UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA

GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO EN EL TRABAJO A DISTANCIA DE LA UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO LOS ROBLES DE VALENCIA.

Autoras:
Sánchez, Yessica
Zavala, Gladys

Campus Bárbula, Octubre de 2022

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA

GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO EN EL TRABAJO A DISTANCIA DE LA UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO LOS ROBLES DE VALENCIA.

Tutora:
Sunilda Tortoza

Autoras:
Sánchez, Yessica
Zavala, Gladys

Trabajo de Grado presentado para optar al título
de Licenciados en Administración Comercial

Campus Bárbula, Octubre de 2022

UNIVERSIDAD DE CARABOBO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

FACES

ACTA VEREDICTO DEL TRABAJO DE GRADO

N° Exp 1004
Periodo: 2S-2022

Los suscritos, profesores de la Universidad de Carabobo, por medio de la presente hacemos constar que el trabajo titulado: **GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO EN EL TRABAJO A DISTANCIA DE LA UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO LOS ROBLES DE VALENCIA.**

Elaborado y Presentado por:

Apellidos y nombres	C.I.
SANCHEZ PINTO YESSICA CAROLINA	V-18.254.505
ZAVALA SECO GLADYS DAYANA	V-17.905.971

Estudiantes de la Escuela de: **ADMINISTRACIÓN COMERCIAL,**

Bajo la tutoría de la Prof: SUNILDA TORTOZA C.I: V-07.123.663

Hacemos constar que reúne los requisitos exigidos:

[X] Aprobado [ ] No Presentó

JURADOS

SUNILDA TORTOZA
TUTOR - COORDINADOR
9.123.663

GLENDA ESCALANTE
MIEMBRO PRINCIPAL 14.790026

ANA CORDERO
MIEMBRO PRINCIPAL
23.323.745

SUPLENTE

UNIVERSIDAD DE CARABOBO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES Dirección de Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública

En Valencia a los 01 días del mes de noviembre del año 2022

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO EN EL TRABAJO A DISTANCIA DE LA UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO LOS ROBLES DE VALENCIA.

Tutora:
Sunilda Tortoza

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública.
Por. **LCDA. SUNILDA TORTOZA**
C.I. 7.123.663

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO EN EL TRABAJO A DISTANCIA DE LA UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO LOS ROBLES DE VALENCIA.

Tutora:
Sunilda Tortoza

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública.
Por. **LCDA. SUNILDA TORTOZA**
C.I. 7.123.663

Campus Bárbula, Octubre de 2022

DEDICATORIA

Esta dedicatoria está dirigida a todos los que fueron un apoyo considerable e imprescindible en el transcurso de mi carrera y para el desarrollo posterior de esta tesis.

Primeramente, a mis padres, que fueron el apoyo moral y espiritual, que han sabido formarme con buenos sentimientos, hábitos y valores, lo cual me ha ayudado a salir adelante cuando las dificultades se presentaron.

A mi hija y a mi esposo, sin ellos esto no hubiese podido ser posible. Gracias por el apoyo, la paciencia y la consideración durante todo mi proceso de formación profesional. Ustedes son mi pilar más importante, me brindan la fortaleza para seguir.

A mis hermanos que siempre han estado junto a mí, brindándome su ayuda y por las veces que les toco socorrerme en algún contratiempo.

A mis amigas, por apoyarme cuando más las necesito, por extender su mano en momentos difíciles, por cubrirme, por siempre decir “estamos para ayudarnos”.

Finalmente quiero agradecer a Dios, porque de él es esta obra, de él viene todo lo que recibo, todo lo que soy y todo lo que logro.

Yessica Sánchez

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado primeramente a Dios que, con su infinito amor y bondad me ha llenado de sabiduría y fortaleza para lograr cumplir su propósito en mí y permitirme alcanzar esta meta, a él que me acompaña en cada paso de mi andar van dedicadas estas primeras líneas.

Seguidamente a mis amados padres que, con mucho esfuerzo, amor, comprensión y valores han forjado al ser humano que soy hoy en día, a ellos que me han acompañado cada día y cada noche difíciles atravesadas a lo largo de mis estudios solo para ver materializar uno de nuestros sueños más anhelados, el de llegar a convertirme en una profesional.

A mis cuatro hermanos que por ser fuente de motivación y apoyo me han impulsado a no descaer.

De igual manera a mi querido sobrinito Abraham que me ha acompañado y secado lágrimas en esos días y noches largas durante todo este proceso de formación.

Y finalmente, a mis compañeros y amistades pasadas y presente quienes sin esperar nada a cambio compartieron alegrías, tristezas, esfuerzos, conocimientos y lealtad durante esta trayectoria, así como a todas aquellas personas que de una u otra forma aportaron su granito de arena para lograr este triunfo.

A todos y cada uno de ustedes va dedicado este trabajo.

Gladys Zavala

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por guiarme en mi camino y por permitirme concluir con mi objetivo.

Quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento a mi familia, por creer en mí, porque nunca dudaron de mis capacidades para llegar a este momento.

Agradezco a todos mis educadores, quienes con la enseñanza de sus valiosos conocimientos hicieron que pueda crecer día a día como profesional, gracias a cada uno de ustedes por su paciencia, dedicación y profesionalismo.

Mi agradecimiento a todas las autoridades y personal que hacen vida en la Unidad Educativa Colegio Los Robles de Valencia, por confiar en nosotras, abrirnos las puertas y permitirnos realizar todo el proceso investigativo dentro de su establecimiento educativo.

A nuestra tutora, la profesora Sunilda Tortoza, gracias por sus virtudes, paciencia y constancia. Sus consejos siempre fueron útiles a la hora de orientarnos.

Agradezco a Licda. Victoria, por brindarnos sus conocimientos y guiarnos en este arduo camino. Usted formó parte importante de esta historia con sus aportes profesionales.

Y finalmente a mi compañera de tesis, sin ella todo sería cuesta arriba, es mi apoyo incondicional, de esas amistades que te suman y te obligan a seguir, gracias por hacerme ver el futuro que hoy estoy viviendo.

Yessica Sánchez

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco infinitamente a Dios Todopoderoso por la vida, porque aún en tiempos difíciles me permitió llegar a esta hermosa etapa que hoy día se materializa, por ayudarme a cumplir ese sueño tan anhelado de convertirme en profesional de la Administración, estaré eternamente agradecida con Dios por su infinita bondad y misericordia.

De igual manera agradezco a toda mi familia por apoyarme en cada proceso y etapa de mi vida, por siempre animarme a luchar por mis sueños. Así mismo expreso mi más profundo agradecimiento a mi madrina Victoria por su ejemplo y dedicación, por cada palabra impartida en este grandioso recorrido y por aportar su preciado conocimiento en el desarrollo de este trabajo.

A la Universidad de Carabobo por abrirme sus puertas y permitir formarme en esta excelente institución para convertirme hoy en día en un ser profesional de la carrera que tanto me apasiona.

A cada profesor que con mucho esfuerzo y dedicación hizo parte de este proceso integral de formación y contribuyó con su valioso conocimiento intelectual.

Al Colegio Los Robles por abrirnos sus puertas y permitirnos desarrollar el presente estudio.

Así como a la Profesora Sunilda Tortoza por brindarnos la oportunidad de poder recurrir a sus conocimientos y guiarnos en el tutorado del presente trabajo de grado.

Y, por último, pero no menos importante a mi compañera de grado Yessica por su apoyo, empuje, fortaleza y no desmayar en los momentos más difíciles de nuestra carrera, gracias por ser parte de esta hermosa historia.

Gladys Zavala

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA

GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO EN EL TRABAJO A DISTANCIA DE LA UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO LOS ROBLES DE VALENCIA.

Autoras: Sánchez Yessica, Zavala Gladys
Tutora: Tortoza Sunilda
Fecha: Octubre 2022

RESUMEN

La pandemia irrumpió en el escenario global causando una crisis sanitaria, la cual llevó a todos los países a implementar medidas de aislamiento social afectando el normal desarrollo de las actividades económicas, así como las educativas. En su mayoría, las organizaciones no estaban preparadas para estos cambios ocasionando improvisaciones en su gestión administrativa. De esta manera, la investigación se planteó como objetivo general: Analizar la gestión administrativa de la Unidad Educativa Colegio Los Robles de Valencia para la adaptación al cambio en el trabajo a distancia. Los principales referentes teóricos de la investigación se sustentan en las teorías clásica o teoría de la administración moderna, la teoría de las relaciones humanas y la teoría del desarrollo organizacional. El nivel de la investigación es descriptivo. La población y muestra estuvo conformada por seis colaboradores del área de administración. Como técnica de recolección de datos se aplicaron la encuesta y la entrevista. Los instrumentos utilizados fueron el cuestionario y el guion de preguntas. Los principales hallazgos de la investigación muestran en el proceso administrativo distintos obstáculos debido a medidas adoptadas a nivel global y nacional. En la fase de planificación no se fijaron metas y objetivos, la organización se vio afectada en gran medida porque los colaboradores no contaron con equipos de computación, conexión a internet, entre otros. La función de dirección se vio fortalecida mostrando un liderazgo durante el desarrollo de las actividades. En cuanto al control, no se hizo retroalimentación y seguimiento a las actividades realizadas. Los obstáculos presentados impidieron una completa adaptación al cambio por parte de los colaboradores del área de administración en el trabajo a distancia. Con los resultados de la investigación y las referencias conceptuales se plantearon alternativas de acciones a emprender para mejorar la gestión administrativa en el trabajo a distancia ante posibles contingencias futuras.

Palabras clave: gestión administrativa, adaptación al cambio, trabajo a distancia.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA

ADMINISTRATIVE MANAGEMENT AND ADAPTATION TO CHANGE IN DISTANCE WORK AT THE LOS ROBLES COLLEGE EDUCATIONAL UNIT IN VALENCIA.

Authors: Sánchez Yessica, Zavala Gladys
Tutor: Tortoza Sunilda
Date: October 2022

ABSTRACT

The pandemic burst onto the global stage causing a health crisis, which led all countries to implement social isolation measures, affecting the normal development of economic activities, as well as educational ones. For the most part, the organizations were not prepared for these changes, causing improvisations in their administrative management. In this way, the research was raised as a general objective: Analyze the administrative management of the Los Robles School Educational Unit in Valencia for adaptation to change in remote work. The main theoretical references of the research are based on classical theories or modern administration theory, the theory of human relations and the theory of organizational development. The level of research is descriptive. The population and sample consisted of six collaborators from the administration area. As a data collection technique, the survey and the interview were applied. The instruments used were the questionnaire and the script of questions. The main findings of the research show different obstacles in the administrative process due to measures adopted at the global and national levels. In the planning phase, goals and objectives were not set, the organization was greatly affected because the collaborators did not have computer equipment, internet connection, among others. The management function was strengthened showing leadership during the development of activities. Regarding control, feedback and follow-up of the activities carried out were not done. The obstacles presented prevented a complete adaptation to the change by the collaborators of the administration area in remote work. With the results of the research and the conceptual references, alternative actions were proposed to be undertaken to improve administrative management in remote work in the face of possible future contingencies.

Keywords: administrative management, adaptation to change, remote work.

Periodo: 2S/2022

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Campus Bárbula

FORMATO DE POSTULACION TUTORIAL

Yo, Sunilda Tortoza; titular de la Cédula de Identidad V-7.123.663, acepto en calidad de tutor al equipo/investigador conformado por:

Apellidos y Nombres	Cédula	Teléfono	e-mail	Mención	
Sánchez Pinto Yessica Carolina	18.254.505	0424-4097945	yessiyoe@gmail.com	**AC**	CP
Zavala Seco Gladys Dayana	17.905.971	0424-4424083	gdayanaz@gmail.com	**AC**	CP

De acuerdo a las especificaciones del Catálogo de Oferta Investigativa y para dar así cumplimiento al desarrollo del Control de Etapas del Trabajo de Grado.

Se ha seleccionado la siguiente área, línea, e interrogante.

Área: Auditoria Financiera y de Procesos.

Línea: Gestión Administrativa para el Cambio y Desarrollo de las Organizaciones.

Interrogante: ¿Como puede la gestión administrativa adaptarse para el cambio en el trabajo a distancia?

Firman:

Tutor:
Prof. Sunilda Tortoza
C.I: 7.123.663
E-mail: sunildatortozah@hotmail.com

Estudiante/Investigador
Nombre y Apellido: Yessica Sánchez
E-mail: yessiyoe@gmail.com

Estudiante/Investigador
Nombre y Apellido: Gladys Zavala
E-mail: gdayanaz@gmail.com

En Valencia, a los _24_ días del mes de __mayo_ del año 2022

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Oficina de Apoyo a la Investigación

CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Período Lectivo: 1S/2021

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables.
Profesor de Investigación Aplicada: Prof. Maribel Guillén **Tutor:** Prof. Sunilda Tortoza
Título del Proyecto: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO EN EL TRABAJO A DISTANCIA DE LA UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO LOS ROBLES DE VALENCIA.

CAPÍTULO I El Problema	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Planteamiento del Problema - Formulación del Problema - Objetivos de la Investigación - Justificación.	1.-	21-05-2021	**Selección del tema, línea de Investigación e indicaciones para la elaboración del planteamiento, objetivos, formulación y justificación del trabajo.**	Tutor: Est./Invest. Est./Invest.
	2.-	28-05-2021	**Revisión de la selección del tema y planteamiento del problema**	Tutor: Est./Invest. Est./Invest.
	3.-	02-06-2021	**Corrección de forma y fondo del planteamiento, revisión de la formulación, objetivos y justificación del problema.**	Tutor: Est./Invest. Est./Invest.
	4.-	08-06-2021	**Entrega del Capítulo I.**	Tutor: Est./Invest. Est./Invest.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Oficina de Apoyo a la Investigación

CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Período Lectivo: 1S/2021

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables.
Profesor de Investigación Aplicada: Prof. Maribel Guillén **Tutor:** Prof. Sunilda Tortoza
Título del Proyecto: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO EN EL TRABAJO A DISTANCIA DE LA UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO LOS ROBLES DE VALENCIA.

CAPÍTULO II Marco Teórico	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Antecedentes de la Investigación - Bases Teóricas - Definición de términos - Marco Normativo Legal(opcional) - Sistema de Variables e Hipótesis (opcional).	1.-	**15-06-2021**	**Investigación y selección de los antecedentes que tienen enfoque en el trabajo de investigación.**	Tutor: Est./Invest. Est./Invest.
	2.-	**22-06-2021**	**Revisión de los Antecedentes y selección de los temas a desarrollar en las Bases Teóricas.**	Tutor: Est./Invest. Est./Invest.
	3.-	**06-07-2021**	**Entrega de las Bases Teóricas corregidas según la normativa de FACES, Definición de Términos Básicos.**	Tutor: Est./Invest. Est./Invest.
	4.-	**13-07-2021**	**Entrega del Capítulo II.**	Tutor: Est./Invest. Est./Invest.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Oficina de Apoyo a la Investigación

CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Período Lectivo: 1S/2021

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables.
Profesor de Investigación Aplicada: Prof. Maribel Guillén **Tutor:** Prof. Sunilda Tortoza
Título del Proyecto: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO EN EL TRABAJO A DISTANCIA DE LA UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO LOS ROBLES DE VALENCIA.

CAPÍTULO III Marco Metodológico	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Tipo de Investigación - Diseño de la Investigación - Descripción de la Metodología - Población y Muestra - Técnica e Instrumento de Recolección de Datos - Análisis de Datos - Cuadro Técnico Metodológico.	1.-	**20-07-2021**	**Lineamientos sobre el Marco Metodológico.**	Tutor: Est./Invest. Est./Invest.
	2.-	**27-07-2021**	**Revisión de la Metodología de la Investigación. Determinación de la Población y Muestra.**	Tutor: Est./Invest. Est./Invest.
	3.-	**03-08-2021**	**Análisis del procedimiento de la recolección de la información. Cuadro Técnico Metodológico.**	Tutor: Est./Invest. Est./Invest.
	4.-	**10-08-2021**	**Entrega del informe final de los primeros tres capítulos del trabajo de grado a la profesora de Investigación Aplicada.**	Tutor: Est./Invest. Est./Invest.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Oficina de Apoyo a la Investigación

No Expediente: 1004

Período Lectivo: 2S/2022

CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

TRABAJO DE GRADO **Tutor:** Prof. Sunilda Tortoza **E-mail del Tutor:** sunildatortozah@hotmail.com
Título del Trabajo: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO EN EL TRABAJO A DISTANCIA DE LA UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO LOS ROBLES DE VALENCIA.

CAPÍTULO IV Análisis e Interpretación de Resultados	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Elaboración del instrumento - Validación del Instrumento- Aplicación del Instrumento - Análisis e Interpretación de Resultados	1.-	31-05-2022	Entrega de los Capítulos I, II y III del Trabajo de Grado siguiendo las normativas de FACES para una revisión general.	Tutor: Est./Invest. Est./Invest.
	2.-	14-06-2022	Diseño del Instrumento de Recolección de Datos y validación del mismo.	Tutor: Est./Invest. Est./Invest.
	3.-	21-06-2022	Revisión de la aplicación e interpretación de los resultados obtenidos en el Instrumento.	Tutor: Est./Invest. Est./Invest.
	4.-	28-06-2022	Entrega del trabajo de Grado hasta Capítulo IV para revisión final.	Tutor: Est./Invest. Est./Invest.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Oficina de Apoyo a la Investigación

No Expediente: 1004

Período Lectivo: 2S/2022

CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

TRABAJO DE GRADO **Tutor:** Prof. Sunilda Tortoza **E-mail del Tutor:** sunildatortozah@hotmail.com
Título del Trabajo: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO EN EL TRABAJO A DISTANCIA DE LA UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO LOS ROBLES DE VALENCIA.

CAPÍTULO V Conclusiones y Recomendaciones	Sesión	FECHA	OBSERVACIONES	FIRMA
Conclusiones Recomendaciones	1.-	01-07-2022	Entrega y revisión de las Conclusiones.	Tutor: Est./Invest. Est./Invest.
	2.-	04-07-2022	Entrega y revisión de las Recomendaciones.	Tutor: Est./Invest. Est./Invest.
	3.-	06-07-2022	Revisión definitiva del Capitulo V, en donde se hizo observaciones de fondo y forma, así como de las páginas preliminares, siguiendo las normativas de FACES.	Tutor: Est./Invest. Est./Invest.
	4.-	08-07-2022	Entrega final de todos los capítulos a la tutora para la revisión general del Trabajo de Grado.	Tutor: Est./Invest. Est./Invest.

INDICE GENERAL

Pág.

DEDICATORIA ..... **v**

AGRADECIMIENTO ..... **viii**

RESUMEN ..... **x**

ABSTRACT ..... **xi**

FORMATO DE POSTULACIÓN TUTORIAL ..... ¡Error! Marcador no definido.

CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO ..... ¡Error! Marcador no definido.

INDICE DE CUADROS ..... **xi**

INDICE DE ILUSTRACIONES ..... **xii**

INTRODUCCIÓN **21**

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema 24

Formulación del problema 27

Objetivo general 27

Objetivos específicos 28

Justificación 28

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Antecedentes 30

Bases teóricas 36

Definición de Términos 58

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza de la Investigación 60

Unidades de investigación 61

Procedimientos y técnicas de recolección de datos 61

Técnicas para el análisis de los datos 62
CAPITULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS
Resultados de cuestionarios 66
Resultados de entrevista 96
Sugerencia de acciones a emprender 100
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES
Conclusiones 104
Recomendaciones 107
LISTA DE REFERENCIAS 109
ANEXOS 112

INDICE DE CUADROS

Pág.

Cuadro N° 1	Cuadro Técnico Metodológico	63
Cuadro N° 2	Establecimiento de políticas, metas y objetivos	66
Cuadro N° 3	Emprendimiento de acciones	68
Cuadro N° 4	Dotación al personal	69
Cuadro N° 5	Definición de estructura organizativa y funciones	71
Cuadro N° 6	Identificación de necesidades de personal	72
Cuadro N° 7	Capacitación del talento humano	74
Cuadro N° 8	Compensación al talento humano	75
Cuadro N° 9	Coordinación de actividades entre las áreas	77
Cuadro N° 10	Motivación al personal	78
Cuadro N° 11	Liderazgo	80
Cuadro N° 12	Seguimiento políticas, normas, metas y objetivos	81
Cuadro N° 13	Reforzamiento de los aciertos y corrección de fallas	83
Cuadro N° 14	Sentido de pertenencia	84
Cuadro N° 15	Trabajo en equipo	86
Cuadro N° 16	Interacción	87
Cuadro N° 17	Percepción común sobre el ambiente externo	89
Cuadro N° 18	Horario de trabajo	90
Cuadro N° 19	Disposición de Equipo de computación	92
Cuadro N° 20	Conexión a internet	93
Cuadro N° 21	Mobiliario adecuado	95

INDICE DE ILUSTRACIONES

Pág.

