

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

USFQ

Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades

**ESTRATEGIAS PARA INCENTIVAR CAMBIOS
CONDUCTUALES DE AUTOCUIDADO AL RETORNO AL
TRABAJO, EN MEDIO DE LA PANDEMIA DE COVID-19 PARA
EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA USFQ**

JUAN SEBASTIAN SALAZAR HUERTA

PSICOLOGÍA Y RECURSOS HUMANOS

Trabajo de fin de carrera presentado como requisito
para la obtención del título de Licenciatura en Psicología y Recursos
Humanos

Quito, 28 de julio 2020

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

USFQ

Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades

**HOJA DE CALIFICACIÓN
DE TRABAJO DE FIN DE CARRERA**

**ESTRATEGIAS PARA INCENTIVAR CAMBIOS CONDUCTUALES DE
AUTOCUIDADO AL RETORNO AL TRABAJO, EN MEDIO DE LA
PANDEMIA DE COVID-19 PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA
USFQ**

Juan Sebastian Salazar Huerta

Nombre del profesor, Título académico

María Cristina Crespo, Dra.

Quito, 28 de julio de 2020

DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Nombres y apellidos: **Juan Sebastian Salazar Huerta**

Código: **128788**

Cédula de identidad: **1716390800**

Lugar y fecha: **Quito, julio 2020**

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETHeses>.

UNPUBLISHED DOCUMENT

Note: The following capstone project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETHeses>.

RESUMEN

En el marco de la Pandemia de COVID-19, la Universidad San Francisco de Quito planifica el retorno seguro de su personal a las actividades dentro de la nueva normalidad. Con este reto en mente se realiza una investigación para encontrar iniciativas que apoyen el regreso de los trabajadores en un ambiente laboral seguro para que pueden retomar sus actividades y cumplir con sus labores.

El objetivo de esta investigación es encontrar estrategias para enfrentar los siguientes desafíos: a) generar los cambios conductuales necesarios, de tal manera que el personal adopte las conductas que se esperan de ellos, y lograr que estas nuevas conductas respondan a una motivación intrínseca, b) apoyar al personal para enfrentar situaciones de alta incertidumbre, y c) apoyar al personal que seguirá trabajando remotamente, para que no se sienta aislado.

Palabras clave: COVID-19, estrés laboral, retorno seguro, cambios conductuales, motivación intrínseca, incertidumbre, ambiente laboral

Este trabajo fue realizado en colaboración con los siguientes estudiantes de Psicología y Recursos humanos: Paula Carolina Valencia Dávila, Fausto Cordovez Tejada, Nathaly Del Cisne Armijos Oscullo, José Antonio Karolys Cobo.

ABSTRACT

Within the framework of the COVID-19 Pandemic, the University San Francisco de Quito is planning the safe return of its staff to activities within the new normality. With this challenge in mind, a global investigation is being carried out to find initiatives that support the return of workers in a safe and balanced work environment so that they can resume their activities and carry out their duties.

The objective of this research is to find intrinsic motivation methods to face the following challenges: a) to generate the necessary behavioral changes, so that the personnel adopt the behaviors that are expected of them, and to achieve that these new behaviors respond to an intrinsic motivation, b) to support the personnel to face situations of high uncertainty, and c) to support the personnel that will continue working remotely, so that they do not feel isolated.

Keywords: COVID-19, work stress, safe return, behavioral changes, intrinsic motivation, uncertainty, work environment

This work was carried out in collaboration with the following students of Psychology and Human Resources: Paula Carolina Valencia Dávila, Fausto Cordovez Tejada, Nathaly Del Cisne Armijos Oscullo, José Antonio Karolys Cobo.

TABLA DE CONTENIDO

Capítulo 1. Revisión de Literatura	9
Introducción	9
Impactos psicológicos del COVID-19:	12
Afectaciones a las condiciones laborales durante la emergencia por COVID-19:	15
Regreso al trabajo y efectos psicológicos:	16
Consecuencias psicológicas del teletrabajo	18
Importancia de la cultura organizacional y comunicación para el regreso seguro al trabajo	20
Intención de cumplimiento de normas	21
Consideraciones generales sobre el cambio en las organizaciones	24
Estrategias de cambio conductual	27
CAPÍTULO 2. Dinámica de la organización:	30
Historia:	30
Misión:	31
Visión:	31
Filosofía:	31
Cultura Organizacional:	32
Capítulo 3. Descripción de los desafíos:	33
Generar los cambios conductuales necesarios	34
Apoyo al personal para enfrentar situaciones de alta incertidumbre.	35
Apoyar al personal que seguirá trabajando remotamente, para que no se sienta aislado.	36
CAPÍTULO 4. Propuesta:	37
Generar los cambios conductuales necesarios en las personas, acompañados de una gran motivación intrínseca.	37
Carteles en sitios estratégicos	37
Creación de Aplicación USFQ-COVID.	39
Pantallas de video en Loop con mensajes repetitivos.	40
Información sobre los síntomas del COVID-19, para saber qué hacer, a dónde ir o con quién se deben comunicar en caso de presentar síntomas.	41
Temas importantes para capacitación en seguridad y salud ocupacional.	42
Campaña para desarrollar solidaridad y confianza para corregir al otro	43
Campaña generacional:	44
Campaña de respeto a las señalizaciones dentro del Campus:	44
Estrategias para ayudar a su personal a enfrentar situaciones de alta incertidumbre	45

Psicoeducación previa y posterior a la incorporación al trabajo:	45
Mapear vulnerabilidades psicológicas:	46
Primeros auxilios psicológicos:	46
Estrategias de tratamiento:	47
Intervención en crisis:	47
Cuidar el clima organizacional:	48
Apoyo de la Clínica de Salud Mental:	48
Apoyar al personal que seguirá trabajando remotamente, para que no se sienta aislado	48
Capacitación a líderes:	48
Desarrollo de un programa de acompañamiento remoto:	49
Charlas con los trabajadores que deben permanecer en casa:	49
Plan de capacitación en manejo y organización de teletrabajo:	50
Capítulo 5. Conclusiones:	51
Referencias	55

ESTRATEGIAS PARA INCENTIVAR CAMBIOS CONDUCTUALES DE AUTOCUIDADO AL RETORNO AL TRABAJO, EN MEDIO DE LA PANDEMIA DE COVID-19 PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA USFQ

Capítulo 1. Revisión de Literatura

Introducción

El COVID-19 o síndrome respiratorio agudo severo, se presentó por primera vez en Wuhan, China, en el mes de diciembre de 2019, donde un grupo de personas presentaron una neumonía no identificada (Zhang re, 2020). El virus empezó a propagarse a nivel mundial en el transcurso de un mes luego de la primera identificación; se conoce que el virus se transmite a través del contacto cercano de persona a persona a través de inhalación o contacto con gotas de saliva infectadas (Huang C, 2020). La Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró al COVID-19 como una emergencia de salud pública internacional el 1 de febrero del 2020 (OMS, 2020). Hasta mediados de junio existe un reporte de 8.099.775 millones de contagiados y 440.158 fallecidos (OMS,2020). Esto ha generado el colapso de los sistemas sanitarios a nivel mundial (OMS, 2020). El COVID-19 afecta a 213 países del mundo actualmente (Johns Hopkins University, 2020).

Los síntomas de la enfermedad suelen ser fiebre, tos, dolor de la garganta, fatiga muscular, diarrea, como los más comunes (Kampf G, 2020). Posteriormente, se conoció de síntomas como pérdida de olfato y gusto (Spinato, 2020). Se estima que la incubación puede variar de uno a catorce días con una media de cinco días, aunque es tan variable que podría durar hasta 24 días (Bai, 2020).

Las personas más vulnerables al COVID-19, son personas mayores de 60 años (más hombres que mujeres) y en general personas con hipertensión, diabetes, enfermedades cardiovasculares o enfermedades pulmonares crónicas. Un meta-análisis de ocho estudios que incluyeron 46 248 pacientes con COVID-19 confirmado por el laboratorio indicó que aquellos con más graves síntomas eran aquellos con más probabilidades de tener hipertensión, enfermedades respiratorias y enfermedades cardiovasculares. En otros estudios, la obesidad y el tabaquismo se asociaron también con mayores riesgos para las personas que contraigan el virus.. En Italia también se ha informado de que los riesgos son mayores en los hombres que en las mujeres , lo que podría deberse en parte a sus mayores tasas de tabaquismo y a las consiguientes comorbilidades (Jordan et al., 2020).

Hasta el momento no se ha podido obtener un tratamiento antiviral o una vacuna para el uso en humanos, autorizada por los diferentes estamentos internacionales como la OMS (Lu, 2020). Se han dirigido muchos esfuerzos para desarrollar vacunas contra las infecciones causadas por el COVID-19, pero un factor limitante es el grado de variabilidad del virus y su amplia diversidad de secuencias (Graham, 2020).

Los gobiernos locales y nacionales han tomado medidas sin precedentes en respuesta al brote de la enfermedad COVID-19 (Chen, 2020). Se establecieron medidas de distanciamiento social, como el cierre prolongado de escuelas, distanciamiento en el lugar de trabajo y se alentó a las personas a evitar lugares concurridos. Estas medidas cambiaron enormemente cuando el virus se tornó más agresivo, es así que se optó por el aislamiento social o confinamiento según el criterio de cada ciudad o país (Gallinas, 2020).

La OMS ha emitido las siguientes recomendaciones generales: evitar el contacto cercano con sujetos que padecen infecciones respiratorias agudas, lavarse las manos con frecuencia, especialmente después del contacto con personas infectadas o su entorno, utilizar tapabocas, cubrirse la boca al toser o estornudar con pañuelos desechables o ropa y lavarse las manos. Las personas deben evitar las reuniones públicas, usar desinfectante de manos y evitar el contacto con la cara y la boca después de interactuar con un entorno posiblemente contaminado (OMS, s/n.,2020).

En el Ecuador se identificó el primer caso el 29 de febrero del 2020, fue un caso importado desde España y su propagación creció en forma acelerada. Las provincias más afectadas por el COVID-19 son Guayas y Pichincha hasta el momento. Las medidas de prevención que se han tomado son similares a las del mundo entero: en el Ecuador se declaró el estado de emergencia sanitaria el 12 de marzo del 2020. De manera inmediata se suspendió todo el sistema educativo, se impuso restricciones a la movilización, toque de queda, distanciamiento social y el aislamiento progresivo, suspensión de clases presenciales, teletrabajo, medidas de aseo adecuadas y uso de mascarillas (Ruiz A., 2020).

