

CONCLUSIONES GENERALES



Las evidencias y reflexiones acumuladas a lo largo de este libro permiten formular un conjunto de conclusiones que, integradas, constituyen la contribución central de la obra al conocimiento científico sobre las organizaciones contemporáneas de educación superior en América Latina.

Primera conclusión: el clima organizacional en instituciones de educación superior es un fenómeno dinámico y multidimensional, cuya gestión requiere instrumentos y perspectivas que vayan más allá de la medición periódica de satisfacción. El análisis empírico realizado durante el período pandémico muestra que las dimensiones del clima más sólidas durante la crisis (capacitación, comunicación institucional, cohesión de equipo) se construyeron deliberadamente mediante políticas de recursos humanos consistentes antes de la pandemia. La resiliencia del clima organizacional no es un atributo que las instituciones encuentran en el momento de la crisis; es el resultado de inversiones acumuladas en cultura, liderazgo y bienestar que determinan la capacidad de respuesta ante disrupciones imprevistas.

Esta conclusión se sustenta en los datos empíricos del Capítulo III. Las tres dimensiones con mayor favorabilidad durante el período pandémico, Capacitación (media = 5.8/7), Comunicación Institucional (5.6/7) y Trabajo en Equipo (5.4/7), comparten un denominador común: todas habían sido objeto de políticas institucionales deliberadas y consistentes antes de la pandemia. La Universidad del Valle había invertido en sistemas de formación continua del personal administrativo, en plataformas de comunicación interna y en programas de bienestar que fomentaban la cultura colaborativa. Estos activos culturales, construidos con anterioridad a la crisis, operaron como reservas de resiliencia cuando la pandemia impuso la transición abrupta al teletrabajo. En contraste, las dimensiones con mayor fragilidad, Seguridad Laboral (4.1/7) y Gestión de Conflictos (4.3/7), reflejan áreas en las que la inversión institucional previa era menor y las estructuras de soporte menos consolidadas.

La implicación directa para la gestión universitaria es que la resiliencia organizacional no se improvisa en el momento de la crisis: es el resultado acumulado de inversiones estratégicas en cultura, liderazgo y bienestar institucional realizadas durante los períodos de normalidad. Esta conclusión conecta con los hallazgos sobre liderazgo transformacional (Capítulo III) y con la evidencia sobre trabajo remoto y competencias digitales (Capítulo V): las instituciones que habían construido con intención culturas de confianza y aprendizaje colectivo respondieron con mayor eficacia a las disrupciones; mientras que aquellas donde el liderazgo era predominantemente transaccional mostraron mayor rigidez adaptativa.

Segunda conclusión: la cultura organizacional de los programas de administración de empresas en universidades públicas latinoamericanas exhibe tensiones constitutivas entre proyectos formativos en pugna, las cuales no pueden ni deben resolverse mediante la imposición de uno sobre el otro, pero sí requieren ser nombradas, discutidas y gestionadas democráticamente. La invisibilización de estas tensiones no las elimina; las reproduce sin posibilidad de aprendizaje colectivo. Los programas académicos que crean espacios formales para la deliberación sobre el sentido de la formación son más capaces de articular con coherencia sus valores declarados y sus prácticas efectivas; también de producir graduados con habitus profesionales más reflexivos y con fundamentos éticos.

El soporte empírico de esta conclusión proviene del Capítulo IV, donde el Programa de Administración de Empresas de la Sede Tuluá evidenció la coexistencia de dos proyectos formativos en tensión: el gerencial-corporativo y el socioambiental-territorial. Estos no se distribuyen de forma excluyente entre docentes o asignaturas, sino que coexisten incluso en una misma práctica pedagógica. La Tabla 10 muestra que los siete docentes presentaban perfiles ambivalentes, reflejando un habitus escindido entre las presiones

del campo y las resistencias individuales (Bourdieu, 1990). Asimismo, las Tablas 11 y 14 identifican como principales tensiones la evaluación, entendida tanto como mecanismo de legitimación del paradigma gerencial como espacio de innovación pedagógica, y el equilibrio entre formación técnica y sensibilidad social, considerado valioso, aunque difícil de sostener sin apoyo institucional.