Ilustración N° 1	Gráfico 1: Establecimiento de políticas, metas y objetivos	67
Ilustración N° 2	Gráfico 2: Emprendimiento de acciones	68
Ilustración N° 3	Gráfico 3: Dotación al personal	70
Ilustración N° 4	Gráfico 4: Definición de estructura organizativa y funciones	71
Ilustración N° 5	Gráfico 5: Identificación de necesidades de personal	73
Ilustración N° 6	Gráfico 6: Capacitación del talento humano	74
Ilustración N° 7	Gráfico 7: Compensación al talento humano	76
Ilustración N° 8	Gráfico 8: Coordinación de actividades entre las áreas	77
Ilustración N° 9	Gráfico 9: Motivación al personal	79
Ilustración N° 10	Gráfico 10: Liderazgo	80
Ilustración N° 11	Gráfico11: Seguimiento políticas, normas, metas y objetivos	82
Ilustración N° 12	Gráfico 12: Reforzamiento de los aciertos y corrección de fallas	83
Ilustración N° 13	Gráfico 13: Sentido de pertenencia	85
Ilustración N° 14	Gráfico 14: Trabajo en equipo	86
Ilustración N° 15	Gráfico 15: Interacción	88
Ilustración N° 16	Gráfico 16: Percepción común sobre el ambiente externo	89
Ilustración N° 17	Gráfico 17: Horario de trabajo	91
Ilustración N° 18	Gráfico 18: Disposición de Equipo de computación	92
Ilustración N° 19	Gráfico 19: Conexión a internet	94
Ilustración N° 20	Gráfico 20: Mobiliario adecuado	95

INTRODUCCIÓN

El normal desenvolvimiento de las actividades cotidianas, económicas y académicas, se vio interrumpido con el advenimiento de la pandemia COVID-19. En este contexto, tanto a nivel mundial como a nivel nacional se tomaron medidas de aislamiento social que suscitaron cambios en las organizaciones y en su gestión administrativa. En el ámbito educativo se vio afectada el área académica y el área administrativa. De esta manera, la investigación se planteó como objetivo general: Analizar la gestión administrativa de la Unidad Educativa Colegio Los Robles de Valencia para la adaptación al cambio en el trabajo a distancia. Para el logro del objetivo general en primer lugar se hace necesario describir la gestión administrativa de la Unidad Educativa en el trabajo a distancia. A su vez, considerando la importancia del talento humano en la institución es pertinente conocer su percepción con relación al trabajo a distancia para analizar el impacto del mismo en la gestión administrativa.

En la consecución de los objetivos de la investigación se desarrollaron los siguientes capítulos y apartados siguiendo las normativas de FACES publicado el 07 de febrero del año 2011: En el capítulo I: Planteamiento del problema, se describe la situación problemática, la formulación del problema, los objetivos de la investigación y la justificación. El capítulo se convierte en el eje orientador de la investigación porque permite contextualizar la situación objeto de estudio, dirigir la investigación desde el planteamiento de la pregunta de investigación y expresar la relevancia social de la investigación, así como su justificación práctica y teórica.

Desde el último punto se desarrolla el capítulo II: Marco Referencial. Se inicia con la presentación de investigaciones previas relacionado tanto de manera

directa como de manera indirecta con la gestión administrativa y el trabajo a distancia. Sus aportes dieron cuenta de la importancia del tema de estudio y la innovación de la investigación considerando que el tema de trabajo a distancia, en distintos países latinoamericanos ya se viene tratando bajo diferentes denominaciones por lo que es preciso incluir esta temática en las investigaciones de la Universidad de Carabobo para ir consolidando definiciones adaptadas al contexto de Venezuela.

En este orden de ideas la búsqueda de los referentes teóricos, segundo apartado de este capítulo, se dirige especialmente a tres aspectos: gestión administrativa, adaptación al cambio y trabajo a distancia. En el primer aspecto se parte de las distintas escuelas de la administración hasta la definición de la gestión administrativa vista como un proceso que involucra cinco etapas: planificación, organización, dirección, integración al personal y control. El segundo aspecto implica referentes del desarrollo y sobre todo de la gestión del cambio organizacional para culminar con el trabajo a distancia y sus distintas visiones, de las que se toman los elementos más adaptables a las instituciones educativas en Venezuela. Al final del capítulo II se incluye la definición de términos básicos como un apoyo o complemento a las bases teóricas.

Por otra parte, considerando los objetivos de la investigación, en el capítulo III: se presenta y justifica la naturaleza de la investigación y su alcance descriptivo. El nivel de la investigación conlleva a un diseño descriptivo trasversal donde se demanda aplicar las técnicas de la encuesta y la entrevista con sus respectivos instrumentos de recolección de datos. La población de estudio está constituida por los integrantes del área de administración. La técnica esencial para analizar los datos es la estadística descriptiva.

Luego el capítulo IV: que muestra el Análisis y Discusión de los Resultados, los cuales se presentan de acuerdo a los instrumentos aplicados y las dimensiones establecidas en el cuadro técnico metodológico. Atendiendo a los resultados, el capítulo finaliza con un conjunto de posibles acciones a emprender para mejorar la gestión administrativa en el trabajo a distancia en la institución educativa objeto de estudio. Estas acciones se desarrollan en correspondencia con cada una de las etapas de la gestión administrativa.

Por último, se presentan las Conclusiones y Recomendaciones donde se resalta el cumplimiento de los objetivos los cuales permite reflexionar sobres las diversas transformaciones surgidas en el contexto organizacional debido a la crisis generada por la pandemia y la adaptación de una nueva modalidad de trabajo por lo que se evidencia la relevancia de tener planes de contingencia en el área administrativa ante posibles eventos futuros. En consecuencia, se plantean una serie de recomendaciones orientadas a tomar en cuenta de las acciones delineadas en el capítulo IV, así de como priorizarlas y compartir las experiencias en el trabajo a distancia.

CAPITULO I
EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

La llegada de la coyuntura sanitaria global generada por la pandemia COVID -19 desde el año 2020 extendida al año 2022 ha generado impactos en el conjunto de relaciones humanas y en la actividad económica, así como en la administración de las organizaciones. En este contexto, en su informe semestral de perspectiva económica publicado el 01 de diciembre de 2020, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo económico (OCDE) pronosticó una caída del PIB mundial de un 4.2 % (Mena, 2 de diciembre 2020).

En cuanto a la región de América Latina y el Caribe, el Banco Mundial pronosticó una reducción del Producto Interno Bruto del 6,9 % en el año 2020, una contracción superior al promedio global de 4,3 %. El impacto también se ha sentido en el sector educativo con el cierre de instituciones en todos los niveles de enseñanza y afectando a más de 170 millones de estudiantes. Otros efectos de la pandemia están relacionados con el incremento de las tasas de mortalidad, aumento de la tasa de deserción escolar, pérdida significativa de empleos, disminución de la productividad, entre otros (Banco Mundial, 2021).

Dentro de este marco inicial, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2020) señala que como resultado de la pandemia de COVID-19, América Latina soporta una enérgica caída de la economía, el consumo, la inversión y las exportaciones y una contracción en sectores claves. A lo anterior, agrega que el segundo trimestre del año 2020, se dio la mayor caída de la actividad económica (15.35%).

Así la propagación del COVID-19 desde mediados de marzo 2020, hizo que muchos de los Gobiernos de Latinoamérica acogieran medidas sanitarias para enfrentarla, que involucraron el cese de múltiples actividades económicas y la limitación del desplazamiento de las personas, lo que ha afectado en igual medida al desarrollo de las actividades en las organizaciones y en igual orden al desenvolvimiento de las gestiones administrativas.

En Venezuela al igual que en el resto del mundo, desde marzo del año 2020 se han establecido medidas de aislamiento social y de restricción de la actividad económica emitidas en Decretos de Estado de Excepción y de Emergencia Económica, Decretos de Estado de Alarma, tales como el N° 4.205, N°4.206, N° 4.207, Nº 4.242, N° 4.194, Nº 4.248, N°6.551, N°6.555 y N°6.556, entre otros.

Aunado a lo anterior en el contexto internacional y regional se les dio mayor importancia a nuevas formas de trabajo en las organizaciones tales como el teletrabajo, el trabajo remoto y el trabajo a distancia. Se incorporaron así en mayor medida las tecnologías de la información, nuevos horarios laborales más flexibles, entre otros. Todo lo anterior con la finalidad de seguir operando o prestando su servicio para no perder la continuidad plena de sus operaciones.

Sin embargo, al ser una coyuntura imprevista sin precedentes “da lugar a un entorno altamente disruptivo atendiendo a los diferentes atributos de muy volátil, incierto, extremadamente complejo y ambiguo” (Cortés, 2020, p. 13). En este sentido, las organizaciones no se encontraban preparadas para afrontarlas, lo que ha generado improvisaciones sobre la marcha y en otros casos resistencias a estas nuevas adaptaciones.

Desde que se declaró la alerta de pandemia mundial, por parte de la Organización Mundial de la Salud, todos los sectores**,** incluyendo; el sector educación se ha tenido que adaptarse a esta nueva y compleja situación.

En este sentido, las unidades educativas también están afectadas por la coyuntura, tanto en el aspecto académico como en el administrativo. En el caso de estudio de la Unidad Educativa Los Robles, la gestión administrativa, objeto de estudio de esta investigación, las actividades se realizan en cuatro áreas: recursos humanos, cuentas por cobrar, cuentas por pagar y relaciones con proveedores. Las actividades están distribuidas en cinco personas: un coordinador general, un coordinador de recursos humanos y tres asistentes de administración.

Los cambios en las actividades de la institución educativa a raíz de la situación pandémica han originado desajustes en la cotidianidad y en el flujo normal del desenvolvimiento de las labores administrativas por lo que en muchas ocasiones las actividades se realizan a distancia. Tal como lo señalo, la Coordinadora de Administración de la Institución caso de estudio (Entrevista personal, 04 de junio de 2021) en el área de cuentas por cobrar, se han generado retrasos importantes en los pagos de las mensualidades por el servicio educativo, así como en el control de las cuentas por cobrar.

Del mismo modo, la Coordinadora de Administración (Entrevista personal, 04 de junio de 2021) informó que en el área de cuentas por pagar y relaciones con proveedores, se muestra una disminución de las ofertas y suministros que se requieren debido al aumento de las barreras en la comunicación. En cuanto al área de recursos humanos, se han flexibilizado mecanismos de control para la

cancelación de los sueldos del personal docente, se ha acumulado documentación relacionadas con los recibos de pagos, del personal docente, entre otros.

Con todo lo anterior, es preciso conocer cómo se están realizando la gestión administrativa en la institución en el trabajo a distancia De la misma en la institución educativa es relevante conocer como las persona que participan del proceso están percibiendo los cambios suscitados para encaminarlos al logro de los objetivos comunes de la institución a fin de mejorar en un futuro la gestión administrativa en el trabajo a distancia que permita la adaptación al cambio.

De esta forma, la institución debe estar preparada porque aún a inicios del año 2022, la situación pandémica exige que se sigan contemplando medidas extraordinarias que conllevan al trabajo a distancia. En este sentido, la experiencia lleva a vislumbrar en la institución educativa cambios en sus procesos administrativos para estar preparada ante las posibles contingencias.

Formulación del problema

¿En qué medida se corresponde la gestión administrativa de la Unidad Educativa Colegio Los Robles de Valencia para la adaptación al cambio en el trabajo a distancia?

Objetivo general

Analizar la gestión administrativa de la Unidad Educativa Colegio Los Robles de Valencia para la adaptación al cambio en el trabajo a distancia.

Objetivos específicos

- Describir la gestión administrativa de la Unidad Educativa Colegio Los Robles de Valencia en el trabajo a distancia.
- Referir la percepción de los empleados del área de administración con relación a los cambios en las actividades administrativas debido al trabajo a distancia en la Unidad Educativa Colegio Los Robles de Valencia.
- Analizar el impacto del trabajo a distancia en las actividades administrativas de la Unidad Educativa Colegio Los Robles de Valencia en el trabajo a distancia.

Justificación

La modalidad del trabajo remoto, teletrabajo o el trabajo a distancia desde la casa se ha hecho más frecuente, en principio por la incorporación de la tecnología y en la actualidad se ha acelerado por la crisis sanitaria originada por la pandemia COVID-19. En este contexto, el trabajo a distancia es un factor determinante para el logro de los objetivos institucionales por lo que se requiere un tratamiento específico para definir los roles ocupacionales y la manera como se van a desarrollar las actividades de manera eficiente dadas las restricciones de movilidad que se puedan suscitar.

La pandemia sucede así en un contexto de cambio donde se intensifica los servicios digitales y tecnológicos que han contribuido en gran medida a mantener en funcionamiento las actividades a distancia. En concordancia con lo anterior, es indispensable generar mecanismo desde las organizaciones educativas para reactivar su gestión administrativa. La investigación beneficia en principio a la Unidad Educativa Colegio Los Robles de Valencia, pero a su vez al alinear su

gestión administrativa a los cambios en el trabajo contribuye con la actividad económica del país y con el bienestar de la sociedad en su conjunto.

De esta amanera, la Unidad Educativa Colegio Los Robles de Valencia, se toma como una organización emprendedora y compleja que debe interactuar para el logro de sus metas y objetivos propios por lo que se requiere un proceso de gestión administrativa que propicie alternativas adecuadas a cada contexto para responder a las necesidades e intereses de la comunidad educativa y de la sociedad en su conjunto.

De ahí, la importancia de estudiar los aspectos administrativos a seguir en las instituciones educativas para adaptarse al cambio en el contexto del trabajo a distancia. La Pandemia COVID-19 se puede convertir en una oportunidad para transformar e innovar en la gestión de las instituciones educativas orientándose a una visión que incorpore herramientas de actualidad disponibles para todas las áreas de la gestión administrativa. La investigación es un aporte importante a la generación de nuevo conocimiento en la línea de investigación: Gestión administrativa para el cambio y desarrollo de las organizaciones del área: auditoría financiera y de proceso de la Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública de la Universidad de Carabobo.

Desde el punto de vista metodológico, se diseñaron instrumentos para recopilar información ajustada al contexto específico de las instituciones educativas y su gestión administrativa en el marco del trabajo a distancia. Su valor práctico, reside en que se obtuvieron orientaciones sustentadas en una investigación para que la institución se convierta en una entidad eficaz y funcional.

CAPITULO II
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

En este capítulo se presentan los antecedentes de la investigación, los referentes teóricos principales y la definición de términos básicos.

Antecedentes

Fernández (2021) realizó la investigación **"Gestión administrativa y desempeño laboral en una entidad educativa de Arequipa en la coyuntura de COVID-19"**, el artículo se publicó en la Revista Economía y Negocios de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann. Perú. En la institución educativa, detectó ciertas deficiencias en la gestión administrativa, como problemas en la organización y una falta de comprensión de las funciones ante la coyuntura COVID-19. Se propuso como objetivo general determinar la relación entre la gestión administrativa y desempeño laboral de los docentes en la institución educativa "Andenes de Chilina", Arequipa, 2020. El enfoque empleado en la investigación es cuantitativo. En nivel de la investigación es correlacional. La población estuvo conformada por los 28 docentes de la Unidad Educativa de los niveles inicial, primaria y secundaria. Se aplicó como técnica la encuesta y como instrumento el cuestionario, uno para cada variable. Para la gestión administrativa, se usó el Cuestionario de Gestión Administrativa de Tacuche Mariño (2018); y para desempeño laboral, se usó el Cuestionario de Desempeño Laboral de Williams y Anderson (1991). En sus hallazgos mostró que existe una relación significativa entre las variables gestión administrativa y desempeño laboral de los docentes de la Institución Educativa "Andenes de Chilina", Arequipa. Obtuvo un coeficiente de correlación de Pearson de 0.834, con nivel de significancia $p = 0.000$, siendo esto menor al 5 % ($p < 0.05$)

representando una alta asociación entre las variables. Concluye reflexionando sobre la importancia de subsanar las debilidades que afectan las actividades administrativas ante la coyuntura COVID-19.

La investigación presentada se relaciona con el proyecto de investigación dado que involucra también la variable gestión administrativa contextualizada en los tiempos de pandemias y los cambios que se suscitan en las organizaciones en este caso en el desempeño laboral. Coincide en el ámbito de aplicación en una institución educativa tal como la del caso de estudio

Por su parte, Flores (2021) presentó la investigación titulada: **La gestión administrativa y el desempeño laboral de la ferretería San Pedrito de la ciudad de Riobamba** para obtener el título de Ingeniero comercial en la Universidad Nacional de Chimborazo. Ecuador. El planteamiento de la investigación inicio por la ausencia de dirección, así como un débil manejo del proceso administrativo en la empresa caso de estudio, lo que ha ocasionado una inadecuada gestión administrativa. Se planteó como objetivo general Determinar la influencia de la gestión administrativa en el desempeño laboral de los colaboradores de la Ferretería San Pedrito. Empleo el método hipotético deductivo. El nivel de la investigación es correlacional. La población está definida por los diez colaboradores de la empresa. Se aplicó como técnica la encuesta y la entrevista. Cómo instrumento de recolección de datos se aplicó un cuestionario. Los principales hallazgos muestran que, 70 % de las personas encuestadas indica que la empresa no utiliza un modelo de gestión administrativa y el 60 % de los colaboradores indica que el proceso administrativo no es eficiente, debido a que no se tiene el conocimiento adecuado sobre el mismo. Concluye demostrando la influencia de la gestión administrativa en el desempeño laboral.

La investigación de Flores, considera la importancia de la gestión administrativa y su influencia en el desempeño laboral, cuando una organización logra cumplir con las funciones administrativas, se alinean las funciones de la administración con el buen desempeño de los integrantes de la organización, tal como en la investigación a desarrollar se quieren definir lineamientos administrativos para adaptarlos a los cambios suscitados por el trabajo a distancia, o que al final también afecta e desempeño laboral.

Por su parte Bustamante (2021) presentó la investigación titulada: **Relación entre la gestión administrativa y el clima organizacional de la Unidad Educativa Particular San José "La Salle"** Latacunga. Ecuador. Formuló como objetivo general: analizar la relación entre la gestión administrativa y el clima organizacional. El diseño empleado en la investigación es no experimental transversal. La población estuvo constituida por 88 colaboradores del personal docente, administrativo y de apoyo de la institución educativa objeto de estudio a los que se aplicó un cuestionario. En los resultados evidenciaron que el proceso de gestión administrativa no se lleva a cabo con la mayor eficacia. A su vez existe una alta correlación entre la gestión administrativa y clima organizacional (coeficiente correlacional de Rho de Spearman de 0,85). Los autores concluyen que la gestión administrativa es esencial para que los colaboradores tengan un desempeño eficiente, lo que contribuye a la prosecución de las metas de la institución.

El aporte de la investigación de Bustamante se fundamenta en la inclusión de la variable gestión administrativa en el ámbito de una institución educativa y la verificación de su relevancia en el desarrollo de las actividades que orientan a su vez la labor de colaboradores mejorando su desempeño y el clima organizacional.

Campoverde (2021) realizó la investigación **Análisis del teletrabajo en la gestión administrativa de las empresas de mensajería correspondencia en la ciudad de Guayaquil, año 2020.** Formuló como propósito general de la investigación: Diagnosticar la utilización del teletrabajo como herramienta para mejorar la gestión administrativa en las empresas de mensajería y correspondencia en la ciudad de Guayaquil. El nivel de la investigación es descriptivo. Los datos se obtuvieron de 23 empresas que prestan el servicio de mensajería. Se aplicó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento un cuestionario a 109 personas. Con los resultados muestran que las empresas presentan ciertas debilidades en los procesos administrativos mediante el trabajo remoto que impide alcanzar la eficiencia deseada. No obstante, cuentan con la combinación entre comunicaciones virtuales, infraestructura informática, y, dispositivos para apoyar el trabajo remoto así mismo con los hallazgos argumentan la necesidad de implementar una propuesta de mejora de la gestión administrativa que permita la adopción y ejecución del teletrabajo para mejorar sus actividades mediante un manual de procedimientos que lo lleve a cumplir sus objetivos empresariales. Concluyen destacando los beneficios que genera el teletrabajo a las empresas, el trabajo y a la sociedad.

La investigación presentada coincide con la investigación a desarrollar porque también en esta se requiere presentar los lineamientos para mejorar la gestión administrativa ante los cambios generados por en el trabajo el cual involucra que parte de las actividades de los empleados corresponda realizarlas desde la distancia.

Estévez y Solano (2020) realizaron la investigación **Tele trabajo, tele emergencia, tele improvisación.** El objetivo general de la investigación se orientó a analizar cuál ha sido el aprendizaje organizacional, así como la

percepción de los agentes públicos con relación a la implementación de herramientas digitales para la implementación del trabajo remoto. La investigación se realizó con alcance exploratorio. La población y muestra estuvo conformada por 49 informantes de la administración pública a los que les aplicó como técnica de recolección de datos la entrevista semiestructurada. Los principales hallazgos muestran que los entrevistados tienen una percepción positiva de los primeros efectos del teletrabajo, pero a su vez señalan las complicaciones que surgen por la convivencia con sus familiares en medio de estas actividades laborales. Con respecto a los horarios laborales manifestaron la necesidad de su regulación para que existan horarios de trabajo y de descanso - desconexión dado que perciben un aumento de las horas de trabajo en esta modalidad. Concluyeron que se deben establecer diferencias entre las actividades distancias y las presenciales, así como indicar los cargos y funciones que soportan el trabajo remoto. A su vez, señalan que se ha dado inicio a un proceso de aprendizaje organizacional que dejará huellas en la administración pública.

De la investigación anterior, se tiene la irrupción de una nueva modalidad de trabajo que ha tomado a las organizaciones desprevenidas. A las que les ha tocado adaptarse a medida que avanza la pandemia convirtiéndose todas las actividades en un proceso continuo de aprendizaje, lo que amerita la orientación de la gestión administrativa bajo otros esquemas, que es preciso delinear para evitar improvisaciones y estar preparados para la situación actual y contingencias futuras.