A partir del 13 de abril el Ecuador empezó a utilizar semáforos; hasta la presente fecha (a mediados de junio de 2020) 131 cantones del Ecuador han pasado del semáforo rojo al amarillo, esto implica que más o menos 13 millones de habitantes viven esta nueva normalidad saliendo del confinamiento bajo una serie de restricciones más flexibles como horarios extendidos, mayor circulación vehicular, apertura de comercios,

entre otros, pero manteniendo medidas de seguridad como distancia social, uso obligatorio de mascarillas, prohibición de eventos sociales (COE, 2020).

El regreso al trabajo en el Ecuador se decretó desde el 27 de abril de manera oficial con un plan piloto del sector de la construcción bajo protocolos de bioseguridad dejando el aislamiento o confinamiento para utilizar el distanciamiento social como el principio para el retorno al trabajo. Dentro de los protocolos para inicio de actividades está la realización de pruebas de COVID-19, utilización de equipos de bioseguridad, etc (COE, 2020).

El 4 de mayo se establece el retorno a las actividades de los distintos sectores productivos como fábricas, plazas, mercados, transporte (excepto interprovincial) y hoteles, con la excepción del sector educativo y centros de diversión. Hasta mediados de junio, no se ha permitido en Ecuador la realización de eventos públicos con aforos grandes de personas, ni la apertura de bares y discotecas, tampoco se han permitido las competencias deportivas. Se mantiene una consideración para los adultos mayores, personas con enfermedades catastróficas y niños, que deben mantener un aislamiento por ser considerados parte del sector vulnerable (COE, 2020).

Impactos psicológicos del COVID-19:

La pandemia del COVID-19 no solo ha tenido impactos a nivel físico, sino también a nivel psicológico. Esta emergencia sanitaria no tiene precedentes y genera un desafío para la salud mental, ya que como antecedente, en epidemias pasadas han existido muchas consecuencias psicosociales de profundo impacto (Lerma et al., 2020). En el momento actual de la pandemia ha sido difícil atender todos sus efectos nocivos

en la salud mental en la población, por lo que se considera primordial prestar atención a cada uno de los síntomas psicológicos de la población afectada (Huarcaya, 2020).

Existen datos empíricos sobre los efectos psicológicos que la población ha desarrollado durante el confinamiento, así como también después del mismo. Un estudio desarrollado por Jaramillo y Romero (2020) en Brasil se centró en los efectos psicológicos generados por la pandemia de COVID-19 en la población y encontraron la presencia de síndrome de estrés postraumático, enojo, confusión, irritabilidad, insomnio, frustración, aburrimiento, preocupación por pérdidas económicas, etc.

Desde la propagación de la pandemia se considera que han aumentado de manera exponencial los trastornos mentales sobre todo entre el personal de primera línea, debido a la sobrecarga de trabajo, al déficit de equipos de bioseguridad, lo que genera sentimientos de frustración, ansiedad, miedo, etc. Esto da lugar no solo a un agotamiento físico, sino también mental en el personal. Pero no únicamente los trabajadores que están en la primera línea sufren de altos niveles de estrés, por lo que es clave definir los estresores ocupacionales de todo trabajador a la hora que el confinamiento cese (Alencar y Fernandes 2020).

En España se realizó en abril del 2020 un estudio de las respuestas psicológicas de los ciudadanos españoles ante la crisis de COVID-19 (Contreras et al., 2020). Los cuestionarios arrojaron los siguientes resultados: el 27.8% de mujeres encuestadas presentaba un nivel elevado de síntomas de depresión a diferencia de los hombres que presentaban el 17% de síntomas depresivos. En lo que se refiere a síntomas elevados de ansiedad las mujeres igualmente presentaban un 26.8% de síntomas ansiosos, mientras que los hombres tenían un 13.2%. En lo que respecta a presencia de síntomas por estrés

postraumático el 22.8% de mujeres reportó haberlos experimentado, frente a un 16.9% de los hombres (Contreras et al.,2020).

Es evidente que la situación actual es totalmente impredecible. Existen amenazas de nuevos brotes y de hecho algunos países han tenido que regresar a la cuarentena obligatoria. Por ejemplo, esto sucedió en Beijing. Después de 55 días sin nuevos casos, cuando las actividades estaban siendo reanudadas progresivamente, un nuevo brote surgió en el mercado central de alimentos, esto llevó nuevamente al aislamiento a una parte de la ciudad (CNN, 2020). Lo mismo sucedió en Alemania cuando un segundo brote surgió en un fábrica de cárnicos lo que obligó a las autoridades a decretar un segundo confinamiento en el área afectada (Colson, 2020).

Todos estos casos llevan a un estado alto de incertidumbre. Una de las consecuencias psicológicas de la intolerancia a la incertidumbre o el miedo, es el estrés. Un estudio realizado en Turquía aplicado a una muestra de 1772 personas de entre 18 y 73 años, demostró una fuerte relación entre la incertidumbre al futuro y el estrés generado en esta pandemia (Satici et al., 2020).

En la actualidad y debido a la pandemia, el estrés por el que están pasando las personas se ha incrementado, este factor no es ajeno al ambiente laboral, y a todas las implicaciones que esto puede traer dentro de una organización; este estrés puede llevar a una disminución en la atención y seguimiento de las normas de autocuidado. Es por esto que el desafío para las organizaciones es doble, ya que deben lidiar con el estrés social, más el estrés laboral (Deng & Zhou, 2020).

Es ampliamente conocido el efecto del estrés en la salud general y en la respuesta del sistema inmune. En un estudio realizado por Van Tongeren et al. (2017) en un grupo de 1871 personas adultas en Estados Unidos que informaron acerca de su nivel de estrés en los últimos 12 meses se concluye que existe un efecto negativo del estrés en la salud. Al contrario, las personas que tenían menos nivel de estrés presentaban una mejor función del sistema inmunológico. Estos resultados se obtuvieron comparando su calidad de vida durante estos meses y muestras de sangre de los participantes para el biomarcador del funcionamiento del sistema inmunológico (Van Tongeren et al. 2017).

En estas circunstancias, la aplicación de principios derivados de las ciencias del comportamiento puede ayudar a modificar conductas, adoptar nuevos estilos de vida y dar soporte a quienes se han contagiado con el virus, pero también al resto de la comunidad, por lo que resulta claro que el papel de la psicología es indiscutiblemente necesario para poder sobrellevar la pandemia (Vera, 2020).

Afectaciones a las condiciones laborales durante la emergencia por COVID-19:

La pandemia de COVID-19 ha golpeado de manera muy significativa a toda la sociedad pero en especial a las empresas y a sus trabajadores, esto ha llevado a que los empleadores tengan que despedir al personal, reducir horas de trabajo, y a la vez implementar la modalidad de teletrabajo (Benavides 2020).

Específicamente en Ecuador el Presidente Lenin Moreno emitió la Ley de Apoyo Humanitario el día 15 de mayo del 2020, con un veto parcial posteriormente

dado el 9 de junio del 2020, y con la aprobación por parte de la Asamblea Nacional el 18 de junio del 2020, en la cual se pueden señalar como ejes principales:

Los empleadores podrán acordar con sus trabajadores la reducción de máximo el 50% de la jornada laboral. Asimismo, se establece que el pago del salario corresponderá, en proporción, a las horas trabajadas y que no será menor al 55% del sueldo fijado previo al acuerdo (Ley Orgánica de Apoyo Humanitario para Combatir la Crisis Sanitaria Derivada del COVID-19, 2020, art.#16).

Existe también un nuevo contrato especial emergente, cuya modalidad podrá tener una duración de un año, contemplará como mínimo 20 horas semanales y máximo 40, distribuidas en un máximo de seis días a la semana, sin sobrepasar las ocho horas diarias y debe tener 24 consecutivas de descanso. Se determina también que, en caso de que se requiera renovar esta contratación, pasará a ser definitiva (Ley Orgánica de Apoyo Humanitario para Combatir la Crisis Sanitaria Derivada del COVID-19, 2020, art.#16).

La ley determina que los acuerdos a los que lleguen empleadores y empleados para reducir la remuneración, en ningún caso se podrán concretar por debajo del salario básico unificado (Ley Orgánica de Apoyo Humanitario para Combatir la Crisis Sanitaria Derivada del COVID-19, 2020, art.#16).

Regreso al trabajo y efectos psicológicos:

Al no contar con una vacuna contra el COVID-19 y al no tener una inmunidad asegurada las medidas preventivas consisten en comportamientos que quizá pueden sonar aún exagerados, como por ejemplo el confinamiento para aquellos trabajadores

que deben permanecer en casa por sus condiciones vulnerables, trabajadores por ejemplo con antecedentes de cáncer, hipertensión, diabetes o los inmunodeprimidos. Mientras que para los que deban ya regresar físicamente a trabajar las medidas básicas como mantener la distancia física resulta primordial ya que en el estudio de Benavides (2020) dicha estrategia demostró ser efectiva como medida para disminuir el contagio.

El retorno al trabajo puede tener importantes efectos psicológicos entre los trabajadores. De acuerdo al estudio realizado por Tan et al. (2020) se dio a conocer los efectos psicológicos de un grupo de trabajadores en China que se reincorporaron al trabajo aún con la pandemia presente. Los resultados que se obtuvieron fueron que el 10.8% de los trabajadores tenía la condición de estrés postraumático al regresar al trabajo. Este estudio demostró que el estrés postraumático afectaba a todos los niveles de una organización. Se detectó que las organizaciones que utilizan como medidas de protección una buena ventilación, máscaras faciales, la higiene de las manos y de los puestos de trabajo consiguen disminuir los síntomas de estrés en las personas (Tan et al, 2020).

En otro estudio que se realizó a 1210 trabajadores chinos durante la pandemia demostró que más del 50% de los encuestados mostraron un trastorno psicológico moderado o grave (Husain et al., 2020). Es de suma importancia antes de realizar una reinserción laboral, conocer la vulnerabilidad de los trabajadores, sus riesgos psicosociales, el efecto psicológico de los mismos, y promover medidas de prevención como empresa, dándoles también a conocer a los trabajadores las medidas personales que deben mantener (Husain et al., 2020).

Consecuencias psicológicas del teletrabajo

A consecuencia de la pandemia muchas organizaciones a nivel mundial han recurrido por primera vez al teletrabajo. Este concepto de trabajo en nuestro país era muy poco conocido y/o aplicado por las empresas, hecho que desencadenó que con el confinamiento se tengan que expedir leyes y reglamentos que formalicen y fortalezcan este tipo de relación laboral.

