


## GOBERNANZA UNIVERSITARIA: LAS NUEVAS INCERTIDUMBRES EN LAS FORMAS DE TRABAJO POST PANDEMIA

*University governance, the new uncertainties  
in post-pandemic ways of working*

**Alexis Soto Salcedo**


Universidad Mayor, Chile

[alexis.soto@umayor.cl](mailto:alexis.soto@umayor.cl)

 <https://orcid.org/0000-0002-1304-4438>

**Diego Felipe Arbeláez-Campillo**


Grupo de Investigación Lenguajes,  
Representaciones y Educación, Univer-  
sidad de la Amazonia, Colombia  
[dfaca@hotmail.com](mailto:dfaca@hotmail.com)

 <https://orcid.org/0000-0002-9041-9563>

**Juan Guillermo Estay Sepúlveda**

Universidad Católica de Temuco, Chile  
Universidad de Salamanca, España

Universidad Adventista de Chile, Chile  
[jges@usal.es](mailto:jges@usal.es)

 <https://orcid.org/0000-0001-7348-5529>

Este trabajo está depositado en Zenodo:

DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.5980135>

**Alex Véliz Burgos**

Universidad de Los Lagos, Chile

[alex.veliz@ulagos.cl](mailto:alex.veliz@ulagos.cl)


 <https://orcid.org/0000-0003-1371-9041>

**Magda Julissa Rojas-Bahamón**

IE Jorge Eliécer Gaitán, Universidad de

la Amazonia, Colombia


[mjulissa@gmail.com](mailto:mjulissa@gmail.com)

 <https://orcid.org/0000-0003-4882-1476>

**Pedro Villasana López**

Universidad de Los Lagos, Chile

[edro.villasana@ulagos.cl](mailto:edro.villasana@ulagos.cl)

 <https://orcid.org/0000-0001-8713-8202>

**Germán Moreno Leiva**

Universidad de Las Américas, Chilemju

[kinegerman@gmail.com](mailto:kinegerman@gmail.com)

 <https://orcid.org/0000-0001-5338-0391>

pp:426-437

### RESUMEN

La pandemia ha llevado a reflexionar sobre adecuaciones en las jornadas de trabajo, reduciendo los tiempos de presencialidad y transitando aceleradamente a sistemas de teletrabajo y trabajo remoto, lo anterior ha obligado a los sistemas de gobierno universitario a flexibilizar los sistemas de seguimiento y control, pero al mismo tiempo ha generado que trabajadores y trabajadoras aumenten el tiempo empleado en el desarrollo de sus actividades con los desafíos y tareas encomendadas. Este ensayo revisa los elementos asociados a la reducción de la jornada laboral y los desafíos que esta nueva normalidad acarrea para los gobiernos universitarios luego de la capacitación e instalación de sistemas robustos que permitan realizar las mismas tareas fuera del espacio de la organización.

**Palabras claves:** Gobernanza universitaria, teletrabajo, nueva normalidad, COVID-19

### ABSTRACT

The pandemic has led to reflection on adjustments in working hours, reducing face-to-face times and moving rapidly to teleworking and remote work systems, the foregoing has forced university government systems to make monitoring and control systems more flexible, but at the same time, it has generated that workers increase the time spent in the development of tasks to meet the challenges and tasks entrusted. This essay reviews the elements associated with the reduction of working hours and the challenges that this new normal entails for university governments after the training and installation of robust systems that allow the same tasks to be carried out outside the organization's space.

**Keywords:** University governance, telecommuting, the new normal, COVID-19.



## INTRODUCCIÓN

Probablemente uno de los grandes desafíos a los que se han visto expuestos los gobiernos universitarios además del tránsito de sus modelos de enseñanza a regímenes virtuales, ha sido la forma de relación con sus unidades académicas, administrativas y de soporte en todos los niveles de operación.

Este desafío, sin duda ha generado tensiones laborales ancladas en las percepciones de tiempo y ocupación que cada uno de los actores del complejo sistema universitario tiene, de lo que se hace o se deja de hacer, de este trabajo a veces no se tiene más reporte que el cumplimiento de algunas tareas que le delega su jefatura.

