

ACADEMIA & CONFLICTO

EN TIEMPOS DE TRANSFORMACIÓN SOCIAL

Relaciones humanas,
prácticas educativas e
instrumentos pedagógicos.



Universidad
CATÓLICA
de Pereira

Editorial

Academia y conflicto en tiempos de transformación social: Relaciones humanas, prácticas educativas e instrumentos pedagógicos

- I. Lozano-Mejía, Enerieth, autora.
- II. Rueda-Rodríguez, Héctor Fernando, autor.
- III. López-Benítez, Mauricio, autor.

Citación sugerida:

Rueda-Rodríguez, H.F., López-Benítez, M., & Lozano-Mejía, E. (2026). *Academia y conflicto en tiempos de transformación social: Relaciones humanas, prácticas educativas e instrumentos pedagógicos*. Universidad Católica de Pereira.

-- 1 a. ed. -- Colombia: Pereira. 133 pp.

ISBN: 978-628-7710-15-3 (Electrónico)

1. Clima Organizacional 2. Cultura Organizacional 3. Transformación Digital 4. Educación Superior 5. Pedagogía

KJB - Estudios empresariales: general

Catalogación en la publicación – Universidad Católica de Pereira.

Primera edición 2026

Universidad Católica de Pereira

Rector: Pbro. Behitman Alberto Céspedes De los Ríos

Vicerrector Académico: Iván Alonso Buitrago Márquez

Director de Investigaciones e Innovación: César Alberto Aristizábal Valencia

Profesional encargado de la Gestión Editorial: Juan David Ospina Bedoya

Créditos Editoriales

Editor General: César Alberto Aristizábal Valencia

Corrección de estilo: Juan David Ospina Bedoya

Diseño y diagramación: AXIOMA SOLUCIONES S.A.S

Reservados todos los derechos

© Universidad Católica de Pereira
Carrera 21 No. 49-95 Av. de las Américas Pereira,
Colombia PBX (+57) (606) 3124000
<https://www.ucp.edu.co/>

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento de la Universidad Católica de Pereira, ni genera su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos contenidos en la obra, así como por la eventual información sensible publicada en ella.

Pereira, Colombia
2026

ACADEMIA & CONFLICTO EN TIEMPOS DE TRANSFORMACIÓN SOCIAL

Relaciones humanas,
prácticas educativas e
instrumentos pedagógicos.

“La universidad no puede cerrarse en sí misma. Debe encontrarse con la sociedad. [...] La tarea central de la universidad es ser una sede del saber que ayude a la humanidad en su permanente búsqueda de mayores horizontes de dignidad y libertad.”

Boaventura de Sousa Santos, La universidad en el siglo XXI (2010, p. 31)

Declaración de Contribución de los Autores

La presente obra es resultado de un trabajo colectivo articulado mediante tres líneas investigativas; cada autor asumió la responsabilidad de una línea y del capítulo derivado de ella. Esta distribución permitió abordar el impacto de la pandemia de COVID-19 en la institución desde el clima, la cultura y las capacidades digitales.

Enerieth Lozano-Mejía es autora del Capítulo III, *El clima organizacional en tiempos de pandemia*; sus contribuciones comprenden la conceptualización del estudio y la adaptación del cuestionario de clima organizacional. También realizó su aplicación al personal administrativo y condujo las entrevistas semiestructuradas y el análisis documental. Asimismo, efectuó la curaduría de los datos, el análisis dimensional y la triangulación de los hallazgos cuantitativos y cualitativos.

Héctor Fernando Rueda-Rodríguez es autor del Capítulo IV, *Cultura organizacional y tensiones formativas*; sus contribuciones incluyen la conceptualización del análisis crítico de la cultura académica en el programa de Administración de Empresas y el diseño del trabajo de campo con docentes. También realizó el análisis temático de las tensiones entre los proyectos formativos gerencial-corporativo y socioambiental-territorial.

Mauricio López-Benítez es autor del Capítulo V, *Transformación digital: trabajo remoto, competencias digitales, ciberseguridad y ética*; sus contribuciones abarcan la conceptualización y el análisis documental de los procesos de digitalización institucional. Estos incluyen los sistemas de información para la gestión del talento humano y las competencias digitales, así como sus implicaciones en ciberseguridad y ética.