El teletrabajo tiene sus orígenes en la década de 1970 en Estados Unidos, a raíz de la crisis de petróleo que se dio en estos años. Esto hizo que se lleve el trabajo a las casas, gracias también a los avances en las telecomunicaciones, este es el origen de la ruptura de los paradigmas tradicionales de la relación entre la persona, su lugar de trabajo y sus horarios de trabajo (Arcos Aguilera, B. 2017).

La OIT señala que el “teletrabajo es una forma de trabajo que se realiza en un lugar alejado de las oficinas centrales o de las instalaciones de producción, mediante la utilización de las nuevas tecnologías de comunicación” (OIT, 2019, s/n).

El teletrabajo presenta importantes beneficios para las personas y las organizaciones que lo aplican. Los trabajadores tienen mayor autonomía para ejecutar sus responsabilidades, manejando la forma y el momento para hacerlas. Esta autonomía aumenta la motivación en los trabajadores ya que despierta un sentimiento de ser su propio jefe. Otra ventaja está dada por la capacidad de desarrollar un pensamiento de multitarea, así como la capacidad de escoger cuándo trabajar, lo que lleva a un incremento en la responsabilidad y mayor control sobre las tareas asignadas (Benjumea-Arias, et, al, 2016).

El teletrabajo también despierta en las personas una mayor satisfacción hacia su trabajo, esto debido a que las personas se llegan a sentir valoradas por sus resultados y no por su presencia física en el trabajo. Otra gran ventaja de esta modalidad, se da por el ahorro que genera en los trabajadores ya que no deben movilizarse a sus oficinas (Camacho, C. M. V., & Vera, M. 2018).

Todas estas ventajas se corroboran por 46 estudios realizado por American Psychological Association, en donde encuestó a 12.833 trabajadores, estos estudios confirmaron que los trabajadores sienten que la modalidad de teletrabajo es muy beneficiosa debido al mayor control sobre sus tareas, su tiempo y responsabilidad (Practice Management Forum, 2007).

Una de las principales desventajas de esta modalidad laboral está dada por el sentimiento de soledad que despierta en los trabajadores, así como la confusión por el cambio repentino de rutina. El aislamiento social y profesional que se genera ha llevado en algunos casos a la extinción de la relación con sus compañeros. También se ha encontrado que el teletrabajo genera un aumento en los controles y evaluaciones, lo que desencadena mayor estrés en los trabajadores, Otra gran desventaja puede estar dada por el malo o nulo manejo de herramientas tecnológicas indispensables para el teletrabajo. Todas estas desventajas generan afectaciones psicológicas en las personas (Camacho, C. M. V., & Vera, M. 2018).

Las organizaciones que retornan al trabajo en medio de la pandemia encontrarán importantes retos al momento de lograr que su personal cumpla con las disposiciones de salud y seguridad ocupacional. Una revisión de literatura encontró tres aspectos fundamentales que apoyarán un retorno seguro: la cultura organizacional y la

comunicación, los factores que influyen en la intención de cumplimiento de normas y las estrategias de cambio conductual utilizadas.

Importancia de la cultura organizacional y comunicación para el regreso seguro al trabajo

Una parte importante de la cultura organizacional se refiere al comportamiento de los miembros de una organización, es muy importante que la cultura de las organizaciones esté muy bien posicionada, esto con el fin de minimizar el comportamiento negativo o de poco autocuidado que pueden tener algunos miembros de la organización, ya que situaciones como la actual podrían profundizar cualquier grieta que pueda existir dentro de la relación laboral existente, lo que complicaría sustancialmente el éxito de cualquier campaña o política que se quiera implementar para combatir el COVID-19 (Shan & Tang, 2020).

La seguridad y la salud son prioridades indispensables en cualquier organización, es una responsabilidad de toda empresa el proteger la salud mental, física, psicológica y social de todos los trabajadores. Por consiguiente, se debe entender a la cultura de seguridad como la responsable no sólo de disminuir accidentes, sino también la encargada de promover ambientes, valores y conductas saludables y seguras para todos los miembros de la organización (Aguilar Ortega, et, al, 2018).

En épocas como la actual la capacidad de comunicación interna de las organizaciones enfrenta grandes desafíos y está claro que el concepto de calidad de información vs cantidad es prioritario. Se debe tener claro cada uno de los segmentos a los que se quiere llegar y la forma en la que se quiere comunicar. El reto de la

comunicación estará definido por la capacidad de llegar a los diversos miembros de una organización, mediante la implementación de programas de difusión masivos, así como programas de difusión orientados y desarrollados para cada sector de la organización (Fontrodona & Muller, 2020).

Para lograr esto, los equipos de Recursos Humanos de las organizaciones deben asegurarse que todo su personal tenga acceso a la información primordial para evitar una expansión del COVID-19. Dentro de la comunicación que se genere, se deberá evitar a toda costa cualquier tipo de discriminación, además de que se deberá garantizar que los grupos más vulnerables, reciban la atención y la información necesaria para superar esta crisis (Fontrodona & Muller, 2020).

Siguiendo los estudios realizados en otros países, se destaca la importancia de la credibilidad de los trabajadores en la capacidad de su organización de hacer frente a los desafíos que ha presentado esta pandemia. Una estadística llevada a cabo por el Reputation Institute entre enero y marzo en Italia a 668 personas, detalla que un gran número de ciudadanos italianos creen que su empresa está mucho mejor preparada que el gobierno para enfrentarse a la crisis del coronavirus (Armocida et al, 2020).

Intención de cumplimiento de normas

En investigaciones recientes se ha encontrado que las intenciones de cumplir las normas establecidas para enfrentar la emergencia sanitaria pueden variar dependiendo de la expectativa de la duración de las medidas restrictivas o de factores políticos.

Un estudio realizado en Italia por SWG, una importante empresa encuestadora, buscaba determinar si los encuestados tenían intenciones de seguir con un aislamiento

voluntario o simplemente están ansiosos por volver a trabajar luego de la cuarentena obligatoria. En este estudio se puede ver claramente el efecto que tiene la expectativa a la duración de la cuarentena frente a sus deseos de seguir o no en la misma (Briscese et al., 2020).

Para explicar este efecto los autores sugieren la teoría del gradiente de meta que explica cómo, a medida que una persona está cada vez más cerca de la meta, su esfuerzo para cumplirla aumenta. En contraste, cuando una meta está cada vez más lejos, la persona tiende a desmotivarse (Briscese et al., 2020).

Ahora bien, en todos los países las autoridades han establecido diferentes medidas de confinamiento y cada una con diferente tiempo de duración. En Ecuador, las autoridades inicialmente tomaron la medida de suspender clases el 12 de Marzo del 2020, la segunda acción fue decretar toque de queda el día 17 de marzo en un horario reducido de 21:00 a 05:00. La tercera acción fue declarar el día 25 de Marzo un aumento en las horas de toque de queda, iniciado el mismo a las 14h00, dejando establecida esta ordenanza hasta el día 12 de abril. A partir de esta fecha, se decretó un sistema de semáforo en todo el país el cual controla la movilidad de personas y desarrollo de actividades según el color en el cual se encuentre (Servicio Nacional de Gestión de Riesgos y Emergencias, 2020). En Ecuador las medidas fueron progresivas conforme la emergencia iba tomando su curso. En otros países, las medidas se establecieron desde un inicio pero con una fecha de fin muy lejana, lo cual pudo llegar a causar estrés en la población y ansiedad por retomar lo más pronto posible sus actividades. Es posible que las medidas progresivas adoptadas en Ecuador hayan favorecido que la población se vaya ajustando a una nueva forma con menores niveles

de estrés; esta es una temática para futuras investigaciones, ya que no existe evidencia al respecto en este momento.

Por otro lado, un estudio realizado en Estados Unidos, usando los registros de consumo en las tarjetas de débito, demostró que la gente que pertenece a un estado demócrata, presenta menos cumplimiento a las medidas de aislamiento cuando esta es dictada por una autoridad republicana (Painter & Qiu, 2020), esto nos demuestra que sí existe una influencia política grande al momento de tomar decisiones o de cumplir órdenes.

De igual manera se sabe que no solo los factores externos son los que ayudan a que una norma sea cumplida, también existen factores internos, de los cuales depende que un empleado cumpla con las normas de seguridad dispuesta por la compañía. El primer factor son las normas personales. La teoría de activación de normas postula que las normas personales son el antecedente inmediato del comportamiento del individuo. Las normas personales reflejan el compromiso del sujeto con sus valores internos. La teoría sugiere además que solo cuando las normas personales se interpretan como relevantes para uno mismo y específicas para una situación en la que se requieren, se activan (Yazdanmehr et al., 2016).

Por otro lado, existen factores organizacionales que favorecen el cumplimiento de normas. Por ejemplo, el clima ético se refiere a la percepción que cada empleado tiene sobre los procedimientos, prácticas y políticas de la compañía. En un entorno con un clima ético alto, los empleados otorgan una alta prioridad a obedecer las reglas, las políticas y los códigos profesionales de la compañía. En otras palabras, los empleados

que trabajan en un clima ético alto tienen respeto positivo por el cumplimiento de las normas y el cumplimiento de las políticas (Yazdanmehr et al., 2016).

Consideraciones generales sobre el cambio en las organizaciones

Es clave que las estrategias de cambio se enfoquen como una responsabilidad de todos los individuos, las organizaciones y colectividades. Según la investigación de Coleman (2018) realizada en 58 Universidades comunitarias en Estados Unidos, los cambios se producen en todos los negocios de forma regular. Navegar por el cambio es a menudo una tarea ardua que requiere tiempo, dedicación y pensamiento creativo. Sin embargo, cuando las organizaciones experimentan cambios rápidos, particularmente en el entorno empresarial, estos pueden ser potencialmente perjudiciales tanto para el ambiente de trabajo como para la moral de los empleados involucrados (Coleman, 2018).

Los mejores resultados con referencia a los cambios rápidos, se apreciaron en aquellos líderes empresariales que priorizan a su talento humano por encima del puesto: aquellos que se dedican a construir relaciones, convertir a los empleados en futuros líderes, impulsarlos para que sean un modelo a seguir o construir su autoestima (Coleman, 2018). Cuando un líder invierte tiempo, recursos y energía en los empleados es suficiente para hacer que se comprometan con su trabajo. A pesar del ambiente de rápidos cambios los trabajadores toman la decisión de mantenerse en sus puestos y no de marcharse de la empresa. Para los empleados los puntos más importantes son la seguridad, la motivación y la confianza (Coleman, 2018).

