que se supere la pandemia por Covid 19.	para una mejor adaptabilidad en un mundo cambiante e incierto talleres sobre resiliencia, gestión del cambio y transformación cultural.
---	--	---

Fuente: Elaboración propia

Se propone realizar un plan de implementación aplicando a estrategias de gestión del cambio, para fortalecer los aspectos o dimensiones que presentan debilidad para contribuir al bienestar de los funcionarios administrativos y el retorno gradual a la presencialidad, con mayor tranquilidad.

Estos aspectos son;

- Reforzar información sobre los síntomas y el aforo controlado.
- Trabajar en emociones como la preocupación por llevar el virus a su familia, temor por la posibilidad de contagio, motivación frente a la separación del espacio familiar y laboral en caso del regreso a la presencialidad. Emociones negativas Incertidumbre, angustia, ansiedad y miedo. Trabajo por parte de seguridad y salud en el trabajo frente al alto de emociones negativas.
- Implementar estrategias de gestión del cambio que mitiguen la preocupación del riesgo al contagio en la interacción con sus compañeros y en el receso del almuerzo seguida de los medios de transporte.
- Resistencia al cambio frente al retorno gradual a la presencialidad debido a que los funcionarios administrativos y encuestados prefieren trabajar desde la casa o alternando 2 días en oficina y tres en casa.

Para fortalecer, lo anterior se propone el modelo de Lewin (1951). En tres etapas, descongelamiento, gestión del cambio y recongelamiento.

4-2 Plan de implementación de la aplicación de estrategias de gestión del cambio

Tabla 6. Etapa 1. Descongelamiento

Objetivo	Actividad	Metodología	Duración	Población objetivo	Responsable	Recursos	Costos	Mes 1		
Precambio o Descongelamiento	Sensibilizar y comprometer a los directivos con el enfoque Gestión del cambio y la socialización de los resultados obtenidos.	Se realizará una reunión en el que participará el nivel directivo, para empoderar	2 horas	1 director, 4 subdirectores de Centro y 4 coordinadores, Talento Humano y equipo de seguridad y salud en trabajo	Nivel directivo y coordinador de gestión de Talento Humano	1 sala de juntas, acceso a internet. Acceso a teams	Acceso a internet. Sala de teams. Asesor externo costo \$ 300,000			
	Conformar comité de Gestores de Cambio para informar los roles que tendrán,	Se realizarán 2 reuniones. Una por cada dos Centros de formación en donde se presentarán resultados de cambio. Charla sobre liderazgo transformacional	4 horas	Directivos y Gestión del Talento Humano, coordinadores administrativos, líderes y equipo de seguridad y salud en el trabajo	Nivel directivo y coordinador de gestión de Talento Humano, coordinadores administrativos, líderes y equipo de seguridad y salud en el trabajo	1 psicólogo y dos profesionales especialistas en gestión de organizaciones	Acceso a internet. Sala de teams.			
	Socialización de la necesidad de Cambio hacia una cultura adaptable	Se realizará en 4 reuniones en donde se les presentará el Plan de estratégico definido y el propósito.	8 horas	Funcionarios administrativos Regional Boyacá	Grupo de Gestión del cambio	Acceso a internet, teams. Un computador Apoyo de los jefes de Centros.	Acceso a internet. Sala de teams. Asesor externo costo \$ 300,000			

Fuente: Elaboración propia, a partir de Lewin (1951)