Las secciones integradoras de la obra fueron elaboradas de manera conjunta por los tres autores: Introducción, Capítulo I (Marco de referencia integrativo), Capítulo II (Contexto, perspectiva metodológica y diseño de la investigación), Discusión Investigativa Integrada y Conclusiones Generales. Todos participaron en la revisión crítica y la edición del manuscrito completo, aprobaron la versión final y asumen responsabilidad por la integridad del contenido.

Enerieth Lozano Mejía. Estudiante de Doctorado en Informática, Universidad de Almería. Magíster en Administración, Universidad Nacional de Colombia, Especialista en Revisoría Fiscal y Contraloría, Corporación Universitaria Remington, Contadora Pública, Universidad del Valle. Docente, Universidad del Valle seccional Tuluá. Grupo de investigación: Ciencia, Acción y Desarrollo - CAD. Correo institucional: enerieth.lozano@correounivalle.edu.co; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6267-9539>. Google Scholar: https://scholar.google.com/citations?user=CEsj_BkAAAAJ&hl=es

Héctor Fernando Rueda-Rodríguez. Doctor en Ciencias Ambientales, Universidad del Valle, magíster en Ciencias de la Organización, Universidad del Valle, Ingeniero industrial, Universidad INCCA de Colombia. Docente, Universidad del Valle seccional Tuluá, Grupo de investigación: Ciencia, Acción y Desarrollo - CAD. Correo institucional: hector.fernando.rueda@correounivalle.edu.co; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7998-0328>. Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?user=ro-LqkAAAAAJ&hl=es>

Mauricio López-Benítez. Magister en Ingeniería, Pontificia Universidad Javeriana, Ingeniero de Sistemas Universidad del Valle. Docente, Universidad del Valle seccional Tuluá, Grupo de investigación: Ciencia, Acción y Desarrollo - CAD. Correo institucional: mauricio.lopez@correounivalle.edu.co. ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6468-9319>. Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?user=7JWxr-m0AAAAJ&hl=es>



PRÓ LO GO

El mundo contemporáneo atraviesa una recomposición estructural de proporciones históricas. La estabilidad del orden posterior a la Guerra Fría, articulado en torno al Estado Social de Derecho y al derecho internacional, muestra signos inequívocos de agotamiento. Una sociedad en crisis de valores asiste al desplazamiento de los referentes tradicionales de riqueza (oro, petróleo, materias primas) por nuevos actores económicos cuyo poder se sustenta en la digitalización, la inteligencia artificial y el control de la infraestructura tecnológica global. Esta revolución reconfigura los modos de producción y acumulación del capital, así como altera las formas de relación entre personas, instituciones y territorios (Castells, 2010; Santos, 2010). Las polarizaciones geopolíticas se profundizan y la tensión entre una postura neoliberal de mercado y las reivindicaciones del Estado Social se expresa con particular intensidad en América Latina y, de manera concreta, en Colombia.

En ese marco de transformaciones estructurales, la pandemia por COVID-19 no fue un evento aislado ni exclusivamente sanitario: constituyó un episodio acelerador dentro de un proceso de cambio civilizatorio ya en curso.

La virtualización forzada de las actividades educativas, laborales y administrativas hizo visible un conjunto de tensiones acumuladas: brechas digitales, desigualdades en el acceso a la tecnología, fragilidades en los vínculos laborales, contradicciones entre discursos institucionales y prácticas efectivas.

Es en este contexto donde cobra sentido la obra *Academia y conflicto* en tiempos de transformación social: Relaciones humanas, prácticas educativas e instrumentos pedagógicos, un libro que asume una premisa fundamental: la universidad no es una organización cualquiera susceptible de ser analizada con las herramientas convencionales del management. La universidad, y más aún la universidad pública, es una institución social de carácter académico, atravesada por la cultura, las posturas éticas y las disputas políticas de la sociedad en la que se inscribe (Santos, 2010; Giroux, 2001). En tanto institución social en un Estado laico, la pregunta por cómo nos tratamos, cómo nos relacionamos con el ambiente, qué tipo de instrumentos pedagógicos empleamos y para qué formamos profesionales no es una cuestión técnica: es una cuestión profundamente política, la cual exige una posición crítica frente a la propuesta hegemónica y estructural que busca instrumentalizar la educación superior.

