

CAPÍTULO

03

EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN TIEMPOS DE PANDEMIA

El presente capítulo constituye el núcleo analítico de esta investigación. En él se exponen, interpretan y discuten los hallazgos obtenidos a partir de la aplicación de un cuestionario de clima organizacional y de entrevistas semiestructuradas al personal administrativo de una universidad pública colombiana, en el contexto disruptivo generado por la pandemia de COVID-19. El diseño metodológico, descrito en el capítulo precedente, permitió articular datos cuantitativos derivados de escalas Likert con testimonios cualitativos que revelan las experiencias subjetivas de los participantes.

La pandemia ocasionada por el virus SARS-CoV-2 no solo representó una crisis sanitaria de escala global, sino que reconfiguró las dinámicas organizacionales de manera profunda e inesperada. En el ámbito educativo superior, las universidades se vieron obligadas a transitar hacia modalidades de trabajo remoto que transformaron las relaciones laborales, los mecanismos de comunicación, los estilos de liderazgo y las condiciones de seguridad psicológica de los trabajadores (García-Morales et al., 2021). Este escenario convierte al periodo pandémico en un laboratorio natural para evaluar la resiliencia del clima organizacional frente a perturbaciones externas severas.

El análisis se organiza entorno a ocho dimensiones: liderazgo, seguridad, gestión de conflictos, capacitación, comunicación, trabajo en equipo, recursos institucionales y una categoría complementaria denominada “otros”, que captura los cambios en las rutinas y dinámicas de vida de los trabajadores. Para cada dimensión, se presenta primero la evidencia cuantitativa, luego se incorpora el testimonio cualitativo y, finalmente, se ofrece una interpretación crítica sustentada en la literatura especializada. Esta triangulación metodológica responde a lo planteado por Creswell y Plano Clark (2018), quienes argumentan que la combinación de enfoques permite superar las limitaciones inherentes a cada método por separado.

Antes de abordar cada dimensión de manera individual, resulta pertinente ofrecer una visión de conjunto que permita identificar patrones generales, fortalezas institucionales y áreas de oportunidad. Los puntajes del cuestionario se obtuvieron a partir de las respuestas de veintitrés participantes del personal administrativo, empleando tres escalas diferenciadas según el tipo de pregunta: frecuencia (1 a 7), satisfacción (1 a 4) y grado de acuerdo (1 a 4).

Antes de examinar cada dimensión en detalle, es útil ofrecer una panorámica general del perfil de clima resultante. La Tabla 3 presenta los puntajes promedio por dimensión ordenados de mayor a menor favorabilidad, lo que permite identificar de un vistazo las fortalezas institucionales: Capacitación (6.6/7) y Comunicación (6.5/7); como también, las áreas que concentran mayor tensión: Gestión de Conflictos (4.5/7) y la dimensión complementaria “Otros”. Esta distribución no es aleatoria: como se argumenta a lo largo del capítulo, refleja el efecto de inversiones institucionales acumuladas en las dimensiones más sólidas y la presión específica que la pandemia ejerció sobre aquellas vinculadas con la interacción interpersonal y la gestión emocional. Todas las dimensiones cuantificables se ubican por encima del umbral de favorabilidad (5.0/7), lo que constituye un hallazgo relevante dada la magnitud de la disrupción que el período representó.

Tabla 3
Síntesis de puntajes promedio por dimensión del clima organizacional

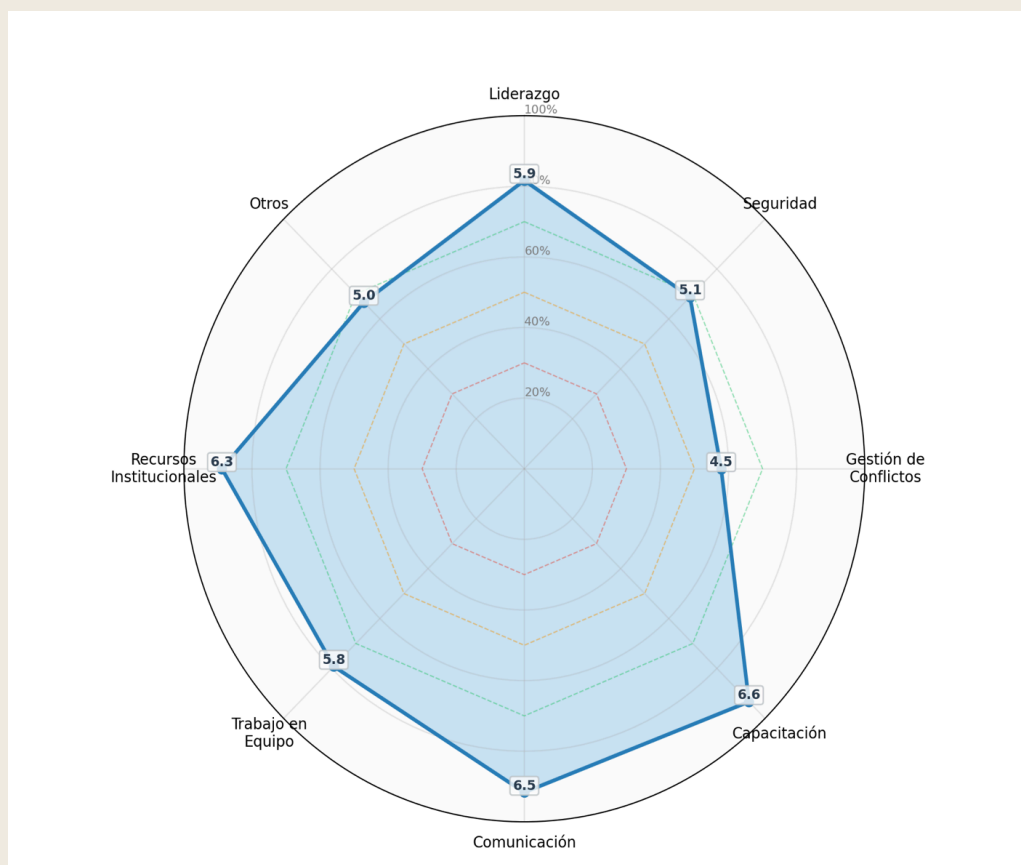
Dimensión	Promedio	Escala	Nivel de Favorabilidad	Posición
Capacitación	6.6	1–7*	Muy alto	1°
Comunicación	6.5	1–7*	Muy alto	2°
Recursos Institucionales	6.3	1–7	Alto	3°
Liderazgo	5.9	1–7	Alto	4°
Trabajo en Equipo	5.8	1–7*	Alto	5°
Seguridad	5.1	1–7	Moderado-Alto	6°
Gestión de Conflictos	4.5	1–7	Moderado	7°
Otros		Cualitativa	Positiva con matices	8°

Nota. *Elaboración propia a partir de los datos del cuestionario basado en Bárcenas Pérez (2020). *Estas dimensiones incluyen además preguntas en escala 1–4 (satisfacción o acuerdo) que se reportan por separado en el análisis individual.*

Como se observa, el promedio general de las siete dimensiones cuantificables alcanza un valor de 5.81 en la escala de 1 a 7, lo que representa un índice de favorabilidad del 80.2%. Este dato tiene una particular relevancia al considerar el contexto extremo en el que fue medido. La literatura sobre clima organizacional en pandemia reporta resultados mixtos: mientras algunos estudios documentan deterioros significativos (Hamouche, 2020; Kniffin et al., 2021), otros encuentran que organizaciones con previas culturas sólidas lograron mantener niveles aceptables de percepción favorable (Newman & Ford, 2021).