Esteban y Vergara (2016) en su trabajo de grado titulado **“Análisis de los procesos administrativos a objeto de optimizar el proceso de crédito y cobranza. Caso estudio VICSON S.A. planta Valencia, estado Carabobo”**. presentado para optar al título de Licenciado en Administración Comercial, ante

la Universidad de Carabobo. Venezuela partiendo de la necesidad de las organizaciones de sistemas administrativos confiables que les permita tener un mejor control en las operaciones de crédito y cobranzas con la finalidad de que los procesos de la empresa sean ejecutados de manera eficaz y eficiente se propusieron como objetivo general analizar los procesos administrativos a objeto de optimizar el proceso de Crédito y Cobranzas. Caso estudio Vicson. La misma se enmarcó en una investigación descriptiva-evaluativa, sustentada en un diseño de campo y documental. La población estuvo conformada por un total de tres (3) personas que son las que conforman el departamento donde se centra la investigación. Cómo técnicas de recolección de datos emplearon la observación directa y la encuesta. Los instrumentos utilizados fueron la unidad de registro y un cuestionario estructurado por 12 ítem con respuestas dicotómicas. En los resultados de la investigación evidenciaron que existen fallas en la aplicación de los manuales de normas, funciones y procedimientos del departamento por lo que se precisa se le haga seguimiento para erradicar dichas fallas que se están generando. También observaron que el departamento presenta debilidades en su, lo que genera una inadecuada división y distribución del trabajo. Concluyen recomendando la aplicación de programas de evaluación continua con el fin de analizar y medir el desempeño en los procesos administrativos dentro del departamento de crédito y cobranza, así como programar reuniones mensuales entre la coordinación y el asesor fiscal a fin de realizar planificación de las actividades, entre otras.

La investigación realizada por Esteban y Vergara (2016) se relaciona con el proyecto de investigación dado su consideración especial al proceso de crédito y cobranzas, aspecto medular en el proyecto ya que uno de los principales elementos considerados con los síntomas del problema, está relacionado con la situación de las cobranzas en la institución educativa considerada.

En tal sentido, los antecedentes internacionales y nacionales presentados guardan una relación con la investigación presentada, coinciden en el tratamiento de las variables de estudio sobre todo la gestión administrativa. De esta manera, se relacionó con el desempeño laboral, con el clima organizacional, en su mayoría circunscritas al contexto del trabajo a distancia en las organizaciones. A pesar que, el trabajo a distancia viene tomando espacios más extensos como consecuencia de la pandemia, en algunos países latinoamericanos tales como Colombia, Perú y Ecuador su presencia no es nueva e inclusive ha sido reglamentado. La investigación presentada tiene un aporte adicional porque en Venezuela si se considera algo más novedoso por lo que al hacer estudios relacionados con el mismo se siente la necesidad de darle su apertura y espacio en el ámbito organizacional. En el caso de la investigación, se hace énfasis en la adaptación al cambio de los colaboradores de la institución objeto de estudio y esto descubre la diferencia con las investigaciones previas cuando se le da relevancia a la percepción del talento humano con respecto al trabajo a distancia.

Bases teóricas

Las bases teóricas, se inician considerando los principales aspectos que definieron la evolución de la administración desde la revolución industrial y un resumen de las principales teorías administrativas. Este aspecto es importante para poder alcanzar y justificar las teorías de la administración que dará el sustento teórico a la investigación. De la misma manera, se mostrará cómo un referente importante al desarrollo y al cambio organizacional.

Origen de la administración

Desde el inicio de la humanidad el hombre ha asumido actividades administrativas para satisfacer sus necesidades materiales, culturales, sociales, espirituales las que se han ido acrecentando a medida que crece la población en conjunto con la demanda de bienes y servicios para satisfacer las necesidades humanas también en aumento. Al no lograr cubrir sus necesidades de manera individual, “se asocia en familias, tribus, clanes, gremios, estados, empresas, originando una variada tipología de organizaciones que exigen racionalización para lograr la supervivencia, el bienestar humano y la permanencia en la historia del hombre mismo” (Ramírez y Ramírez, 2016, p. 8).

En el mismo orden de ideas, la Revolución Francesa y la Revolución Industrial son los dos sucesos más relevantes que condicionan el devenir histórico a partir de finales del siglo XVIII y durante todo el siglo XIX (Cortés, 2020, p. 8) El conjunto de transformaciones económicas y sociales en el contexto de la revolución industrial dieron origen al estudio de la administración. En la revolución industrial se pueden distinguir dos fases: La revolución del carbón y del hierro (1780-1860) y la revolución del acero y de la electricidad (1860-1914).

En el primer período se dan distintos procesos que la definen, tales como: la mecanización, el vapor como fuerza motriz, el desarrollo del sistema fabril y el desarrollo de los transportes y las comunicaciones. Estos procesos incorporaron tecnología que produjeron cambios en las relaciones productivas y nacieron empresas basadas en los principios de división del trabajo

El segundo período es marcado por tres acontecimientos: el desarrollo de nuevos procesos de producción del acero, la sustitución del vapor por la energía eléctrica y el empleo de derivados del petróleo como principales fuentes de energía; y la invención del motor de combustión. “El contexto en el que se

desarrolló todo el crecimiento del sector industrial fue sumamente vertiginoso en relación a las transformaciones que la inclusión de estas innovaciones generaba sobre el sistema productivo y los consecuentes impactos sociales y territoriales "(Marcó, Loguzzo y Fedi, 2016. p. 58).

Para Cortés (2020), un segundo hito que marca la evolución de la administración es la Segunda Guerra Mundial donde se origina un nuevo ciclo de reforma administrativa que lleva a las Administraciones a cambiar a organizaciones de servicios, actuando no sólo como burocracias aplicadores del principio de legalidad, sino también como prestadoras de servicios públicos. Esto en conjunto con las continuas crisis del petróleo de finales del siglo pasado llevaron a la Administración a un nuevo escenario post burocrático.

Si bien, los acontecimientos planteados impactaron el campo de la administración en su desarrollo surgen diversas posturas del pensamiento administrativo, que se pueden resumir a continuación luego de la revisión la literatura pertinente.

Teoría de la administración científica

A Frederick W. Taylor (1856-1915) se le considera el principal representante de la escuela administración científica. En 1903 publicó su obra Shop Management (1903) y en 1911 Principles of Scientific Management. El diagnóstico de Taylor se puede resumir en los siguientes puntos: el desperdicio presente en la industria es a causa del comportamiento humano y las razones de esta ineficiencia se deben a que el hombre crea con sus comportamientos la limitación de la producción, generalmente procura trabajar lo menos posible,

trabajar despacio para que no se logre alcanzar toda la meta de producción (Marcó y otros, 2016)

Sobre la división del trabajo, propone, por un lado, una segmentación de planificación, y, por otro lado, el sector de ejecución, que realiza el conjunto de operaciones básicas de la organización de acuerdo a lo planificado. Esto se debe dar en conjunto con la especialización del trabajo, es decir la fragmentación de las tareas, en funciones específicas para cada trabajador. En relación con los métodos de trabajo, propone realizar estudios de tiempos y movimientos.

Otros representantes son Henry L. Gantt (1901) y Frank y Lillian Gilbreth (1900). El primero exponía la selección científica de los trabajadores y la reciprocidad entre mano de obra y administración. De la misma manera, se preocupó por la necesidad de la capacitación y Desarrolló la gráfica Gantt.El segundo es acreditado por sus estudios de tiempos y movimientos, se orientó en los aspectos humanos del trabajo y el conocimiento de las personalidades y necesidades de los trabajadores.

La teoría presentada a pesar de haberse originado a inicios del siglo pasado mantiene en vigencia algunos elementos como la división de las tareas en el aspecto individual y la especialización del trabajo aspecto a revisar en la organización objeto de estudio.

Teoría clásica o teoría de la administración operacional moderna

A esta teoría algunos autores también se le denomina teoría de la administración industrial y general. Se origina en la corriente anatomista y fisiologista de la organización en Francia, integrada por ejecutivos de empresas

de la época: Henri Fayol, James D. Mooney, Lyndall F. Uriwick, Luter Gulick. Su preocupación esencial se dirigió a incrementar la eficiencia de la empresa mediante la forma y disposición de los departamentos desarrolla un enfoque contrapuesto al de la administración científica, de la dirección a la ejecución y del todos hacia sus departamentos (Castrillón, 2014).

Su principal representante es Henri Fayol (1841-1925) con su obra Administration Industrielle et Générale (1916). Dividió las actividades industriales en seis grupos: técnico, comercial, financiero, de seguridad, contable y gerencial. Reconoció la necesidad de enseñar administración. En esta teoría se generan los 14 principios de la administración, relacionados a continuación: 1. División del trabajo, 2. Autoridad y responsabilidad, 3. Disciplina ,4. Unidad de mando, 5. Unidad de dirección, 6. Subordinación del interés individual al interés general, 7. Remuneración, 8. Centralización, 9. Jerarquía, 10. Orden, 11. Equidad, 12. Estabilidad del personal, 13. Iniciativa y 14. Unión del personal.

Henry Fayol consideró que los elementos de la organización son las funciones de planear, organizar, comandar, coordinar y controlar. Con relación a estas funciones y a la departamentalización, en la gestión educativa de la organización se mantienen las áreas de trabajo delimitadas, separando los aspectos administrativos esencialmente en cuentas por cobrar, cuentas por pagar, apartada de control de estudio, relacionado más con lo académico. De la misma forma la demarcación de las funciones se asemeja de forma general, a las señaladas por Henry Fayol.

Teoría de las relaciones humanas

Elton Mayo y F. J. Roethlisberger (1933), los principales representantes de esta línea de pensamiento, realizaron estudios reconocidos en la planta Hawthorne de la Western Electric Company sobre la influencia de las actitudes y relaciones sociales de los grupos de trabajo en el desempeño. Las investigaciones se desarrollaron a través del método clínico (experimentación, observación, registro de la información y análisis). Su objetivo esencial fue comprender la profundidad las relaciones humanas y la forma como pueden mejorarse mediante la efectividad y eficiencia.

Marcó y otros (2016), extrae, entre otras, las siguientes conclusiones de estos autores:

• A discrepancia de lo que establecía la escuela clásica, el nivel de producción no está determinado por el conjunto de normas que establece la organización social que restringe los niveles productivos y no por la capacidad física o fisiológica del trabajador.

• El comportamiento del individuo descansa esencialmente en el grupo social. En general, los individuos no actúan como personas aisladas sino como integrantes de un grupo.

•El comportamiento de los trabajadores se encuentra fuertemente condicionado por las normas y los estándares sociales.

La escuela de las relaciones humanas permitió de esta manera mirar a la teoría administrativa en dos orientaciones o principios fundamentales. El primero es el aspecto humano y el segundo el rol del administrador para transmitir la información, liderar y motivar. En toda organización como la del caso de estudio se tienen indicios de la aplicación tanto de la escuela de la administración científica como de la escuela clásica y del enfoque de las relaciones humanas,

aunque explícitamente no se mencionan, la organización educativa toma en cuenta el rol del talento humano en los aspectos administrativos está presentes en la actualidad y ante la modalidad del trabajo a distancia.

Teoría estructuralista

La literatura orientada al campo de la administración, señala el origen del modelo burocrático de la administración en la década de los cuarenta del siglo pasado por la debilidad respuesta y parcialidad de las teorías clásicas y las teorías de las relaciones humanas (Marcó y otros, 2016). Su propósito es constituir un modelo organizacional racional que involucre todas las variables aplicables a cualquier de organización humana.

La escuela estructuralista se centra en el modelo burocrático de Max Weber (1864-1920) presentado en su obra póstuma, Economía y Sociedad. De Marcó (2016), se pueden considerar algunas de las características de este enfoque racionalista:

• Carácter legal de las normas. Las normas y los reglamentos de la organización muestran cómo se debe hacer una determinada tarea o cómo llevar adelante un conjunto de procedimientos.

• Carácter formal de las comunicaciones. Las comunicaciones se dan de manera escrita. Todas las reglas, decisiones y acciones administrativas deben realizarse por escrito.

• División racional del trabajo. Los modelos burocráticos promueven una división sistemática del trabajo en función de incrementa la productividad.

• Impersonalidad en las relaciones. La fragmentación del trabajo y la asignación de actividades revisten un carácter impersonal y se desarrollan en términos de cargos y funciones.

• Jerarquía de autoridad. El principio de jerarquía es central dentro de las burocracias y se sustenta en el control y la supervisión de una persona con mayor jerarquía. La autoridad es inherente al cargo y no a la persona que lo desempeña, por lo que se asegura la impersonalidad de los cargos y la imparcialidad en torno a las relaciones.

• Rutinas y procedimientos estandarizados. Los sistemas burocráticos fijan dentro de sus cuerpos normativos un conjunto de normas y procedimientos a seguir.

El enfoque racional de esta teoría intenta dar una estandarización a las tareas y procesos, las organizaciones educativas al igual que otras intenta seguir prescripciones y manuales de normas y procedimientos para lograr sus objetivos. Si bien este es un aspecto importante, así como la división del trabajo la especialización y la pertenencia a un grupo social que orienta las actuaciones dentro de las organizaciones, es importante considerar a la organización desde el punto de vista sistémico, así como otros aspectos a tomar en cuenta en la medida que se desarrolle la investigación.

En este orden de ideas, con el surgimiento de la teoría general de los sistemas se originó un nuevo ámbito de estudio, en donde se cambia la aproximación a las ciencias bajo un nuevo enfoque donde no se perciben fronteras. La Escuela sistémica se origina en la década de los 50 por el biólogo Ludwing Von Bertalanffy, de esta escuela se desprende la teoría de los sistemas. En esta teoría, las empresas se perciben como un todo, un sistema del cual se desprenden subsistemas que a su vez realizarán trabajos interdisciplinares.

De lo anterior, se desprende la visión de la organización empresarial como un sistema abierto en interacción con su medio ambiente, sean clientes, proveedores, la competencia, entidades sindicales, órganos gubernamentales y

otros agentes externos recibiendo sus influencias e influyendo sobre él. A su vez, es un sistema integrado por diversas partes de unidades interrelacionadas entre sí, con el propósito de cumplir metas individuales y organizacionales (Manual Introducción a la administración, 2018).

En el ámbito de la gerencia, se tiene el aporte de Chester Barnard con su obra: The Functions of the Executive (1938) donde la tarea de los gerentes es mantener un sistema de esfuerzo cooperativo en una organización formal. Desde esta perspectiva, se destaca la importancia de revisar a la gestión administrativa de la institución educativa en interacción con todas las áreas de la organización incluyendo lo académico, así como las relaciones con los padres y representantes, los proveedores y entidades reguladoras, entre otras.

Cómo derivación de lo expuesto anteriormente, la teoría general de la administración se dedica a la Administración de las organizaciones desde el punto de vista de la interacción e interdependencia de seis variables principales: tareas, estructura, personas, tecnología, ambiente y competitividad. De esta manera, su actuación es sistémica y compleja. (Manual Introducción a la administración, 2018).

Las organizaciones y los procesos administrativos

En la evolución de la sociedad se pueden distinguir diferentes etapas acompañadas a su vez por distintos tipos de organización, creadas con el fin de abastecerse de los recursos necesarios para su crecimiento. Para Marcó y otros (2016) “podríamos mencionar a la administración como la tarea de conducir racionalmente estas formaciones sociales hacia la persecución de fines específicos, a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de la acción organizacional” (p.40). Por su parte, Bueno y otros (2018),

considerando los aportes de distintos autores tales como Chiavenato (2001), Robbins y Coulter (2005) y Jones (2010), entre otros identifica las siguientes coincidencias en las definiciones dadas por los autores: se realiza en un organismo social; es un proceso, es planear organizar, coordinar y controlar; se ejecuta mediante las personas, busca alcanzar los propósitos de la investigación.

Estas formaciones sociales llamadas organizaciones se clasifican según su actividad económica en:

- Organizaciones industriales (extractivas y de transformación).
- Organizaciones comerciales.
- Organizaciones de servicios (transporte, turísticas, recreativas, entre otras).

La empresa caso de estudio cuya actividad es la educación corresponde a la tercera clasificación y le corresponde en la actualidad llevar sus actividades administrativas adaptándose paulatinamente a los cambios suscitados. En atención a lo anterior la administración de una institución educativa para Anchelia y otros (2021) “requiere del esfuerzo coordinado, trabajo en equipo, de mecanismos de adaptación a los cambios sucedáneos que pudiesen darse en el sistema educativo, todo ello con el fin de conseguir resultados que posibiliten y sostengan la competitividad en el medio” (p. 5).

A partir de las teorías expuesta y a fin de enmarcar el objeto de estudio de esta investigación se debe entender la administración según Ramírez y Ramírez (2016) como “el conjunto de principios y técnicas que configuran una teoría o ciencia o un arte que el hombre aplica en las actividades de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar” (p.5). A estas actividades también se le denomina funciones de la administración.

En este orden de ideas el proceso administrativo “es una metodología que permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario o cualquier otra persona, manejar eficazmente una organización, y consiste en estudiar la administración como un proceso integrado” (Bueno y otros, 2018, p. 32). En el mismo orden de ideas, Bueno y otros (2018), plantea la trascendencia del aporte a las funciones dado por Henry Fayol, vigente en la administración de las organizaciones modernas, el cual considera cinco aspectos esenciales: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar. De esta manera, en el proceso administrativo, tal como se mencionó con anterioridad se pueden distinguir las siguientes fases: planificación, organización, integración, dirección, control. Es importante destacar que estas “funciones se encuentran íntimamente relacionadas en una interacción dinámica y conforman el ciclo administrativo, en el cual una alimenta y realimenta a la otra.” (Marcó y otros, 2016, p. 75.) por lo que es conveniente su estudio en conjunto.

.

De acuerdo a lo anterior, la gestión administrativa es el conjunto de acciones a través de la cuales, la dirección de la organización despliega actividades mediante el cumplimiento de las fases del proceso administrativo: planificación, organización, integración, dirección, control. En el proceso se pueden distinguir dos fases: mecánica y dinámica. En la primera se establece, lo que debe hacerse en el futuro y corresponden a esta fase la planificación y la organización. La segunda se orienta a su manejo atenta a los cambios como organismo social y corresponde a las etapas: dirección, integración y control.

Con los aportes de diversos autores tales como Chiavenato (2001), Robbins y Coulter (2005) y Jones (2010), Welsch y otros (2005), Ramírez y Ramírez (2016), Marco (2016) y Bueno y otros (2018) se pueden describir a continuación estas etapas:

Planificación

Es la función donde se inicia el ciclo administrativo. Bueno y otros (2018), la definen como “la determinación de escenarios futuros y del rumbo hacia donde se dirige la empresa, y los resultados que se pretende obtener para minimizar riesgos y definir estrategias para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito”. (p. 52). En la planificación directiva se puede distinguir cinco fases:

- Establecer objetivos y metas empresariales.
- Desarrollar premisas acerca del medio ambiente en que opera la actividad.
- Tomar decisiones con respecto a los cursos de acción.
- Emprender acciones que tiendan a activar los planes.
- Evaluar la retroalimentación del desempeño para volver a planificar.

Los planes de la dirección pueden ser de dos tipos: Estratégico (Desarrollados por la alta administración) y táctico u operacional (Desarrollado por todos los niveles de la administración). Los primeros son a largo plazo y los segundos a corto plazo.

Organización

Se constituye en una de las bases esenciales del proceso administrativo, se articula con la planificación de la empresa. De la organización se desprende el diseño, estructuras, procesos, funciones y responsabilidades para la consecución de las metas organizacionales. En resumen, consiste en:

- Subdivisión de la empresa en unidades de trabajo manejables (áreas o departamentos).
- Asignación o delegación de responsabilidades administrativas.
- Definición del lugar de las decisiones.

Estos tres puntos fundamentan a la estructura organizacional de la empresa. En la que influyen factores internos y factores externos. Los factores internos están dados por:

- Enfoque conceptual adaptado (Toma de decisiones centralizadas o descentralizadas).
- Espacio de control (número de empleados que reportan aun supervisor)
- Diversidad de productos y clases de operaciones.
- Tamaño de la organización.
- Características de los empleados.

A su vez, los factores externos, lo representan los siguientes:

- Tecnología.
- Características del mercado (estabilidad, extensión, tipos y cliente).
- Dependencia del medio ambiente (competencia, restricciones legales, reglamentación, proveedores, entre otros).

En suma, el proceso de organización es importante porque puede “eliminar duplicidad de funciones de trabajo, reducir costos, aumentar la productividad y de manera general ayuda a incrementar la eficiencia de cada uno de los miembros de la organización”. (Bueno y otros, 2018, p. 53).

Integración

El capital humano se ha convertido en el factor más importante para las organizaciones de su integración depende el buen funcionamiento de la organización. La integración de personal como elemento del proceso administrativo, “es la fase a través de la cual el administrador, gerente o propietario analiza los puestos de la empresa para satisfacer los requerimientos del personal, actuales y futuros” (Bueno y otros, 2018, p. 101). En esta fase se identifican cuatro elementos esenciales: reclutamiento, selección, contratación e inducción.

Bueno y otros (2018) haciendo referencia a Koontz y otros (2012) plantea dos principios útiles para la integración: el principio del objetivo de integración de personal y el principio de integración de personal. El primero consiste en garantizar que los puestos de trabajo sean ocupados por personal calificado dispuesto a ocuparlos. El segundo se orienta a la definición de las funciones de manera precisa y coherente, así como la evaluación y capacitación del personal.