Bajo esta mirada, Enerieth Lozano Mejía, Héctor Fernando Rueda-Rodríguez y Mauricio López-Benítez articulan un análisis guiado por una premisa crítica: ¿qué ocurre con las relaciones humanas, las prácticas educativas y los instrumentos pedagógicos cuando una institución académica pública es sometida simultáneamente a las presiones de la transformación tecnológica, a las contradicciones de su cultura institucional y a un clima laboral que refleja las fracturas del orden social más amplio?

El estudio del clima institucional, apoyado en la tradición que ha demostrado su incidencia sobre el desempeño y el compromiso de quienes habitan las instituciones (Schneider, Ehrhart y Macey, 2013), se complementa con un análisis crítico de la cultura académica que, siguiendo a Schein (2010), explora

las contradicciones entre lo que las universidades declaran y lo que efectivamente practican. La reflexión sobre la transformación digital trasciende la mirada instrumental para interrogar, como lo han hecho Selwyn (2016) y Williamson (2017), las relaciones de poder que la tecnología instala en las instituciones educativas.

La contribución de cada autor es diferenciada y complementaria. Lozano Mejía aporta una investigación empírica rigurosa sobre el clima institucional durante la pandemia, articulando métodos cuantitativos y cualitativos. Rueda-Rodríguez contribuye con un análisis crítico de la cultura académica en programas de administración, haciendo visible la disputa entre un proyecto formativo gerencial-corporativo y otro orientado a la justicia social y la sostenibilidad territorial. López-Benítez examina los impactos de la digitalización sobre las dinámicas institucionales, mostrando que la transformación digital no es un proceso neutro sino socialmente construido y culturalmente mediado

(Orlikowski, 2000). La convergencia de estas miradas produce un diálogo que reconoce la complejidad sin simplificarla.

Resulta decisivo que esta obra se sitúe en un lugar concreto: una seccional del Sistema de Regionalización de la Universidad del Valle, en el Valle del Cauca, Colombia. El Sistema de Regionalización, creado en 1985 y consolidado a lo largo de cuatro décadas, representa un proyecto político-educativo de llevar la universidad de la ciudad a los pueblos: un modelo de educación superior descentralizada que hoy integra seccionales, sedes y nodos en municipios del suroccidente colombiano, incluyendo territorios históricamente afectados por el conflicto armado, las brechas digitales y las desigualdades socioeconómicas.



El sistema no es una extensión administrativa de la sede central; constituye, en sí mismo, un campo de tensiones entre la centralización del poder académico y las necesidades específicas de comunidades indígenas, afrocolombianas, campesinas y víctimas del desplazamiento que demandan una formación pertinente para sus realidades. Una seccional como la de Tuluá tiene responsabilidades formativas propias frente a una región que la interpela, desde sus urgencias concretas, la precarización laboral, la crisis ambiental, la concentración de la tierra (Escobar, 2014; Gudynas, 2011). Situar el análisis en ese territorio es, al mismo tiempo, una decisión metodológica y una toma de posición.

Todo libro académico sobre educación superior es también un documento político: una forma de nombrar lo que se considera relevante, de visibilizar lo que suele permanecer implícito y de tomar partido con argumentos, evidencia y rigor en disputas que no admiten neutralidad. Como advertía Freire (1993), la educación nunca es neutra: siempre está al servicio de la reproducción del orden existente o de su transformación. Esta obra se inscribe en esa segunda tradición. Se dirige a investigadores, directivos universitarios, docentes y estudiantes quienes comprendan que analizar el clima institucional, la cultura académica y la transformación digital es una forma de intervenir reflexivamente en las instituciones que habitan.