Los hallazgos de esta investigación se alinean con esta segunda vertiente, sugiriendo que la universidad estudiada contaba con bases institucionales suficientes para amortiguar el impacto del cambio abrupto. El análisis dimensional que se presenta a continuación se apoya en una visualización de conjunto que facilita la lectura integrada del perfil de clima. La Figura 2 traduce los promedios de la Tabla 3 a un gráfico de radar, donde cada eje corresponde a una dimensión y la distancia al centro representa el nivel de favorabilidad. Este tipo de representación es especialmente apropiado para fenómenos multidimensionales como el clima organizacional, ya que permite apreciar de manera simultánea el nivel de cada dimensión y la forma global del perfil, revelando asimetrías y patrones que no se advierten con la misma claridad en los datos tabulados.

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

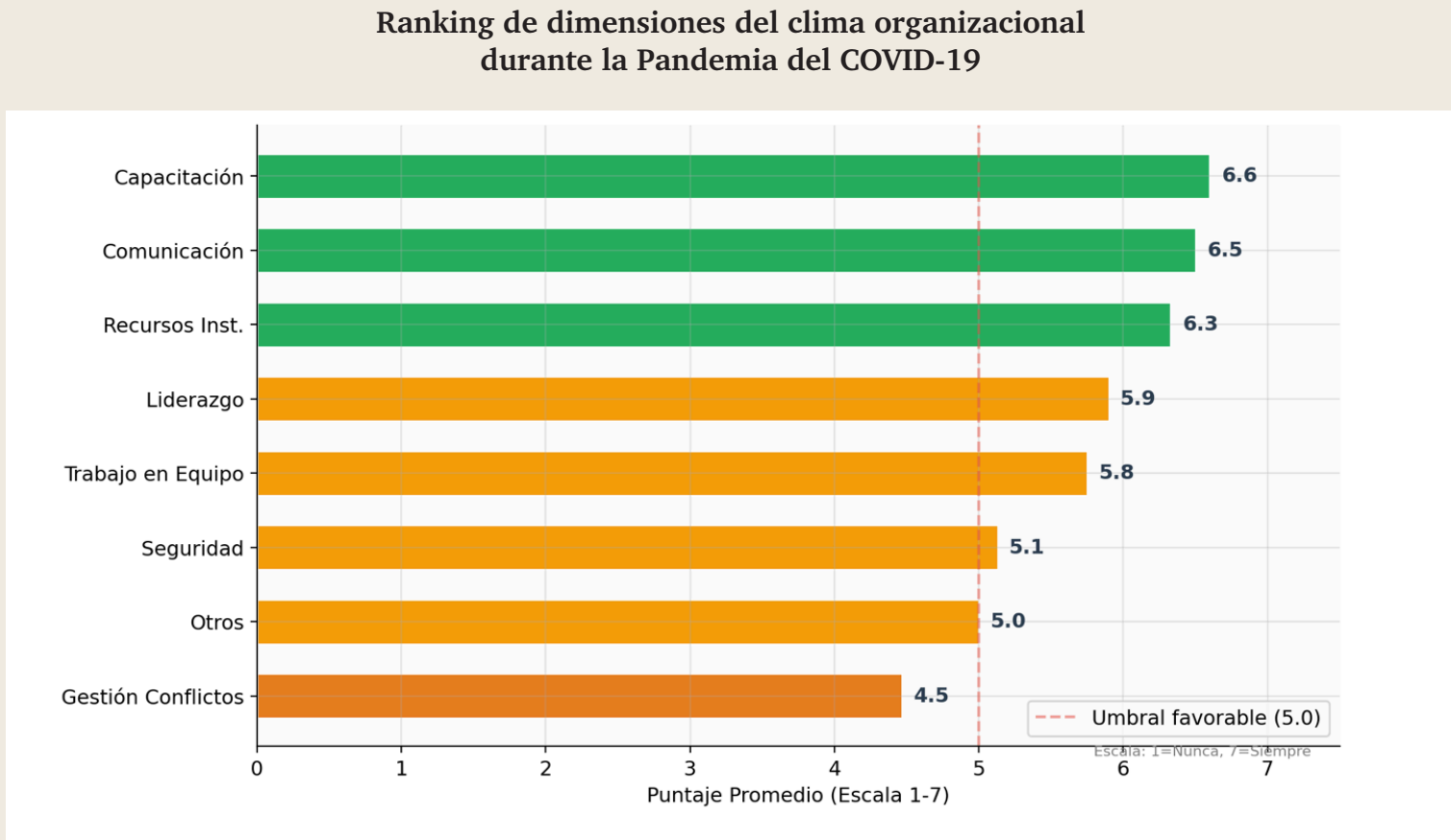


Nota. Elaboración propia.

La Figura 2 ilustra el perfil multidimensional mediante un gráfico de radar que permite visualizar de forma simultánea todas las dimensiones. La geometría resultante evidencia una configuración relativamente equilibrada, con una concavidad notable en la dimensión de gestión de conflictos. Este patrón sugiere que la pandemia no afectó de manera homogénea todas las facetas del clima organizacional, por el contrario, ejerció presiones diferenciadas que se manifestaron con mayor intensidad en las dimensiones vinculadas con la interacción interpersonal y la gestión emocional.

Para complementar la lectura del gráfico de radar y facilitar la comparación directa entre dimensiones, la Figura 3 presenta el mismo conjunto de datos en formato de ranking horizontal. La línea punteada que marca el umbral de favorabilidad (5.0) permite identificar visualmente qué dimensiones superan con holgura ese nivel, cuáles lo alcanzan de forma ajustada y cuáles representan alertas que merecen atención diferenciada en la gestión institucional. Esta representación resulta útil para la toma de decisiones sobre priorización de intervenciones de mejora del clima.