Liderar el cambio en un mundo complejo es a menudo un esfuerzo colectivo que se lleva a cabo tanto con líderes formales como sin ellos. Si definir el cambio no es simple, entonces tampoco lo es hacer que el cambio ocurra. Incluso los cambios simples y a pequeña escala pueden ser difíciles de realizar y mantener. A veces es complicado empezar, mientras que en otros casos el problema es mantener la nueva rutina. “Por lo general, los enfoques que se basan en la perspectiva del cambio planificado describen intervenciones que, como respuesta a alguna crisis, "descongelan" los sistemas, alteran algunas de sus características y luego "vuelven a congelar" el sistema” (Kangas et al., 2019, p.18).

En una discusión y análisis estadístico realizado en el Reino Unido por la Universidad de Cambridge se llegó a la conclusión que los errores que se cometen comúnmente al transmitir la información para el cambio de comportamiento es asumir que es sólo cuestión de sentido común, que se trata únicamente de hacer llegar un mensaje, que el conocimiento de la información impulsa el comportamiento, que la gente actúa racional o irracionalmente y que puede ser posible predecir los resultados de este cambio de manera precisa (Kelly & Barker, 2016).

Otro elemento fundamental es considerar que no se trata simplemente afectar el comportamiento individual, hay que considerar al individuo como parte de un grupo, no como un elemento aislado, hay que reflexionar acerca de sus relaciones con los demás individuos, grupos e instituciones. Los cambios de comportamiento se logran con un enfoque multinivel de la totalidad del problema (Kelly & Barker, 2016).

Los procesos de cambio también requieren importantes esfuerzos de parte del personal, que debe hacer uso de sus capacidades de resiliencia y afrontamiento. El afrontamiento es un proceso psicológico primordial que nace en los puntos fuertes de las personas y destaca lo positivo. Es importante hacer frente a un problema definido para desarrollar habilidades y competencias, buscar apoyo social, buscar información y reevaluar el problema, es en definitiva una estrategia de solución de problemas (Marx, 2011).

Nikolova et al. (2019), luego de realizar una investigación en Holanda, a 1700 empleados de diferentes campos laborales, menciona que el hecho de comprender mejor el equilibrio entre los costos y los beneficios de los cambios en el lugar de trabajo puede ser especialmente valioso para las organizaciones orientadas a la innovación, que con frecuencia aplican cambios en el lugar de trabajo y atribuyen un gran valor al aprendizaje de los empleados (Nikolova et al. 2019).

Es importante elaborar prácticas de gestión que reduzcan las preocupaciones de los empleados, se debe también tener una comunicación clara entre la empresa y permitir que los empleados sean partícipes en las toma de decisiones. Se debe entonces pensar al largo plazo y en el beneficio de adaptación que esto promueve en los empleados (Nikolova et al., 2019).

Por otro lado, debemos reconocer que enfrentar cambios tiene implicaciones en la salud integral del personal. Una encuesta de 2063 individuos en Estados Unidos midió la resiliencia individual, el estrés, el agotamiento, los problemas de sueño, la probabilidad

de depresión, la satisfacción en el trabajo. Los entornos de trabajo de alta tensión (alta demanda, baja influencia y bajo apoyo) tienen un efecto desfavorable en el desempeño de los trabajadores, mientras que la resiliencia tiene un efecto protector. Para el estrés, el agotamiento y el sueño, la mayor resiliencia tiene un efecto más protector en condiciones de baja tensión. Para la depresión y la productividad, la resiliencia tiene un efecto más protector cuando la tensión laboral es alta.

(Perlman et al., 2017).

Estrategias de cambio conductual

En las organizaciones que están enfrentando el retorno a las actividades laborales durante la pandemia de COVID-19, un reto importante es buscar las estrategias para modificar los hábitos de sus trabajadores, de tal manera que se ajusten a los protocolos de seguridad que se requiere desarrollar. A continuación, se describen consideraciones teóricas y prácticas relacionadas con la formación de hábitos:

Los tres componentes centrales de la formación de hábitos son:

- a) la repetición del comportamiento
- b) las pistas de contexto asociadas
- c) las recompensas.

Estos factores tienen más impacto en la formación de hábitos cuando funcionan de manera combinada. El éxito en el aprendizaje de los hábitos depende no sólo de la repetición sino también de la presencia de señales de contexto estables. Las claves de contexto pueden incluir horas del día, lugares, acciones previas en una secuencia, o

incluso la presencia de otras personas. Esto tiene como efecto directo la formación del hábito (Wood & Neal, 2016).

Las recompensas aleatorias son más eficaces, por ejemplo, el correo electrónico y los sitios de redes sociales tienen efectos similares: la gente los sigue controlando porque a veces son recompensados con comunicaciones interesantes, pero otras veces sólo reciben basura. La clave es que las recompensas se reciben eventualmente, es decir, no por cada comportamiento (Wood & Neal, 2016).

Otro factor que influye en la formación de hábitos son las normas sociales: lo que perciben que otros están haciendo bien o mal. Las normas sociales se hacen evidentes cuando las personas ajustan su conducta, buscando aceptación social. Una forma de cambiar un mal comportamiento, se da mediante normas que fortalezcan o promuevan el cuidado y la salud (Sowden et al., 2018).

La motivación de las personas debe estar enfocada en lograr el cumplimiento de los métodos difundidos de cuidado y/o protección, este cumplimiento debe ser asimilado como un mecanismo de logro o recompensa personal, el cual se traduzca en la tranquilidad y satisfacción de permanecer sanos y de cuidar que los integrantes de su entorno estén sanos (Orbegoso, A., 2016).

Todos los protocolos para el retorno a las actividades laborales durante la pandemia por COVID-19 incluyen el lavado frecuente de manos y medidas como el uso de mascarillas. Lavarse las manos con agua y jabón se ha considerado durante mucho tiempo una forma eficaz de reducir la propagación de enfermedades infecciosas, pero el

cumplimiento del lavado de manos ha sido históricamente bajo, incluso en las instituciones de atención de la salud (Brennan et al., 2017).

Los estudios realizados en instituciones de atención de la salud han demostrado que el cumplimiento puede mejorarse con la intervención, principalmente mediante la posibilidad de aplicar castigos (Brennan et al., 2017). En un entorno público, la amenaza de castigo no es una opción viable; por lo tanto, se emplean otros métodos para promover el cumplimiento del lavado de manos. Se observó durante un período de dos meses las prácticas de lavado de manos en varios baños de universidades americanas, antes y después de que se colocaran las instrucciones de lavado de manos en los baños. El porcentaje de sujetos que se lavaron las manos durante al menos 30 segundos, que es la recomendación, mejoró del 23% al 27% después de que las instrucciones de lavado de manos se colocaron en los baños designados. Esta mejora no fue estadísticamente significativa e indica que la colocación de letreros en los baños no es suficiente para mejorar las prácticas de lavado de manos en el campus de las universidades estudiadas (Brennan et al., 2017).

En otro estudio realizado en España, con relación a la utilización de máscaras como otro método de controlar la propagación del virus, encontraron que mientras que el 48,9% de los encuestados usan máscaras protectoras de vez en cuando o con mucha frecuencia, el 41% de los encuestados admiten que nunca usan una mascarilla y el 10% lo hacen sólo en raras ocasiones. Se estableció que el uso de la máscaras dependía de factores como edad, nivel de educación, ocupación, rasgos de personalidad, percepción de riesgos y aceptación social de usar máscaras (Barceló & Sheen, 2020). En base a ese

estudio, se sugieren entonces las siguientes recomendaciones para establecer políticas para la utilización de máscaras que tengan mejores resultados

1. El gobierno debería considerar emitir mensajes claros y persuasivos..
2. El gobierno debe proporcionar argumentos sólidos para convencer a sus ciudadanos altamente educados.
3. El gobierno debería considerar la posibilidad de utilizar creativamente los materiales de comercialización para hacer creer a las personas, especialmente a los ancianos, que el uso de una máscara es un comportamiento común y normal (Barceló & Sheen, 2020).

CAPÍTULO 2. Dinámica de la organización:

Resulta fundamental entender la organización para la cual planificamos realizar una propuesta, por lo que a continuación se describen algunos elementos característicos de la Universidad San Francisco de Quito.

Historia:

La Universidad San Francisco de Quito fue creada gracias a la iniciativa de Santiago Gangotena con el apoyo de Carlos Montufar. En 1980 gracias a la unión de académicos de gran nivel y empresarios se conforma la Corporación de Promoción Universitaria (CPU), institución que tuvo como objetivo crear una universidad de excelencia en el país. Sin embargo, la CPU presentó ante el Consejo Nacional de Universidades y Escuelas Politécnicas la propuesta de la Universidad San Francisco de Quito, la cual no fue aprobada. Pero a pesar de esto el proyecto continuó, y la universidad abrió sus puertas el 1ro de septiembre de 1988, siendo la primera universidad autofinanciada del país (USFQ, 2019).

La universidad San Francisco de Quito inició sus labores con tres unidades académicas que se los denominó como colegios. Actualmente la universidad se encuentra organizada en 10 colegios académicos y un colegio de posgrados. Además cuenta con una importante extensión en Galápagos, para el desarrollo de programas universitarios pero también para el desarrollo de programas de conservación y desarrollo de las islas (USFQ, 2019).

La USFQ desde su fundación ha graduado a 18.000 alumnos, tiene el mayor índice de multiculturalidad en el país, cuenta con tecnología de punta y bibliotecas únicas en el país (USFQ, 2019).

Misión:

“La USFQ busca formar individuos librepensadores, innovadores, creativos, emprendedores en el marco de las Artes Liberales y bajo sus principios fundacionales” (USFQ, s.f).

Visión:

“La USFQ busca ser una universidad de excelencia en todas sus actividades y única en el mundo dadas sus capacidades dentro de la filosofía de Artes Liberales y sus principios fundacionales” (USFQ, s.f).

Filosofía:

La Universidad San Francisco de Quito tiene como pilar a la filosofía educativa de Artes Liberales cuyo objetivo es preparar líderes sin condicionamientos que hayan desarrollado la innovación y creatividad teniendo en cuenta que todas las disciplinas del

saber tienen la misma importancia. Las artes liberales permiten el desarrollo de los estudiantes como seres individuales considerando además que el alumno aparte de estudiar la carrera de su interés puede ampliar sus conocimientos hacia otras áreas con el fin de que los estudiantes se formen integralmente (USFQ, s.f).