Invitar a la lectura de *Academia y conflicto* en tiempos de transformación social es, en última instancia, un llamado a reconocer que las tensiones de la universidad pública no son anomalías por corregir, sino el síntoma de un mundo en reestructuración. Esta obra ofrece herramientas conceptuales y empíricas para comprender esas tensiones, hacerlas explícitas y asumir la responsabilidad histórica correspondiente a una universidad que, al reconocerse en disputa, se reafirma como el espacio ideal para formar no solo profesionales competentes, también ciudadanos críticos capaces de imaginar y construir alternativas en un territorio que, hoy más que nunca, las reclama con urgencia.

Luciana Ortega R. Politóloga, Universidad del Valle.
Delegada Comité estudiantil regional
de derechos Humanos Universidad del Valle.



CONTENIDO



PRÓLOGO	05
RESUMEN	13
INTRODUCCIÓN	14
1. CAPÍTULO I MARCO DE REFERENCIA INTEGRATIVO	16
1.1 El Clima Organizacional	17
1.2 La Cultura Organizacional	19
1.3 Liderazgo Transformacional y Gobernanza Universitaria Democrática	21
1.4 Bienestar Organizacional	22
1.5 Aprendizaje Organizacional	24
1.6 El Pensamiento Complejo y la Universidad como Sistema Adaptativo	24
1.7 Perspectivas de Género, Diversidad e Interseccionalidad en la Universidad	25
2. CAPÍTULO II CONTEXTO, PERSPECTIVA METODOLÓGICA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	28
2.1 La Universidad Pública Colombiana en Contexto	29
2.2 Diseño Metodológico	30
2.2.1 Línea 1: Estudio de Clima Organizacional - Sede Palmira	32
2.2.2 Línea 2: Estudio de Cultura Organizacional - Sede Tuluá	35
2.2.3 Línea 3: Estudio de Transformación Digital	36
2.3 Limitaciones y alcance de la investigación	37
3. CAPÍTULO III EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN TIEMPOS DE PANDEMIA	38
3.1 Análisis dimensional con interpretación crítica	42
3.1.1 Dimensión Liderazgo	43
3.1.2 Dimensión Seguridad	44
3.1.3 Dimensión Gestión de Conflictos	46
3.1.4 Dimensión Capacitación	47
3.1.5 Dimensión Comunicación	47
3.1.6 Dimensión Trabajo en Equipo	48
3.1.7 Dimensión Recursos Institucionales	48
3.1.8 Dimensión complementaria: Cambios en las dinámicas de vida	49
3.2 Análisis cruzado: convergencias y divergencias entre instrumentos	50
3.2.1 Patrón 1 Resiliencia institucional anclada en la cultura organizacional previa	53
3.2.2 Patrón 2 Disociación entre la dimensión funcional y la dimensión relacional	53
3.2.3 Patrón 3 Paradoja de la seguridad entre el protocolo y la emoción	53
3.2.4 Patrón 4 El teletrabajo como reorganizador de la vida total	54

4. CAPÍTULO IV CULTURA ORGANIZACIONAL Y TENSIONES FORMATIVAS	56
4.1 Proyectos formativos en pugna	57
4.1.1 El proyecto gerencial-corporativo	58
4.1.2 El proyecto socioambiental-territorial	59
4.1.3 Zonas de contacto y fricción entre los proyectos	60
4.2 La formación del habitus profesional	62
4.2.1 El currículo como dispositivo de producción de habitus	63
4.2.2 La evaluación como mecanismo de legitimación	63
4.2.3 El habitus ambivalente: entre la adaptación pragmática y la resistencia	63
4.3 Espacios de resistencia y construcción de alternativas pedagógicas	65
4.3.1 Docentes como intelectuales transformadores	65
4.3.2 Comunidades de práctica y aprendizaje situado	66
4.3.3 Vínculos territoriales como pedagogía contrahegemónica	66
4.4 Voces docentes sobre las tensiones formativas	68
4.5 Hacia una síntesis dialéctica: ni reproducción absoluta ni utopía voluntarista	72
5. CAPÍTULO V TRANSFORMACIÓN DIGITAL: TRABAJO REMOTO, COMPETENCIAS DIGITALES, CIBERSEGURIDAD Y ÉTICA	74
5.1 Transformación digital	75
5.2 Sistema de información en la gestión del talento humano	79
5.3 Competencias Digitales y Cultura Organizacional	81
5.4 Ciberseguridad, ética y confianza	82
5.5 La Transformación Digital como Proyecto Cultural	85
DISCUSIÓN INVESTIGATIVA INTEGRADA	86
CONCLUSIONES GENERALES	98
LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN	
ANEXOS	104
INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	122
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	