Figura 3
Ranking comparativo de las dimensiones del clima organizacional

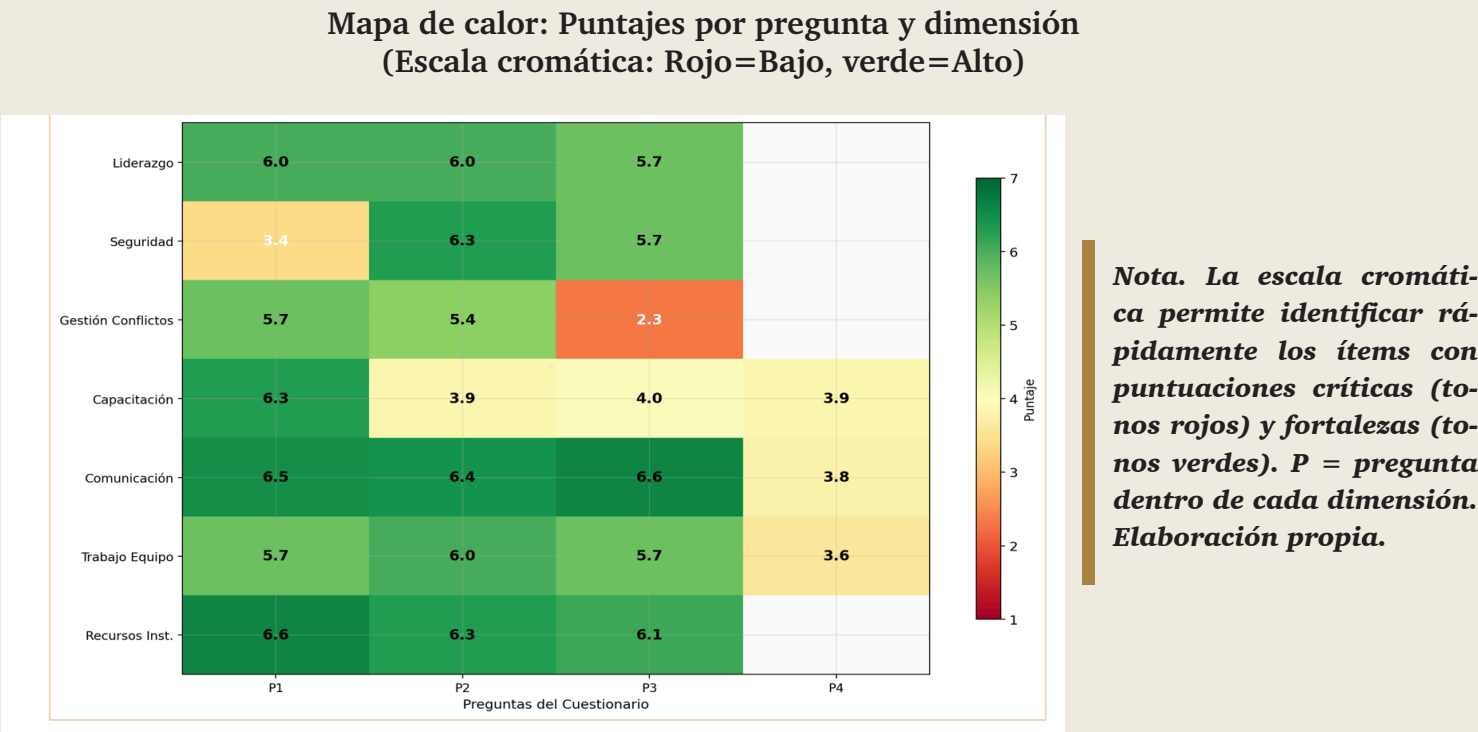


Nota. La línea punteada roja indica el umbral de favorabilidad (5.0). Elaboración propia.

3.1 Análisis dimensional con interpretación crítica

El análisis por promedios dimensionales ofrece una visión consolidada del clima, aunque puede enmascarar variaciones internas significativas entre los ítems que componen cada dimensión. La Figura 4 desagrega esa información mediante un mapa de calor donde cada celda representa una pregunta específica del cuestionario; de tal modo, la escala cromática de rojo (puntajes bajos) a verde (puntajes altos) permite identificar de un vistazo los ítems con mayor y menor favorabilidad dentro de cada dimensión. Esta representación es analíticamente reveladora porque muestra que la experiencia pandémica no fue percibida de manera uniforme ni siquiera dentro de una misma faceta del clima: algunas preguntas de la dimensión Seguridad, por ejemplo, obtienen valoraciones altas; mientras otras de la misma dimensión caen en zona de alerta, lo cual exige una lectura más matizada que el promedio dimensional no permite.

Figura 4
Mapa de calor de puntajes por pregunta y dimensión



El mapa de calor de la Figura 4 concede una lectura rápida de los contrastes internos. Se observa que las dimensiones de seguridad y gestión de conflictos presentan las mayores dispersiones internas, con ítems que oscilan entre valores bajos (2.3 y 3.4) y valores altos (5.7 y 6.3). Esta heterogeneidad intradimensional constituye un hallazgo relevante, pues sugiere que la experiencia pandémica no generó una percepción uniforme ni siquiera dentro de una misma faceta del clima organizacional. Como señalan Schneider et al. (2013), la fuerza del clima, entendida como el grado de consenso perceptual, es tan relevante como su nivel para predecir resultados organizacionales.

3.1.1 Dimensión Liderazgo

La dimensión de liderazgo obtuvo un puntaje promedio de 5.9 en la escala de 1 a 7, posicionándose en el cuarto lugar del ranking general. Los tres ítems evaluados registraron valores consistentes: el seguimiento al estado de salud y la percepción de interés institucional por el bienestar obtuvieron 6.0, mientras que el apoyo ante problemas personales con incidencia en el rendimiento laboral alcanzó 5.7. No obstante, un dato complementario introduce matices importantes: el 35% de los participantes manifestó desconocer la existencia de un comité responsable del manejo de la seguridad durante la pandemia, y quienes afirmaron conocerlo no podían identificar con claridad a sus integrantes.

Las entrevistas revelaron una percepción positiva del acompañamiento de los líderes durante el teletrabajo. Uno de los participantes describió su experiencia de la siguiente manera:

Estuve en constante comunicación con mis superiores, a pesar de que también hacían reuniones virtuales, se sentía cierto grado de confianza para hablar de temas específicos. Ellos estaban atentos a escucharnos. Tuve el apoyo y solidaridad de mis superiores y jefes. (Persona 02, comunicación personal, 2022)

Sin embargo, la evidencia también reveló que el apoyo trascendió al personal administrativo, extendiéndose a la comunidad académica. Un participante relató cómo la universidad gestionó recursos tecnológicos para estudiantes con dificultades de conectividad, señalando que, aunque no era claro si existía formalmente un comité para tal fin, tanto la coordinación de programas como bienestar universitario articularon esfuerzos para atender las necesidades emergentes.

El patrón, identificado con alta percepción de apoyo que coexiste con desconocimiento de las estructuras formales, puede denominarse un liderazgo eficaz, aunque insuficientemente institucionalizado. Newstrom (2011) define el liderazgo como el proceso de apoyar e influir, de forma individual o grupal, para que las personas realicen con entusiasmo actividades orientadas al logro de metas. En este caso, la influencia existió, pero su canalización formal fue difusa.

Desde la tipología de Vázquez Luis (2007), los resultados se alinean con un estilo de liderazgo democrático, caracterizado por la valoración de acuerdos, la promoción de la participación y la comunicación horizontal. Esta modalidad es relevante en contextos de crisis, donde Antonakis y Day (2018) advierten que los líderes enfrentan el dilema de mantener la cercanía relacional sin centralizar excesivamente la toma de decisiones. La universidad parece haber resuelto este dilema privilegiando la cercanía emocional por encima de la formalización estructural, una estrategia que funcionó en el corto plazo pero que plantea interrogantes sobre su sostenibilidad frente a crisis prolongadas.

El desconocimiento parcial del comité de seguridad constituye un déficit de socialización institucional que, según Schein (2010), puede erosionar la confianza organizacional si no se aborda oportunamente. Cuando los trabajadores perciben apoyo sin comprender su origen institucional, la atribución se desplaza hacia individuos particulares, debilitando la percepción del respaldo sistémico que ofrece la organización como entidad.