Dirección

La dirección implica la toma de decisiones para orientar los esfuerzos humanos para el logro de los objetivos organizacionales. “Es el elemento más dinámico del proceso administrativo que implica la responsabilidad que tiene todo jefe de dirigir, conducir, motivar, ordenar e impulsar al personal subordinada a la realización de sus funciones, con el máximo de eficiencia y colaboración” (Ramírez y otros. 2017, p. 7).

La ubicación de esta función en la estructura organizacional corresponde a los niveles más altos. Esto exige las siguientes competencias específicas: comunicación, liderazgo y motivación. A pesar que la mayor responsabilidad se da en los cargos más altos, en todos los niveles de la organización se requieren funciones de dirección.

De esta manera, la dirección se ejecuta en dos funciones: estratégicas y operativas, la primera mediante los objetivos estratégicos y la segunda en el desempeño cotidiano de la organización. Las intervenciones estratégicas se orientan al cumplimiento de los objetivos a largo plazo y la perduración de la organización. Se enlazan vigorosamente con los valores de la organización y se realizan en las siguientes áreas de acción: instituir una visión, fortalecer la cultura, desarrollar capital humano, fidelizar a los empleados y grupos de interés. (Marcó y otros, 2016).

A su vez, las intervenciones operativas se orientan a generar un entorno donde la contribución de los colaboradores sea utilizada de manera plena por la organización. Sus funciones se dirigen a los siguientes aspectos: dotación del recurso humano, entrenamiento, infraestructura tecnológica e instalaciones, administración de remuneraciones y beneficios. (Marcó y otros, 2016).

En el caso de las instituciones educativas, los directores “deben llevar el control y seguimiento de las acciones a seguir con el fin de realizar los cambios pertinentes, tanto en lo pedagógico, administrativo, financiero y comunitario, donde se tomen las decisiones para enfatizar las metas y logros de objetivos”. (Riffo, 2019, p.164).

Control

El control “es la medición y corrección del desempeño a fin de asegurarse de que se cumple con los objetivos de la empresa” (Ramírez y otros, 2017**,** p. 7). Esta función se debe practicar continuamente dentro de la empresa y se pueden hacer en tres momentos:

- Control previo: La acción se practica para asegurarse que se dispongan los recursos y el personal preciso.
- Control coincidente: Consiste en asegurarse que se cumplan las normas y procedimientos en el mismo momento que se ejecutan las actividades. Esto puede hacerse mediante la observación.
- Control por retroalimentación: es una acción a posteriori, reúne la atención sobre los resultados pasados para controlar las actividades futuras.

De acuerdo a lo anterior, en el caso de un centro educativo, el director tratará con un conjunto de elementos básicos relacionados con la función de control. De esta manera, “los estándares de desempeño deben establecerse de acuerdo a las necesidades, midiendo los resultados para finalmente comparar los resultados emitidos, para tomar decisiones pertinentes si hay que cambiar, mejorar o plantear nuevas rutas a seguir (Riffo, 2019, p. 164). Corresponde así a los directivos de las instituciones y a los coordinadores llevar el control y seguimiento de las actividades.

Es importante destacar que las etapas expuestas “se encuentran íntimamente relacionadas en una interacción dinámica y conforman el ciclo administrativo, en el cual una alimenta y realimenta a la otra.” (Marcó, Loguzzo y Fedi, 2016, p. 75.) por lo que es conveniente su estudio en conjunto en lo que se denomina

gestión administrativa que consiste en el “proceso o mecanismo desarrollado por un único o diversos responsables cuya finalidad es direccionar el desempeño de los trabajadores, lo que se traduce en qué tan adecuado es el proceso de empleo de recursos de los que disponen “(Ocando, 2017).

Cada una de estas funciones, la forma y el ámbito que abarca se rige por principios reglas y técnicas, cada institución en particular las aplica para lograr los objetivos organizacionales. En el caso de estudio se relacionan con la gestión administrativa en el área de educación vista desde el planteamiento inicial que lleva a adaptar la gestión administrativa de lo que se hace a lo que se debe hacer en el contexto del trabajo a distancia.

Lo expuesto lleva a considerar la gestión administrativa de un centro educativo en una relación dinámica donde se debe tener presente tanto aspectos internos de los distintos departamentos como los factores externos que puedan incidir en el desempeño de la institución educativa. De acuerdo a lo anterior lo se puede considerar que administrar un centro educativo requiere del esfuerzo coordinado, trabajo en equipo, de mecanismos de adaptación a los cambios sucedáneos que pudiesen darse en el sistema educativo.

Desarrollo organizacional y cambio organizacional

El concepto de Desarrollo organizacional está relacionado con los conceptos de cambio y de capacidad de ajuste de la organización al cambio que sucede en el ambiente. “El desarrollo organizacional es una estrategia administrativa ampliamente utilizada por las organizaciones que buscan la mejora continua dentro de un mundo cada vez más competitivo y en constante cambio” (Bueno et al., 2018, p, 46). Desde esta perspectiva se le ubica como un enfoque

contemporáneo de la administración. Su supervivencia depende de la manera como se interrelaciona con el ambiente. En este sentido,

> Se concibe el Desarrollo Organizacional (DO) como el esfuerzo libre e incesante de la gerencia y todos los miembros de la organización en hacer creíble, sostenible y funcional a la Organización en el tiempo, poniéndole énfasis en el capital humano, dinamizando los procesos, creando un estilo y señalando un norte desde la institucionalidad. (Maldonado, 2017, p.18)

Los Objetivos del Desarrollo organizacional: 1. Creación de un sentido de identificación de las personas con la organización 2. Desarrollo del espíritu de equipo por medio de la integración y de la interacción de las personas. 3. Desarrollo de la percepción común sobre el ambiente externo con la finalidad de facilitarla adaptación de toda la organización (Manual de administración, 2018). Lo anterior implica un cambio planeado. De esta manera,

> La gestión del cambio organizacional es hoy más que nunca un factor de gran relevancia no solo para la supervivencia de las empresas sino también para en medio de la coyuntura actual hacerse más competitivas, sostenibles y solidas en el mediano y largo plazo (Sanoja, 2021, p. 93)

El cambio en las instituciones educativas con la incorporación del trabajo a distancia, se convierte en un aspecto especial para que la organización asimile estos cambios desde una visión múltiple porque incluye diversidad de variables que afectan tanto a la gestión administrativa como al talento humano. En la coyuntura actual se debe sobrevivir y ser sostenible, de ahí que los retos se hacen cada vez más exigentes.

Por lo que gestionar apropiadamente el cambio organizacional, “permite la mejor predisposición de todos los recursos empresariales hacia el crecimiento y el valor agregado, transformando cada capacidad adquirida en aprendizaje y plataforma para nuevas situaciones de mayor beneficio para la empresa y el logro de sus objetivos.” (Sanoja, 2021, p 94). Así, el modo de trabajo a distancia plantea algunos retos para la institución educativa, tales como la adaptación de los protocolos de horarios y el uso de medios tecnológicos para comunicarse y realizar las actividades asignadas.

Sanoja (2021 haciendo referencia a Kotler (2012) señala los pasos que pueden ser el marco necesario para la gestión del cambio organizacional:

- Generar sentido de urgencia a fin de crear en los colaboradores la necesidad de adaptarse de manera expedita al cambio.
- Agrupar en alianzas el área estratégica de alto nivel de la empresa y el personal clave que pueda aportar la información táctica.
- Comunicar y socializar y la visión del cambio, su importancia: Establecer a donde se quiere llegar y que sea viable.
- Eliminar las dificultades identificando previamente los factores que puedan impedir el logro de las metas.
- Definir metas en el corto plazo para consolidar los primeros logros y se logren las metas superiores.
- Intervención activa en todo el proceso de cambio para identificarse con la satisfacción final ante los cambios logrados.
- Promover la cultura de cambio como algo beneficioso para la organización a fin de lograr la apertura en todos los niveles de la organización.

En los pasos expuestos, destaca la presencia del nivel estratégico y su vinculación con los otros niveles de la organización. En el caso de estudio es

importante que la dirección éste en contacto directo con las coordinaciones y personal de apoyo en las distintas fases del proceso para propiciar las tomas de decisiones acertadas en la gestión administrativa de la institución educativa.

"Del mismo modo es prioritario percibir a las instituciones educativas como organizaciones que se hallan en constante proceso de aprendizaje, deseosos de conocimientos, forjando competitividad; estos procesos facilitaran los procesos administrativos" (Anchelia et al, 2021, p. 6). Por lo anterior, se deduce la relevancia de la planificación de acciones que permitan la eficiencia institucional en concordancia con los cambios que genera el trabajo a distancia, en especial en una institución administrativa dada la diversidad de actores y procesos que se generan en el seno de la misma.

Trabajo distancia

El trabajo remoto tiene sus orígenes con el denominado teletrabajo, término acuñado por Jack Nilles , científico de la Administración Nacional de Aeronáutica y del Espacio (NASA).Oslak (2020) refiere, después de cuatro décadas del trabajo remoto, se conoce lo siguiente:

- Algunos puestos de trabajos pueden ser realizados a distancia.
- El trabajo a distancia, en muchos casos puede atraer y retener al personal con mayor calificación.
- Se disminuyen costos por el ahorro de recursos, pero se deben sopesar con la provisión de la infraestructura tecnológica necesaria para el desarrollo de las actividades.
- Los trabajadores en trabajo remoto ahorran en costos de traslados.

- Muchas personas son más eficientes cuando realizan trabajo remoto, aunque la percepción pública de la eficiencia de la fuerza laboral suele ser negativa.
- Se maneja información confidencial susceptible a ser manejada por personas o empresas ajenas.

El denominado trabajo remoto tiene mayor presencia desde la contingencia por la pandemia COVID-19. En general se utilizan indistintamente, la denominación de teletrabajo y trabajo remoto. Sin embargo, Yarnold (2021), plantea la necesidad de diferenciar el teletrabajo del trabajo remoto por los siguientes aspectos:

> Voluntariedad, para ambas partes de la relación laboral; reversibilidad, cuando el puesto laboral nació como presencial; formalidad, en cuanto a su descripción en el acuerdo o convenio individual que hace a su existencia y que requiere formalización; capacitación y entrenamiento para prevenir enfermedades o fobias causadas por el mal uso de la tecnología; pautas claras sobre la provisión de herramientas tecnológicas; el derecho a la desconexión y la conciliación de la vida privada con la laboral (p. 4)

De lo anterior, se desprende que al trabajo remoto no se acudió de manera voluntaria sino por la contingencia presentada, lo que ocasionó en las organizaciones improvisaciones sobre la marcha por lo que no se tuvo tiempo para capacitar al personal, proveer la infraestructura tecnológica necesaria y darle mayor formalidad a esta modalidad de trabajo. Un aspecto fundamental en el trabajo remoto es tecnología y conexión a internet.

De esta manera, para Cifuentes y Londoño (2020), el teletrabajo es una forma de organizar la actividad laboral con soporte en la internet como infraestructura virtual que viabiliza la gestión de la información y la realización de las actividades en un lugar diferente al lugar físico de trabajo de la

organización. A la definición anterior Bahamondes y Ballón (2021) agregan el uso de las tecnologías para la supervisión, control y entrega de resultados en el marco de un contrato o acuerdo legal donde las mismas actividades que son realizadas en las instalaciones puedan también ser ejecutadas de la misma manera fuera de estas.

Para fines de esta investigación se considerarán las definiciones anteriores de teletrabajo con la salvedad, de la inexistencia de acuerdo formal o legal para definir el trabajo remoto o trabajo a distancia. De igual forma, se destaca que, en el trabajo a distancia el trabajo es realizado desde el domicilio de la persona.

En este contexto, Oslak (2020) declara cuatro principios orientadores de las normas de trabajo remoto, así estableces que, “se debe: 1) fijar sus objetivos; 2) determinar los puestos elegibles; 3) documentar su ejecución; 4) evaluar su desempeño” (p. 17). El primer punto se refiere a delinear las metas que revelen de manera explícita las metas de todas las áreas de trabajo en conjunto con la misión de la organización. El segundo contempla diferenciar los puestos de trabajo que pueden realizar trabajo a la distancia y los que no los pueden ejecutar para redefinir algunas tareas actividades, así como los protocolos de seguridad en el manejo de la confidencialidad de los datos. Del mismo modo, se debe proporcionar la capacitación adecuada al personal.

Con relación a la documentación de la ejecución de las actividades, se deben fijar políticas y normas para la implementación del trabajo a distancia. Estas políticas deben involucrar el manejo de los datos, el uso y disposición de dispositivos informáticos, comprensión de lo que significa el trabajo remoto para la institución y lo que se espera de los colaboradores y supervisores en el trabajo remoto. El último punto se relaciona con la evaluación del desempeño en el

trabajo remoto, lo cual exige el establecimiento de medidas de desempeño para valorar el logro de los objetivos definidos en correspondencia con las actividades definidas apura el trabajo a distancia Oslak (2020) En este contexto, se precisa revisar si se han seguido , estos cuatros criterios en la institución objeto de estudio, todos relacionados en su esencia con las funciones de la administración en el trabajo a distancia.

Definición de Términos

Cambio planeado: Actividades para el cambio que son intencionales y están orientadas a alguna meta (Maldonado, 2017).

División del trabajo: especialización de las tareas de las personas para aumentar la eficiencia (Marcó y otros, 2016).

Estructura organizacional: presupone la disposición de los elementos que componen el sistema y las relaciones entre estos. (Marcó y otros, 2016).

Modelo burocrático: Los modelos burocráticos pretenden establecer un sistema organizacional donde cada una de las acciones emprendidas se encuentra preestablecida sobre la base de criterios de racionalidad. De esta manera, se busca normativizar todo comportamiento humano dentro de la organización transformando esta variable en una variable de carácter controlable. (Marcó y otros, 2016).

Sistema: conjunto de elementos interdependientes e interactuantes o un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado. Sistema es un

conjunto o combinaciones de cosas o partes formando un todo unitario (Manual Introducción a la administración, 2018).

Tareas: hacen referencia a toda actividad ejecutada por algún integrante de la organización como parte de su trabajo dentro de ella (Marcó y otros, 2016).

CAPITULO III
MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza de la Investigación

De acuerdo a la naturaleza y el tipo de datos que se recogerán, el enfoque de la investigación es cuantitativo, estas investigaciones “inician con un problema, se operacionalizan las variables, se aplica un método, se recopilan los datos mediante la aplicación de instrumentos para cuantificarlos, tabularlos e interpretar los resultados para llegar a conclusiones, aplicando la estadística descriptiva e inferencial” (Carhuanco y otros, 2019 p. 13). En función al propósito que se persigue es aplicada, se enfoca en estudiar un problema específico en la institución educativa caso de estudio.

Para Hernández y Mendoza (2017) “una vez que hemos reevaluado el planteamiento del problema a raíz de la revisión de la literatura y el investigador lo mantiene, ajusta o modifica, la siguiente etapa en la ruta cuantitativa es visualizar el alcance que tendrá la investigación” (p. 106). Así el nivel de la investigación es descriptivo, para Pimienta y De la Orden (2017), los estudios descriptivos tienen como propósito identificar fenómenos relevantes, entre sus estrategias incluye la observación sistemática de fenómenos, sus características tal como sucede en la realidad. Para conseguir los datos se apoya en estudios de campo, análisis documental, encuestas y entrevistas.

En la institución objeto de estudio, se pretende en primer lugar describir la situación actual de las actividades administrativas en el trabajo a distancia. En correspondencia con el alcance de la investigación su diseño es no experimental,

dado que no involucra la manipulación deliberada de las variables; Dentro de este grupo es transversal descriptivo, en estos estudios se busca indagar el nivel o estado de una o más variables o las características de una población o un fenómeno; en este caso, en un tiempo único (Hernández y Mendoza, 2017).

Para este caso, se buscará describir las variables en un momento determinado para analizar los efectos del trabajo a distancia en las actividades administrativas de la Unidad Educativa Colegio Los Robles de Valencia.

Unidades de investigación

Para Pimienta y De la Orden (2017), “la población es el conjunto compuesto, por la totalidad de los elementos individuales o factores que forman parte de nuestro objeto de estudio y, en un lugar y tiempo determinado, poseen cualidades similares y observables” (p. 84).

Para el logro de los objetivos específicos uno y dos, los sujetos de estudio están representados por cinco integrantes del área de administración de la institución educativa representado por: la administradora, la analista de nómina y cuatro asistentes administrativos. El tercer objetivo específico tiene como sujeto de estudio a la coordinadora general de administración.

Procedimientos y técnicas de recolección de datos

Cómo técnica de recolección de datos se emplearon la encuesta y la entrevista. Para la técnica de la encuesta, el instrumento se aplicó en dos cuestionarios, el primero relacionado con la gestión administrativa (Ver anexo A) y el segundo dirigido a la adaptación al cambio (Ver anexo B).

Se recurrió a la escala de Likert conformada por un conjunto de ítems representado en forma de afirmaciones o juicios. “Toda la variable con la que intentamos medir una actitud mediante un recurso metodológico como la escala Likert requiere, necesariamente transformar los indicadores (con las que es operacionalizada) en proposiciones” (Cohen y Gómez, 2019, p.45). Ante estas proposiciones, los sujetos de estudio se manifestaron, es una escala aditiva. Se aplicó la escala: siempre, la mayoría de las veces sí, algunas veces sí, algunas veces no, la mayoría de las veces no y nunca.

En la técnica de la entrevista se emplearon una “serie de preguntas que el investigador formula de manera directa a una o varias personas, o bien conversa con ellas para conocer su opinión acerca del tema o problemática de estudio” (Pimienta y De la Orden 2017, p. 86). Este conjunto de preguntas llevó a utilizar como instrumento el guion de preguntas (Ver anexo C).

.

Técnicas para el análisis de los datos

En esta investigación para el procesamiento de los datos y análisis posterior se siguieron las fases siguientes: depuración, agrupamiento, ordenamiento y presentación de los datos referentes a las variables de estudios; análisis individual de las variables involucradas utilizando herramientas de estadística descriptiva. (Pimienta y De la Orden, 2017).

Para el agrupamiento y representación de los datos obtenidos se utilizaron distribuciones de frecuencia para cada una de las preguntas de los cuestionario y representaciones en gráficas circulares. Se aplicó un análisis descriptivo por cada dimensión establecida en el cuadro técnico metodológico. (Ver cuadro 1). Se utilizó el programa de computación Excel.

Cuadro N° 1 Cuadro Técnico Metodológico

Objetivo general: Analizar la gestión administrativa de la Unidad Educativa Colegio Los Robles de Valencia para la adaptación al cambio en el trabajo a distancia.

Objetivos específicos	Dimensiones	Indicadores	Técnicas	Ítem	Fuente
Describir la situación actual de las actividades administrativas de la Unidad Educativa Colegio Los Robles de Valencia en el trabajo a distancia	Planificación	Establecimiento de políticas, metas y objetivos	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario 1	1	Talento humano del área de administración
		Emprendimiento de acciones		2	
	Organización	Dotación al personal		3	
		Definición de estructura organizativa y funciones		4	
	Integración al personal	Identificación de necesidades del personal		5	
		Capacitación del talento humano		6	
		Compensación al talento humano		7	
	Dirección	Coordinación de actividades entre las áreas		8	
		Motivación al personal		9 y 10	
	Control	Seguimiento políticas, normas, metas y objetivos establecidos		11	
		Reforzamiento de los aciertos y corrección de fallas		12	

Fuente: Sánchez y Zavala (2022)

Objetivo general: Analizar la gestión administrativa de la Unidad Educativa Colegio Los Robles de Valencia para la adaptación al cambio en el trabajo a distancia.

Objetivos específicos	Dimensiones	Indicadores	Técnicas	Ítem	Fuente
Comparar la percepción de los empleados del área de administración con relación a los cambios en las actividades administrativas debido al trabajo a distancia en la Unidad Educativa Colegio Los Robles de Valencia	Identificación con la organización	Sentido de pertenencia	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionario 2	1	Talento humano del área de administración
	Integración con la organización	Trabajo en equipo		2	
		Interacción		3	
	Ambiente externo	Percepción común sobre el ambiente externo		4	
		Horario de trabajo		5	
		Disposición de Equipo de computación		6	
		Conexión a internet		7	
		Mobiliario adecuado		8	

Fuente: Sánchez y Zavala (2022).

Continuación de Cuadro N° 1 Cuadro Técnico Metodológico

Continuación de Cuadro N° 1 Cuadro Técnico Metodológico

Objetivo general: Analizar la gestión administrativa de la Unidad Educativa Colegio Los Robles de Valencia para la adaptación al cambio en el trabajo a distancia.					
Objetivos específicos	**Dimensiones**	**Indicadores**	**Técnicas**	**Ítem**	**Fuente**
Analizar el impacto del trabajo a distancia en las actividades administrativas de la Unidad Educativa Los Robles en el trabajo a distancia	Impacto del trabajo a distancia en las actividades administrativas	Cumplimiento de las funciones del área de administración	Técnica: Entrevista Instrumento: Guión de preguntas	1, 2 y 3	Coordinadora del área de administración
		Adaptación al cambio		4,5 y 6	

Fuente: Sánchez y Zavala (2022).

CAPITULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En esta sección se presenta el análisis e interpretación de resultados de la investigación en dos apartados, en primer lugar, los resultados de aplicación de los cuestionarios de acuerdo a las dimensiones establecidas y en segundo lugar el análisis de la entrevista realizada.