FIGURAS

Figura 1. Modelo tridimensional de la cultura organizacional

Figura 2. Perfil multidimensional del clima organizacional durante la pandemia. Los valores representan promedios en escala 1–7

Figura 3. Ranking comparativo de las dimensiones del clima organizacional.

Figura 4. Mapa de calor de puntajes por pregunta y dimensión.

Figura 5. Análisis de brechas intradimensionales.

Figura 6. Panel izquierdo: distribución porcentual del índice de favorabilidad entre los ítems del cuestionario. Panel derecho: grado de convergencia entre los hallazgos del cuestionario y las entrevistas por dimensión.

TABLAS

Tabla 1. Evolución de los enfoques teóricos sobre clima organizacional (1930-presente)

Tabla 2. Aplicación del Modelo Demandas-Recursos Laborales al personal universitario en contexto pandémico

Tabla 3. Síntesis de puntajes promedio por dimensión del clima organizacional

Tabla 4. Análisis cruzado de convergencias y divergencias entre cuestionario y entrevistas

Tabla 5. Matriz de recomendaciones por dimensión

Tabla 6. Mecanismos de reproducción del proyecto gerencial-corporativo en el programa

Tabla 7. Zonas de contacto entre los dos proyectos formativos: tensiones y potencialidades

Tabla 8. Dimensiones del habitus profesional ambivalente: disposiciones en tensión

Tabla 9. Tipología de espacios de resistencia y su potencial transformador

Tabla 10. Perfiles formativos identificados a partir de las respuestas docentes

Tabla 11. Tensiones formativas identificadas por los docentes del programa

Tabla 12. Efectos del Trabajo Híbrido sobre Dimensiones Clave del Clima Organizacional

Tabla 13. Niveles de Madurez en People Analytics

Tabla 14. Principales Amenazas Cibernéticas y su Relevancia para Instituciones de Educación Superior (2025)



RESUMEN

Este libro presenta una investigación integral sobre los desafíos contemporáneos que enfrentan las organizaciones de educación superior en América Latina, tomando como caso de estudio la Universidad del Valle, seccional Tuluá, en Colombia. A partir de la convergencia de cuatro estudios empíricos y teóricos complementarios, la obra construye una narrativa analítica unificada en torno a tres fenómenos organizacionales profundamente interconectados: el clima organizacional como expresión perceptual del ambiente laboral; la cultura organizacional como sustrato de creencias y valores que orientan la vida institucional; por último, la transformación digital como proceso de cambio radical que reconfigura ambas dimensiones.

El primer eje de análisis examina el impacto de la pandemia por COVID-19 sobre el clima organizacional del personal administrativo universitario, revelando cómo una disrupción global de escala sin precedentes obligó a las organizaciones a reconfigurar sus prácticas laborales, sus formas de comunicación y sus mecanismos de bienestar. El segundo eje analiza la cultura organizacional del Programa de Administración de Empresas desde una perspectiva crítica, identificando las tensiones formativas entre un paradigma gerencial-corporativo orientado al mercado y un proyecto educativo alternativo de base socioambiental y territorial. El tercer eje integra los dos anteriores mediante el análisis de la transformación digital como fenómeno transversal que intensifica, modifica y, en ocasiones, contradice tanto las percepciones de clima como los valores culturales sedimentados.