Al mismo tiempo la expectativa construida desde el colaborador respecto de su gobierno universitario de espacios de participación en las decisiones corporativas, y una demanda de mejora en beneficios sociales y de calidad de vida en congruencia con los efectos sociales que ha generado la pandemia. Ahora bien, como lo plantea Véliz y otros (2020a) estos últimos acontecimientos han presionado al sistema universitario para acelerar los mecanismos de respuesta de un modelo convencional de gestión que ha sido difícil de actualizar, puesto que cuando recién se iniciaba un proceso de ajuste estructural y de operación respecto a la crisis social vivida en Chile y Colombia entre octubre de 2019 y marzo de 2020, surge la pandemia de la covid-19, que vuelve a congestionar la estructura de gobierno reinstalando nuevos escenarios

de incertidumbre en los procesos locales de gestión. Esto seguramente generará diversos cambios entre los actores del poder a nivel internacional, nacional y regional, cambiando el mundo de las personas en sus diversas dimensiones (Arbeláez-Campillo & Villasmil, 2020). A nivel nacional e internacional el colapso en lo sanitario, económico, político y social de un modelo que ya venía mostrando signos de crisis, es precipitado por la pandemia, destapando a la fuerza un sinnúmero de incertidumbres que, si nos guiamos por las declaraciones acerca del errático comportamiento del virus desde la autoridad sanitaria en muchos países, dificulta imaginar a futuro las consecuencias políticas, económicas y sociales que se reproducen exponencialmente día a día, encaminándonos a un escenario cada vez más incierto (Villasana, 2020a).

En general, las Universidades se han planteado diversos escenarios, la recuperación de la normalidad que existía hasta antes del 2020, un recrudescimiento de las condiciones sanitarias y un aumento de restricciones en todos los ámbitos y/o una adecuación a una “nueva normalidad” que conlleve a un cambio en la utilización de los espacios físicos que afectaría a estudiantes, profesores y administrativos (Charte et. al., 2020). Si bien es complejo tener claridad respecto de lo que efectivamente ocurrirá, pareciera existir consenso respecto de que el sistema educacional en su conjunto y más aún el sistema universitario ha cambiado y con ello los estilos de gestión y las formas de gobernar instituciones que migraran inevitablemente



hacia modelos en donde la flexibilidad se instalará como gran premisa de los nuevos tiempos.

Si bien el entorno de las universidades ha cambiado y seguirá cambiando, lo que genera incertidumbre entre sus integrantes, hay características esenciales de ellas que deben permanecer. En particular su rol social, su objeto de estudio: el conocimiento, la búsqueda de él, su creación, transmisión, difusión y gestión (Schmal & Cabrales, 2018). Por tanto, el gran desafío es reflexionar respecto de cuál será una fórmula amigable para transitar a un modelo de gobierno que desde la flexibilidad garantice un servicio educativo de calidad y al mismo tiempo la calidad de vida y el bienestar de todos quienes componen el ecosistema universitario. Bienestar, seguridad, verdad, y todo un conjunto de valores vitales que parecieron sostenernos hasta ahora, se diluyen rápidamente en la incertidumbre, angustia y fatalismo que se van instalando con la pandemia. Una especie de miedo va plegando los reducidos espacios que antes fueron nuestros hogares, en que sobrevivimos confinados lejos de la vida por Estados y Gobiernos abiertamente disciplinarios y autoritarios. Un nuevo Bienestar que se traduciría en ¿sobrevivir? escondido, refugiado, atemorizado, prisionero de un chantaje anónimo, víctima de una amenaza invisible e impredecible, pero ¿vivo? (Villasana, 2020b) Esto, agravado por el aprovechamiento todavía no bien cuantificado, que algunas universidades (sobre todo privadas) han hecho de la situación, sobrecargando de trabajo a

sus “colaboradores” en nombre de la eficiencia y la salud financiera de las instituciones.

### TIEMPOS DE TRABAJO EN PRESENCIALIDAD

La Organización Mundial de la Salud, define Calidad de Vida como: “La percepción que un individuo tiene de su lugar en la existencia, en el contexto de la cultura y del sistema de valores en los que vive y en relación con sus objetivos, expectativas, normas y preocupaciones” (OMS, 1966). Es, por tanto, una representación conceptual que incluye diversos aspectos, siendo uno de los principales la percepción psicológica del individuo, así como la salud física, relaciones sociales y el entorno (Robles-Espinoza et. al., 2016).