Resultados de cuestionarios

Cuestionario gestión administrativa

Dimensión: Planificación

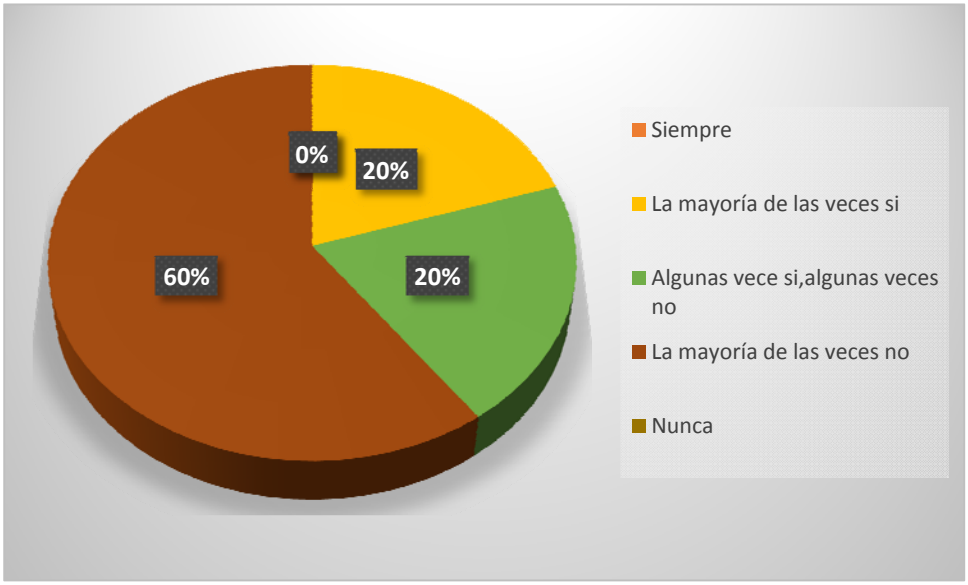
Ítem 1: Las políticas, metas y objetivos están establecidas con claridad en el trabajo a distancia.

Cuadro N° 2 Establecimiento de políticas, metas y objetivos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre		
La mayoría de las veces si	1	20,00%
Algunas veces sí, algunas veces no	1	20,00%
La mayoría de las veces no	3	60,00%
Nunca		
Total	**5**	**100,00%**

Fuente: Cuestionario aplicado

Ilustración N° 1 Gráfico 1: Establecimiento de políticas, metas y objetivos



Fuente: Cuestionario aplicado

Análisis:

El primer indicador muestra que la planificación en el trabajo a distancia no contempla el establecimiento de metas y objetivos, tal como lo expresan el 60 % de los colaboradores del área de administración mientras que el 20 % señala que la mayoría de las veces las metas son establecidas. Esta fase inicial de la gestión administrativa, es el soporte y base de las subsiguientes tal como lo sustentan Welsch y otros (2005).

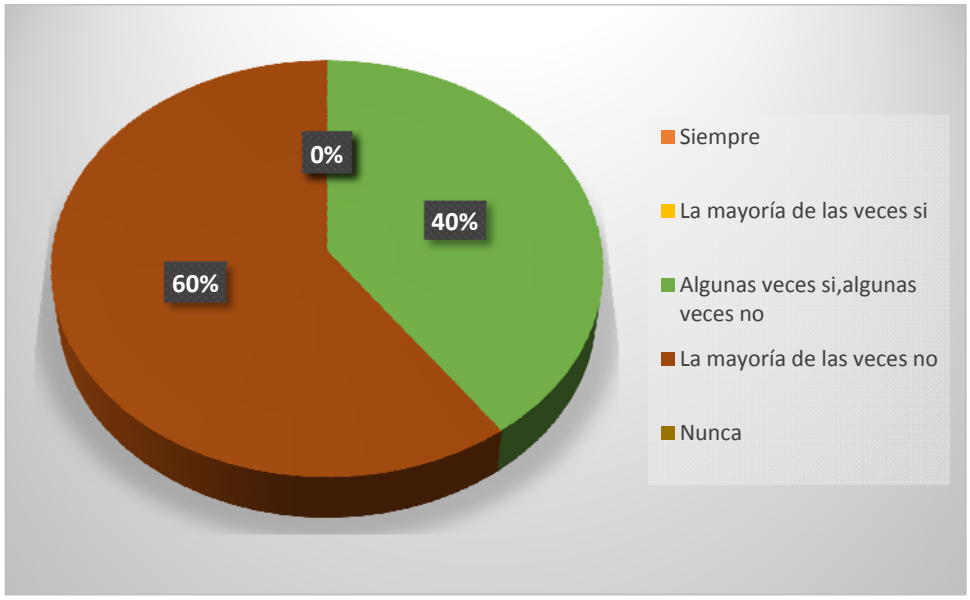
Ítem 2: La institución emprende acciones para activar los planes en el trabajo a distancia

Cuadro N° 3 Emprendimiento de acciones

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre		
La mayoría de las veces si		
Algunas veces sí, algunas veces no	2	40,00%
La mayoría de las veces no	3	60,00%
Nunca		
Total	**5**	**100,00%**

Fuente: Cuestionario aplicado

Ilustración N° 2 Gráfico 2: Emprendimiento de acciones



Fuente: Cuestionario aplicado

Análisis:

El emprendimiento de acciones en el proceso de planificación en el trabajo a distancia, es percibido por el 60 % de los colaboradores que no se ejecuta en la mayoría de las veces. En el trabajo a distancia se deben considerar acciones distintas a las habituales para la prosecución de las metas de la institución tal como lo refiere Oslak (2020), uno de los principios esenciales en el trabajo a distancia es fijar los objetivos**.**

Dimensión: Organización

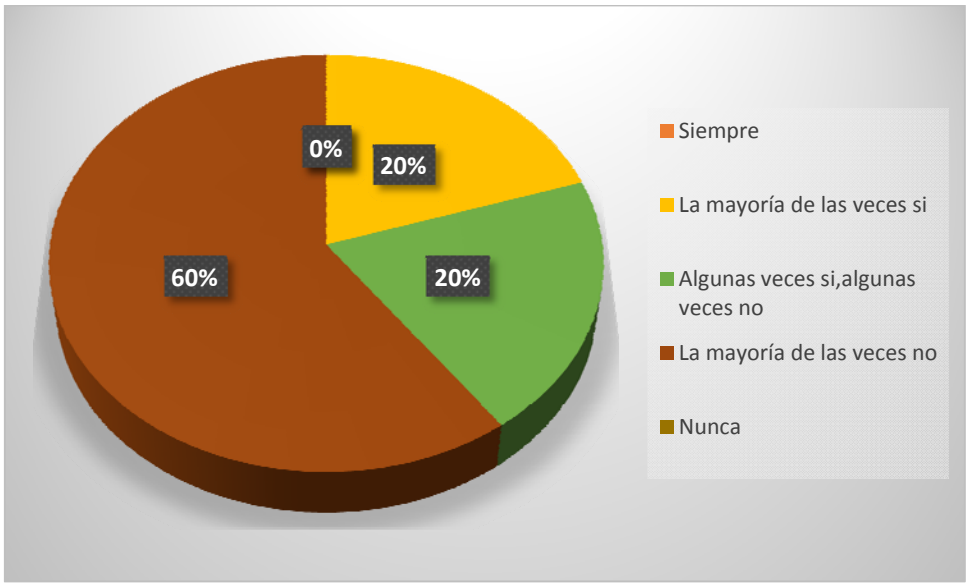
Ítem 3: Los colaboradores tienen a su disposición todos los recursos para ejecutar sus actividades en el trabajo a distancia.

Cuadro N° 4 Dotación al personal

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre		
La mayoría de las veces si	1	20,00%
Algunas veces sí, algunas veces no	1	20,00%
La mayoría de las veces no	3	60,00%
Nunca		
Total	**5**	**100,00%**

Fuente: Cuestionario aplicado

Ilustración N° 3 Gráfico 3: Dotación al personal



Fuente: Cuestionario aplicado

Análisis:

En cuanto a la disposición de los recursos para realizar las actividades en el trabajo a distancia, el 60% de los colaboradores señalan que la mayoría de las veces no lo tienen a disposición y el 20 % algunas veces sí, y algunas veces no. Si se parte del origen de la función de la organización, su eje fundamental está en proveer la dotación de recursos en función de los puestos de trabajo y las actividades ejecutar de acuerdo a la planificación previamente establecida**.**

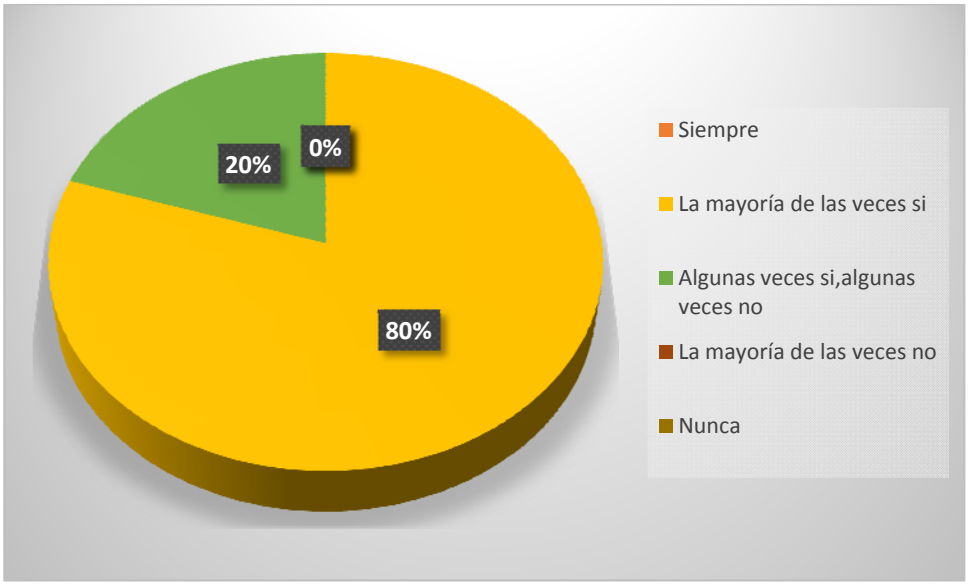
Ítem 4: El personal tiene definida las actividades y responsabilidades de su puesto en el trabajo a distancia.

Cuadro N° 5 Definición de estructura organizativa y funciones

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre		
La mayoría de las veces si	4	80,00%
Algunas veces sí, algunas veces no	1	20,00%
La mayoría de las veces no		0,00%
Nunca		
Total	**5**	**100,00%**

Fuente: Cuestionario aplicado

Ilustración N° 4 Gráfico 4: Definición de estructura organizativa y funciones



Fuente: Cuestionario aplicado

Análisis:

Este indicador muestra que 80 % de los colaboradores, la mayoría de las veces conocían y tenían definidas las actividades relativas a sus puestos de trabajo. La división del trabajo es uno de los principios fundamentales de la administración enunciado por Henry Fayol. En la institución educativa se percibe que se tenían delimitadas las funciones, pero no se organizó la disposición de los recursos para el personal tal como lo manifiestan los encuestados.

Dimensión: Integración al personal

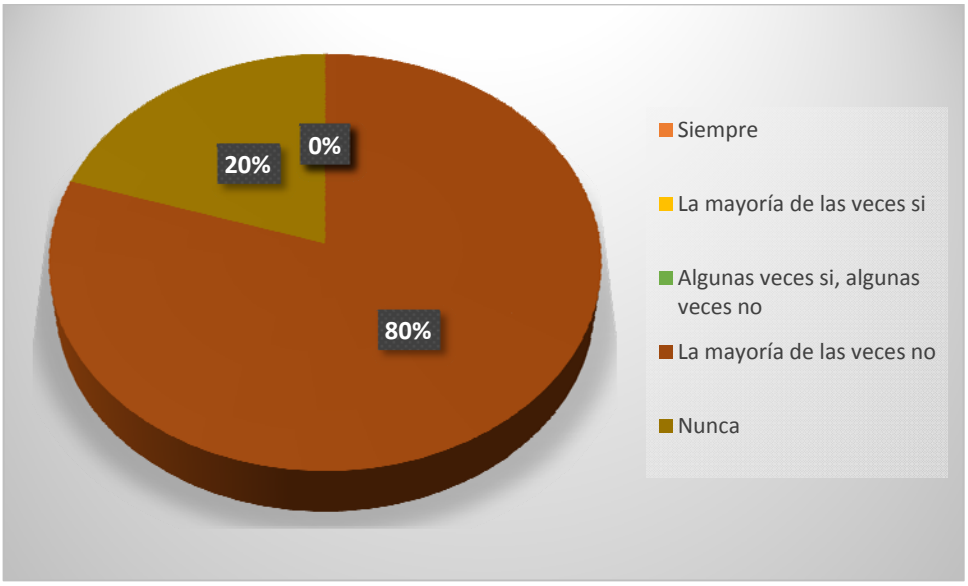
Ítem 5: En la institución se identificaron las necesidades del personal en el trabajo a distancia.

Cuadro N° 6 Identificación de necesidades de personal

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre		
La mayoría de las veces si		
Algunas veces sí, algunas veces no		
La mayoría de las veces no	4	80,00%
Nunca	1	20,00%
Total	**5**	**100,00%**

Fuente: Cuestionario aplicado

Ilustración N° 5 Gráfico 5: Identificación de necesidades de personal



Fuente: Cuestionario aplicado

Análisis:

El 80 % de los colaboradores expresan que la mayoría de las veces no se identificaron las necesidades de personal, aspecto esencial para el logro de los objetivos organizacionales. Para Bueno y otros (2018), es una fase que permite analizar los puestos de trabajo para identificar las necesidades futuras de personal. En la ejecución del trabajo a distancia en la institución educativa también se requiere analizar plenamente cuales son esos requerimientos para contingencias futuras.

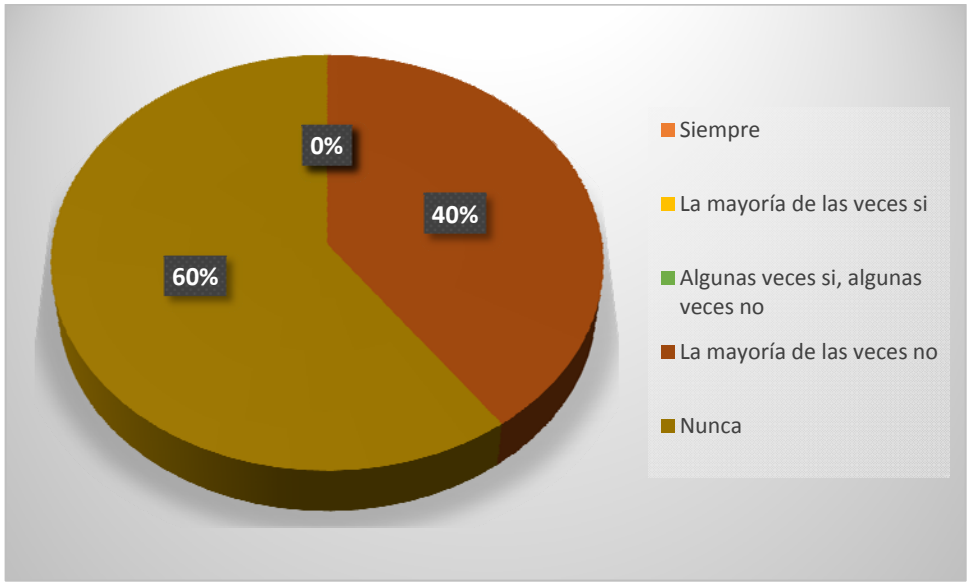
Ítem 6: En la institución se dio inducción al personal para el trabajo a distancia.

Cuadro N° 7 Capacitación del talento humano

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre		
La mayoría de las veces si		
Algunas veces sí, algunas veces no		
La mayoría de las veces no	2	40,00%
Nunca	3	60,00%
Total	**5**	**100,00%**

Fuente: Cuestionario aplicado

Ilustración N° 6 Gráfico 6: Capacitación del talento humano



Fuente: Cuestionario aplicado

Análisis:

Este indicador muestra que 60 % de los colaboradores nunca recibió inducción en el trabajo distancia y el 40% la mayoría de las veces no. El talento humano se ha convertido en los últimos años en un factor esencial en toda las organizaciones y la inducción forma parte de cuatro de los elementos primordiales de la integración al personal en conjunto con el reclutamiento, selección y contratación Bueno y otros (2018).

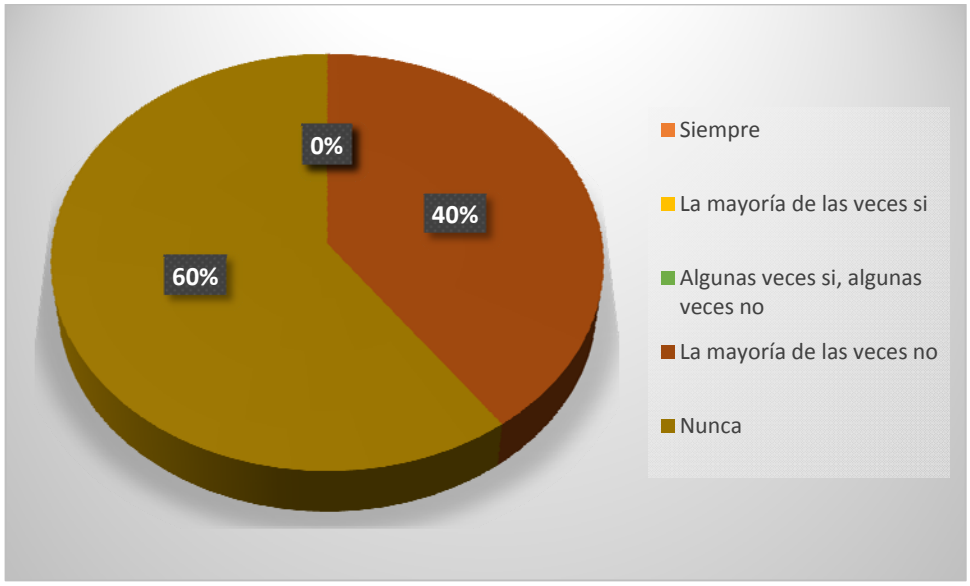
Ítem 7: La institución brinda compensación en el trabajo a distancia.

Cuadro N° 8 Compensación al talento humano

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre		
La mayoría de las veces si		
Algunas veces sí, algunas veces no		
La mayoría de las veces no	2	40,00%
Nunca	3	60,00%
Total	**5**	**100,00%**

Fuente: Cuestionario aplicado

Ilustración N° 7 Gráfico 7: Compensación al talento humano



Fuente: Cuestionario aplicado

Análisis:

La compensación en el trabajo a distancia, es un factor que no está presente en mayor medida en la institución educativa, 60 % de los colaboradores perciben que nunca recibieron compensación. De la misma manera, el 40 % manifiesta que algunas ocasiones si la recibieron. La dimensión integración al personal, en los tres presentados: inducción, formación y compensación indica que debe buscarse mejoras en este aspecto. La complejidad y dinámica del talento en una organización merece toda la atención para encaminar a la organización a alcanzar sus metas tal como refieren Welsch y otros (2005).

Dimensión: Dirección

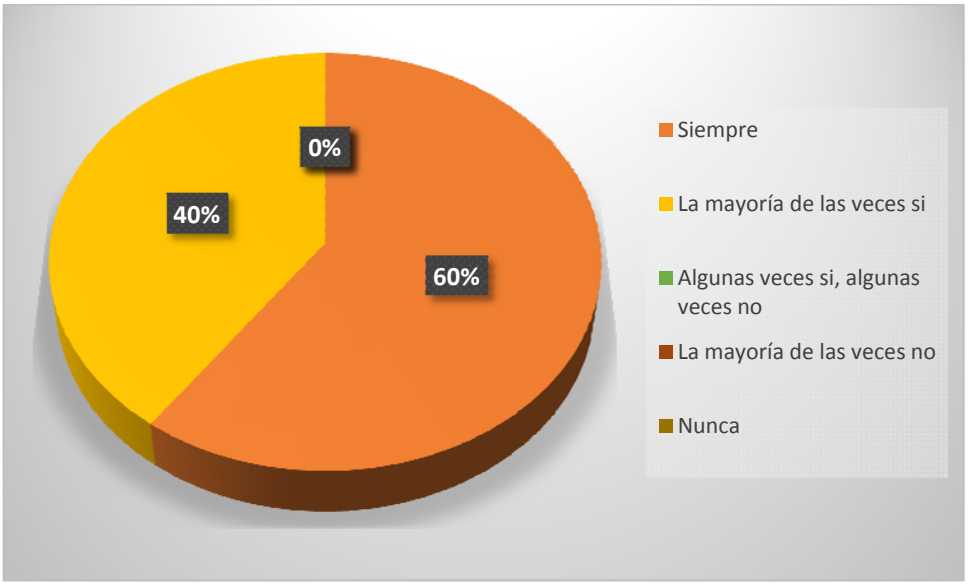
Ítem 8: Los directivos coordinan en gran medida las actividades de todas las áreas de la institución.

Cuadro N° 9 Coordinación de actividades entre las áreas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	60,00%
La mayoría de las veces si	2	40,00%
Algunas veces sí, algunas veces no		
La mayoría de las veces no		
Nunca		
Total	**5**	**100,00%**

Fuente: Cuestionario aplicado

Ilustración N° 8 Gráfico 8: Coordinación de actividades entre las áreas



Fuente: Cuestionario aplicado

Análisis:

El 60 % del personal del área de administración señala que las actividades entre las áreas siempre han sido coordinadas, el 40 % manifiesta que esto sucedió la mayoría de las veces. En la institución, así como en cualquier organización existen diversas áreas que se articulan en un sistema donde la información debe fluir y llegar a las personas adecuadas, esto viene por una definición previa de las responsabilidades.