Metodológicamente, el libro combina enfoques cuantitativos (cuestionarios estructurados con escalas validadas), cualitativos (entrevistas semiestructuradas y análisis de discurso docente) y teórico-reflexivos (revisión sistemática de literatura con síntesis crítica), generando una triangulación que enriquece la comprensión del fenómeno or-

ganizacional desde múltiples ángulos epistemológicos. El marco teórico integra contribuciones de Schein (2010) sobre cultura organizacional; Bourdieu (1997, 2000) sobre reproducción social y habitus; Freire (1970, 1993) sobre pedagogía crítica; la teoría de la transformación digital (Nadkarni y Prügl, 2020; Grover et al., 2022), la analítica organizacional (Trenerry et al., 2021) y los enfoques decoloniales (Santos, 2009; Escobar, 2014).

Los hallazgos revelan que, si bien el personal administrativo mostró altos índices de favorabilidad en dimensiones como capacitación, comunicación y trabajo en equipo durante la pandemia, persisten tensiones significativas asociadas a la implementación apresurada del teletrabajo, la desigualdad en el acceso tecnológico y la erosión de los vínculos informales de cohesión organizacional. En el plano cultural, el programa académico analizado exhibe una incongruencia estructural entre sus valores institucionales declarados y sus prácticas pedagógicas efectivas, evidenciando la reproducción de un habitus profesional que naturaliza la racionalidad instrumental del mercado. Frente a estos desafíos, la transformación digital emerge no como solución automática, sino como proceso que amplifica las fortalezas culturales existentes mientras también intensifica las tensiones y desigualdades preexistentes.

Las implicaciones de esta investigación trascienden el caso estudiado y ofrecen un marco analítico replicable para organizaciones de educación superior en América Latina que enfrentan la necesidad de gestionar simultáneamente múltiples disrupciones: sanitarias, tecnológicas, formativas y de legitimidad social. El libro concluye con una propuesta de orientaciones estratégicas para la construcción de organizaciones más resilientes, éticas y comprometidas con el desarrollo sostenible de sus territorios.

Palabras clave: análisis organizacional, analítica organizacional, América Latina, clima organizacional, cultura organizacional, instituciones de educación superior, pandemia, pedagogía crítica, transformación digital.

INTRO DUCCIÓN

Las organizaciones contemporáneas, particularmente las instituciones de educación superior se encuentran inmersas en un período de transformaciones sin precedentes. En el transcurso de apenas una década, han debido enfrentar una pandemia global que alteró radicalmente sus formas de operar; una revolución tecnológica-digital que reconfiguró sus procesos y relaciones; y una crisis de legitimidad que cuestiona los fines mismos de la formación profesional en un mundo de creciente desigualdad y urgencia socioambiental. Cada uno de estos fenómenos, tomado por separado, ya representaría un desafío de enorme magnitud para cualquier organización. Enfrentados simultáneamente, plantean interrogantes que ningún modelo de gestión convencional puede responder de manera satisfactoria.

Este libro nace de la convicción de que comprender las organizaciones en este momento histórico requiere una perspectiva analítica integrada, capaz de articular la dimensión perceptual del clima laboral con la dimensión simbólica de la cultura organizacional, y ambas con los procesos de transformación tecnológica que las atraviesan. No se trata de agregar capas de análisis independientes, sino de construir una mirada que capture las interrelaciones, tensiones y retroalimentaciones entre estos fenómenos. El clima organizacional no puede entenderse sin la cultura que lo produce; la cultura no puede analizarse sin considerar los procesos

de digitalización que la modifican; como también, la transformación digital no puede evaluarse sin atender a sus efectos sobre el bienestar de las personas y la cohesión institucional.

La investigación que sustenta esta obra se desarrolla en el contexto de la Universidad del Valle, seccional Tuluá, una institución pública de educación superior ubicada en el departamento del Valle del Cauca, Colombia. Este no es simplemente un escenario de aplicación, es, por el contrario, un campo analítico en sí mismo: una organización pública que debe navegar simultáneamente las exigencias del mercado laboral, los mandatos de la misión social universitaria, las presiones de la digitalización acelerada y los impactos de una pandemia global. En este sentido, el caso estudiado no es una excepción, sino una expresión concentrada de los dilemas que enfrentan las organizaciones de educación superior en toda América Latina.