3.1.2 Dimensión Seguridad

La dimensión seguridad registró un promedio de 5.1, ocupando el sexto lugar. Pese a ello, esta cifra oculta una dispersión interna notable: mientras que la socialización del manejo de la pandemia por parte de los directivos obtuvo 6.3 y el apoyo psicosocial alcanzó 5.7, la ansiedad, ante la posi-



bilidad de contagio al regreso presencial, registró 3.4. Este último valor, interpretado inversamente, indica que los participantes experimentaron una ansiedad moderada-alta ante el retorno.

Los testimonios revelan una dualidad entre el reconocimiento del apoyo institucional y la persistencia de temores individuales. Como expresó uno de los participantes:

Personalmente, siempre se tenía el temor a ser contagiada con el virus, por consiguiente, el contagiar a la familia. (Persona 01, comunicación personal, 2022)

El apoyo psicosocial ofrecido por la universidad fue reconocido, pero su efectividad fue cuestionada en algunos casos por haberse implementado de manera virtual y colectiva:

Se presentaron espacios de ayuda psicológica y esto, pero, a larga distancia. Y la verdad no, pienso que eso no tuvieron mucho impacto. (Persona 01, comunicación personal, 2022)

Un aspecto sobresaliente emergió en relación con la estabilidad laboral: todos los entrevistados confirmaron que los pagos salariales se mantuvieron puntuales e incluso fueron anticipados durante los primeros meses de emergencia. Paralelamente, el cumplimiento normativo fue total, otorgándose los tiempos de aislamiento establecidos por el gobierno nacional. No obstante, los trabajadores reportaron que el incremento del horario laboral y del volumen de tareas durante el teletrabajo constituyó una de las afectaciones más significativas:

El horario se volvió, en algún momento más extenso. No se cumplía con un horario establecido, sino que, no había medición de tiempo. No había noción de tiempo. (Persona 02, comunicación personal, 2022)

Los resultados de esta dimensión reflejan una tensión teórica fundamental entre la seguridad objeti-

va entendida como el conjunto de medidas, protocolos y recursos desplegados por la organización y la seguridad psicológica percibida, que depende de factores emocionales y contextuales más difusos. De Lille Quintal et al. (2018) conceptualizan la seguridad organizacional como las percepciones que tienen los trabajadores respecto a los procedimientos, prácticas y políticas de seguridad en su conjunto. A diferencia de la dimensión procedimental, evaluada favorablemente, la dimensión emocional reveló fisuras.

La ansiedad moderada reportada (3.4 en escala de 7) se enmarca en los hallazgos de Hamouche (2020), quien documentó que la incertidumbre pandémica generó respuestas de estrés incluso en organizaciones con protocolos robustos. El componente de amenaza existencial que acompañó al COVID-19 sobrepasó la capacidad de las medidas organizacionales para contener la angustia individual, lo cual sugiere que la seguridad psicológica requiere intervenciones en capacidad de trascender lo protocolar.

La observación sobre la baja efectividad percibida de las sesiones de apoyo psicológico virtual y colectivo plantea un desafío práctico relevante. La literatura en salud ocupacional subraya que las intervenciones psicosociales son más efectivas cuando son personalizadas y cuando consideran las necesidades específicas de cada trabajador (Bakker & Demerouti, 2017). Las sesiones colectivas, si bien cumplen una función de normalización emocional, pueden resultar insuficientes para abordar la especificidad de las experiencias individuales.

Finalmente, el aumento no regulado de la jornada laboral constituye un hallazgo crítico que conecta con la literatura sobre tecnoestrés y fatiga digital. Ragu-Nathan et al. (2008) advirtieron que la digitalización del trabajo genera demandas que difuminan las fronteras entre lo laboral y lo personal. En el contexto pandémico, esta difuminación se exacerbó al convertir el hogar en oficina, aula y espacio de cuidado simultáneamente.

3.1.3 Dimensión Gestión de Conflictos

Esta dimensión registró el promedio más bajo entre las siete cuantificadas (4.5), un dato que requiere, sin embargo, una lectura cuidadosa. La flexibilidad y adaptación a los cambios fue evaluada favorablemente (5.7), al igual que el apoyo mutuo ante problemáticas (5.4). El ítem que deprime significativamente el promedio indagó si los participantes consideraban que la manifestación de sus temores sobre la pandemia sería rechazada por sus superiores, el cual obtuvo un puntaje de 2.3. Dado que esta pregunta está formulada en sentido negativo, un puntaje bajo indica una percepción positiva: los trabajadores sintieron que podían expresar sus temores sin temor al rechazo.

Las entrevistas corroboraron la percepción de flexibilidad institucional y disposición al diálogo. Uno de los participantes describió:

Sí, creo que fue un gran reto. Pero al mismo tiempo, fue flexible y fueron adaptables a todos los cambios. A pesar de todo, siempre estuvieron ahí pendientes de nosotros, como mejorar, como estábamos. En el caso de algunos compañeros que no sabían manejar las herramientas digitales. Se hizo un estudio, una evaluación de cuáles eran las herramientas que más se utilizaban. Y a partir de ahí, se hizo una capacitación. (Persona 02, comunicación personal, 2022)

Otro participante destacó la continuidad del servicio como evidencia del manejo exitoso de los conflictos generados por la virtualización:

Gracias a Dios no se sintió el traumatismo, en cuanto a la prestación de los servicios. [...] Los servicios bibliotecarios se pudieron dar. Con lo que más se luchó, fue con el acceso a las bases de datos digitales. Se logró dar respuesta. No hubo ningún estudiante que dijera que su inquietud no fue resuelta. (Persona 03, comunicación personal, 2022)

La dimensión gestión de conflictos presenta el caso analítico más interesante del estudio, en tanto el puntaje promedio, aparentemente bajo, enmascara una realidad más favorable de lo que sugiere la cifra. La formulación inversa de uno de los ítems, efectuada como un recurso metodológico legítimo para controlar la aquiescencia (Hernández Sampieri et al., 2014), genera un efecto estadístico que deprime artificialmente el promedio de la dimensión.

Si se recodifica el ítem inverso, el promedio ajustado de la dimensión asciende a aproximadamente 5.5, lo cual la ubicaría en un nivel coherente con las demás. Esta precisión metodológica resulta crucial para evitar interpretaciones erróneas. Contreras Chavarría y Matheson Vargas (1984) definen la gestión de conflictos como la capacidad de enfrentar problemas de forma abierta y directa, con aceptación de opiniones

discrepantes. Los datos, correctamente interpretados, indican que esta capacidad estuvo presente en la universidad estudiada.

Los testimonios cualitativos refuerzan esta interpretación: los participantes percibieron un ambiente de escucha y confianza que les permitió expresar preocupaciones sin temor a represalias. Este hallazgo se alinea con lo que Edmondson (2019) denomina seguridad psicológica: la creencia compartida de que el entorno es seguro para asumir riesgos interpersonales, un constructo que ha demostrado ser predictor de desempeño, innovación y bienestar en contextos organizacionales.

3.1.4 Dimensión Capacitación

Capacitación se posicionó como la dimensión mejor evaluada del estudio, con un puntaje promedio de 6.6 en la escala de frecuencia. La comunicación del plan de contingencia en caso de contagio obtuvo 6.3. En la escala de acuerdo (1 a 4), la importancia atribuida a las capacitaciones sobre seguridad y salud en el trabajo alcanzó el puntaje máximo de 4.0; mientras que la valoración de las charlas informativas y la promoción de capacitaciones por parte de los líderes registraron 3.9.