Tabla 7. Etapa 2. Gestión del Cambio

Objetivo	Actividad	Metodología	Duración	Población objetivo	Responsable	Recursos	Costos	Mes 2	Mes 3
Entender y actuar en función del cambio	Empoderar a los directivos, coordinadores y seguridad y salud en el trabajo	Se realizará taller de Liderazgo transformacional	2 horas	Directores, coordinadores, jefes de personal y líderes	Directivos y Gestión Humana	Acceso a internet, teams. Un computador Apoyo de los jefes de Centros. Aseor externo	Acceso a internet. Sala de teams. Asesor externo costo \$ 300,000		
	Identificación necesidades del servicio (funcionarios que se requiere de su presencialidad).	Se identificará funcionarios que deben prestar servicio presencial de acuerdo con la normatividad 30% de aforo.	2 horas	Jefes de personal	Directivos, jefes inmediatos y Gestión Humana	Acceso a internet, teams. Un computador Apoyo de los jefes de Centros.	Acceso a internet. Sala de teams. O sala de reunión		
	Taller de resiliencia y adaptación al cambio	Se ejecutará un taller de resiliencia al cambio por un experto en gestión del cambio	2 horas	Todos los funcionarios administrativos, Regional Boyacá	Directivos, Grupo de Gestores de Cambio y Gestión Humana	Acceso a internet, teams. Un computador Apoyo de los jefes de Centros.	Acceso a internet. Sala de teams. Asesor externo costo \$ 300,000		
	Taller información sobre síntomas	Se realizará un taller sobre el COVID 19, síntomas, prevención, y cuidado de la salud	2 horas	Todos los funcionarios administrativos, Regional Boyacá	Grupo de seguridad y salud el trabajo	Acceso a internet, teams. Un computador Apoyo de los jefes de Centros.	Acceso a internet. Sala de teams. O sala de reunión		

Establecimiento de cronograma al retorno gradual para el aforo controlado y de acuerdo con la capacidad de cada Centro y normatividad vigente	Jefes inmediatos y coordinadores junto con el equipo de seguridad y salud en el trabajo se reunirán con su equipo de trabajo y realizarán programa de aforo de acuerdo a las necesidades de servicio y normatividad vigente 2 horas	Todos los funcionarios administrativos, Regional Boyacá	Jefes de personal, Gestión del Talento Humano con el apoyo de seguridad y salud en el trabajo	Acceso a internet, teams. Un computador Apoyo de los jefes de Centros y seguridad y salud en el trabajo	Acceso a internet. Sala de teams. O sala de reunión
Taller Inteligencia emocional en tiempos de pandemia	Se realiza taller de inteligencia emocional en tiempos de pandemia 2 horas	Todos los funcionarios administrativos, Regional Boyacá	Jefes de personal, Gestión del Talento Humano con el apoyo de seguridad y salud en el trabajo	Acceso a internet, teams. Un computador Apoyo de los jefes de Centros. Asesor externo	Acceso a internet. Sala de teams. Asesor externo costo \$ 300,000

Fuente: Elaboración propia, a partir de Lewin (1951)

Tabla 8. Etapa 3. Recongelamiento

Objetivo	Actividad	Metodología	Duración	Población objetivo	Responsable	Recursos	Costos	Mes 4			
Recongelamiento	Feedback	Análisis de actividades y tareas que haya realizado el receptor durante un determinado tiempo, esta información se puede brindar, para reforzar las habilidades y capacidades del receptor o para ofrecer una guía sobre cómo mejorar las falencias que se hayan detectado	4 horas	Todos los funcionarios, Regional Boyacá	Jefes de personal, Gestión de Talento Humano con el apoyo de seguridad y salud en el trabajo	Acceso a internet, teams. Un computador Apoyo de los jefes de Centros. Asesor externo	Acceso a internet. Sala de teams. Asesor externo costo \$ 300,000				
	Medición de las estrategias de gestión del cambio	Consolidación de un informe de la que se ha logrado.	2 horas	Todos los funcionarios, Regional Boyacá	Jefes de personal, Gestión de Talento Humano con el apoyo de seguridad y salud en el trabajo	Acceso a internet, teams. Un computador Apoyo de los jefes de Centros. Aseor externo	Acceso a internet. Sala de teams. Asesor externo costo \$ 300,000				

Fuente: Elaboración propia, a partir de Lewin (1951)