Con este modelo implantado y poco común, la USFQ intenta que cada persona que forma parte de la red universitaria sea responsable en la toma de sus decisiones de acuerdo a un pensamiento analítico y crítico que precise sobre todas las cosas el respeto hacia los demás y hacia las diferentes posturas. La USFQ se centra en los alumnos como su razón de ser, y gracias a las artes liberales y a la excelencia que tiene ha llegado a convertirse en la primera universidad del país por su vinculación con la investigación, con la responsabilidad social y por la creación de líderes a gran escala (Villagómez et al., 2020).

Cultura Organizacional:

La USFQ es pionera dentro de su segmento en centrar su funcionamiento en el principio de las Artes Liberales, como parte de sus objetivos está el desarrollar personas librepensadoras siendo responsables de sus actos con un criterio propio y una seguridad absoluta de su capacidad para emprender cualquier tipo de proyectos innovadores (USFQ, 2019).

La cultura organizacional de la USFQ se sustenta en la doctrina de las artes liberales; busca mantener a colaboradores conscientes dentro de su entorno, que no estén condicionados, basándose en la propiedad individual, es decir, que solo uno es responsable de sus propios actos, el aspecto fundamental de esta cultura es el libre

albedrío que ellos seres humanos tienen la capacidad de manejar con mucha responsabilidad (Montenegro J., comunicación personal, 4 de mayo 2020).

La USFQ se centra en el alumno convertido en su razón de ser acompañado con la excelencia de la docencia, investigación y vinculación logrando ser reconocida a nivel nacional e internacional (USFQ ALUMNI, 2020).

Capítulo 3. Descripción de los desafíos:

En el contexto actual de la pandemia causada por el COVID-19, y el cierre de todas las instituciones y comercios debido al riesgo de contagio, la Universidad San Francisco de Quito se ha planteado retornar al trabajo presencial cuanto le sea permitido por el Estado.

Para poder realizar este cambio y el regreso a la nueva “normalidad”, la universidad necesita que todo su personal tenga un cambio consistente en su comportamiento y hábitos de cuidado. La universidad busca maneras de que sus empleados adopten este cambio de hábitos de forma consciente, consensuada y comprendiendo que es por bien de la comunidad, logrando así un beneficio común que involucre a todos. La idea principal es crear una consigna de que la salud de cada uno, se refleja en la salud de toda la comunidad (P. Troya, comunicación personal, 3 de Julio del 2020).

En este sentido la universidad quiere proponer medidas de protección y cuidado para las personas que regresen al trabajo de manera segura. El personal de trabajo social de la Universidad piensa dedicar todo su apoyo al área de salud y seguridad. La idea principal es desarrollar campañas para que el personal y los estudiantes respeten y

cumplan los lineamientos que la universidad establezca a su debido momento, como el correcto uso de mascarilla, gel antibacterial y el correcto distanciamiento social dentro del campus. Los profesionales de la universidad buscarán realizar una intervención profesional, orientando y gestionando las necesidades de alumnos y colaboradores, para así convertirse en los gestores de su bienestar (M. Campaña, comunicación personal, 6 de Julio del 2020).

Los autores de este trabajo, luego de dialogar con el área de Recursos Humanos de la USFQ, encontraron un importante desafío vinculado con la conducta de los trabajadores cuando se retomen las actividades presenciales:

Generar los cambios conductuales necesarios

Se busca actuar de tal manera que el personal adopte las conductas que se esperan de ellos, y lograr que estas nuevas conductas respondan a una motivación intrínseca.

Según Paola Troya, médico ocupacional de la USFQ, el acceso a la información de la prevención de los riesgos es la estrategia que tiene mejor impacto en las personas. Por este motivo, todo el personal de Recursos Humanos está consciente de la importancia de crear campañas de comunicación que transmitan este mensaje (P. Troya, comunicación personal, 3 de Julio del 2020).

De igual manera, Astley Vásquez, Técnico en Seguridad y Salud Ocupacional de la USFQ afirma que primero se tiene que transmitir un mensaje de autocuidado, concientizando a todos sobre las conductas saludables. En el pasado, la universidad ha tenido experiencias que no han resultado útiles para modificar la conducta de los trabajadores. Un ejemplo de esto es la imposición, cuando se obliga a cumplir una

norma, sin evidenciar el beneficio que conlleva el mantener conductas de seguridad.

Astley Vásconez menciona que lo importante de un mensaje es que sea creativo, y no solo sea por cumplir normas o exigencias de organismos de control. Lo importante es buscar el valor agregado, que es la salud física y mental de cada uno de los miembros de la universidad (A. Vásconez, comunicación personal, 1 de Julio del 2020).

Además del reto conductual, se encuentran dos retos más, relacionados con el regreso al trabajo:

Apoyo al personal para enfrentar situaciones de alta incertidumbre.

Como se mencionó anteriormente, las afectaciones psicológicas están presentes cuando una situación está fuera de nuestro control. Según María José Campaña, trabajadora social de la Universidad, se espera que previo a su retorno al trabajo, los empleados pasen por una breve evaluación a cargo del personal médico de la universidad, y de ser necesario, serán derivados a las áreas que pueden darles apoyo en temas psicológicos, como la Clínica de Salud Mental (M. Campaña, comunicación personal, 6 de Julio del 2020).

En este sentido, durante la cuarentena se han estado impartiendo charlas, cursos y talleres desde algunas áreas de la USFQ con profesionales calificados que han abordado temas de salud, salud mental, nutrición, deporte, recreación, manejo de ansiedad, el COVID-19 y sus consecuencias, economía, entre otros, que van a servir y están sirviendo para el manejo de sintomatología psicológica. Además, Paola Troya, médico ocupacional de la institución, destaca que la universidad cuenta con la Clínica de Salud Mental, la cual ya ha estado trabajando en la ayuda y soporte de personas que

puedan necesitar un soporte profesional adicional (P. Troya, comunicación personal, 3 de Julio del 2020).

De igual manera se menciona que no solo se ha pensado en las consecuencias psicológicas del personal que regresa a trabajar después de la pandemia, sino también de las personas que deben seguir con teletrabajo. Por esta razón se indica que se ha realizado varias estrategias para acompañar, informar y hacer seguimiento en los casos que amerita (P. Troya, comunicación personal, 3 de Julio del 2020).

Apoyar al personal que seguirá trabajando remotamente, para que no se sienta aislado.

Es evidente que no todos los miembros de la comunidad USFQ podrán retornar a sus actividades laborales y es importante pensar en quienes se mantendrán de manera indefinida en sus hogares, en la modalidad de teletrabajo. Hoy en día no existen medidas oficiales establecidas por la Universidad para el personal que debe mantenerse en sus casas por tiempo indefinido debido a su estado de vulnerabilidad. Tampoco se tiene claro el porcentaje exacto de población vulnerable y la Universidad se encuentra en el proceso de recabar esta información. La USFQ tiene ya un dato un aproximado de personas que no podrán regresar, por edad y por discapacidad, pero hace falta recabar información de las personas que tengan enfermedades crónicas (P. Troya, comunicación personal, 3 de Julio del 2020).

CAPÍTULO 4. Propuesta:

A partir de la revisión de la literatura sobre cómo promover estrategias que incentiven el cambio conductual de autocuidado al retorno al trabajo en medio de la pandemia de COVID-19, a continuación se describen las siguientes propuestas:

Generar los cambios conductuales necesarios en las personas, acompañados de una gran motivación intrínseca.

Como se mencionó anteriormente, en épocas como la actual es muy importante crear una capacidad comunicativa fuerte dentro de las organizaciones. Esto se logrará a través de la implementación de programas de difusión masivos, así como programas de difusión orientados y desarrollados para cada sector de la organización (Fontrodona & Muller, 2020).

Nosotros hemos creado algunas propuestas para llevar a cabo este propósito, las cuales incluyen múltiples canales de comunicación, que incluyan temas novedosos e impactantes para la comunidad USFQ.

Carteles en sitios estratégicos

Como se planteó anteriormente, no existe una vacuna disponible para el COVID-19, el distanciamiento social, lavado de manos y uso de mascarillas es la única estrategia que demostró ser efectiva para disminuir el contagio (Benavides, 2020).

Es por esto que se propone el uso de carteles en la Universidad que promuevan estas conductas en sitios donde todos los alumnos y personal administrativo puedan verlos. Además de buscar sitios estratégicos, lo que se propone es el uso de mensajes

que transmitan culpa, conciencia sobre la incapacidad de controlar la situación y el disgusto o asco.

Un estudio realizado en Brasil este año, demostró que la conciencia juega un papel importante el momento de tomar medidas de aseo para proteger a los demás, señalando como culpable al que no se cuida y así contagie a sus compañeros (Carvalho et al., 2020).

Por otra parte, un estudio realizado en la universidad de Nueva York resalta que las personas que son más conscientes de la realidad de que no toda situación puede ser controlada, tienden a lavarse más las manos que las que tiene un nivel surrealista de optimismo de que las cosas malas no les van a afectar (Kim & Niederdeppe 2013).

Por lo tanto se propone el uso de carteles que tramitan estos tres mensajes. Por ejemplo, al ingreso del edificio en donde se indique las consecuencias que pueden sufrir sus compañeros si la persona no se lavó las manos. Adicionalmente un mensaje corto indicando que no siempre una persona está libre de contagiarse y posteriormente se indique la cantidad aproximada de bacterias y virus que puede tener el volante de su auto que acaba de topa, la manija para abrir el auto, la llaves del mismo, etc. De igual manera se recomienda el mismo uso de carteles afuera de los baños en donde el mensaje cambie y se indique todas las bacterias y virus que la persona pudo haber contraído al hacer uso de los instrumentos que se encuentran dentro del baño, y también en cada oficina. Lo que se busca es entregar un mensaje claro que promueva la culpabilidad, la falta de control a la situación y generando una clase de disgusto hacia los artículos que la persona acaba de manipular.

Creación de Aplicación USFQ-COVID.

Se propone el uso de una aplicación diseñada exclusivamente para ser usada por los miembros de la comunidad universitaria. Su principal función será comunicar información valiosa acerca del virus, generar campañas de concientización, recordatorios acerca de las medidas de higiene e incluso felicitaciones.

La universidad de Alabama está desarrollando una aplicación, la cual aseguran puede ser una importante herramienta para reabrir el campus en este mismo año. En esta aplicación los estudiantes tiene que marcar día a día todos los síntomas nuevos que puedan llegar a sentir. En caso de que un alumno dé positivo para el COVID-19, la aplicación inmediatamente genera una alerta a todas las personas que han estado en contacto con esta persona en los últimos días. Usando la tecnología de Bluetooth, la aplicación podría indicar en qué aulas, baños o partes específicas de la universidad el alumno estuvo presente (Pillion, 2020).