La pandemia por COVID-19, declarada por la Organización Mundial de la Salud el 11 de marzo de 2020, constituyó un experimento social involuntario de escala global. En cuestión de semanas, obligó a las organizaciones a implementar transformaciones que, en condiciones normales, habrían requerido años de planificación: virtualización del trabajo, adopción masiva de plataformas digitales, redefinición de los mecanismos de supervisión y evaluación, en conjunto con nuevas formas de gestionar el bienestar del personal. Para las universidades colombianas este proceso fue especialmente complejo: debieron virtualizar simultáneamente sus procesos académicos y administrativos, a menudo sin contar con la infraestructura tecnológica, la formación del personal ni los marcos normativos adecuados para hacerlo con equidad y calidad.

Pero la pandemia fue, a su vez, un momento revelador. Al desnudar las fragilidades organizacionales preexistentes, puso de manifiesto que el clima y la cultura organizacional no son fenómenos superficiales en capacidad de gestionarse con programas de bienestar puntuales, sino expresiones de estructuras de valores, creencias y relaciones de poder profundamente sedimentadas. Las organizaciones que respondieron más efectivamente a la crisis no fueron necesariamente aquellas con mayor capacidad tecnológica; fueron las que contaban con culturas de confianza, liderazgos transformadores y capacidades colectivas de aprendizaje y adaptación.

Paralelamente a la crisis pandémica, la transformación digital viene reconfigurando el paisaje organizacional de manera estructural y acelerada. La incorporación de sistemas de información para la gestión del talento humano, el uso de analítica organizacional basada en datos, el desarrollo de competencias digitales como exigencia transversal y los desafíos de ciberseguridad y ética en el manejo de la información han dejado de ser temas periféricos para convertirse en asuntos centrales de la gestión estratégica. Sin embargo, como este libro argumenta de manera consistente, la transformación digital no es un proceso neutral ni determinado tecnológicamente: sus efectos sobre el clima y la cultura organizacional dependen críticamente del contexto cultural donde se inserta, de los valores que orientan su implementación y de los mecanismos de participación que se habiliten o se cierren. En el plano formativo, la Universidad del Valle enfrenta un dilema profundamente político y ético: ¿para qué y para quién forma a sus profesionales? El Programa de Administración de Empresas de la seccional Tuluá expresa con particular claridad esta tensión: debe preparar profesionales competitivos para un mercado laboral que privilegia la

eficiencia y la rentabilidad; al mismo tiempo, como institución pública, tiene el mandato de contribuir a la transformación social, la equidad y la sostenibilidad ambiental de su región. Esta tensión se materializa en las prácticas pedagógicas cotidianas, en la selección de autores y casos de estudio, en los criterios de evaluación y en los espacios de práctica profesional que se ofrecen a los estudiantes.

El propósito de este libro es, por tanto, triple. En primer lugar, ofrecer un análisis empírico riguroso del estado del clima organizacional en una universidad colombiana durante y después de la pandemia, identificando sus dimensiones más fortalecidas y sus vulnerabilidades más urgentes. En segundo lugar, proporcionar un análisis crítico de la cultura organizacional del programa académico, identificando las tensiones entre sus valores declarados y sus prácticas efectivas, y explorando los factores que perpetúan o pueden transformar estas incongruencias. En tercer lugar, integrar ambos análisis en una reflexión más amplia sobre el papel de la transformación digital como vector de cambio organizacional, atendiendo tanto a sus potencialidades como a sus riesgos y dilemas éticos.

La obra está destinada a investigadores, académicos, gestores universitarios y profesionales del campo organizacional interesados en comprender las dinámicas de las instituciones de educación superior latinoamericanas desde una perspectiva crítica, rigurosa y propositiva. No pretende ofrecer recetas simples ni soluciones técnicas a problemas que son fundamentalmente culturales, políticos y éticos. Aspira, en cambio, a contribuir a una comprensión más profunda y matizada de los desafíos organizacionales contemporáneos; asimismo, a abrir espacios de reflexión colectiva sobre los horizontes hacia los cuales vale la pena orientar las transformaciones institucionales.