En este sentido la calidad de vida estaría afectada por múltiples variables entre las que podríamos identificar salud física y emocional, acceso a vivienda y educación, sensación de seguridad, trabajo con condiciones laborales adecuadas, acceso a recreación y divertimento, vida familiar y comunitaria, entre otras cosas derivadas de la subjetiva comprensión del buen vivir (Aragón et. al., 2018). De allí que el intento por establecer propuestas de mejoramiento resulta complejo, toda vez que debiera establecerse una nueva forma de vivir y trabajar, lejos del modelo hedónico de satisfacción y consumismo que nos somete a una carrera indiscriminada de competencia individual (Vélez-Burgos & Francisco-Carrera, 2020). Un insidioso proceso de cosificación y mercantilización del Bienestar, en el afán de objetivarlo, medirlo, prede-



cirlo, dosificarlo y poder negociarlo, lo ressignifica como No malestar-Éxito, calidad o standard de vida; en un marco en el cual la desnaturalización-expropiación del Bienestar lo constituyen en dispositivo de colonización y dominación (Villasana, 2020b).

Dejando claro lo anterior, y comprendiendo que enfocarse solo en el tiempo del trabajo, aparece como una mirada reduccionista del tema, hoy en día surgen nuevos temas asociados a una integración armónica entre salud mental y trabajo que pareciera relevante identificar. Se visualizan por ejemplo (Bravo et. al., 2020; Zadov et. al., 2021; Dollard & Bakker, 2010):

1.- Flexibilidad horaria centrada principalmente en orientar un sistema de trabajo centrado más en desafíos y tareas que tiempos de permanencia en un espacio físico definido.

2.- Rentas justas equitativas y proporcionales a la complejidad del trabajo.

3.-Presencia de entornos saludables, que cada espacio laboral posea condiciones necesarias adecuadas, luminosidad, privacidad, servicios de higiene, alimentación y descanso.

4.-Sistemas de bienestar laboral que permitan incentivar un buen clima interpersonal y una adecuada satisfacción con el entorno, beneficios de salud, seguros colectivos, descuentos de salud, seguros u otros que contribuyan a una percepción subjetiva de contar con cierto nivel de protección por parte de la administración del centro de estudios.

5.-Reconocimiento, desarrollo y

crecimiento laboral profesional que permita al trabajador académico y administrativo de una Universidad proyectar visualizar espacios de capacitación y perfeccionamiento que le permitan ir aumentando sus competencias para mejorar la calidad de su trabajo, pero al mismo tiempo elevar la satisfacción personal que tiene respecto de su propio desempeño.

6.- Cambios en la cultura organizacional, muchas organizaciones en pos de un sistema de eficiencia y logro de objetivos estratégicos previamente definidos, instalan una cultura organizacional que desconoce las influencias múltiples que se producen al interior de un sistema universitario generando modelos burócraticos pesados que declaran innovación y creatividad pero al mismo tiempo lo desincentivan por lo complejo y estresante y dificultoso que significa el sólo hecho de intentar serlo. Es relevante que el gobierno universitario pueda fomentar el trabajo colaborativo y de equipo, con estructuras más livianas, y multicomunicadas que permitan activar y sostener comunidades de trabajo que propician las relaciones interpersonales y mueven la organización de manera sana hacia el logro de sus objetivos.

De algún modo, según Acosta-Silva y otros (2021) la gobernanza universitaria ha sido desafiada a buscar fórmulas efectivas que incentiven la coordinación y cooperación entre diversos actores de todos los subsistemas para identificar objetivos y estrategias comunes orientadas hacia la gestión del cambio institucional, para poder adaptarse como un ente orgá-





nico y sincronizado a las transformaciones ocurridas en sus entornos institucionales, regionales y globales. Sin duda espacios que a pesar de las facilidades que ha dado la tecnología han disminuido y muchos estamentos han sentido estar fuera del devenir cotidiano de la institución, centrando los debates no solo en la presencialidad del trabajo sino también en los espacios de participación. Lo anterior en una línea distinta a la centralización de la dirección de las universidades que durante este tiempo han disminuido los espacios de participación y han vuelto a concentrar poder en algunos nudos específicos reduciendo la participación de administrativos, académicos y estudiantes en la conducción de los asuntos institucionales (Acosta-Silva et al., 2021)