Pensado en la privacidad de los usuarios, esta aplicación no registrará ni almacenará las ubicaciones de los usuarios ni los identificará, según el Dr. Selwyn Vickers, decano de la Facultad de Medicina de la UAB y presidente de la junta de reingreso de la Universidad de Alabama. La aplicación funciona a través de claves y el sistema de Bluetooth registrará todas las claves que estuvieron juntas en determinado lugar y podrá así tener los datos registrados en caso de un caso positivo de COVID-19. Lo más importante acerca de esta aplicación respecto a la seguridad de información, es que la misma cambiará automáticamente la clave en cada teléfono cada 10 o 20 minutos a una nueva cadena aleatoria de caracteres, pero registrará las claves de los

teléfonos asociados con los que usted entra en contacto. De esta manera se asegura que la privacidad de los alumnos y personal no será afectada (Pillion, 2020).

Pantallas de video en Loop con mensajes repetitivos.

Como se mencionó anteriormente en las estrategias de cambio conductual, uno de los componentes centrales para generar un cambio de hábito es la repetición del comportamiento. Y el éxito del aprendizaje no solo se base en la repetición sino también en la presencia de señales de contexto estables (Wood & Neal, 2016).

Esta propuesta se basa en la trasmisión de mensajes repetitivos en las pantallas de la universidad, estos mensajes buscan concientizar a la gente acerca de los cuidados, medidas de higiene y distanciamiento social.

Las características del mensaje deben ser llamativas, entendidas, recordadas y capaces de inducir al público a tomar medidas. Un estudio realizado por los estudiantes de la Universidad Chung Yuan Christian de Taiwán analizó la manera más efectiva de difundir un mensaje para cambiar el hábito de las personas hacia el reciclaje. Este estudio relata la importancia de que un mensaje sea repetido constantemente para que influya en las personas.

Se estableció el modelo de una U invertida entre exposición y afecto, el cual demuestra que el número apropiado de repeticiones de un mensaje es de tres veces; más de esta cantidad podría llegar a causar saturación en los receptores (Lee & Ngoc Truong, 2013).

Los autores afirman que la repetición afecta a la respuesta cognitiva que conduce a la actitud y la intención de comportamiento. Otro aspecto importante a considerar es la

importancia del tiempo de espera hasta transmitir otra vez dicho mensaje. En la investigación se demuestra que cuanto más corto es el intervalo de tiempo entre repeticiones, mayor es la oportunidad para recordar y cuanto mayor sea el total tiempo de exposición, mayor es el recuerdo (Lee & Ngoc Truong, 2013).

Información sobre los síntomas del COVID-19, para saber qué hacer, a dónde ir o con quién se deben comunicar en caso de presentar síntomas.

Como primer paso sugerimos informar por medios electrónicos a los trabajadores antes de su reincorporación, los síntomas relacionados con el virus, ya que es probable que durante los meses en los cuales se mantuvieron bajo la modalidad de teletrabajo algunos o varios de ellos lamentablemente hayan adquirido el virus, o simplemente sean positivos asintomáticos, para lo cual se sugiere como segundo paso realizarles una prueba rápida que corrobore o no la presencia del virus en la persona.

Todos aquellos que deban reincorporarse a trabajar deben estar informados en el caso de presentar algunos de los síntomas que hasta ahora son característicos en el COVID-19 como la pérdida del olfato, dolor muscular, dolor de garganta, diarrea, tos seca, problemas para respirar, etc. Debe quedar claro que si tienen estos síntomas no deberán presentarse a trabajar, incluso si reincorporación ya estaba asignada.

Si la persona experimenta algún tipo de síntoma en la jornada laboral resulta primordial hacerle conocer en los mismos medios de información electrónicos, que debe asistir inmediatamente a la consulta de la médica ocupacional de la USFQ para su respectiva valoración.

Además se sugiere realizar afiches en forma de llamativas infografías que pueden ser colocadas en lugares de mucha demanda, o de gran circulación, que puedan ser cambiadas semanalmente para recordar el respeto a las campañas de cuidado que la universidad propone, el buen uso de los equipos de bioseguridad y finalmente el saber qué hacer en el caso de presentar síntomas en el trabajo.

Temas importantes para capacitación en seguridad y salud ocupacional.

Antes del retorno al trabajo se sugiere dar charlas virtuales por parte de la responsable de bienestar sobre la importancia del respeto a las señalizaciones para cuidarme y cuidar a mis compañeros, del por qué mi cuidado cuida a mi familia, pero también a la familia de mis compañeros, y el por qué en estas circunstancias nos encontramos en un círculo en el que el uno depende del otro, y por ende debo aprender a ser responsable conmigo y con los demás, fomentando el concepto de corresponsabilidad social.

Se deberá capacitar al personal en temas que generalmente desconoce, por ejemplo, deben saber que una mascarilla quirúrgica tiene un tiempo de vida útil de cuatro horas, es decir en la jornada de trabajo se deberá hacer uso de dos mascarillas. Si usan gafas de protección deberán ser desinfectadas con agua y jabón una vez terminada la jornada de trabajo (Universidad de Sao Paulo, 2020).

Se sugiere recomendar al personal medidas también importantes ante el uso de los EPP como la hidratación de la piel en casa, el baño después de la jornada de trabajo y antes de realizar cualquier actividad en casa, desinfección de zapatos y lavado de ropa utilizada en la jornada de trabajo. Es importante recordarles que su trabajo no requiere

que el trabajador utilice equipos de protección quirúrgicos, pero que tengan presente que de ahora en adelante la mascarilla, el uso de gafas si es necesario, el lavado de manos y la distancia social serán su equipo de protección personal al salir de casa.

Campaña para desarrollar solidaridad y confianza para corregir al otro

La lucha contra el COVID- 19 es compleja, pero si nos enfocamos en la solidaridad se puede tener grandes resultados (OPS, 2020). Por una parte, creemos que se puede apelar a la solidaridad como un concepto clave en las campañas de comunicación. La idea principal de esta propuesta es posicionar que la salud de todos es lo primordial. La solidaridad se desprende del interior del ser humano, concibiendo que los individuos no estamos solos en el universo (Moenne, 2010).

Algunas ideas para promover la solidaridad entre la comunidad: se puede hacer viral en redes sociales de la USFQ frases como #cuidame te cuido, para recordar a las personas que el uso de las mascarillas, el lavado de manos y el distanciamiento social son primordiales para evitar contagios. Esta campaña es utilizada en Guatemala por el gobierno de ese país con mucho éxito (Clarín, 2020). Otra alternativa es la colocación de vinilos en el piso o en lugares estratégicos en la USFQ con frases como "si guardas tu distancia, guardas tu vida" este tipo de campañas han sido utilizadas con mucho éxito en algunos países de Europa en lugares públicos, ya que la estrategias visuales llaman la atención de las personas y las lleva a poner énfasis en el cumplimiento de normas (Daza, 2020).

Otra estrategia que podría reforzar las conductas seguras es posicionar como valiosa la retroalimentación del otro para que todos sigamos las pautas de

comportamiento esperadas. La intención es generar la confianza y la apertura para que una persona le pueda indicar a otra sobre los errores o fallas que pueda cometer en su cuidado personal con respecto a las normas establecidas para el distanciamiento social, utilización de equipos de seguridad y productos de desinfección. Por ejemplo, podrían tener campañas utilizando frases como "Los buenos amigos usan bien su mascarilla" o "Para estar juntos, debemos estar lejos".

Campaña generacional:

Es importante recordar a la comunidad que sus acciones tendrán impacto en su círculo más cercano, en su familia. Para despertar esta conciencia, sugerimos convocar al personal administrativo de la USFQ para que comparta sus experiencias durante la pandemia y ofrezca testimonios, a través de fotos o pequeños videos de tres o más generaciones de una familia juntas con slogans como: " por más momentos como este, cuídate y cuídalos" . Estos videos y fotos se pueden utilizar en una campaña enfocada en generar una conciencia sobre el riesgo del contagio, para crear conciencia que un descuido puede llevar a la muerte del trabajador o algún miembro de su entorno.

Campaña de respeto a las señalizaciones dentro del Campus:

Es fundamental que todo el personal de la USFQ recuerde que la única forma de prevenir un posible contagio de COVID-19 es mediante el respeto de las señalizaciones de distancia social, del buen lavado de manos y del uso de mascarilla.

Así, se podrían implementar señales en el piso para mantener la distancia social, por ejemplo, se podrían pintar círculos de distancia con imágenes como emojis con mascarilla o con dragones. También se pueden usar mensajes que digan "este es mi

lugar”, o con gráficos con el pulgar hacia arriba para llamar la atención del personal y que les permita saber que deben permanecer a esa distancia en cualquier interacción.

Estrategias para ayudar a su personal a enfrentar situaciones de alta incertidumbre

De acuerdo a los expertos, cómo se afronte la actual situación dependerá de las estrategias que se usen y se vayan consolidando a largo plazo, ya que hay que recordar que no estamos acostumbrados para afrontar contextos tan cambiantes como los que se viven en la actualidad, por lo que resulta importante entender que los aspectos emocionales, comunicativos, y de educación son claves para ofrecerle un retorno psicosocialmente seguro al personal (Bustillos E., comunicación personal, 30 de junio de 2020).

Las estrategias que se describen a continuación permitirán a la USFQ ayudar a sus trabajadores en momentos inciertos, ya que una situación de incertidumbre no solo depende de cómo la manejan los trabajadores sino de cómo la organización los ayude a atenuarla (Urzua 2020). Estas son algunas de las estrategias sugeridas:

Psicoeducación previa y posterior a la incorporación al trabajo:

Semanas antes de que el personal tenga que reincorporarse al trabajo se puede aplicar psicoeducación en manejo de estrés, pánico, y miedo funcional y no funcional. Se conoce como miedo funcional a las conductas o comportamientos que le permiten a la persona autoprotgerse y adaptarse a una determinada situación para precautelar su integridad, mientras que el miedo no funcional es patológico, y se manifiesta como

conductas disfuncionales que llevan a la persona al pánico y al uso de conductas exageradas e inapropiadas (Nardone, s.f).

El miedo se transforma en algo positivo ya que se presenta como una herramienta que nos hace mantenernos a salvo del peligro tomando algunas precauciones. Para combatir el miedo una de las estrategias que se debe utilizar es compartir este sentimiento con las personas de su entorno, también es muy útil el informarse permanentemente de lo que está pasando, pero de manera equilibrada no es bueno ni estar pendiente ni descuidarse, es necesario manejarlo con un equilibrio que permita tener la tensión de manera estable (Bustillos E., comunicación personal, 3 de Julio del 2020).