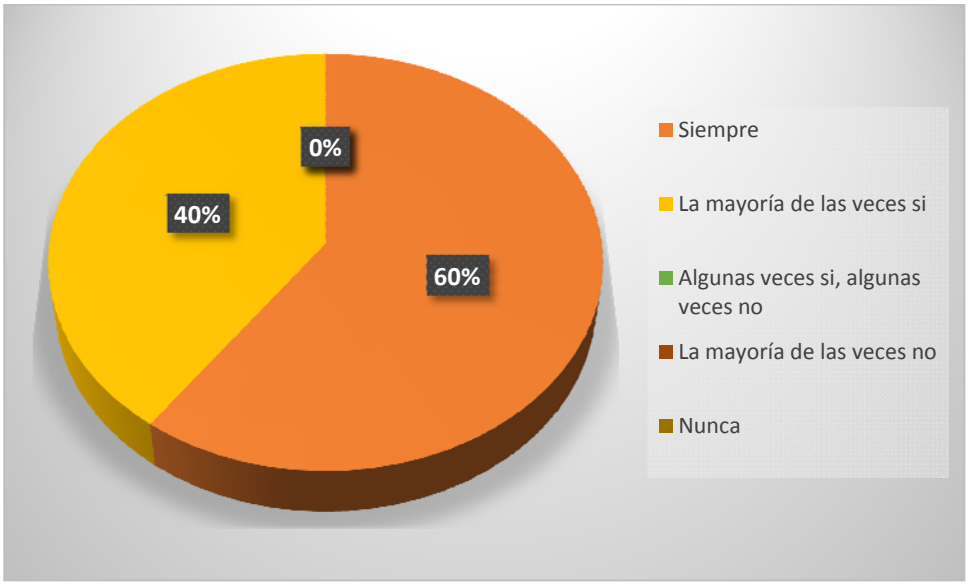
Ítem 9: Los directivos orientan las actividades del personal y reconocen su desempeño.

Cuadro N° 10 Motivación al personal

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	60,00%
La mayoría de las veces si	2	40,00%
Algunas veces sí, algunas veces no		
La mayoría de las veces no		
Nunca		
Total	**5**	**100,00%**

Fuente: Cuestionario aplicado

Ilustración N° 9 Gráfico 9: Motivación al personal



Fuente: Cuestionario aplicado

Análisis:

A pesar de las adversidades en el ambiente externo, los colaboradores del área se sienten motivados para cumplir con sus responsabilidades tal como lo señalan el 60 % de ellos, siempre se les ha orientado y ha reconocido su labor en la organización. No obstante, 40 % perciben que no se ha hecho a plenitud. Para Ramírez y otros (2017), la función de dirección es el elemento más dinámico de la gestión administrativa e implica dirigir, motivar e impulsar, entre otros, al talento humano de las organizaciones.

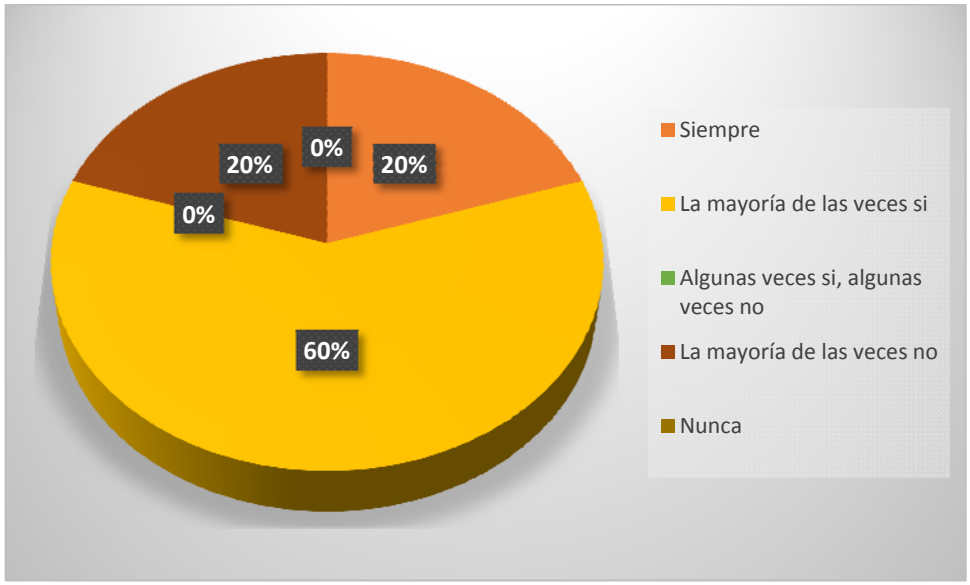
Ítem 10: Se identifica un liderazgo fuerte o en proceso de formación en la institución.

Cuadro N° 11 Liderazgo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	20,00%
La mayoría de las veces si	3	60,00%
Algunas veces sí, algunas veces no		
La mayoría de las veces no	1	20,00%
Nunca		
Total	**5**	**100,00%**

Fuente: Cuestionario aplicado

Ilustración N° 10 Gráfico 10: Liderazgo



Fuente: Cuestionario aplicado

Análisis:

En este indicador, 20 % señalan que siempre perciben un liderazgo fuerte en la institución educativa y el 60 % de los colaboradores manifiestan que la mayoría de las veces perciben este liderazgo fuerte. Tal como lo refiere Rifo (2019), en las instituciones educativas, los directivos deben guiar la toma de decisiones ante los cambios tanto en el aspecto pedagógico, como en el administrativo**.** La función de dirección se percibe fortalecida en el trabajo a distancia en la institución educativa, tal como lo muestran los indicadores: coordinación, motivación y liderazgo presentados en

Dimensión: Control

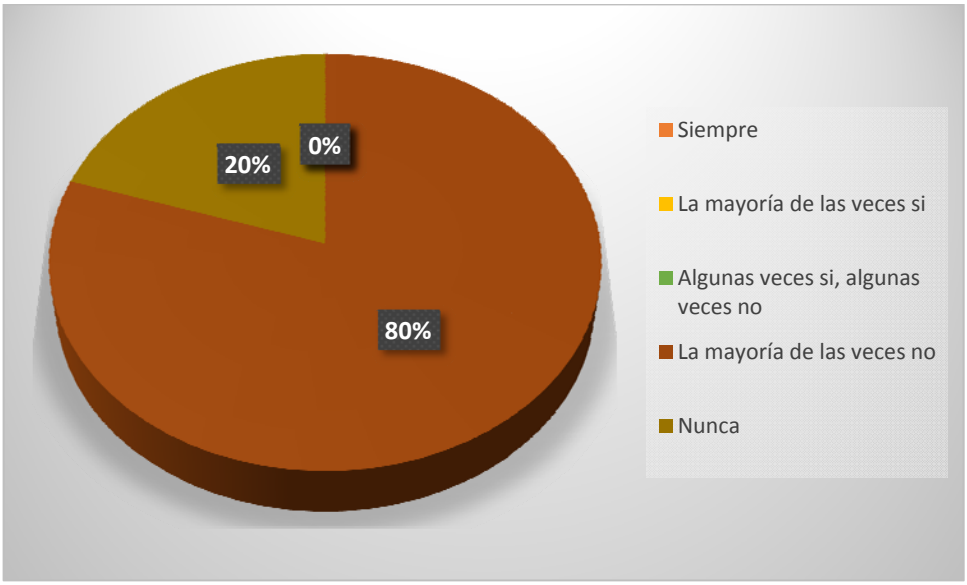
Ítem 11: La organización hace un seguimiento a las políticas y normas establecidas en el trabajo a distancia.

Cuadro N° 12 Seguimiento políticas, normas, metas y objetivos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre		
La mayoría de las veces si		
Algunas veces sí, algunas veces no		
La mayoría de las veces no	4	80,00%
Nunca	1	20,00%
Total	**5**	**100,00%**

Fuente: Cuestionario aplicado

Ilustración N° 11 Gráfico11: Seguimiento políticas, normas, metas y objetivos



Fuente: Cuestionario aplicado

Análisis:

Con relación al seguimiento políticas, normas, metas y objetivos, 80 % del personal del área de administración indican que la mayoría de las veces no se hace y 20 % señalan que nunca se hace, la función de control, es la última en el eslabón de las funciones administrativas pero su implementación contribuya a reorientar acciones para mejorar los procesos administrativos para convertirlos en un proceso dinámico que implique mejoras continuas. Para Rifo (2019) ante todo se deben establecer estándares para comparar con los resultados y tomar las decisiones adecuada.

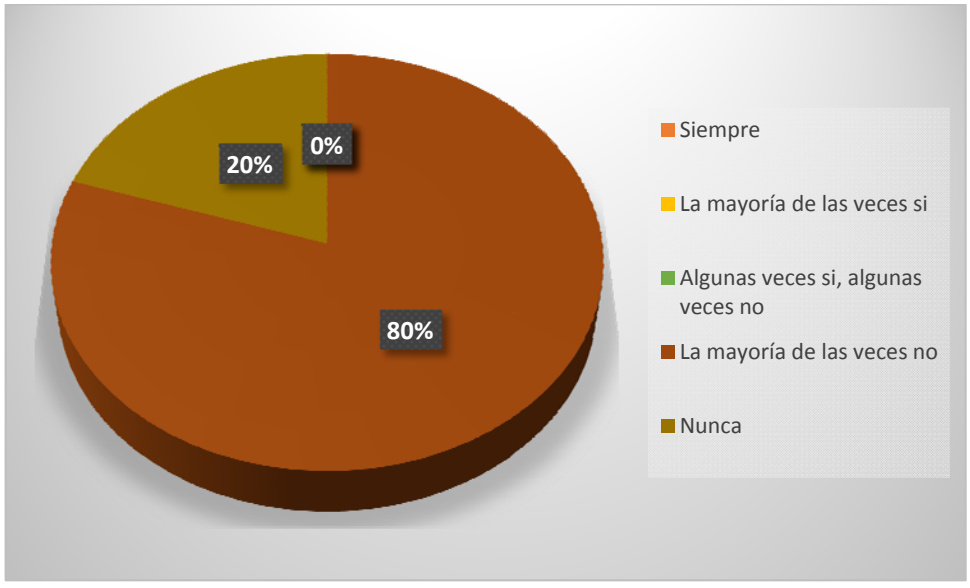
Ítem 12: La organización refuerza los aciertos de la gestión en el trabajo a distancia y corrige las fallas.

Cuadro N° 13 Reforzamiento de los aciertos y corrección de fallas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre		
La mayoría de las veces si		
Algunas veces sí, algunas veces no		
La mayoría de las veces no	4	80,00%
Nunca	1	20,00%
Total	**5**	**100,00%**

Fuente: Cuestionario aplicado

Ilustración N° 12 Gráfico 12: Reforzamiento de los aciertos y corrección de fallas



Fuente: Cuestionario aplicado

Análisis:

80% del personal del área de administración, manifiestan que la mayoría de las veces la organización no refuerza los aciertos en la gestión en el trabajo a distancia y no corrige las fallas**.** Este indicador en conjunto con el anterior muestra a la función de control en la institución disminuida, lo que amerita tomar acciones para enmendarlo tal como lo manifiestan Ramírez y otros (2017), el control en las organizaciones debe pasar por tres momentos: previo, coincidente y retroalimentación de tal manera que se puedan tomar acciones pertinentes en el momento adecuado.

Cuestionario adaptación al cambio

Dimensión: Identificación con la organización

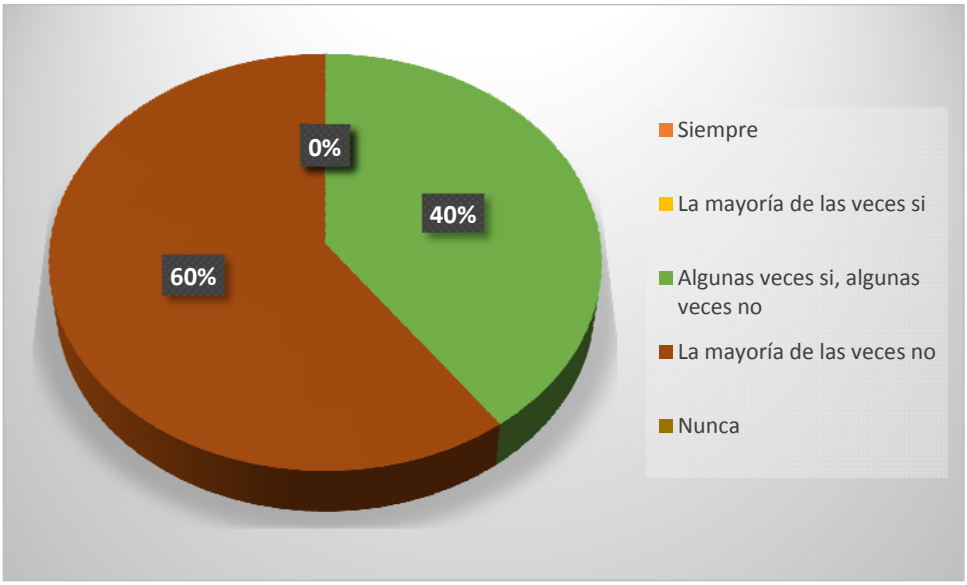
Ítem 1: Me identifico con las metas de la institución en la modalidad del trabajo a distancia.

Cuadro N° 14 Sentido de pertenencia

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre		
La mayoría de las veces si		
Algunas veces sí, algunas veces no	2	40,00%
La mayoría de las veces no	3	60,00%
Nunca		
Total	**5**	**100,00%**

Fuente: Cuestionario aplicado

Ilustración N° 13 Gráfico 13: Sentido de pertenencia



Fuente: Cuestionario aplicado

Análisis:

El 60 % del talento humano de la organización, la mayoría de las veces no se identifica con las metas de la institución y el 40 % se identifica en lagunas oportunidades. Tanto en la modalidad tradicional como en la modalidad de trabajo a distancia, los colaboradores deben identificarse los objetivos de la organización, uno de los objetivos del desarrollo organizacional planteados en las referencias teóricas.

Dimensión: Integración con la organización

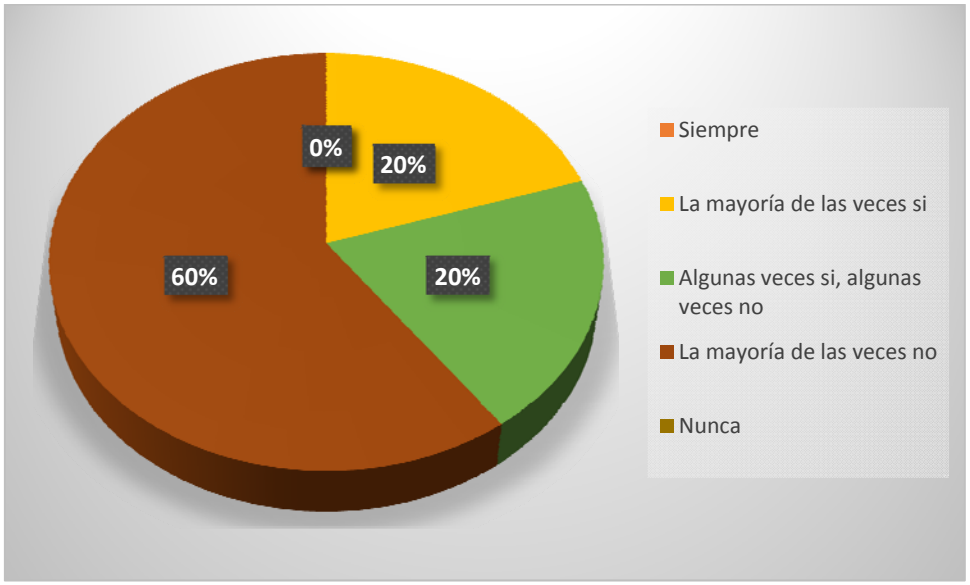
Ítem 2: La institución fomenta las relaciones positivas entre los integrantes del departamento de administración en el trabajo a distancia.

Cuadro N° 15 Trabajo en equipo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre		
La mayoría de las veces si	1	20,00%
Algunas veces sí, algunas veces no	1	20,00%
La mayoría de las veces no	3	60,00%
Nunca		
Total	**5**	**100,00%**

Fuente: Cuestionario aplicado

Ilustración N° 14 Gráfico 14: Trabajo en equipo



Fuente: Cuestionario aplicado

Análisis:

Otro objetivo del desarrollo organizacional, se relaciona con el impulso a las relaciones positivas entre los miembros de la organización. En el caso de estudio, el 60% del personal del área de administración indica que la mayoría de las veces estas relaciones no se fomentaron, 20 % indican que algunas veces sí y algunas veces no.

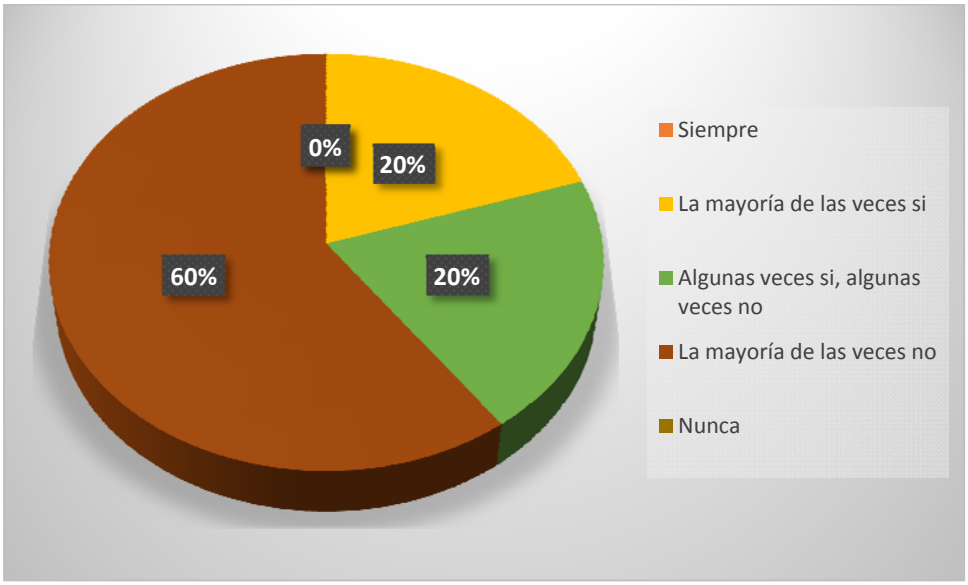
Ítem 3: Se produce una relación continua entre todos los miembros del departamento en el trabajo a distancia.

Cuadro N° 16 Interacción

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre		
La mayoría de las veces si	1	20,00%
Algunas veces sí, algunas veces no	1	20,00%
La mayoría de las veces no	3	60,00%
Nunca		
Total	**5**	**100,00%**

Fuente: Cuestionario aplicado

Ilustración N° 15 Gráfico 15: Interacción



Fuente: Cuestionario aplicado

Análisis:

En cuanto al impulso de la relación continua entre los miembros de la organización, el 60 % de los encuestados señalan que la mayoría de las veces no se dio esta relación. En el trabajo a distancia se deben crear canales más propicios para lograr esta interacción tal como lo señala Sanoja (2021), la gestión del cambio organizacional, es tanto un medio para la supervivencia de la empresa como hacerse más competitiva en la coyuntura actual.

Dimensión: Ambiente externo

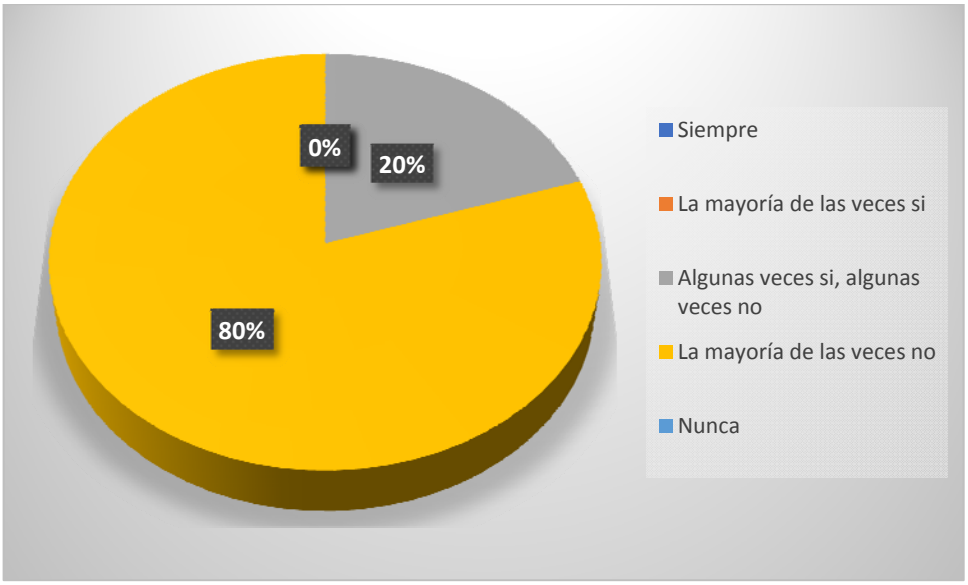
Ítem 4: Los integrantes del departamento tienen una percepción común sobre el trabajo a distancia.