Esta reflexión instalada en el área de la reducción de los tiempos presenciales de trabajo era probablemente desechada antes de la pandemia por COVID 19 por el temor respecto de la inexistencia de mecanismos de autorregulación del trabajador y que probablemente siguen circulando en las mesas de discusión de algunos directivos que dudan respecto del tiempo que cada trabajador requiere para realizar su trabajo y de si verdaderamente la función de cada uno mantiene la relevancia que tenía previo a la pandemia. El tema es cómo redefinir roles, tareas y tiempos a objeto de que sean mucho más consistentes con los requerimientos que existen en estos sistemas de interacción (Vélez-Burgos et. al., 2020b).

## TRÁNSITO HACIA UN TRABAJO SEMIPRESENCIAL

Uno de estos factores involucrados en la salud y bienestar humano es el contexto ambiental, el cual tiene una influencia importante en el desarrollo de las personas, especialmente en momentos del ciclo vital donde se requieren procesos de socialización que implican salir de un núcleo social protegido como la familia hacia una búsqueda de nuevas esferas interaccionales que permitan entrenar habilidades, construir relaciones, expresar emociones, resolver conflictos y otras tantas manifestaciones de humanidad que permiten tener una experiencia subjetiva de estar en el camino de la vida (Vélez-Burgos et. al., 2020).

La distribución equitativa de los tiempos permite a las personas distribuir la vida de manera de poder cumplir los distintos roles del buen vivir, realizar actividades personales, familiares, recreativas y de descanso, de manera de asegurar un equilibrio psicofisiológico garantizando niveles de motivación adecuados para la realización de cualquier tarea (Theorell et. al., 2015).

Durante los últimos años hemos visto como los ciudadanos de países Latinoamericanos posmodernos ocupan gran parte del diario vivir en el trabajo y en los tiempos de traslado, una familia promedio en regiones sale de su casa cerca de las 07:00 am y retorna no antes de las 20:00 pm, lo que probablemente puede ser aún más extenso en ciudades más grandes. Esto sin lugar a dudas aumenta los niveles de estrés y la manifestación



de enfermedades psicológicas asociadas a la ansiedad, la depresión y otras vinculadas a la baja autoeficacia y sensación de desadaptación en el entorno vital. Kivimaki y otros (2015) determina que existe una relación entre las horas de trabajo, el tipo de ocupación y el nivel socioeconómico con la fisiología, aumentando el riesgo de desarrollar patologías crónicas; mientras que, en otros estudios, la fatiga aparece como el signo más evidente de un trabajo al límite de las capacidades de las personas percibiéndose como una falta de energía o motivación (Härmä, 2006). Al estar bajo una constante extensa jornada, los tiempos destinados a recuperar el organismo se ven disminuidos, con lo que se afectan procesos fisiológicos, como la regulación de la presión arterial, la secreción de hormonas y la actividad del sistema nervioso simpático (Moratti, 2015).

Las jornadas laborales muy extensas, se relacionan con la disminución en el desempeño y eficiencia en el trabajo, errores en el cumplimiento de los sistemas de seguridad y síntomas de fatiga. Esto, se relaciona a su vez con el aumento de factores de riesgo para desarrollar patologías como el infarto agudo de miocardio, síndrome metabólico, patologías musculoesqueléticas, fatiga y sueño, enfermedades crónicas y una disminución de la salud mental de las personas (Haro-García et. al., 2007; Theorell et. al., 2015).

El intento de creación de empleo reduciendo la jornada de trabajo debe observarse a la luz del proceso continuo de generación y absor-

ción de la productividad, esto es, del crecimiento y reparto del producto; de la inflación, como mecanismo de competencia distributiva; y del uso del tiempo de los individuos asignado entre actividades de producción y de consumo. Buena parte de las actividades de producción pueden ser sometidas a un cambio en la jornada de trabajo sin que la reorganización de tiempos y actividades pueda representar un serio problema para las empresas. Es más, precisamente hay un cúmulo de nuevas actividades donde la flexibilización es precisamente algo deseado por los propios empresarios (Bravo et. al., 2020).