Mapear vulnerabilidades psicológicas:

Es necesario conocer cuadros clínicos preexistentes en el personal que deba reincorporarse, es de decir previamente a su reingreso se puede realizar un rastreo de la vulnerabilidad psicológica de los trabajadores para que cuando ya se reincorporen contar con un mapeo de su condición psicológica, lo que permitirá promocionar el que asistan a terapia individual o a encuentros de psicoeducación grupales.

Primeros auxilios psicológicos:

Es posible que algunos trabajadores tengan dificultades para manejar habilidades de afrontamiento por la pandemia, por lo se podría brindar PAP (Primeros Auxilios Psicológicos) que consisten en realizar prácticas para que la persona se sienta en la capacidad de enfrentar situaciones que se le presentan en ese momento tales “como sentimientos de cansancio, agotamiento, tristeza, confusión, ansiedad, frustración,

enojo, rabia, cólera, etc.; además de síntomas físicos como llanto, sudoración, palpitación, temblor, etc.” (Osorio, 2017).

Estrategias de tratamiento:

Otra herramienta que puede ser útil es la tele salud mental, que puede aplicarse semanas antes de reincorporarse mediante la utilización de medios tecnológicos y de comunicación (videoconferencia, Skype, Whatsapp) o llamadas telefónicas. Para esto se pueden organizar a los equipos de profesionales especializados y capacitados en salud mental de la organización para el seguimiento requerido al ya tener una base del personal vulnerable y que tiene mayores afectaciones psicológicas para poder atender sus requerimientos (MSP, 2020).

Intervención en crisis:

Estar listos con un equipo de profesionales o un llamado “911” para atención psicológica emergente, con el fin de realizar contención psicológica que se refiere a estrategias a aplicarse en una crisis para que el trabajador sea capaz de restablecerse de un estado crítico, recuperando su funcionalidad y encontrándose en la capacidad de afrontar el evento crítico a nivel emocional, conductual y racional. La intervención en crisis consiste en: “1) Dar los primeros auxilios psicológicos en el enfrentamiento inmediato ante la crisis que se está viviendo. 2) Brindar intervención a las personas que lo requieren por medio de un proceso psicoterapéutico dirigido a elaborar un evento traumático” (Osorio, 2017).

Cuidar el clima organizacional:

Se deben intentar atenuar los impactos negativos del trabajo presencial manteniendo el buen manejo de la organización con líderes empáticos que comprendan que su personal atraviesa altos niveles de ansiedad por la situación. Los altos directivos deben mantener una comunicación clara, motivacional, que apele a la calma y estabilidad.

Apoyo de la Clínica de Salud Mental:

Es importante mencionar que para realizar todo lo que se ha mencionado, la USFQ por medio de su Clínica de Salud Mental podría organizar equipos de profesionales que abarquen la situación psicológica de cada empleado, es decir, para los que deben reincorporarse físicamente así como para aquellos que deben seguir teletrabajando. Para alcanzar estos objetivos se podría pensar en terapias de grupo, pero también como se mencionó en terapias individuales quizá a un costo preferencial ya que hoy por hoy el estado psíquico de la mayoría de los trabajadores se encuentra muy afectado debido al impacto que ha traído consigo la pandemia por COVID-19.

Apoyar al personal que seguirá trabajando remotamente, para que no se sienta aislado

Capacitación a líderes:

El rol de los líderes en este proceso será fundamental, por lo cual se debería capacitar a todos los líderes de la organización para que tengan claro cómo apoyar a los miembros de sus equipos que no podrán volver a trabajar de manera presencial. Es importante que conozcan las ventajas y desventajas del teletrabajo y cómo esto puede

afectar a las personas que se quedan mucho tiempo trabajando en casa (Asociación Catalana de Salud Laboral, 2020, p.3).

Los líderes de los distintos departamentos deberían tener en cuenta a todos los miembros de su equipo al momento de planificar cualquier estrategia o plan dentro de su área. Los líderes deben incluir siempre que sea posible a los trabajadores que se encuentran en casa, esto con el fin de mantener el nivel de motivación y de interés de todo el equipo (presentes y en casa). Podrían valorar los aportes de las personas que trabajan en casa de manera personal, a través de mensajes o llamadas (Benjumea-Arias, et, al, 2016).

Desarrollo de un programa de acompañamiento remoto:

Se debería continuar con el programa de acompañamiento remoto que la USFQ ha desarrollado en estos meses , enfocado en actividades como:

- Planes nutricionales
- Capacitaciones virtuales (con acreditación, MOOC, Coursera, etc.)
- Charlas acerca del teletrabajo enfocadas en sus beneficios

Charlas con los trabajadores que deben permanecer en casa:

El departamento de Talento Humano, a través de las áreas de trabajo social y salud ocupacional, debería realizar videoconferencias con los integrantes de la población de riesgo de la Universidad, esto con el fin de explicarles el por qué deben permanecer en casa, los riesgos que corren si abandonan el confinamiento y los protocolos de la Universidad.

Plan de capacitación en manejo y organización de teletrabajo:

La comunicación y el seguimiento son la base para la buena aplicación del trabajo en casa, es aconsejable solicitar informes semanales y mensuales para comprobar que los trabajos están siendo realizados, establecer un momento al día para revisar el cumplimiento de objetivos personales y grupales.(E. Bustillos, comunicación personal, 30 de junio de 2020).

En este sentido se debe coordinar la formación e implementación por parte de la Universidad de las herramientas tecnológicas necesarias (acceso a plataformas de trabajo en forma remota) para que el colaborador no presencial sienta que es igual de productivo que un empleado que regresa a su sitio de trabajo. Los colaboradores remotos deben sentir que son parte integral del sistema laboral de la Universidad, a pesar de la distancia física (Coleman, 2018).

Lo que se puede lograr con el teletrabajo es dar una sensación de seguridad a los trabajadores, se debe dotar a los trabajadores de los equipos y herramientas necesarias como una computadora, buen servicio de internet, aplicaciones informáticas y de comunicación adecuadas, pero a la vez tomar todas las ciber seguridades requeridas para cuidar la integridad de la información de la empresa. Se debe asegurar los equipos y maquinaria entregado a cada trabajador, garantizar que ninguna persona externa pueda acceder a información privada de la organización, ya que no solo personas extrañas pueden hacer mal uso de los equipos y sistemas de las organizaciones, incluso familiares pueden sin querer enviar, descargar , borrar información es por eso que la utilización de una clave de acceso es fundamental. Se debe utilizar todas las normas de

riesgos y seguridad como teclados ergonómicos, sillas adecuadas, trabajar en sitios con luz apropiada, generando un ambiente laboral agradable y sano.(E. Bustillos, comunicación personal, 30 de junio de 2020).

Capítulo 5. Conclusiones:

Como se ha podido apreciar, la pandemia originada por el COVID-19, ha dado origen a la implementación de modelos laborales relativamente nuevos en nuestra sociedad, factor que obligará a los departamentos de Talento Humano a innovar y desarrollar nuevos mecanismos de medición e identificación de riesgos laborales, ya que como se ha presentado, los colaboradores estarán expuestos a múltiples afectaciones psicológicas y físicas..

Los entornos laborales deben adaptarse y desarrollarse en función de la nueva realidad, procurando mantener los niveles de eficiencia y motivación en todo su personal. Para lograr este objetivo, los canales de comunicación y medios de comunicación, jugarán un papel determinante en la consecución de las metas y objetivos planteados.

Las organizaciones para la reanudación laboral deberán presentar las mejores medidas de contingencia para evitar la propagación del virus entre sus colaboradores, así, además de insumos necesarios para proteger la salud de los trabajadores también se considera necesario tener una red de apoyo de apoyo psicológico para minimizar el impacto de un estrés potencial cuando los colaboradores se reintegren; además de medidas previas como pruebas de COVID-19 que descarten o confirmen el mismo en

los trabajadores y así minimizar los riesgos en la salud física sin sacrificar la productividad de la organización.

Hoy nos enfrentamos al reto de lograr que las personas se adapten a la nueva realidad y junto con esto a su predisposición hacia la adaptabilidad o el seguir normas. Sabemos que existen algunas variables para lograr que la gente cumpla las normas establecidas y que se pueden utilizar estrategias para realizar cambios conductuales y generar hábitos nuevos.

La USFQ se ha planteado el desafío de buscar técnicas y medidas de protección y cuidado para las personas que regresen al trabajo de manera segura. Para poder lograr esto, el reto principal consiste en generar los cambios conductuales necesarios, de tal manera que el personal adopte las conductas que se esperan de ellos y lograr que estas nuevas conductas respondan a una motivación intrínseca. Al analizar la situación que está atravesando la organización se han encontrado dos retos adicionales: el primero es crear medidas con las que se pueda dar soporte al personal para enfrentar situaciones de alta incertidumbre y el segundo buscar estrategias para apoyar al personal que seguirá trabajando remotamente, para que no se sienta aislado.

Es además importante que los líderes de los diferentes grupos de trabajo estén capacitados con respecto a lo que representa el trabajo remoto, tanto para los trabajadores como para la universidad. Tienen que lograr inspirar y llevar adelante los proyectos puestos en marcha junto con la colaboración cercana de su equipo. Las metas y los procedimientos deben ser claros para controlar la evaluación de los avances y los

resultados obtenidos. Aquí también la comunicación permanente y el feedback oportuno son claves para alcanzar los objetivos de cada departamento.

El incentivar a los trabajadores dentro y fuera del campus se va a convertir en uno de los factores más importantes para mantener a la comunidad unida e informada en todo momento. Se puede ver que las técnicas de trabajo remoto tomarán cada vez más fuerza en el futuro y es clave que todas las instituciones estén preparadas para este cambio.