El liderazgo de esta dimensión refleja una necesidad estructural impuesta por la pandemia. Esta situación generó lo que Guñazú (2004) denomina una brecha de competencias, entendida como la diferencia entre las competencias requeridas para desempeñar el trabajo en las nuevas condiciones y las disponibles en los trabajadores. Para reducir esta brecha, la universidad implementó programas de formación en herramientas digitales, protocolos de bioseguridad y estrategias de manejo emocional. El alto puntaje obtenido sugiere que estas acciones fueron percibidas como pertinentes y oportunas. Según Chiavenato (2011), la capacitación solo produce resultados cuando fortalece efectivamente las competencias del personal. No obstante, este resultado también puede explicarse por la alta necesidad de formación durante la pandemia, lo que pudo favorecer una valoración positiva de las capacitaciones independientemente de su calidad.

Por ello, futuras investigaciones deberían evaluar la transferencia del aprendizaje al desempeño laboral.

3.1.5 Dimensión Comunicación

Comunicación ocupó el segundo lugar con un promedio de 6.5. La fluidez de la información en el área de trabajo lideró con 6.6, seguida por la disponibilidad de recomendaciones de protección (6.5) y la posibilidad de comunicarse abiertamente con jefes y áreas (6.4). En la escala de acuerdo, la claridad y precisión de la información sobre la pandemia obtuvo 3.8 sobre 4.

Los participantes coincidieron en una percepción positiva de los canales de comunicación habilitados durante el teletrabajo. Fue particularmente significativa la valoración del campus virtual como herramienta integradora:

Yo pienso que el campus. El campus concentró mucho. [...] Tiene muchas herramientas. Para trabajos en grupo, individuales, para evaluaciones. Para la misma comunicación de mensajes. La realimentación de los trabajos. [...] Lo que no está en el campus, no existe. [...] La universidad en ese sentido estuvo muy certera. (Persona 01, comunicación personal, 2022)

Los resultados confirman lo planteado por Rivera Porras et al. (2018), quienes conciben la comunicación organizacional como un proceso dirigido a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que incide en opiniones, aptitudes y conductas. Si bien los puntajes fueron previsiblemente altos, dado que la comunicación se convirtió en la única vía de interacción laboral, el hallazgo más relevante corresponde a la identificación de una herramienta que operó como eje articulador: el campus virtual.

La centralización comunicativa en torno al campus virtual representa un caso de innovación organizacional inducida por la crisis. Samanez Ferrebu (2018) advierte que la comunicación genera impacto positivo cuando los trabajadores tienen información correcta y objetivos claros. En este contexto,

la universidad logró articular una plataforma que no solo transmitía información, también creaba un espacio compartido de interacción, una suerte de “oficina virtual” que compensó parcialmente la pérdida del espacio físico de trabajo.

3.1.6 Dimensión Trabajo en Equipo

Trabajo en equipo registró un promedio de 5.8 en la escala de frecuencia. El apoyo entre compañeros obtuvo 6.0; la ayuda en la ejecución de labores y la participación en la solución conjunta de problemas, por su parte, obtuvieron 5.7 cada una. En la escala de satisfacción, la relación con los compañeros en el teletrabajo alcanzó 3.6 sobre 4.

Si bien los puntajes cuantitativos fueron favorables, las entrevistas introdujeron matices significativos. Los participantes reconocieron el apoyo funcional entre compañeros, pero lamentaron la pérdida de vínculos informales:

Tenemos un grupo chévere, que siempre nos reuníamos seguido, compartíamos espacios adicionales a los espacios de trabajo. Nos reuníamos en finca, o a comer algo. Y durante pandemia, nos desligamos completamente. (Persona 01, comunicación personal, 2022)
A pesar de la disminución del virus, todavía hay algún rezago de ese apego, y esa confianza hacia el otro. (Persona 02, comunicación personal, 2022)

Este caso ilustra una de las divergencias más reveladoras entre los datos cuantitativos y cualitativos del estudio: el cuestionario capturó la dimensión funcional del trabajo en equipo, colaboración para la tarea y apoyo operativo; las entrevistas, en cambio, visibilizaron el deterioro de la dimensión relacional. Scott (2008) señala que un ambiente colaborativo y empático facilita incluso los procesos de cambio; los hallazgos de esta investigación precisan que dicho ambiente tiene un componente afectivo que se nutre de la presencialidad, erosionándose por la virtualidad.

La diferenciación entre cooperación funcional y cohesión relacional resulta teóricamente crucial.

Mendoza Gómez y Flores Zambada (2006) conceptualizan los equipos de trabajo como entidades colectivas que realizan esfuerzos coordinados hacia un objetivo común. El trabajo en equipo no se agota en la coordinación instrumental; incluye confianza interpersonal, sentido de pertenencia e identidad grupal. La pandemia preservó la primera dimensión, pero fragilizó la segunda, dejando una huella que, como advirtió la participante dos, persiste incluso tras la normalización sanitaria.

Lo anterior tiene implicaciones prácticas: la recuperación del tejido relacional requiere intervenciones deliberadas, las cuales vayan más allá de la restauración de las actividades laborales presenciales. La literatura sobre capital social organizacional (Nahapiet & Ghoshal, 1998) sugiere que los vínculos informales son un recurso estratégico, cuya reconstrucción no ocurre de manera automática.

3.1.7 Dimensión Recursos Institucionales

La dimensión registró un promedio de 6.3, posicionándose en tercer lugar. Los elementos de protección contra el contagio obtuvieron la mayor puntuación (6.6), seguidos por el cumplimiento de protocolos de bioseguridad (6.3) y la disposición de tecnología para el teletrabajo (6.1).

Los entrevistados confirmaron que la universidad puso a disposición equipos tecnológicos, mobiliario y elementos de bioseguridad. Un participante destacó particularmente la amplitud del apoyo:

Ese tema de herramientas digitales, si fue muy acertado de parte de la universidad. Apoyó con equipos. También, no solo a nosotros, sino a los estudiantes. A los que tenían dificultades con el internet, se les suministró unas memorias con internet. (Persona 03, comunicación personal, 2022)

Los resultados de esta dimensión confirman que la universidad cumplió satisfactoriamente con lo propuesto por Rivera Porras et al. (2018), como la dotación de equipos, implementos y aportes requeridos para la realización del trabajo. Más allá del cumplimiento básico, destaca la extensión del

apoyo tecnológico a estudiantes con dificultades de conectividad, lo que revela una concepción amplia de la responsabilidad institucional que trasciende el vínculo estrictamente laboral.

Desde la perspectiva de Blázquez y Mondino (2011), los recursos organizacionales tangibles e intangibles constituyen las capacidades con las cuales disponen las organizaciones en un momento específico. El hallazgo sugiere que la universidad movilizó sus recursos de manera ágil, adaptando su asignación a las necesidades emergentes del contexto pandémico. Esta capacidad de reasignación flexible de recursos es un indicador de resiliencia organizacional (Lengnick-Hall et al., 2011) y caracteriza a las instituciones que logran absorber perturbaciones externas, a diferencia de aquellas que colapsan ante ellas.