Cuadro N° 17 Percepción común sobre el ambiente externo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre		
La mayoría de las veces si		
Algunas veces sí, algunas veces no	1	20,00%
La mayoría de las veces no	4	80,00%
Nunca		
Total	**5**	**100,00%**

Fuente: Cuestionario aplicado

Ilustración N° 16 Gráfico 16: Percepción común sobre el ambiente externo



Fuente: Cuestionario aplicado

Análisis:

El 80 % de los colaboradores considera que la mayoría de las veces no tienen una percepción común sobre el trabajo a distancia, el 20 % señalan que, en algunas oportunidades, el desarrollo de esta percepción facilita la adaptación al cambio de la institución educativa objeto de estudio, es decir, contribuye a ajustarse a los cambios del ambiente

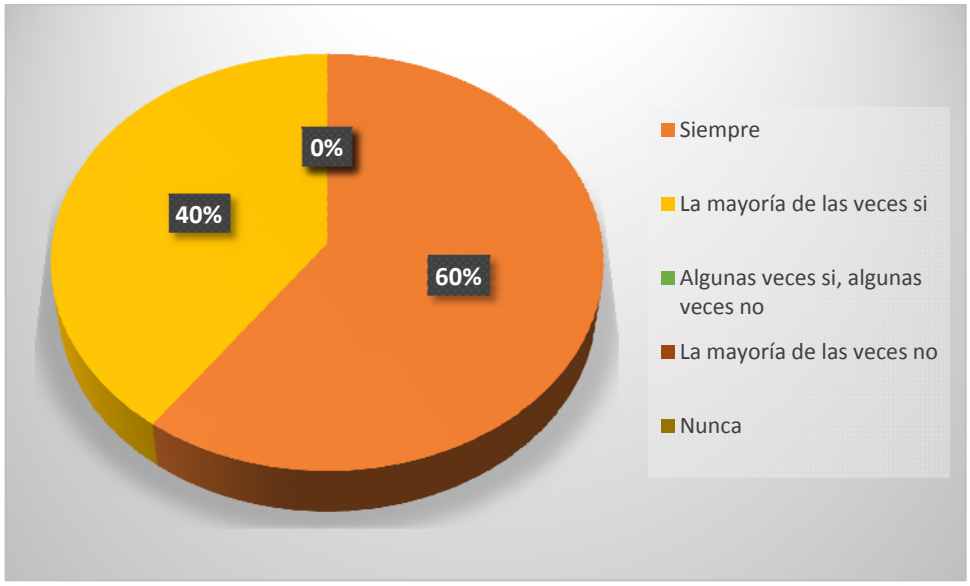
Ítem 5: El horario de trabajo es flexible y adecuado para ejecutar las actividades a distancia.

Cuadro N° 18 Horario de trabajo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	60,00%
La mayoría de las veces si	2	40,00%
Algunas veces sí, algunas veces no		
La mayoría de las veces no		
Nunca		
Total	**5**	**100,00%**

Fuente: Cuestionario aplicado

Ilustración N° 17 Gráfico 17: Horario de trabajo



Fuente: Cuestionario aplicado

Análisis:

En cuanto al horario de trabajo y su flexibilidad en el trabajo a distancia, 60% consideran que siempre fue flexible, 40% manifestaron que la mayoría de las veces es flexible. Este es un aspecto que se consideran positivo en el trabajo a distancia y lo diferencia de la modalidad tradicional, aunque esto implique un esfuerzo adicional de la dirección de la empresa para controlar el desarrollo de las actividades.

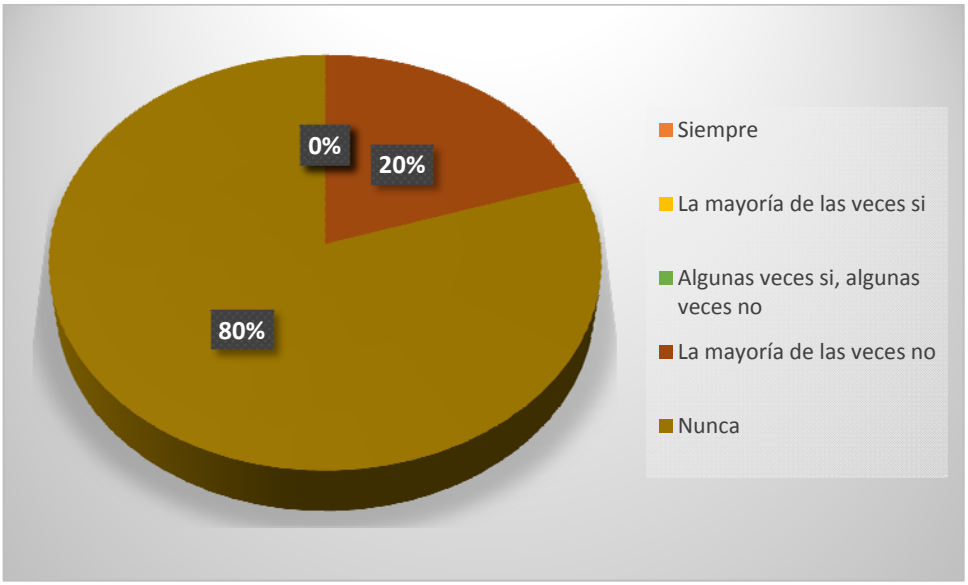
Ítem 6: En el trabajo a distancia cuento con equipo de computación para realizar mis actividades.

Cuadro N° 19 Disposición de Equipo de computación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre		
La mayoría de las veces si		
Algunas veces sí, algunas veces no		
La mayoría de las veces no	1	20,00%
Nunca	4	80,00%
Total	**5**	**100,00%**

Fuente: Cuestionario aplicado

Ilustración N° 18 Gráfico 18: Disposición de Equipo de computación



Fuente: Cuestionario aplicado

Análisis:

En cuanto a la disposición de equipos de computación por parte de los colaboradores en el trabajo a distancia, el 8% del personal del área de administración nunca cuenta con equipo para desarrollar sus actividades, esto es un gran inconveniente en el trabajo a distancia porque se requiere una infraestructura virtual que posibilite la gestión administrativa.

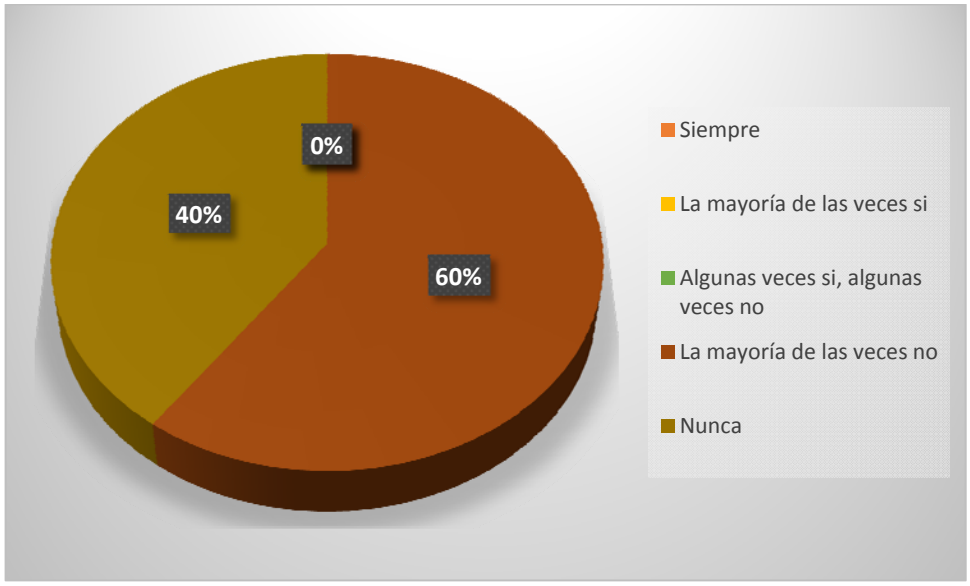
Ítem 7: En el trabajo a distancia cuento con conexión a internet para realizar mis actividades.

Cuadro N° 20 Conexión a internet

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre		
La mayoría de las veces si		
Algunas veces sí, algunas veces no		
La mayoría de las veces no	3	60,00%
Nunca	2	40,00%
Total	**5**	**100,00%**

Fuente: Cuestionario aplicado

Ilustración N° 19 Gráfico 19: Conexión a internet



Fuente: Cuestionario aplicado

Análisis:

La conexión a internet también es un factor determinante en el complemento de la infraestructura virtual adecuada para el desarrollo de las actividades, en la institución educativa, objeto de estudio, 60 % del personal la mayoría de las veces no tiene conexión a internet y el resto nunca cuenta con conexión a internet, lo que representa mayores barreras para consolidar los procesos administrativos de la institución**.**

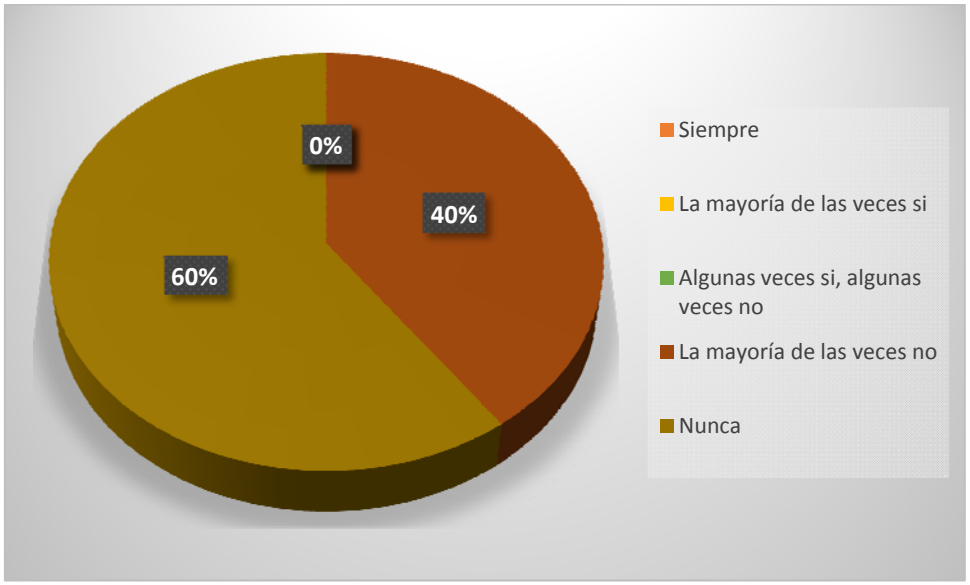
Ítem 8: En el trabajo a distancia cuento con mobiliario adecuado para realizar mis actividades.

Cuadro N° 21 Mobiliario adecuado

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre		
La mayoría de las veces si		
Algunas veces sí, algunas veces no		
La mayoría de las veces no	2	40,00%
Nunca	3	60,00%
Total	**5**	**100,00%**

Fuente: Cuestionario aplicado

Ilustración N° 20 Gráfico 20: Mobiliario adecuado



Fuente: Cuestionario aplicado

Análisis:

Con relación a la disposición de mobiliario adecuado, el 60 % no cuenta con mobiliario y el 40 %, la mayoría de las veces no. Esto complica en gran medida el cumplimiento de las actividades y exige a la institución educativa trazar lineamientos para posibles escenarios futuros que sigan contemplando el trabajo a distancia.

Resultados de entrevista

Entrevista aplicada a Coordinadora del área administrativa de la Unidad Educativa Colegio Los Robles:

1. ¿Cuál es su impresión sobre el efecto del trabajo a distancia en la gestión administrativa de la institución?

Respuesta: El trabajo a distancia, sin las debidas herramientas ha ocasionado retrasos a nivel administrativo, un ejemplo de ellos es no contar con el acceso al servidor estando en casa ya que no tiene las adecuaciones tecnológicas para ello y eso hace que no se pueda gestionar o cumplir con todos los procesos.

La pandemia nos tomó por sorpresa y no se tenía definido un plan para contingencias. En efecto, la gestión administrativa se vio afectada pero no así los pagos de las nóminas que se realizaron tiempo. Sin embargo, a nivel de contabilización se atrasó cuatro meses durante el tiempo de cuarentena y horarios restringidos

2. ¿El personal del departamento recibió inducción y orientaciones para realizar sus actividades desde la distancia?

Respuesta: No, es por esto que se hace más difícil llevar la información al día porque ya que de las seis personas que laboramos en el departamento sólo dos podemos realizar plenamente trabajo a distancia o somos las que realizamos prácticamente el trabajo a distancia y esto hace o provoca que se sigan ocasionando retrasos en la parte administrativa ya que no se han hecho las inducciones, ni las adecuaciones para poder realizar esta actividad de esta manera.

3. ¿Cree que con el trabajo a distancia se cumplieron todas las actividades programadas por el departamento?

Respuesta: No, se dejaron de realizar varios procesos, ya que por ejemplo la facturación no está automatizada por lo que resulta difícil hacer la facturación, movilizar el papel, llevar el número de control, esas son cosas que se hacen estando dentro la oficina y hacer una facturación a distancia es bastante difícil entonces por ese lado, por la parte de facturación no se cumple esta actividad al 100 por ciento. El área más afectada fue la de cuentas por cobrar, hubo un retraso significativo en las cobranzas.

La pandemia nos tomó sin alguna planificación ante la contingencia, en un principio no se lograron redefinir las acciones, ni las responsabilidades y tareas de los miembros del departamento, se trabajó sobre la marcha y de alguna manera improvisando, trabajando con los recursos de los cuales se disponía para el momento. También se hizo muy complicado hacer un control y seguimiento

tanto de las cuentas por cobrar así mismo el flujo de la comunicación con los proveedores desmejoró, al principio de la pandemia fue peor.

4. ¿A su criterio, cree que con el trabajo a distancia mejoró o empeoró la calidad de la gestión administrativa?

Respuesta: Bueno yo puedo decir, que empeora en parte por el atraso que se genera a nivel de facturación, el proceso de inscripción en ese período, se vivió con mucho atraso, por supuesto esto afecto todo el flujo de operaciones de la institución, atraso en los registros, atraso en la organización de los archivos físicos.

Sin embargo, nos permitió incluir otras herramientas que no manejábamos como la interacción con los clientes mediante correos electrónicos y las transacciones virtuales esto por lo menos ahorita dentro de la pandemia ha crecido más esta forma de manejarnos e interactuar con el cliente.

5. ¿Considera que los integrantes del departamento se adaptaron totalmente a los cambios generados en sus actividades?

En los primeros seis meses de la pandemia, fue más difícil adaptarnos, pero poco a poco a pesar de las limitaciones que están presente en cada una de nosotras, nos hemos adaptado a los cambios que se han dado sobre todo en medio de esta pandemia, hemos sabido manejar e irnos encausando en pro de mantener el buen funcionamiento de la administración. No obstante, esto nos lleva a un aprendizaje porque a pesa de sentir más flexibilidad en el horario existen otras limitantes como la falta de equipo y la conexión a internet.

6. ¿Cuáles son los principales aspectos a considerar en la gestión administrativa de la institución en el trabajo a distancia?

Brindar orientación a cada integrante, para mi es una de las cosas más importantes. También brindar las herramientas necesarias para que se pueda desarrollar este trabajo a distancia, por ejemplo ahorita somos seis y solo dos podemos realizar plenamente trabajo a distancia no todas tenemos todas las herramienta necesarias en nuestros hogares pero si el colegio brinda las herramientas al personal, estas pueden realizar las actividades porque están capacitados para ellos; otra de las cosas importantes es que se debe adecuar el sistema para ser manejado a distancia también nos limita un poco a la hora de seguir los procesos administrativos. Así mismo, se deben establecer planes alternativos de comunicación con los representantes.

Análisis

La entrevista realizada a la coordinadora de administración de la institución, ratifica los efectos adversos que pudo ocasionar la pandemia, en la gestión administrativa con la incorporación en el trabajo a distancia fundamentalmente porque tomo desprevenida a la mayoría de las organizaciones, por lo que los procesos administrativos se redefinieron sobre la marcha y con los recursos limitados que se tenía a disposición. Por lo anterior las fases del proceso administrativo no siguieron su curso normal tal como lo establecen Welsch y otros (2005).

No se hizo la planificación adecuada por lo que no se definieron de manera formal los objetivos a lograr en el trabajo distancia. De la misma manera las actividades, no se definieron en un principio considerando las limitaciones de recursos para poner a disposición de los integrantes del área de administración,

no se hizo la identificación de las necesidades del personal para el trabajo a distancia.

Las instituciones educativas, por su naturaleza conlleva proceso que involucran diversidad de actores y actividades, tales como el proceso de inscripción y el cobro de mensualidades, trato con los representantes. De esto dependen esencialmente los ingresos de la institución y el ciclo de operaciones. No obstante, la adaptación ante el trabajo a distancia se fue haciendo de manera paulatina y permitió vislumbrar en la institución educativa, escenarios donde es necesario la incorporación de herramientas de las tecnologías de la información para cumplir con las operaciones de cobranzas.

Tal como da cuenta Cifuentes y Londoño (2020), una de las características del trabajo a distancia es su soporte en infraestructura virtual para mejorar la gestión de la información y a su vez puede facilitar, el trabajo de supervisión y control por la actividad que puedan realizar fuera de las instalaciones de la institución educativa. Cómo se puede observar, en la institución no se cuenta con la infraestructura virtual. Esto unido a la inexistencia de un acuerdo contractual previo, es esencial en el trabajo a distancia tal como lo refieren Bahamondes y Ballón (2021). La ausencia de estos elementos puede ocasionar desmejoras y contratiempos en el desarrollo de la gestión administrativa de la institución objeto de estudio.

Sugerencia de acciones a emprender para mejorar la gestión administrativa en el trabajo a distancia en el Colegio Los Robles de Valencia.

Los resultados plasmados en páginas anteriores permiten esbozar a continuación las siguientes acciones a emprender para dar continuidad a la

gestión administrativa en la institución educativa considerando que no cuenta con normas o políticas formalizadas ante posibles contingencias futuras, relacionadas con pandemias, sinestros, o cualquier otra eventualidad donde se requiera el trabajo a distancia. Las posibles acciones a emprender por la dirección se presentan en atención a proceso de gestión administrativa y las distintas fases del proceso administrativo:

Planificación:

- Considerar mensualmente premisas del contexto que puedan afectar en algún momento el desarrollo de las actividades del centro educativo.
- Establecer políticas adaptadas a las exigencias legales del país, en cuanto al horario de trabajo, convenios, condiciones contractuales de la institución educativa.
- Considerar compra de equipos de comunicación y computación adicionales para proveer en escenarios de contingencia a los empleados del área de administración en el trabajo a distancia.
- Estudiar la adquisición de sistema que permitan comunicación y flujo de la información en redes.
- Actualizar regularmente base de datos de representantes con teléfono celular, teléfono de habitación, teléfono alternativo y correo electrónicos. (Ver anexo H).
- Actualizar regularmente base de datos de proveedores con teléfono celular, teléfono de habitación, teléfono alternativo y correo electrónicos.
- Proporcionar sistema en línea para el cobro de las mensualidades.

Organización

- Asegurarse que todos los integrantes del área de administración disponen de equipos para comunicarse y conocimiento para ejecutar sus tareas desde la distancia.
- El coordinador del área de administración debe ser orientado y estar preparado para un periodo determinado de trabajo remoto considerando riesgos en la perdida de información, escasa comunicación y sentimientos de ansiedad en el equipo de trabajo.

Integración al personal

- Clasificar a los colaboradores en función de sus roles, asignar por escrito a cada uno sus actividades.
- Orienta a los empleados para asegurarse que estén informados tanto en su papel como en la comprensión de sus responsabilidades, salarios, políticas y metas en el trabajo a distancia.
- Comprometer los empleados en sus responsabilidades mediante la firma de acuerdos temporales sin desmejorar su contrato de trabajo.
- Instruir al personal del área a que cree una rutina diaria de trabajo a determinadas horas, evitando posibles distracciones.
- Instar al personal a mantener abierto todos los canales de comunicación.

Dirección

- Coordinar las actividades en el trabajo a distancia, ofrecer actividades que permitan crear confianza en el liderazgo de la institución educativa durante la contingencia.

- Seleccionar herramientas de comunicación e información y la oportunidad de consultas virtuales con los coordinadores y directivos para el intercambio de experiencias y dar continuidad a las actividades programadas.
- Programar de manera clara y precisa los encuentros en la plataforma seleccionada definiendo objetivos, horario, frecuencia, vestimenta, tipo de comunicación (tipo de mensajería, privacidad, comunicación y entrega de informes y actividades, privacidad, encuentros personales).
- Prever, el tipo de documentación, información y base de datos que se requieren en el trabajo a distancia para ponerlos a disposición de los empleados en el momento que se requiera.
- Comunicar a los empleados que deben estar preparados para asignación de tareas adicionales a las seguidas en su rol cotidiano dentro de la institución educativa.

Control

- El coordinador del área de administración debe permanecer en comunicación directa con los asistentes del área de administración y estar atento para atender situaciones de emergencia en el período del trabajo a distancia.
- El coordinador del área de administración debe planificar e iniciar reuniones continuas de uno a uno con los empleados.
- El coordinador del área de administración debe informar y hacer transparente los mecanismos de control, criterios de evaluación y pautas de seguimiento de las actividades durante el trabajo a distancia.
- El coordinador del área de administración establece los mecanismos de control y seguimiento para el cobro de las mensualidades. A su vez mantener vía de comunicación alternativa (redes sociales) con los representantes para el cobro oportuno.