Referencias

- Aguilar Ortega, C., De Lille Quintal, M. J., Escamilla Quintal, M., & Cetina Canto, T. (2018). Clima de seguridad ocupacional, respuesta de seguridad del jefe y conducta segura del trabajador. *Revista Electrónica de Psicología Iztacala*, 21(1), 121-141
- Armocida, B., Formenti, B., Ussai, S., Palestra, F., & Missoni, E. (2020). The Italian health system and the COVID-19 challenge. *The Lancet Public Health*, 5(5), e253.
- Asamblea Nacional del Ecuador. 2020. Leyes Aprobadas. Recuperado de <https://www.asambleanacional.gob.ec/es/leyes-aprobadas>
- B, K. M. (2010). El concepto de la solidaridad. *Revista Chilena De Radiología*, 16(2). doi:10.4067/s0717-93082010000200001
- Benavides, F. G. (2020). La salud de los trabajadores y la COVID-19. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 23(2), 154-158.
- Benjumea-Arias, M. L., Villa-Enciso, E. M., & Valencia-Arias, J. (2016). Beneficios e impactos del teletrabajo en el talento humano. Resultados desde una revisión de literatura (Benefits and Impacts of Telework in Human Talent Results from a Literature Review). *Revista CEA*, 2(4).
- Briscese, G., Lacetera, N., Macis, M., & Tonin, M. (2020). *Compliance with covid-19 social-distancing measures in italy: the role of expectations and duration* (No. w26916). National Bureau of Economic Research.
- Camacho, C. M. V., & Vera, M. (2018). Teletrabajo: Una Revisión Teórica sobre sus Ventajas y Desventajas. *INVESTIGATIO*, (10), 41-53.
- Carvalho, L. D. F., Pianowski, G., & Gonçalves, A. P. (2020). Personality differences and COVID-19: are extroversion and conscientiousness personality traits associated with engagement with containment measures?. *Trends in Psychiatry and Psychotherapy*, (AHEAD).
- Clarín.com. (n.d.). Coronavirus: La polémica campaña del gobierno de Guatemala para promover la cuarentena que desató una ola de críticas. Retrieved July 27, 2020, from <https://www.clarin.com/internacional/coronavirus-polemica-campana-gobie>

rno-guatemala-promover-cuarentena-desato-ola-criticas_0_XQinaL6GE.html

Colson, T. (2020). Germany could soon be hit by a second coronavirus wave, according to a top virologist. *Bussines Insiders*.

CPA Practice Management Forum “Telecommuting has Mostly Positive Consequences for Employees and Employers” CPA. Practice Management Forum, num 3, 2007, pag 19).

Daza, J. P. (2020). Imágenes, metáforas y representaciones visuales de la pandemia COVID-19. *Temas de Comunicación*, 1(40)

Fernandes, M. A., & de Alencar Ribeiro, A. A. (2020). Salud mental y estrés ocupacional en trabajadores de la salud a la primera línea de la pandemia de COVID-19. *Revista Cuidarte*, 11(2).

Fontrodona, J., & Muller, P. (2020). Reforzar la integridad empresarial ante la crisis del Covid-19 (Strengthening Business Integrity in the Face of the COVID-19 Crisis). *Available at SSRN 3571706*.

Fujishiro, K., & Heaney, C. A. (2017). “Doing what I do best”: The association between skill utilization and employee health with healthy behavior as a mediator. *Social Science & Medicine*, 175, 235-243.

Gächter, S., & Renner, E. (2018). Leaders as role models and ‘belief managers’ in social dilemmas. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 154, 321-334.

Gallegos, M., Zalaquett, C., Luna Sanchez, S. E., Mazo-Zea, R., Ortiz-Torres, B., Penagos-Corzo, J., ... & Polanco, F. A. (2020). Cómo afrontar la pandemia del Coronavirus (Covid-19) en las Américas: recomendaciones y líneas de acción sobre salud mental.

Gan, N. (2020). El nuevo brote en Beijing es un recordatorio para el mundo de que el coronavirus puede regresar en cualquier momento. *CNN*.

Guan, Y., Deng, H., & Zhou, X. (2020). Understanding the impact of the COVID-19 pandemic on career development: Insights from cultural psychology.

- Herrera, C. M. (2013). El concepto de solidaridad y sus problemas político-constitucionales. Una perspectiva iusfilosófica. *Revista De Estudios Sociales No.35*, (46), 63-73. doi:10.7440/res46.2013.07
- Huarcaya-Victoria, J. (2020). Consideraciones sobre la salud mental en la pandemia de COVID-19. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 37(2).
- Jordan, R. E., Adab, P., & Cheng, K. K. (2020). Covid-19: Risk factors for severe disease and death. *Bmj*, M1198. doi:10.1136/bmj.m1198
- Kim, H. K., & Niederdeppe, J. (2013). Exploring optimistic bias and the integrative model of behavioral prediction in the context of a campus influenza outbreak. *Journal of health communication*, 18(2), 206-222.
- La Nacion.com. (n.d.). Campañas nacionales coronavirus covid-19 conoce información y recomendaciones del ministerio de salud. . Retrieved July 27, 2020, from <https://www.nacion.com>.
- Lee, C., & Ngoc Truong, H. (2013). Repetitive Message Effect on Consumer's Recycling Behavior Based on Planned Behavior Theory. *Journal of Advanced Engineering*, 8(2), 85-94.
- Ministerio de Salud Pública del Ecuador. 2020. Coronavirus COVID-19. Recuperado de <https://www.salud.gob.ec/>
- Molina, T., & Villagómez A. (2020). *Estrategias para incentivar la participación en exámenes ocupacionales periódicos del personal administrativo de la Universidad San Francisco de Quito* (tesis de pregrado). Universidad San Francisco de Quito, Ecuador.
- Orbegoso, A. (2016). La motivación intrínseca según Ryan & Deci y algunas recomendaciones para maestros. *Educare, Revista Científica de Educação*, 2(1), 75-93.
- Organización Panamericana de la Salud. (2020). Distanciamiento social, vigilancia y sistemas de salud más fuertes son las claves para controlar el COVID-19. <https://www.paho.org/es/noticias/2-6-2020-distanciamiento-social-vigilancia-sistemas-salud-mas-fuertes-son-clave-para>

Osorio, A. (n.d.). PRIMEROS AUXILIOS PSICOLÓGICOS. Retrieved July 29, 2020, from <http://integracion-academica.org/attachments/article/173/01%20Primeros%20Auxilios%20Psicologicos%20-%20A%20Osorio.pdf>

Painter, M., & Qiu, T. (2020). Political beliefs affect compliance with covid-19 social distancing orders. *Available at SSRN 3569098*.

Perlman, A., Smith, B., Lynch, W. D., & Shatté, A. (2017). The Positive Effect of Resilience on Stress and Business Outcomes in Difficult Work Environments.

Pillon, D. (2020). Alabama Contact Tracing App Developers Assure Privacy. *Governing*.

Ramírez-Ortiz, J., Castro-Quintero, D., Lerma-Córdoba, C., Yela-Ceballos, F., & Escobar-Córdoba, F. (2020). CONSECUENCIAS DE LA PANDEMIA COVID 19 EN LA SALUD MENTAL ASOCIADAS AL AISLAMIENTO SOCIAL.

Ruiz, A. L., Arcaño, K. D., & Pérez, D. Z. (2020). La psicología como ciencia en el afrontamiento a la COVID-19: apuntes generales. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba, 10(2)*.

Shan, C. y Tang, DY (2020). El valor de la satisfacción de los empleados en tiempos desastrosos: evidencia de Covid-19. *Disponible en SSRN 3560919*.

Sowden, S. et al. Quantifying compliance and acceptance through public and private social conformity. *Conscious. Cogn. 65,359-367 (2018)*.

Sowden, S. et al. Quantifying compliance and acceptance through public and private social conformity. *Conscious. Cogn. 65,359-367 (2018)*.

Tan, W., Hao, F., McIntyre, R. S., Jiang, L., Jiang, X., Zhang, L., ... & Zhang, Z. (2020). Is returning to work during the COVID-19 pandemic stressful? A study on immediate mental health status and psychoneuroimmunity prevention measures of Chinese workforce. *Brain, behavior, and immunity*.

Universidad San Francisco de Quito. 2020. Misión y Visión. Recuperado de https://www.usfq.edu.ec/sobre_la_usfq/Paginas/sobre_nosotros.aspx

- Valiente, C., Vázquez, C., Peinado, V., Contreras, A., Trucharte, A., Bentall, R., & Martínez, A. VIDA-COVID-19. Estudio nacional representativo de las respuestas de los ciudadanos de España ante la crisis de Covid-19: respuestas psicológicas.
- Van Tongeren, D. R., Hill, P. C., Krause, N., Ironson, G. H., & Pargament, K. I. (2017). The mediating role of meaning in the association between stress and health. *Annals of Behavioral Medicine, 51*(5), 775-781.
- Wood, W., & Neal, D. T. (2016). Healthy through habit: Interventions for initiating & maintaining health behavior change. *Behavioral Science & Policy, 2*(1), 71-83.
- World Health Organization. (2020). *Mental health and psychosocial considerations during the COVID-19 outbreak, 18 March 2020* (No. WHO/2019-nCoV/MentalHealth/2020.1). World Health Organization.
- Yazdanmehr, A., & Wang, J. (2016). Employees' information security policy compliance: A norm activation perspective. *Decision Support Systems, 92*, 36-46.

REFLEXIÓN PERSONAL

Durante mi carrera, han sido muchas las veces en la cuales me he puesto a pensar lo importante que es una buena administración de recursos humanos. Hoy en día el mundo nos pone una situación real e impredecible que nos cambió la vida a todos. La pandemia del COVID-19 ha hecho que el mundo entero se reinvente y tengamos que crear medidas y protocolos que nunca antes habíamos pensado en llegar a utilizar.

En estudios desarrollados a nivel mundial como el de Jaramillo y Romero (2020), es evidente que los efectos psicológicos generados por la pandemia de COVID-19 en la población son muy importantes, ya que se encontró la presencia de síndrome de estrés postraumático, enojo, confusión, irritabilidad, insomnio, frustración, aburrimiento, preocupación por pérdidas económicas, etc.

Esta situación nos planteó a todas las personas un reto enorme, más aún cuando se piensa en el retorno al trabajo. Nos comenzamos a preguntar cómo sería la nueva realidad y cómo podríamos afrontarla. Hemos creado protocolos y necesitamos que la gente siga y cumpla las normas, por lo nos forzamos a investigar y descubrí muchas herramientas que se habían usado en el pasado, y otras nuevas para poder combatir esta crisis.

A lo largo de esta investigación aprendimos que no se trata solo de implantar una norma y esperar que la gente la siga, aprendimos que hay muchas teorías y principios que afectan el cumplimiento de las normas. Para mí en lo personal ha sido una oportunidad de conocimiento y aprendizaje, el poder seguir tan de cerca un tema así de importante y nuevo para toda la humanidad.

Es un gusto haber podido aportar con algo a este conocimiento e investigación y espero que lo escrito en esta tesis sea de mucha utilidad para las personas y organizaciones, que al igual que la USFQ, no buscan implantar una medida o cambio de conducta basándose en la obligación, sino que buscan el bienestar de la comunidad, analizando sus necesidades para después poder incentivar un cambio en la conducta en su comunidad.