En un estudio realizado por el Ministerio de Hacienda de Chile, concluyó que la disminución de la jornada laboral de 48 a 45 horas no tuvo un efecto significativo en la disminución de la empleabilidad de las personas; mientras que aquellos que disminuyeron su jornada laboral se vieron favorecidos por un aumento del salario a modo de compensación por la reducción horaria (Sánchez, 2013).

En relación con los demás países que han implementado políticas públicas de reducción de jornadas laborales, se evidencian distintas reacciones y consecuencias, en el caso de Alemania se hizo mediante la negociación de acuerdos y Francia, por otro lado, redujo su jornada de forma legislativa. En ambos países se han realizado diversas mediciones para ver sus efectos; en Alemania, Hunt (1999) utilizó la variación industrial para ver los efectos de la reducción de jornada laboral, lo que no fue suficiente puesto los resultados no fueron estadísti-



camente significativos.

Francia por otra parte, ha tenido dos reducciones de la jornada laboral, en 1982 y en 1998, cada una con diferentes características, diseños y consecuencias, debido a las políticas bajo las cuales se implementaron. En un estudio realizado por Kramarz y otros (2008) se utilizaron test para ver el impacto de la reducción de la jornada laboral en distintas variables, como, empleabilidad, productividad laboral y productividad de capital, entre otros. Dentro de sus principales hallazgos se encuentra un efecto positivo en la empleabilidad.

Portugal, otro país que redujo su jornada laboral, en el año 1996, de 44 a 40 hrs, demostró que la reducción de la jornada no condujo a una mayor pérdida de trabajo, manteniendo las ganancias mensuales y aumentando los salarios por hora (Raposo & Van Ours, 2010).

Pese a la evidencia existente, las consecuencias de la reducción de la jornada laboral se mantienen ambiguas, puesto la cultura de los países difiere una de otra, al mismo tiempo que las políticas que se han implementado para el mismo hecho (Sánchez, 2013)

En el ámbito social, es preciso hacer referencia a algunas características que pueden ir asociadas al hecho de trabajar menos horas, esta modalidad ofrece algunas ventajas para los trabajadores, como pueden ser una mayor adaptabilidad a las condiciones personales y una mayor facilidad

de conciliación de la vida laboral y familiar, sin tener que renunciar al empleo. Esto sin lugar a dudas ampliar las posibilidades de interacción social, el uso de espacios públicos y una vinculación con el territorio que genera nuevas formas de vincularse con la naturaleza y el medio ambiente. Esta conciencia del otro permite ser más cuidadoso haciendo un uso adecuado de la civilidad aportando de mejor forma a la convivencia social (Veliz-Burcos et. al., 2020).

Al respecto, es muy posible que la modalidad semipresencial, aquella que combina clases presenciales con el aprendizaje en línea, defina la futura provisión del servicio educativo (Benites, 2021) y en este sentido probablemente los trabajadores tendrían que adaptarse inevitablemente a este nuevo contexto de interacción en donde la atención o el acompañamiento del servicio educativo que la Universidad brinda podría ser acompañado por agentes presenciales o por soportes virtuales en consideración al requerimiento o demanda que el estudiante realice (Arbeláez-Campillo & Rojas-Bahamón, 2021).

## DESAFÍOS DEL TRABAJO REMOTO

La realización de trabajo remoto o teletrabajo se entiende como una modalidad en donde el trabajador puede realizar sus tareas fuera de las instalaciones de la organización, utilizando medios tecnológicos que le permiten desarrollar sus labores y mantenerse comunicado con su empresa mediante el uso de tecnologías que le permitan cumplir con sus funciones de manera remota, así como su control y



seguimiento (García, 2018). Este tipo de trabajo, así como la disminución de las horas de trabajo presencial había sido altamente resistido en tiempos de pre-pandemia sobretodo porque existía un cierto desconocimiento respecto de cómo operativizar las acciones de seguimiento y control del ejercicio de las funciones. Estudios realizados comparando las formas tradicionales de trabajo con el teletrabajo demostraron que las personas que realizan teletrabajo se esfuerzan más para ver cumplidos sus objetivos y no les importa alargar la jornada laboral con este fin, verificándose un mayor compromiso con su organización (Felstead & Henseke, 2017). Esto requiere ser estudiado en mayor profundidad, pues la superposición de la doble y triple jornada, sobre todo en las mujeres, no parece ser un efecto menor y se ha intensificado en pandemia; sobre todo ante la amenaza (velada pero permanente) de perder el empleo, con sus respectivos impactos en la salud de las personas.