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Las medidas biosanitarias que ha definido, el SENA para el retorno gradual y presencial al trabajo ha sido a través de dos circulares una primera titulada protocolos de bioseguridad para prevenir y mitigar la propagación del COVID 19 y una recientemente actualizando los protocolos de bioseguridad en base a las dos resoluciones emitidas por el Ministerio de Salud y Protección Social en Resolución 223 del 2021 y Resolución 666 de 2020, que modificó la primera y su anexo técnico. El Sena dentro de estas circulares emite lineamientos sobre medidas de bioseguridad, correspondiente al procedimiento de lavado de manos y procedimiento de suministro y uso de implementos de bioseguridad. Distanciamiento, limpieza y desinfección, así como medidas locativas, manejo de residuos generados frente a los elementos de bioseguridad, medidas a tomar para el desarrollo de funciones y obligaciones, medidas restrictivas para el trabajo presencial de la población vulnerable etc. Frente a ello al aplicar la encuesta arrojo que un 88%, conoce los protocolos de bioseguridad. Y los más utilizados, son el tapabocas (49) y el sitio para lavado de manos (47), seguida del distanciamiento social. Los protocolos de bioseguridad de menor implementación señalados por los funcionarios encuestados del Sena Regional Boyacá son información sobre síntomas y aforo controlado (35 y 37 personas). Lo que se infiere ante estos últimos que, aunque que están en la normatividad falta reforzarlos.
- Se rechaza la hipótesis 1 las estrategias adelantadas por el Sena, frente al COVID 19, para el retorno gradual generan la incertidumbre de los funcionarios, debido a que la implementación de los protocolos el 88% los conoce, un 59 % les genera confianza, un 55% manifiesta que son suficientes y los cambios que se generan con regreso a la presencialidad los funcionarios manifiestan que son necesarios y suficientes 84%.
- Las mayores inquietudes y temores que tienen los funcionarios administrativos de la Regional Boyacá son la preocupación por la posibilidad de llevar el virus a la familia, fue

el porcentaje de mayor importancia (58%). Seguido del temor por el contagio (41.17%) y el estrés por la posibilidad de contagio (39.21%).

- Las tres emociones más representativas para los funcionarios administrativos encuestados del Sena, Regional Boyacá frente al retorno gradual a la presencialidad, son la incertidumbre, la ansiedad y la angustia. Las tres menos representativas para los funcionarios del Sena, Regional Boyacá son la felicidad, la satisfacción y la tranquilidad. Es decir, hay un porcentaje altamente significativo que siente incertidumbre, seguido de ansiedad y angustia. Los funcionarios encuestados, un porcentaje alto significativo no siente tranquilidad, satisfacción y menos felicidad por el retorno gradual a la presencialidad.
- La gran mayoría no sienten motivación frente a la separación del espacio familiar y laboral en caso del regreso a la presencialidad. Lo que indica que si existe una resistencia al cambio y se requiere de una estrategia de gestión del cambio como lo manifiesta. (Rojas, 2012), gestión del cambio es una estrategia organizacional que es utilizada como apoyo para facilitar los procesos de cambio en las empresas.
- Frente a la hipótesis tres “el miedo de los funcionarios del Sena Regional Boyacá a contagiarse de Covid hace que rechacen el retorno progresivo a sus labores presenciales no se rechaza en su totalidad” pero, tampoco se confirma en su totalidad, debido a que, el miedo no lo señalaron, con mayor frecuencia, si señalaron altamente significativa la incertidumbre (31), seguida de la angustia (21). A su vez, aunque la mayor preocupación no es el miedo si tienen incertidumbre, ansiedad, angustia y por último miedo en orden de importancia y el mayor temor es el contagio con sus compañeros y a la hora del almuerzo.
- Se confirma la hipótesis 2 “la percepción de las personas interviene de manera negativa a la gestión del cambio y no permite que se retorne gradualmente y de manera tranquila a la presencialidad”. Ello debido a que se percibe más emociones negativas que positivas 98% y 43% emociones positivas.