3.1.8 Dimensión complementaria: Cambios en las dinámicas de vida

La octava dimensión, de naturaleza exclusivamente cualitativa, capturó los cambios que la pandemia introdujo en las rutinas cotidianas de los trabajadores. Los testimonios revelan una experiencia de disrupción profunda en la relación espacio-tiempo-trabajo:

En cuanto a la rutina laboral se podría decir que hubo una especie de trauma, ya que el hecho de venir a la oficina, teniendo todas las herramientas de trabajo. Mientras que estando en casa, tenemos que adecuar el espacio, por muy poco que sea dicho espacio, podría decir que es una especie de “invasión”. (Persona 03, comunicación personal, 2022)

Ya no se hacían los desplazamientos hasta la universidad, y obviamente en casa, hubo que organizar un espacio, suficiente, adecuado, lo más cómodo posible. [...] Entonces, ahora multiplica eso por tres personas que estudian y trabajan aquí en casa. Entonces fue a veces, un poco incómodo, adaptarse a nuevas formas de trabajar. (Persona 01, comunicación personal, 2022)

Un hallazgo valioso fue la confirmación de que no hubo suspensiones de contratos, despidos ni renunciaciones en la sede a consecuencia de la pandemia. Los entrevistados también destacaron el reconocimiento institucional al personal de servicios generales, que debió continuar asistiendo presencialmente. No se registraron víctimas mortales entre los trabajadores o sus familias directas.

La categoría “otros” adquiere especial valor analítico al visibilizar dimensiones de la experiencia laboral que escapan a las categorías convencionales de medición del clima organizacional. Los testimonios revelan que la pandemia no solo modificó las condiciones de trabajo, sino que también reconfiguró las relaciones entre los ámbitos laboral, familiar y personal de maneras que las escalas estandarizadas difícilmente capturan.

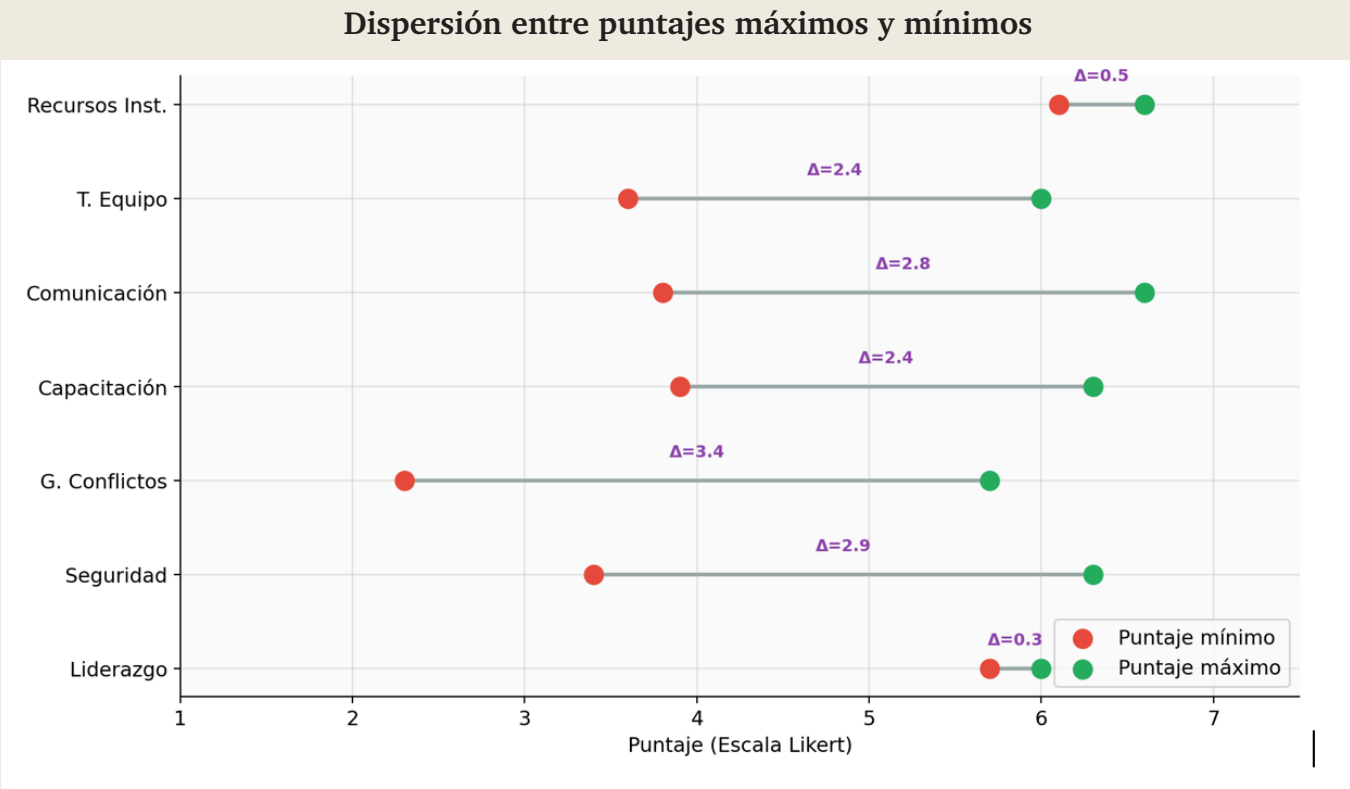
La metáfora de la “invasión” empleada por el Participante 03 resulta, en términos analíticos, poderosa: el teletrabajo no fue experimentado como una modalidad alternativa de trabajo sino como una transgresión de los límites espaciales previamente definidos. Esta experiencia conecta con los hallazgos de Abessolo et al. (2023) y Sharma (2021) sobre los efectos de la pandemia en la relación trabajo-vida, y con la teoría de los límites (boundary theory) de Ashforth et al. (2000), quien postula que las personas necesitan mantener fronteras físicas, temporales y psicológicas entre sus distintos roles para preservar su bienestar. La ausencia de despidos y renunciaciones constituye un dato de valor excepcional en el contexto colombiano, donde la pandemia provocó una destrucción masiva de empleo formal (DANE, 2021). Este hecho no solo refleja la estabilidad institucional propia de una universidad pública, contribuyó, a su vez, a sostener la percepción favorable del clima organizacional. La seguridad del empleo es un factor basal que, cuando está garantizado, permite a los trabajadores concentrar sus energías en la adaptación, en lugar de distraerlas en la supervivencia económica.

3.2 Análisis cruzado: convergencias y divergencias entre instrumentos

El análisis de convergencias y divergencias entre los hallazgos cuantitativos y cualitativos requiere primero examinar la heterogeneidad interna de cada dimensión: si dentro de una misma dimensión existen ítems con puntajes muy distantes entre sí, ello indica que la experiencia de esa faceta del clima no fue percibida de manera uniforme por los participantes. La Figura 5 mapea esa dispersión intradimensional, representando, para cada dimensión, el valor máximo, el mínimo y la amplitud de la brecha. Las dimensiones con mayores brechas: Seguridad ($\Delta = 2.9$) y Gestión de Conflictos ($\Delta = 3.4$), son precisamente las que el análisis cualitativo identifica como las más afectadas por la ambigüedad y la tensión emocional propia del período pandémico, lo que refuerza la validez de la triangulación metodológica adoptada.