Velásquez y Vera (2018) señalan que los factores que transforman el teletrabajo en una opción atractiva son: un horario de trabajo flexible, posibilidad de trabajar desde cualquier lugar, no tener restricción de movilidad de equipos de trabajo, evaluación de desempeño por medición de resultados presentados, y reuniones virtuales. El teletrabajo, al impulsar el uso de las tecnologías de comunicaciones, propone como beneficio adicional, el mejorar la calidad de vida de los trabajadores e incentivar el trabajo en equipo promoviendo la inclusión social (García, 2018).

Pero no se debe dejar de lado que para que lo anterior surta éxito hay barreras o desafíos que superar por parte de las empresas, pues se tienen que hacer inversiones en formación y en tecnología, y el trabajador debe cambiar su estilo de vida para poder convivir con su trabajo en casa (Charro, 2018).

En el mundo universitario esto cobra cada vez más sentido la fuerte inversión que las instituciones de educación superior han desarrollado durante el tiempo de pandemia para capacitar a profesores y administrativos en trabajo remoto sumado a la alta inversión de tecnología que propone sistemas más robustos y confiables de interacción ponen un acento importante en que esta modalidad de teletrabajo posiblemente ha llegado para quedarse. Frente a este punto Ramos et al (2020) destaca la importancia de esta “nueva realidad” no como un elemento pasajero, por lo que las medidas que se tomen relacionadas con el bienestar físico y mental de los trabajadores serán necesarias no solamente mientras dure la pandemia, sino que pueden ser adoptadas como parte del proceso de transformación organizacional de las empresas que reorienten a sus colaboradores hacia actividades de teletrabajo de forma más permanente.

Ahora bien, el salto de la educación presencial a los entornos virtuales abrió una puerta a nuevas oportunidades de aprendizaje, pero también a problemas, algunos ya existentes en la presencialidad que se evidenciaron y/o profundizaron en la virtualidad, y otros propios de la nueva modali-





dad (Ardini et. al., 2020). Sin duda los grandes desafíos están asociados a una peligrosa tendencia al centralismo que podría llevar a un retroceso en los sistemas de clima organizacional y relaciones humanas tan importantes para el bienestar colectivo de trabajadores y trabajadoras.

## CONCLUSIONES

La discusión de reducción de la jornada de trabajo probablemente trae a colación viejos paradigmas que están anquilosados en el pensamiento clásico de una sociedad que esperaba que las personas se mantuvieran siempre ocupadas como señal de buen vivir, el valor asignado al que trabaja y los conceptos de mérito a quién es muy trabajador se anclan en la filosofía popular representada en dichos como “La ociosidad es la madre de todos los vicios”.

Probablemente durante los siglos anteriores el énfasis estuvo en el descubrimiento, construcción y poblamiento de un mundo inexplorado, hoy en cambio ponemos acento en cómo cuidarlo, mantenerlo y no sobreexplotarlo, lo mismo que con el ser humano. Ya advertimos la finitud y nos dimos cuenta que los recursos eran menos inagotables de lo que creíamos y el ser humano necesitaba avanzar en bienestar y calidad de vida más allá del desempeño ocupacional en el trabajo. Hoy las lógicas son otras y requieren avanzar tal vez con menor velocidad, pero con más conciencia de lo que hacemos, lo que necesitamos y lo que queremos (Byung-Chul, 2017).

Es ella la llamada a pensar y abrir

camino para el abordaje de los grandes problemas que están afectando a la humanidad, tales como el cambio climático, la escasez de agua, los problemas energéticos, el aumento de la longevidad, la rápida evolución de la tecnología y otros aspectos propios del desarrollo de la sociedad (Schmal & Cabrales, 2018). De allí la importancia de un pensamiento crítico que permita enfrentar las crisis humanas con una mirada reflexiva, siendo consciente del poder que tienen las personas para fomentar los cambios sociales (Arbeláez-Campillo et. al., 2020).