- Aunque un porcentaje bastante alto prefiere trabajar desde casa, también hay un porcentaje significativo que prefiere la alternancia dos días en casa y tres en oficina en vez de solo trabajo desde casa o desde la oficina.
- El 76% de los encuestados manifiesta que los funcionarios del Sena, Regional Boyacá se podrán adaptar fácilmente a los cambios que puedan derivarse de la forma de trabajar después, que se supere la pandemia por Covid 19.
- Se propone un plan de implementación en tres etapas, descongelamiento, gestión del cambio y recongelamiento, basado en el modelo de Gestión de Cambio de Kurt Lewin, quien considera el cambio de comportamientos como el resultado de un conjunto de fuerzas dentro de un sistema (Lewin, 1951).

Recomendaciones

- Reforzar algunos protocolos de bioseguridad información sobre síntomas y aforo controlado. Etapa 3 del plan de implementación.
- Realizar el plan de implementación para contrarrestar las emociones negativas que tienen los funcionarios, frente al retorno a la presencialidad.
- La regional desde Gestión de talento humano y con el apoyo de seguridad y salud el trabajo debe generar estrategias de gestión del cambio para una mejor adaptabilidad en un mundo cambiante e incierto. Debe realizar talleres sobre resiliencia, gestión del cambio y transformación cultural.
- Al realizar la etapa 1 y 2 del plan de implementación, se recomienda realizar una evaluación y retroalimentación para medir el impacto de las estrategias de gestión del cambio.

REFERENCIAS

- Ansoff, I. Y. (1965). *The Corporate Strategy*. . USA: Mc Graw Hill.
- Arias, A. D., & Chi, L. B. (2017). *Diseño de Estrategias de Marketing para la creación de la revista deportiva automotriz de diario, la prensa en los cantones RIO BAMBA*. Ecuador: Escuela superior técnica de Chinburazo.
- Arias, C. C. (2006). Enfoques teóricos sobre la percepción que tienen las personas. *Horiz. Pedagóg. Volumen 8, No. 1, 9-22*.
- Aristoteles. (1985). *Ética a Nicomaco, Clásicos Políticos, centro de estudios Constitucionales*, Madrid: Bilingue .
- Baldoni John. (2003). *“Los secretos de Comunicación de los Grandes Líderes”* . Mexico: McGraw-Hill .
- Bernal. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Pearson.
- Bernal-Torres, C. A. (2016). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Bogotá: Pearson.
- Brojt, D. (2005). *Project Management: Un enfoque de liderazgo y ejecución de preoyectos en la empresa para aplicar el lunes por la mañana*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Casas Anguita, J., Repullo Labradora, J., & Donado Campos, J. (24 de Abril de 2002). *La encuesta como técnica de investigación*. . Obtenido de Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos. Retrieved from core.ac.uk: : <https://core.ac.uk/download/pdf/8224>
- Castellanos, R. (2 de julio de 2007). *Implementación de la estrategia*. Obtenido de <https://www.eumed.net/es>
- Castro, M. E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Revista de Ciencias Económicas*, 3-15.
- Centro Nacional de Vacunación y Enfermedades respiratorias NCIRD, D. d. (21 de octubre de 2020). *Centros para el control y prevención de enfermedades*. Obtenido de <https://espanol.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/community/worker-safety-support/hd-testing.html>
- Chandler, A. (2003). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. New York: Beard Books.
- Chandler, A. D. (2003). *Strategy and Structure*. En .. C. Enterprise.. New York.: Beard Books.
- Coaching empresarial*. (15 de 03 de 2021). Obtenido de Coaching Empresarial I Desarrollo personal: <https://coaching-empresarial.es/desarrollo-personal/inteligencia-emocional/>