Figura 5
Análisis de brechas intradimensionales



Nota. Los puntos rojos representan el puntaje mínimo y los verdes el máximo dentro de cada dimensión. Δ indica la magnitud de la dispersión. Elaboración propia.

La Figura 5 sintetiza las brechas internas de cada dimensión, revelando patrones diferenciados. Las dimensiones de seguridad ($\Delta = 2.9$) y gestión de conflictos ($\Delta = 3.4$) presentan las dispersiones más amplias, lo cual indica que la experiencia pandémica no fue percibida de manera uniforme dentro de estas facetas. En contraste, recursos institucionales muestra la menor dispersión ($\Delta = 0.5$), sugiriendo un consenso perceptual sólido respecto a la dotación de medios por parte de la universidad.

La triangulación metodológica no se agota en la presentación paralela de datos cuantitativos y cualitativos: exige el análisis sistemático de sus convergencias y sus divergencias, porque ambas son analíticamente informativas. Cuando cuestionario y entrevistas apuntan en la misma dirección, la validez del hallazgo se fortalece; cuando divergen, la discrepancia revela aspectos del fenómeno que uno de los métodos no alcanza a capturar.

La Tabla 4 sistematiza este análisis cruzado para las ocho dimensiones del estudio, identificando el ha-

llazgo cuantitativo, el cualitativo, el grado de convergencia y las tensiones interpretativas que emergen de la comparación. Su lectura permite comprender por qué algunas dimensiones con puntajes cuantitativos favorables presentan matices cualitativos que invitan a la cautela, como el caso del Trabajo en Equipo, donde la cooperación funcional alta coexiste con la erosión de los vínculos informales de cohesión.

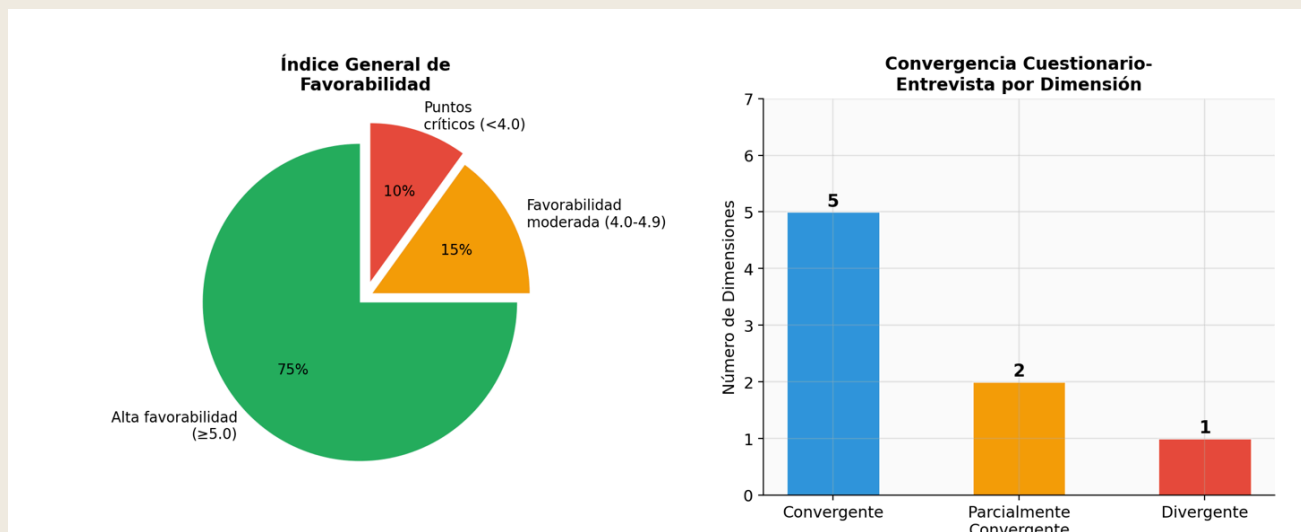
Tabla 4
Análisis cruzado de convergencias y divergencias entre cuestionario y entrevistas

Dimensión	Hallazgo Cuantitativo	Hallazgo Cualitativo	Convergencia	Tensiones
Liderazgo	Alto apoyo percibido (5.9)	Confianza en jefes; cercanía emocional	Alta	Desconocimiento de estructuras formales
Seguridad	Moderado-alto (5.1) con dispersión	Ansiedad persistente; apoyo psicosocial cuestionado	Parcial	Brecha entre protocolo y percepción emocional
G. Conflictos	Promedio deprimido por ítem inverso (4.5)	Ambiente de escucha y confianza	Alta (ajustada)	Efecto metodológico en el promedio
Capacitación	Mejor dimensión (6.6)	Reconocimiento de pertinencia y oportunidad	Alta	Posible sesgo de necesidad percibida
Comunicación	Segundo lugar (6.5)	Campus virtual como eje articulador	Alta	Dependencia de una sola plataforma
T. Equipo	Cooperación funcional alta (5.8)	Erosión de vínculos informales	Divergente	Cooperación ≠ cohesión relacional
R. Instit.	Alto y consistente (6.3)	Apoyo extendido a estudiantes	Alta	Ninguna significativa
Otros	No aplica	Disrupción espaciotemporal; resiliencia laboral		Límites trabajo- vida difusos

Nota. Elaboración propia. La columna “Convergencia” indica el grado de alineación entre los hallazgos cuantitativos y cualitativos. “Tensiones” identifica aspectos que requieren una lectura más matizada.

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



Elaboración propia

El análisis dimensional expuesto en las secciones anteriores permite identificar cuatro patrones transversales que caracterizan la experiencia del clima organizacional durante la pandemia en la universidad estudiada.

3.2.1 Patrón 1 Resiliencia institucional anclada en la cultura organizacional previa

Los puntajes generalmente favorables, con un índice global de favorabilidad del 80.2%, sugieren que la universidad contaba con reservas de capital organizacional que amortiguaron el impacto de la crisis. La solidez de dimensiones como comunicación (6.5), capacitación (6.6) y recursos institucionales (6.3) no puede explicarse únicamente por las acciones tomadas durante la pandemia; refleja también una infraestructura relacional y material preexistente. Este hallazgo es consistente con la perspectiva de Schein (2010), quien argumenta que la cultura organizacional opera como un amortiguador frente a las perturbaciones externas: las organizaciones con culturas sólidas disponen de repertorios de respuesta más amplios y flexibles.

3.2.2 Patrón 2 Disociación entre la dimensión funcional y la dimensión relacional

Uno de los resultados más reveladores del estudio es la divergencia entre los aspectos funcionales: tareas, procedimientos, recursos; en comparación con los aspectos relacionales: vínculos afectivos, cohesión grupal, sentido de pertenencia del clima organizacional. Mientras los primeros se mantuvieron en niveles favorables, los segundos experimentaron un deterioro que el cuestionario apenas capturó, pero las entrevistas lograron visibilizar con claridad. La pérdida de espacios informales de socialización, la erosión de los lazos de confianza interpersonal y la nostalgia por la convivencia presencial son señales de que la virtualización preservó la productividad, aunque fragilizó el tejido social del trabajo.