Este desafío de bienestar nos lleva a repensar el mundo y a la forma en que vivimos en él, y desafía a las universidades y sus gobiernos a sentar precedente en una nueva relación en su ecosistema laboral en donde puedan coexistir el trabajo presencial, la semipresencialidad y el trabajo remoto, y de esa virtuosa interacción surja una nueva forma de garantizar el logro de los objetivos estratégicos dando garantías de calidad en los servicios educacionales prestados.

## REFERENCIAS

Aragón, Milton; Véliz Burgos, Alex; D’armas-Regnault, Mayra; Gallejos Ruiz Conejo, Ada. (2018). La ciudad y los rostros del otro: el bienestar humano en un contexto metropolitano. En **Utopía y Praxis Latinoamericana**, vol. 23, n°83. 58-65

Arbeláez-Campillo, D.; Tatsiy, V.; Rojas-Bahamón, M.; Danilyan, O. (2020). Contributions of critical thinking as a form of participation and political deliberation. **Amazonia In-**



vestiga, vol. 9, n°27. 5-12. <https://doi.org/10.34069/AI/2020.27.03.1>

Arbeláez-Campillo, Diego; Villasmil Espinoza, Jorge. (2020). Escenarios prospectivos de un nuevo orden internacional que se vislumbra luego de la pandemia covid-19. **Telos: revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales**, vol. 22, n°3. 494-508. DOI: [www.doi.org/10.36390/te-los223.02](http://www.doi.org/10.36390/te-los223.02)

Arbeláez-Campillo, D. F., & Rojas-Bahamón, M. J. (2021). Retos y desafíos de las universidades 2020-2030. *Amazonia Investiga*, 10(38), 7-10. <https://doi.org/10.34069/AI/2021.38.02.0>

Ardini, C.; Herrera, M.M.; González Angeletti, V.; Secco, N.E. (2020). **Docencia en tiempos de coronavirus: una mirada al trabajo docente y la experiencia educativa en entornos virtuales en el marco del ASPO por la pandemia COVID-19**. Publicación Digital. Mutual Conexión. Facultad de Ciencias de la Comunicación Universidad Nacional de Córdoba. Córdoba, Argentina. 2020. <http://transmediacordoba.org.ar/covid-19-la-experiencia-educativa-en-el-contexto-de-la-pandemia/>

Benites, R. (2021). **La Educación Superior Universitaria en el Perú post-pandemia** (pp. 1-11). PUCP. <https://escuela.pucp.edu.pe/gobierno/wp-content/uploads/2021/05/La-Educacion-Superior-Universitaria-en-el-Peru-post-pandemia-VF.pdf>

Bravo-Villa, Ninoska; Mansilla-Sepúlveda, Juan; Véliz-Burgos, Alex. (2020). Teletrabajo y agobio laboral del profesorado en tiempos de COVID-19. **Medisur**, vol.18, n°5. 998-1008. Dis-

ponible: <http://www.medisur.sld.cu/index.php/medisur/article/view/4732>

Chaparro Lemus, R. (2018). **Desafíos en la implementación del teletrabajo en una PYME** en Bogotá. (Título de Especialista en Gestión de desarrollo administrativo). Universidad Militar Nueva Granada. <http://hdl.handle.net/10654/17887>.

Charte, F.; Rivera, A.J.; Medina, J.; Espinilla, M. (2020) El ecosistema de aprendizaje del estudiante universitario en la post-pandemia. Metodologías y herramientas. **Enseñanza y Aprendizaje de Ingeniería de Computadores**, n°10. 15-38.

Dollard, M.F.; Bakker, A.B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. **J Occup Organ Psychol**, vol.83. 579-99.

Felstead, A. & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. **New Technology, Work and Employment**, vol.32, n°3. 195-212. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12097>

García Jaramillo, C. (2018). **Conceptualización de los beneficios del teletrabajo en el sector empresarial caleño en mujeres cabeza de hogar**. (Doctoral dissertation). Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá-Uniempresarial. <http://hdl.handle.net/11520/26875>

Byung-Chul, Han. (2017). **La Sociedad del Cansancio**. Herder, España, Segunda Edición.



Härma, M. (2006). Workhours in relation to work stress, recovery and health. **Scandinavian Journal of Work, Environment & Health**, vol.32, n°6. 502-514.

Haro-García, L.; Sánchez-Román, R.; Juárez-Pérez, C.A.; Larios-Díaz, E. (2007). Justificaciones médicas de la jornada laboral máxima de ocho horas. **Rev Med Inst Mex Seguro Soc**. vol.45, n°2.191-197.