- Collerette Pierre, Delisle Gilles . (1988). *La Planificación del cambio*. México: Trillas.
- Contreras, S. J. (2018). *La Gestión del cambio Organizacional como herramienta para promover la eficacia del capital humano en las pequeñas empresas*. Argentina: Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas.
- Coria, P. A., Valderrama, S. A., Neme, C. O., & Rivera, G. I. (2016). Aplicación del modelo de Lewin a una OCS: cambio organizacional y liderazgo. *Gestión y Estrategia*, 45-62.
- Covid-19. (3 de dic de 2020). *Estrategia para las pruebas de detección de coronavirus (COVID-19) en lugares de trabajo de infraestructura crítica con alta densidad después de que se haya identificado un caso de COVID-19*. Obtenido de <https://espanol.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/community/worker-safety-support/hd-testing.html>
- De Caro, J. (2020). *La cara humana de la negociación*. . Colombia: McGraw Hill. .
- Dejours, D. (1988). *Trabajo y desgaste mental. Ensayo de Psicopatología del trabajo*. . Lima: Flora Tristán.
- Delgado Reyes, A. C., & Sánchez López, Y. V. (2019). Miedos Fobias y sus tratamientos. *Revista electrónica de Psicología Iztacala*, 798-833.
- Dessler, G. (1992). *Organización y administración: Enfoque situacional*. México: Prentice-hall.
- Duncan, R. (1972). "Characteristics of Organizational Environment and Perceived Environment Uncertainty". *Administrative Science Quarterly*,, vol. 17, 313-27.
- Duran, A. A. (2018). *Gestion del Cambio*. España: Elearnng S.L.
- Economy, P. (1997). *Economy, P. (1997). El arte de la negociación. El arte de la negociación Bases de la efectividad en las relaciones comerciales. (Primera Edición)*. Colombia: McGraw Hill. .
- Edgar, C. E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Revista de Ciencias Economicas*, 5-20.
- Ertel, D. (1996). *(Negociación 2000. La colección de Conflict Management*. Colombia.: McGraw Hill .
- Espinoza Freire E., E. (2018). Las variables y su operacionalizacion en la investigación educativa parte I. *Revista pedagógica de la Universidad de Cienfuegos Parate I*, 36-46.
- Franco, Z. (Recuperado el 15 de enero de 2014 de mayo de 2013). *Elaboracion de un instrumento para medir la resistencia al cambio y clima*. Obtenido de <http://132.248.9.195/pd2007/0616751/Index.html>
- Fred R. David. (2013). *Administración estrategica*. México: Pearson.

- García, S. M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual Cuadernos de Administración. *Cuadernos de Administración*, 43-61.
- Garzón, C. M. (2005). *El desarrollo Organizacional y el Cambio Planeado*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Gómez, E. L. (2013). El clima laboral en cuestión revisión bibliografico descriptiva y aproximación a uno de lo explicativo multivariable. *Aposta revista de ciencias sociales*, 1-35.
- Gómez-Rada, C. A. (2002). Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. . *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología Vol.2 (nº2)*, , 61-77.
- Guth, L. (1969). Business Policy; text and cases. *Edición revisada Illinois*, 15-30.
- Hernández, S. (2014 p.105). *Seminario de Investigación*. MEXICO: MC GRAW HILL.
- Hernandez, S. (2017). *Metodologia de la Investigación* . México: Mc Graw hilll.
- Hernández, S. R., Fernandez, C. C., & Batista, L. P. (2014). *Metodologia de la Investigación*. México: McGRAW-HILL.
- Javier, C. (s.f.). *La unión hace la fuerza*. Obtenido de documento en línea:
[http://www.sht.com.ar/archivo\)management](http://www.sht.com.ar/archivo)management)
- López, E. (10 de enero de 2004). *Causas de la resistencia al cambio en las organizaciones*. Obtenido de Recuperado el 10 de enero de 2014:
<https://www.uv.mx/iiesca/files/2014/09/01CA201401.pdf>
- MacDaniel, C., & Gates, R. (2011). Marketing, un enfoque global comunicación organizacional. México: Tillas.
- Macias, S. M., Tamayo, M. M., & Cerda, P. M. (2019). Resistencia al Cambio en las organizacioens. *Revista de Management de la Universidad de Palermo*, 39-53.
- Melendez, M. L., Vergel, O. M., & Martinez, L. J. (2017). Estrategia Organizacional y adopción de prácticas saludables en la región caribe de Colombia. *Logos, Ciencia y Tecnología Volumen 9*, 1-5.
- Mendez, A. C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Olaz, C. A. (2012). *Una aproximación conceptual al clima laboral desde la perspectiva de la empresa familair*. Obtenido de https://acmspublicaciones.revistabarataria.es/wp-content/uploads/2017/05/42.2012.Capitan.Tiempos.552_563.c.pdf
- Oreja Rodriguez J., R., & Yanés Estévez, V. (2005). La incertidumbre percibida del entorno como condicionante del riesgo estratégico asumido por el decisor. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, 5-28.