- Directivos y coordinadores deben establecer mecanismos de auditoría para el sistema en línea y acceso a la plataforma de todos los integrantes del área de administración.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La pandemia COVID -19 ocasionó un cambio drástico en el normal desarrollo de las actividades económicas, académica y en la modalidad de trabajo. Se hizo necesario incluir el trabajo a distancia. La Unida Educativa Colegio Los Robles fue eco de estos cambios y le correspondió adaptar en la medida de lo posible su gestión administrativa.

La investigación desarrollada permitió describir la situación de la gestión administrativa de la Unidad Educativa Colegio Los Robles de Valencia en el trabajo a distancia. Los hallazgos de la investigación muestran la gestión administrativa con ciertas dificultades, respecto al proceso de planificación no se vislumbro el establecimiento de metas y objetivos, emprendieron acciones que no se realizó de manera inmediata, se hicieron adaptaciones de manera paulatina, priorizando los cobros de mensualidades. No obstante, se originaron atrasos en los cobros, registros y el proceso contable.

Con respecto a la fase de organización, la dotación al personal no se cumplió en gran medida, los colaboradores no disponían de recursos para realizar el trabajo a distancia tampoco se definieron sus roles y responsabilidades de manera formal. La realización de las actividades, en un principio recayó en el personal que disponía de los equipos. El proceso de integración al personal no se realizó,

dado que un principio no se identificaron las necesidades, los conocimientos previos y no se pudo realizar el proceso de inducción para esta modalidad de trabajo considerando lo repentino de las medidas de aislamiento social.

Con relación a la fase de dirección, a pesar de las circunstancias se coordinaron sobre la marcha, las actividades a realizar, los colaboradores del área de administración se sintieron motivados para cumplir con las actividades que les iban asignando y percibieron un liderazgo fuerte en la Unidad Educativa. En la actividad de control, los colaboradores no recibieron retroalimentación y evaluación de las actividades realizadas.

Por otra parte, se comparó la percepción de los empleados con relación a los cambios en el trabajo a distancia en la Unidad Educativa Colegio Los Robles de Valencia, en los resultados se evidencia que los colaboradores no se sienten identificado con la organización en el trabajo a distancia. A su vez, percibieron que no se fomentaron las relaciones positivas entre los integrantes del departamento, no se incentivó el trabajo en equipo, no se produjo en gran medida una reacción continua entre todos los miembros del área de administración. Estos factores suman para una completa adaptación al cambio por parte de los colaboradores.

Además, lo colaboradores no tienen una percepción común sobre lo que significa el trabajo a distancia, pero si manifiestan que el horario de trabajo fue flexible para el desarrollo de las actividades. Otro aspecto relevante se relaciona, con la conexión a internet, la disposición de equipos y el mobiliario adecuado para el desarrollo del trabajo a distancia, ante lo cual los colaboradores manifiestan no disponer de los equipos necesarios, débil conexión internet y ausencia de mobiliario. Estos aspectos del ambiente externo, agregaron más

obstáculos a la adaptación al cambio en el trabajo a distancia de los colaboradores de la Unidad Educativa.

Se analizó el impacto del trabajo a distancia en las actividades administrativas de la Unidad Educativa Colegio Los Robles de Valencia. Los mayores efectos del trabajo a distancia se relacionan con el atraso en los cobros, el aumento de la deuda por las mensualidades y la fluidez de la comunicación con los representantes para hacer el seguimiento, la cual se hizo utilizando fundamentalmente, el correo electrónico.

El análisis de los resultados de la investigación realizado permitió delinear un conjunto de acciones a emprender para mejorar la gestión administrativa en el trabajo a distancia ante futuras contingencias en atención a las distintas fases del proceso administrativo: planificación, organización, integración al personal, dirección y control. Entre las acciones se pueden destacar: estudiar la adquisición de sistema que permitan comunicación y flujo de la información en redes; asegurarse que todos los integrantes del área de administración disponen de equipos para comunicarse y conocimiento para ejecutar sus tareas desde la distancia; comprometer los empleados en sus responsabilidades mediante la firma de acuerdos temporales sin desmejorar su contrato de trabajo, seleccionar herramientas de comunicación e información y la oportunidad de consultas virtuales con los coordinadores y directivos para el intercambio de experiencias para dar continuidad a las actividades programadas, entre otras.

Lo expuesto con anterioridad da cuenta del cumplimiento de los objetivos de la investigación y lleva a reflexionar sobre la serie de transformaciones que acarreará el período posterior a la pandemia relacionada con las condiciones de trabajo y la admisión de una nueva modalidad de trabajo que obliga a las

organizaciones a un proceso de adaptación a los cambios que se pueden suscitar en un entorno organizacional virtual. De la misma manera, se ratifica la importancia de mantener planes de contingencia para dar continuidad a la gestión administrativa de las organizaciones.

El trabajo a distancia, es un hecho cada vez más cercano en el mundo laboral y se puede lograr una incorporación exitosa en la medida que sea aceptado por las organizaciones, sin detrimento de los derechos laborales, en completa articulación con la gestión administrativa y todas las áreas de la organización.

Recomendaciones

El análisis de los resultados de la investigación, las alternativas de acciones a emprender para dar continuidad a la gestión administrativa, la inexistencia en Venezuela de un marco legal que respalde el trabajo a distancia, así como las conclusiones de las investigaciones permiten hacer las siguientes recomendaciones a la institución educativa**:**

- Considerar las acciones delineadas para dar continuidad a la gestión administrativa en el trabajo a distancia.
- Priorizar las acciones que consideren viables realizar en el corto plazo iniciando con las relacionadas con el proceso de planificación.
- Realizar reuniones para compartir sobre la experiencia en el trabajo a distancia.
- Socializar los resultados de la investigación y las acciones esbozadas para reconocer los obstáculos que se presentan en el trabajo a distancia y las posibles soluciones.

- Integrar acciones a emprender obtenidas de la investigación con otras alternativas de solución planteadas por el equipo de trabajo del área de administración.

Se recomienda a otros estudiantes de la universidad que van a realizar trabajo de grado considerar los aportes de la investigación para dar continuidad a la temática planteada.

LISTA DE REFERENCIAS

Anchelia V., Inga M., Olivares P., Escalante, J. (2021**). La gestión administrativa y compromiso organizacional en instituciones educativas**. Propósitos y Representaciones, 9 (SPE1),1-14. Disponible: http://dx.doi.org/10.20511/pyr2021.v9nSPE1.899

Bahamondes M. y Ballón R (2021). **Impacto económico laboral de la implementación del teletrabajo**. Iberoamerican Business Journal.4(2), 66-92. https://redib.org/Record/oai_articulo3261432-impacto-econ%C3%B3mico-laboral-de-la-implementaci%C3%B3n-del-teletrabajo

Banco Mundial (2021). **Actuemos ya para Proteger el Capital Humano de Nuestros Niños: Los Costos y la Respuesta ante el Impacto de la Pandemia de COVID-19 en el Sector Educativo de América Latina y el Caribe**. World Bank, Washington, DC World Bank. https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/35276

Boletín 2020-1 (2020). **Estado de Derecho y COVID-19**. Impacto en el entorno legal venezolano. http://traviesoevans.com

Bueno R. Ramos M. y Berelleza C. (2018) **Elementos básicos de administración. México:UAS**
https://dgep.uas.edu.mx/librosdigitales/6to_SEMESTRE/elementos_basicos__de_administracion.pdf

Bustamante M. (2021**). Relación entre la gestión administrativa y el clima organizacional de la Unidad Educativa Particular San José "La Salle" Latacunga**. (Trabajo de grado, Universidad Internacional de Ecuador) https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/4540

Campoverde Sandoval, R. N. (2021). **Análisis del teletrabajo en la gestión administrativa de las empresas de mensajería correspondencia en la ciudad de Guayaquil, año 2020**. (Trabajo de grado, Universidad de Guayaquil). http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/57788.

Carhuanco I., Nolazco F., Monteverde L. Guerrero K. y Casana K. **Metodología de la investigación holística (2019)**. Universidad Internacional del Ecuador.

Castrillón A. (2014) **Fundamentos generales de Administración**. Administración General. Medellín: Editorial Esumer.

Cifuentes D. y Londoño J. (2020) **Teletrabajo: el problema de la institucionalización**. Aibi revista de investigación, administración e ingeniería, 8 (1), 12-20. https://revistas.udes.edu.co

Cohen N. y Gómez G. (2019) **Metodología de la investigación, ¿para qué?: La producción de los datos**. Buenos Aires: Editorial Teseo.

Comisión para América Latina y el Caribe (2020). **El COVID -19 y la crisis socioeconómica en América Latina y el Caribe**. Revista CEPAL No. 132 – Edición Especial. https://www.cepal.org/es/publicaciones/46838-revista-cepal-132-edicion-especial-covid-19-la-crisis-socioeconomica-america

Cortés Ó. (2020). La Administración tras el coronabreak. **Políticas para ¿un nuevo paradigma administrativo? Gestión Y Análisis De Políticas Públicas**. Nueva época, (24), 6–23. https://doi.org/10.24965/gapp.i24.10811

Hernández, R., y Mendoza C. (2018). **Metodología de la investigación**. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México: McGraw-Hill.

Esteban O. y Vergara Y. (2016**) Análisis de los procesos administrativos a objeto de optimizar el proceso de crédito y cobranza**. Caso estudio VICSON S.A. planta Valencia, estado Carabobo. **Trabajo de grado, Universidad de Carabobo**. http://hdl.handle.net/123456789/8270

Estévez, A. y Solano, M. (2020). **¿Tele trabajo, tele emergencia, tele improvisación?** Ciencias Administrativas, (17), 076. https://doi.org/10.24215/23143738e076

Fernández D. (2021). **Gestión administrativa y desempeño laboral en una entidad educativa de Arequipa en la coyuntura de COVID-19**. Economía y Negocios, 3(1), 47–62. https://doi.org/10.33326/27086062.2021.1.1041

Flores J. (2021). **La gestión administrativa y el desempeño laboral de la ferretería San Pedrito de la ciudad de Riobamba** (Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Chimborazo). http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/7485

Gopinath. (13 de octubre de 2020). **El Coronavirus tendrá un impacto en la economía mundial 44 veces superior al de la crisis de 2008**. https://www.elmundo.es/economia/macroeconomia/2020/10/13/5f85c822fc6c83bb478b4596.html

Manual Introducción a la administración. (2018). Lima: Universidad San Martín de Porres. https://www.usmp.edu.pe

Marcó F., Loguzzo H. y Fedi J. (2016) **Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones. Buenos Aires**. Editorial: Universidad Nacional Arturo Jauretche.

Mena, M. (2 de diciembre 2020). **El impacto de la pandemia en la economía mundial.** Statista. https://es.statista.com/grafico/23672/variacion-interanual-del-pib-real-en-paises-seleccionados-en-2020/

Ocando H. (2017). **La supervisión educativa como elemento clave para alcanzar la calidad educativa en las escuelas públicas**. Omnia, 23(3), 42-57.: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73754947004

Oszlak, O. (2020). **Trabajo remoto: hacer de necesidad virtud. Cuadernos del INAP**, 30(1), 1-24. https://repositorio.cedes.org/handle/123456789/4566

Pimienta J. y De la Orden A. (2017). **Metodología de la investigación**. México: Editorial Pearson.

Ramírez A., Ramírez R. y Calderón E. (2017). **La gestión administrativa en el desarrollo empresarial.", Revista Contribuciones a la Economía**. (enero-marzo 2017). En línea: http://eumed.net/ce/2017/1/gestion.html

Ramírez C. y Ramírez M. (2016). **Fundamentos de administración**. Cuarta edición. Bogotá: Eco Ediciones.

Riffo R. (2019). **Gestión administrativa y de calidad en los centros escolares de los Chorrillos**. Revista Scientific, 4(1),153-172. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=563662173010

Sanoja F. (2021). La gestión del cambio organizacional: **Una estrategia empresarial necesaria en una sociedad digital luego del COVID-19**. Revista Global Negotium, 4 (2), 92-107. http://publishing.fgu-edu.com/ojs/index.php/RGN/article/view/171

Yarnold E. (2021). La situación actual y el futuro del teletrabajo en el Perú. Noticias CIELO. 1(1), 1-12. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7737333

ANEXOS

Anexo A:
Cuestionario Gestión administrativa

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA

Cuestionario 1.

PRESENTACIÓN:

El presente cuestionario está dirigido al talento humano que labora en el área de administración de la Unidad Educativa Colegio Los Robles de Valencia, el mismo se ha elaborado con el propósito de Analizar la gestión administrativa de la Unidad Educativa Colegio Los Robles de Valencia para la adaptación al cambio en el trabajo a distancia. Usted como parte importante de este proceso ha sido elegido(a), para lo cual se le agradece proveer la siguiente información la cual será utilizada con fines estrictamente académicos.

INSTRUCCIONES:

- Lea detenidamente y marque con (X) en cada uno de los recuadros de acuerdo a su criterio. En caso de alguna duda consulte con el investigador.

Cuestionario 1- Gestión Administrativa						
Ítem		**Siempre**	**La mayoría de las veces sí**	**Algunas veces sí, Algunas veces no**	**La mayoría de las veces no**	**Nunca**
1	Las políticas, metas y objetivos están establecidas con claridad en el trabajo a distancia					
2	La institución emprende acciones para activar los planes en el trabajo a distancia					
3	Los colaboradores tienen a su disposición todos los recursos para ejecutar sus actividades					
4	El personal tiene definida las actividades y responsabilidades de su puesto en el trabajo a distancia					
5	En la institución se identificaron las necesidades del personal en el trabajo a distancia					
6	En la institución se dio inducción al personal para el trabajo a distancia					
7	La institución brinda compensación en el trabajo a distancia					
8	Los directivos coordinan en gran medida las actividades de todas las áreas de la institución					
9	Los directivos orientan las actividades del personal y reconocen su desempeño					
10	Se identifica un liderazgo fuerte o en proceso de formación en la institución					
11	La organización hace un seguimiento a las políticas y normas establecidas en el trabajo a distancia					
12	La organización refuerza los aciertos de la gestión en el trabajo a distancia y corrige las fallas					

Anexo B:
Cuestionario Adaptación al cambio

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA

Cuestionario 2.

PRESENTACIÓN:

El presente cuestionario está dirigido al talento humano que labora en el área de administración de la Unidad Educativa Colegio Los Robles de Valencia, el mismo se ha elaborado con el propósito de Analizar la gestión administrativa de la Unidad Educativa Colegio Los Robles de Valencia para la adaptación al cambio en el trabajo a distancia. Usted como parte importante de este proceso ha sido elegido(a), para lo cual se le agradece proveer la siguiente información la cual será utilizada con fines estrictamente académicos.

INSTRUCCIONES:

- Lea detenidamente y marque con (X) en cada uno de los recuadros de acuerdo a su criterio. En caso de alguna duda consulte con el investigador.

Cuestionario 2 - Adaptación al Cambio						
Ítem		**Siempre**	**La mayoría de las veces sí**	**Algunas veces sí, Algunas veces no**	**La mayoría de las veces no**	**Nunca**
1	Me identifico con las metas de la institución en la modalidad del trabajo a distancia					
2	La institución fomenta las relaciones positivas entre los integrantes del departamento de administración en el trabajo a distancia					
3	Se produce una relación continua entre todos los miembros del departamento en el trabajo a distancia					
4	Los integrantes del departamento tienen una percepción común sobre el trabajo a distancia					
5	El horario de trabajo es flexible y adecuado para ejecutar las actividades a distancia					
6	En el trabajo a distancia cuento con equipo de computación para realizar mis actividades					
7	En el trabajo a distancia cuento con conexión a internet para realizar mis actividades					
8	En el trabajo a distancia cuento con mobiliario adecuado para realizar mis actividades					

Anexo C:
Guion de preguntas

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA

Entrevista.

PRESENTACIÓN:

La presente entrevista está dirigida a la Coordinación del área administrativa de la Unidad Educativa Colegio Los Robles de Valencia, la misma se ha elaborado con el propósito de Analizar la gestión administrativa de la Unidad Educativa Colegio Los Robles de Valencia para la adaptación al cambio en el trabajo a distancia. Usted como parte importante de este proceso ha sido elegido(a), para lo cual se le agradece proveer la siguiente información la cual será utilizada con fines estrictamente académicos.

Guion de entrevista:

1. ¿Cuál es su impresión sobre el efecto del trabajo a distancia en la gestión administrativa de la institución?
2. ¿El personal del departamento recibió inducción y orientaciones para realizar sus actividades desde la distancia?
3. ¿Cree que con el trabajo a distancia se cumplieron todas las actividades programadas por el departamento?
4. ¿A su criterio, cree que con el trabajo a distancia mejoró o empeoró la calidad de la gestión administrativa?
5. ¿Considera que los integrantes del departamento se adaptaron totalmente a los cambios generados en sus actividades?
6. ¿Cuáles son los principales aspectos a considerar en la gestión administrativa de la institución en el trabajo a distancia?

Anexo D:
Constancia de Validación de Instrumentos

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo, **Sunilda Tortoza,** titular de la cédula de identidad N° **V-7.123.663** hago constar por medio de la presente, que he revisado el instrumento de recolección de información "Cuestionarios y Entrevista" desde el punto de vista de **CONTENIDO** diseñado por las bachilleres, Sánchez Yessica, C.I. N° V-18.254.505 y Zavala Gladys, C.I. N° V-17.905.971, el cual cumple con los requisitos sugeridos para la investigación titulada **"GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO EN EL TRABAJO A DISTANCIA DE LA UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO LOS ROBLES DE VALENCIA",** por lo tanto puede ser aplicado en la muestra escogida para tal fin, hago constar que el instrumento es válido porque se corresponde a los objetivos de la investigación.

Constancia que se expide a los 14 días del mes de junio del año 2022

Lcda. Sunilda Tortoza
C.I. N° V-7.123.663

Anexo E:
Prueba de Validez del Cuestionario 1

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA

PRUEBA DE LA VALIDEZ DEL CUESTIONARIO 1.

Especialistas: Sunilda Tortoza **C.I:** V-7.123.663 **Firma:**

Investigadoras: Sánchez Yessica, Zavala Gladys

Título del Trabajo de Investigación: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO EN EL TRABAJO A DISTANCIA DE LA UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO LOS ROBLES DE VALENCIA.

Instrumento De Validación De Contenido

ITEMS	REDACION		COHERENCIA		PERTINENCIA		OBSERVACIONES
	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	
1	✓		✓		✓		
2	✓		✓		✓		
3	✓		✓		✓		
4	✓		✓		✓		
5	✓		✓		✓		
6	✓		✓		✓		
7	✓		✓		✓		
8	✓		✓		✓		
9	✓		✓		✓		
10	✓		✓		✓		
11	✓		✓		✓		
12	✓		✓		✓		

Anexo F:
Prueba de Validez del Cuestionario 2

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA

PRUEBA DE LA VALIDEZ DEL CUESTIONARIO 2.

Especialistas: Sunilda Tortoza **C.I:** V-7.123.663 **Firma:** _____

Investigadoras: Sánchez Yessica, Zavala Gladys

Título del Trabajo de Investigación: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO EN EL TRABAJO A DISTANCIA DE LA UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO LOS ROBLES DE VALENCIA.

Instrumento De Validación De Contenido

ITEMS	REDACION		COHERENCIA		PERTINENCIA		OBSERVACIONES
	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	
1	4		4		4		
2	4		4		4		
3	4		4		4		
4	4		4		4		
5	4		4		4		
6	4		4		4		
7	4		4		4		
8	4		4		4		

Anexo G:
Prueba de Validez de Entrevista

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA

PRUEBA DE LA VALIDEZ DE ENTREVISTA.

Especialistas: Sunilda Tortoza **C.I:** V-7.123.663 **Firma:** _____

Investigadoras: Sánchez Yessica, Zavala Gladys

Título del Trabajo de Investigación: GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO EN EL TRABAJO A DISTANCIA DE LA UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO LOS ROBLES DE VALENCIA.

Instrumento De Validación De Contenido

ITEMS	REDACION		COHERENCIA		PERTINENCIA		OBSERVACIONES
	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	Adecuado	Inadecuado	
1	✓		✓		✓		
2	✓		✓		✓		
3	✓		✓		✓		
4	✓		✓		✓		
5	✓		✓		✓		
6	✓		✓		✓		

Anexo H:

Colegio Los Robles

Inscrito en el Ministerio del Poder Popular Para la Educación bajo el Código PD001660810
FUNDADO EN 1997
Valencia-Estado Carabobo

Valencia 30 de junio de 2022

DE: *UNIDAD EDUCATIVA COLEGIO LOS ROBLES*
PARA: *BACHILLERES, SÁNCHEZ YESSICA Y ZAVALA GLADYS*

Saludos cordiales, mediante la presente hago constar que según lo conversado con ustedes el día 23 de junio de los corrientes, donde nos realizan una serie de sugerencias en pro de mejorar y adaptar de forma eficiente al personal que labora en el área administrativa en el manejo de las actividades a distancias, hemos decidido iniciar y poner a prueba una de ellas como la implementación de un teléfono celular donde se pueda mantener comunicación constante con los representantes y actualizar la cobranza a través de grupos de WhatsApp y mensajería de textos. En un futuro planeamos el uso de una aplicación que le permita al representante verificar su estado de cuenta sin necesidad de una atención personalizada, brindando una atención más eficaz y oportuna.

Brenda Simon
Administradora

Colegio Los Robles · ADMINISTRACIÓN · Instituto M.E.C.D. - Valencia