Hunt, J. (1999). Has work-sharing worked in Germany. **Quarterly Journal of Economics**, vol.114, n°1. 117-148.

Kivimäki, Mika; Virtanen, Marianna; Kawachi, Ichiro; Nyberg, Solja; Alfredsson, Lars; Batty, David; et. al. (2015). Long working hours, socioeconomic status, and the risk of incident type 2 diabetes: a meta-analysis of published and unpublished data from 222 120 individuals. **Lancet Diabetes Endocrinol**, vol.3, n°1. 27-34.

Kramarz, F.; Cahuc, P.; Crepón, B.; Schank, T.; Skans, O.; van Lomwel, G.; Zylbergberg, A. (2008). **Labour Market Effects of Work-Sharing arrangements in Europe**. En: Boeri, Burda, Kramarz (Eds.), Working Hours and work sharing in the EU and USA: are Europeans lazy or Americans crazy? Oxford University Press (Part II).

Ramos, V.; Ramos-Galarza, C.; Tejera, E. (2020). Teletrabajo en tiempos de COVID-19. **Revista Interamericana de Psicología**, vol.54, n°3. e1450.

Raposo, P. & van Ours, J. (2010). How working time reduction affects jobs and wages. **Economic Letters** vol.106, n°1. 61-63.

Robles-Espinoza, A.; Rubio-Jurado, B.; De la Rosa-Galván, E.; Nava-Zavala, A. (2016). Generalidades y conceptos de calidad de vida en relación con los cuidados de salud. **El Residente** vol.11, n°3. 120-125.

Sánchez, R. (2013). Do reductions of standard hours affect employment transitions?: Evidence from Chile. **Labour Economics** vol.20. 24-37.

Schmal, R. & Cabrales, F. (2018). El desafío de la gobernanza universitaria: el caso chileno. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, vol.26, n°100. 822-84V8.

Theorell, T.; Hammarström, A.; Aroonsson, G.; et al. (2015). A systematic review including meta-analysis of work environment and depressive symptoms. **BMC Public Health** vol.15. 738.

Velásquez Camacho, C.M. & Vera, M. (2018). Teletrabajo: Una Revisión Teórica sobre sus Ventajas y Desventajas. **INVESTIGATIO** n°10. 41-53. <https://doi.org/10.31095/irr.voi10.194>

Véliz Burgos, Alex & Francisco-Carrera, Francisco. (2020). Educación, generosidad, ecología y silencio: hacia una didáctica de la salud y el bienestar en las aulas del siglo XXI. **Revista Costarricense De Psicología** vol.9, n°1. 19-34. <https://doi.org/10.22544/rcps.v39i01.02>

Véliz Burgos, Alex; Dörner Paris, Anita; Soto Salcedo, Alexis; Alvarado, Paola. (2020a). Gobernanza universitaria en tiempos de crisis sociosanitaria: experiencias de directivos chilenos. **Hallazgos** vol.18 n°35. 31-53. DOI: <https://doi.org/>



[g/10.15332/2422409X.5454](https://doi.org/10.15332/2422409X.5454)

Véliz Burgos, Alex; Soto-Salcedo, Alexis; Francisco-Carrera, Francisco José; Peña-Testa, Claudia; Katrandzhiev, Aleksandar Ivanov. (2020b). El contexto ambiental y geográfico en la vivencia del confinamiento por pandemia. **Revista Notas Históricas y Geográficas**, n°25. 211-230.

Villasana López, Pedro. (2020a). De la crisis de los fundamentos, a los fundamentos de una crisis civilizatoria más allá de la Modernidad. COVID 19 como catalizador en Chile. **Salud y Bienestar Colectivo** vol.4, n°. 18 – 28.

Villasana López, Pedro. (2020b). Bienestar como dispositivo de gobernanza en Chile. ¿horizontes postpandemia? **Comunidad y Salud** vol.18, n°2. 62 – 73.

Zadow, A.J.; Dollard, M.F.; Dormann, C.; et. al. (2021). Predicting new major depression symptoms from long working hours, psychosocial safety climate and work engagement: a population-based cohort study. **BMJ Open** vol.11. e044133. doi:10.1136/bmjopen-2020-044133