- Organización Mundial de la Salud, O. (12 de Octubre de 2019). *Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses?gclid=Cj0KCCQjw4v2EBhCtARIsACan3nzfFd9QxmcDIbDt0PjawUCPnLYFUFR5cODC-mxdZHHkOb84j9PE4QYaAvZrEALw_wcB
- Oviedo, G. L. (2004). La definicion de concepto de percepcion en psicologia con base en la teoria gestalt. *Revista de Estudios Sociales No. 18*, 89-96.
- Partners, H. a. (20 de marzo de 2013). *LIDERAZGO Segu00fan Human and Partners*. Obtenido de <http://humanPartners.com/glosario/>
- Piqueras Rodriguez, J. A., Ramos Linares, V., & Martinez Gonzalez, M. E. (2009). Emociones negativas y su impacto en la salud mental y fisica. *Fundación Universitaria Konrad Lorenz*, 85-112.
- Ponce Talacón, H. (2007). LA MATRIZ FODA: Alternativa de diagnostico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 113-130.
- Positiva, C. d. (2020). *Guía General en Retorno al Trabajo*. Bogotá, D.C.
- Pulgarin M, & Rivera M., H. (2012). Las herramientas estrategicas un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales. *Universidad Libre de Colombia*, 89-114.
- Quirant, E. A., & Alfonso, O. J. (2006). El cambio Organizacional: la importancia del factor humano para logarr el exito del proceso del cambio. *revistadeempresa.com*, 50-63.
- Real Academia Española, 2. (2015). <http://lema.rae.es/drae/?val=salario>. Recuperado el 07 de 03 de 2015
- Robbins Stephen P. (1996). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Prentice Hall, Séptima Edición.
- Robbins, S. P. (1996). *Comportamiento Organizacional Séptima Edición*. Mexico: Prentice Hall.
- Robbins.S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, M. (1998). *Integración de Equipos*. México: El Manual Moderno.
- Rojas, O. C. (2012). *La gestion del Cambio, como estrategia en los diferentes procesos de transformacion organizacional en Partime S.A*. Bogotá: Universidad Jorge Tadeo Lozano.
- Sandoval, D. J. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Universidad ICESI*, 162-171.
- Schendell & Hatten, D. K. (1972). Business policy or strategic management broader view for an emerging discipline. *Academyca of Management*, 1-10.