3.2.3 Patrón 3 Paradoja de la seguridad entre el protocolo y la emoción

La dimensión seguridad exhibió una tensión entre las medidas objetivas desplegadas por la universidad (reconocidas y valoradas) y la ansiedad subjetiva que persistió entre los trabajadores. Las organiza-

ciones respondieron a la pandemia principalmente con protocolos, normativas y equipos de protección, pero la amenaza existencial que representaba el virus desbordó las capacidades de contención de estas medidas. La seguridad organizacional en contextos de pandemia, como sugieren los datos, requiere complementar la gestión del riesgo físico con intervenciones focalizadas en el bienestar emocional.

3.2.4 Patrón 4 El teletrabajo como reorganizador de la vida total

La dimensión “otros” reveló que la pandemia modificó la manera de trabajar, al igual que reconfiguró la totalidad de la experiencia vital de los trabajadores. La “invasión” del espacio doméstico por el trabajo, la difuminación de los horarios, la coexistencia de múltiples roles en un mismo espacio físico: estos fenómenos trascienden las categorías convencionales de la gestión del clima organizacional y demandan marcos analíticos más amplios. La teoría de los límites (Ashforth et al., 2000) y los modelos de demandas-recursos laborales (Bakker & Demerouti, 2017) ofrecen herramientas conceptuales para comprender estas transformaciones; sin embargo, su aplicación al contexto pospandémico sigue siendo un campo de investigación abierto.

El análisis empírico realizado trasciende lo descriptivo y asume criterios propositivos. Las fortalezas y vulnerabilidades identificadas en cada dimensión del clima se traducen en orientaciones concretas para la gestión institucional, diferenciadas según su relevancia estratégica. La Tabla 5 organiza estas recomendaciones por dimensión e indica la acción sugerida, su fundamento en los hallazgos del estudio y el nivel de prioridad asignado. Más que recomendaciones genéricas, estas orientaciones derivan de los patrones específicos identificados en la institución estudiada y ofrecen una guía de intervención contextualizada que las autoridades universitarias pueden incorporar a sus procesos de planeación.

A partir del análisis expuesto, se formulan las siguientes recomendaciones orientadas al fortaleci-

miento del clima organizacional en la universidad estudiada y, de manera extensiva, a instituciones de educación superior que enfrentan desafíos similares:

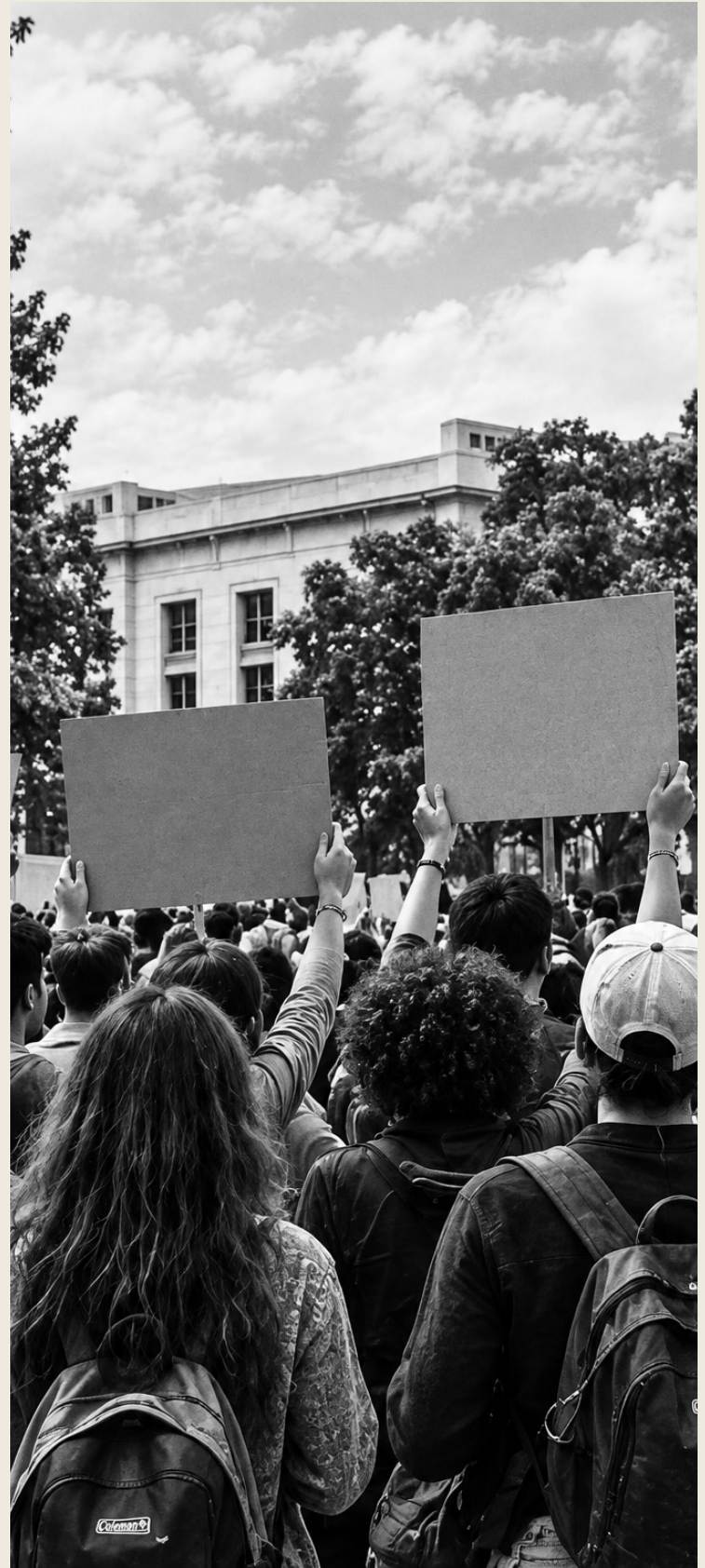


Tabla 5
Matriz de recomendaciones por dimensión

Dimensión	Recomendación	Fundamento Empírico	Prioridad
Liderazgo	Socializar formalmente las estructuras de gestión de crisis y sus responsables	35% desconocía el comité de seguridad	Alta
Seguridad	Implementar intervenciones de apoyo psicosocial individualizadas, no solo colectivas	Baja efectividad percibida de sesiones grupales virtuales	Alta
Seguridad	Establecer mecanismos de regulación de la jornada laboral en modalidades remotas	Percepción de extensión no regulada del horario	Alta
G. Conflictos	Revisar la formulación de ítems inversos en futuras mediciones para evitar distorsiones	Promedio deprimido por efecto metodológico	Media
Capacitación	Mantener la oferta formativa continua e incorporar evaluación de transferencia de aprendizaje	Dimensión mejor evaluada; necesidad de medir impacto real	Media
Comunicación	Diversificar los canales de comunicación para reducir la dependencia de una sola plataforma	Concentración en el campus virtual	Media
T. Equipo	Diseñar actividades de integración que reconstruyan los vínculos informales erosionados	Pérdida de espacios de socialización presencial	Alta
R. Instit.	Mantener la política de asignación flexible de recursos ante contingencias	Fortaleza institucional identificada	Baja
Otros	Realizar sondeos frecuentes sobre las necesidades y el bienestar integral de los trabajadores	Hallazgo sobre disrupción de límites trabajo-vida	Alta

Nota. Elaboración propia. La prioridad se asignó considerando la magnitud de la brecha identificada y su impacto potencial en el clima organizacional.