- SEGUROS, P. C. (20 de ENERO de 2021). *RETOMANDO-EL TRABAJO*. Obtenido de <https://www.positivacomunica.com/wp-content/uploads/2020/05/RETOMANDO-EL-TRABAJO.pdf>
- SELA, S. E. (enero – marzo de 2021). *Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe, SELA*. Obtenido de Covid-19-resumen-de-las-principales-medidas acciones: <http://www.sela.org/media/3219723/covid-19-resumen-de-las-principales-medidas-estados-miembros-sela.pdf>
- Setrasena, J. N. (2020). *Informe No. 4_Representante Empleados SENA al COPASST Nacional: La salud y la vida como derechos inalienables del funcionario SENA y su entorno familiar en tiempos de COVID19*. Bogotá, D.C.
- Shannon, C. & Weaver, W. . (1949). Communication Theory of Secrecy Systems. Bell System Technical journal. *Mad* , 656-715.
- Siliceo, Caseras y González. (1999). Cultura Organizacional y Liderazgo. *En Liderazgo Valores y Cultura Organizacional.*, 127-162.
- Sistema único de informacion normativa*. (27 de agosto de 2020). Obtenido de <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=DirectivasP/30039774>
- Soriano, R. R. (2016). Gestión del cambio: una propuesta: una propuesta metodológica desde el proceso estratégico. *Revista de ciencias de la gestión*, 38-86.
- Stoner James A. F., R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert Jr. (1996). *Administración Sexta Edición*. Mexico: Pearson.
- Tamayo y Tamayo, M. (2006). *Técnicas de Investigación. (2ª Edición)*. Mc Graw Hill.: México.
- Vargas, M. L. (1994). Sobre el concepto de persepción. *Alteridades*, 47-53.
- Winston, C. (2011). Gestión del cambio. *Fundación facto humá*, 1-9.
- Zirión, Q. A. (2004). Reseña de Renovación del Hombre y de la cultura, cinco ensayos de Edmund Husserl. *La Lámpara de Diógenes Benémerica, Universidad Autónoma de Puebla.*, 143-156.

ANEXO 1. DISEÑO DE LA ENCUESTA

Apreciado participante.

La presente encuesta tiene como propósito conocer su percepción respecto al regreso presencial al trabajo en el contexto de la Pandemia por Covid 19 en Colombia. En este sentido, agradecemos sus respuestas, éstas son anónimas y los datos recolectados serán tratados con fines académicos y de investigación, conforme a lo establecido en la ley 1581 de 2012 y decreto reglamentario 1377 de 2013.

Si autorizo

No autorizo

El tiempo estimado para responderla es de cinco minutos, son solo nueve preguntas de selección múltiple

Ciudad de residencia _____

Edad

18-25

26-35

36 - 40

41 o más

Género

Femenino

Masculino

Otro. ¿Cuál? _____

Estado Civil

Soltero/a

Casado/a

Separado/a

Divorciado/a

Viudo/a

1. ¿Conoce los protocolos de bioseguridad del Sena para un regreso seguro a la presencialidad frente al Covid 19?

Si

No

2. Señale los protocolos de bioseguridad que ha implementado el Sena en la Regional Boyacá.

Desinfección de las instalaciones	
Aforo controlado	
Sitio para lavado de manos	
Distanciamiento social	
Información sobre síntomas	
Uso del tapabocas	

3. Los protocolos de bioseguridad adoptados por el Sena le causan confianza para retornar a la presencialidad en forma tranquila.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- No sé
- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo

4. Ordene según nivel de importancia que representa para usted, lo que le genera el retorno presencial gradual a las oficinas Sena, donde 1 es la menor y 6 la mayor.

	1	2	3	4	5	6
Entusiasmo por la interacción que se vuelve a tener.						
Algo de temor por la posibilidad de contagio.						
Motivación frente a la separación del espacio familiar y laboral						
Mucho estrés por la posibilidad de contagio.						
Seguridad por los protocolos de bioseguridad que se deben mantener						
Gran preocupación por la posibilidad de llevar el virus a la familia.						

5. Frente a la posibilidad del retorno gradual a la presencialidad a su puesto de trabajo marque al menos tres de las emociones que usted siente:

- Ansiedad.
- Tranquilidad.
- Angustia.
- Satisfacción
- Incertidumbre.

- f. Felicidad.
- g. Miedo.
- h. Gratitud.

5. Ordenen de acuerdo con el nivel de importancia que representa para usted, lo que le causa mayor preocupación frente al retorno gradual al trabajo presencial en el Sena, donde 1 es la menor y 5 la mayor.

	1	2	3	4	5
Riesgo al contagio en los medios de transporte					
Riesgo al contagio en la interacción con sus compañeros					
Riesgo de contagio en el receso para el almuerzo					
Rechazo en caso de contagio por parte de sus compañeros					
Rechazo de sus vecinos en caso de contagio					

7. Si usted tuviera la oportunidad de elegir ¿Preferiría trabajar desde casa antes que regresar a la presencialidad?
- a. Definitivamente sí
 - b. Probablemente sí
 - c. No estoy seguro
 - d. Probablemente no
 - e. Definitivamente no
8. ¿Qué opinión tiene frente a los cambios que se generan con el regreso al trabajo presencial en el Sena?
- a. Son necesarios.
 - b. Son suficientes.
 - c. Son exagerados.
 - d. Son insuficientes.
9. Si usted tuviera la oportunidad de elegir. ¿Cuál modalidad de trabajo preferiría?
- a. Solo trabajo desde casa
 - b. Alternando dos días en casa y tres en oficina
 - c. Alternando tres días en casa y dos en oficina

- d. Solo trabajo en oficina
10. ¿Considera que en algún momento se regresará a la misma dinámica de trabajo que se tenía antes de la Pandemia por Covid 19?
- a. Definitivamente sí.
 - b. Probablemente sí.
 - c. No estoy seguro.
 - d. Probablemente no.
 - e. Definitivamente no.
11. ¿Considera que el trabajo presencial nunca volverá a ser el mismo después de que se supere la Pandemia por Covid 19?
- a. Definitivamente sí.
 - b. Probablemente sí.
 - c. No estoy seguro.
 - d. Probablemente no.
 - e. Definitivamente no.
12. ¿Considera que los colaboradores del Sena se pueden adaptar fácilmente a los cambios que se han generado por la Pandemia por covid 19, para el retorno gradual al trabajo presencial?
- a. Definitivamente sí.
 - b. Probablemente sí.
 - c. No estoy seguro.
 - d. Probablemente no.
 - e. Definitivamente no.
13. ¿Considera que los colaboradores del Sena se podrán adaptar fácilmente a los cambios que puedan derivarse de la forma de trabajar después de que se supere la pandemia por Covid 19?
- a. Definitivamente sí.
 - b. Probablemente sí.
 - c. No estoy seguro.
 - d. Probablemente no.
 - e. Definitivamente no.

ANEXO 2. EVIDENCIAS VALIDACION DE LA ENCUESTA PILOTO

Se realizo a dos funcionarios Sena a través del link

<https://forms.gle/5tAzh7LdirSoYHHR8>

Encuesta 1

9.¿Considera que las medidas de bioseguridad que ha tomado la institución para el retorno presencial al trabajo son suficientes para garantizar un ambiente de trabajo seguro durante esta pandemia por COVID-19? *

- Definitivamente sí
- Probablemente sí
- No estoy seguro
- Probablemente no
- Definitivamente no

Agradecemos su amable colaboración en indicar si las preguntas son claras, o si podríamos incluir alguna pregunta adicional que nos ayude a complementar el propósito inicial de la encuesta. *

La pregunta número tres debería dejarme elegir varias opciones, solo deja elegir una, pero la pregunta me indica que puedo señalar varias opciones ; en la 9 las medidas pues son las únicas que se pueden tomar, no existen otras, es decir están regladas y científicamente solo se ha probado que tapabocas, distanciamiento y lavado de manos son efectivas, el resto no son útiles. Finalmente si el tema a tratar en el trabajo de grado es "estrategia de gestión del cambio", consideró que las preguntas solamente me llevan a saber si la entidad cumple o no con lo que el estado ha determinado qué se debe hacer.

Encuesta 2

9. ¿Considera que las medidas de bioseguridad que ha tomado la institución para el retorno presencial al trabajo son suficientes para garantizar un ambiente de trabajo seguro durante esta pandemia por COVID-19? *

- Definitivamente sí
- Probablemente sí
- No estoy seguro
- Probablemente no
- Definitivamente no

Agradecemos su amable colaboración en indicar si las preguntas son claras, o si podríamos incluir alguna pregunta adicional que nos ayude a complementar el propósito inicial de la encuesta. *

Fácil de diligenciar

Este formulario se creó en Universidad EAN.

Google Formularios