La implicación práctica más directa de esta conclusión es que la gestión de la cultura organizacional en los programas de administración no puede reducirse a declaraciones de misión o a reformas curriculares de carácter cosmético; como señalan Alvesson y Willmott (2012), precisan procesos de microemancipación, los cuales creen condiciones para que los actores institucionales puedan nombrar y deliberar colectivamente sobre los supuestos orientadores de su práctica. Los programas que han avanzado en esta dirección, creando seminarios transversales, espacios de reflexión pedagógica y vínculos con organizaciones del territorio muestran una mayor coherencia entre sus valores declarados y sus prácticas efectivas; además, producen, según la evidencia cualitativa recogida, graduados con *habitus* profesionales más reflexivos y con mayor capacidad de actuación ética en contextos organizacionales complejos.

Tercera conclusión: la transformación digital no determina el destino organizacional; lo media. Las mismas tecnologías generan efectos radicalmente diferentes según los contextos culturales en que se insertan: amplifican las fortalezas organizacionales donde la confianza, la colaboración y el liderazgo transformacional son sólidos, e intensifican las fragilidades donde la desconfianza, el control jerárquico y la resistencia al aprendizaje son predominantes. Esta constatación tiene consecuencias directas para la gestión de los procesos de digitalización: no basta con seleccionar las tecnologías adecuadas; es imprescindible trabajar en paralelo en el sustrato cultural que determina cómo esas tecnologías serán apropiadas, utilizadas e integradas en la vida organizacional.

Esta conclusión articula los hallazgos de las tres líneas de investigación. En la Línea 1, la dimensión Recursos Institucionales obtuvo el puntaje más bajo del perfil de clima (media = 4.2/7), y las entrevistas semiestructuradas revelan que las tensiones más significativas reportadas por el personal administrativo durante la pandemia estuvieron asociadas a la implementación apresurada de herramientas digitales sin acompañamiento suficiente, a las brechas de conectividad entre funcionarios y a la difuminación de los límites entre trabajo y vida personal que el teletrabajo impuso. En contraste, las dimensiones de mayor solidez (Capacitación y Comunicación) habían incorporado progresivamente herramientas digitales en años anteriores, de manera planificada y con soporte institucional, lo que facilitó su funcionamiento durante la crisis.

En la Línea 2, la Tabla 12 sistematiza cómo los efectos del trabajo híbrido sobre el clima organizacional son radicalmente distintos, según el perfil cultural del equipo: donde la confianza y el liderazgo transformacional son sólidos, la hibridez amplía la autonomía y la productividad; donde prevalecen el control jerárquico y la desconfianza, la distancia física agrava la vigilancia y la desconexión.

Para la gestión universitaria, esta conclusión tiene una consecuencia operativa concreta: las estrategias de transformación digital deben diseñarse como procesos de cambio cultural simultáneo, no como proyectos de implementación tecnológica independientes. Orlikowski (2000) argumenta que la tecnología no tiene efectos organizacionales en sí misma, sino a través de las prácticas (*technology-in-use*) que los actores construyen al apropiársela en contextos culturales específicos. Invertir en infraestructura tecnológica sin trabajar en las condiciones culturales de su apropiación (confianza, liderazgo, competencias digitales, marcos éticos del uso de datos) produce, en el mejor de los casos, tecnología subutilizada y, en el peor, nuevas formas de control y vigilancia que erosionan el bienestar y el clima organizacional.

Cuarta conclusión: el liderazgo transformacional emerge, de manera consistente a través de todos los análisis, como la variable organizacional más crítica para gestionar la complejidad de los desafíos contemporáneos. En contextos de disrupción múltiple y acelerada pandémica, tecnológica, formativa, las organizaciones, cuya mayor inversión está en el desarrollo de sus capacidades de liderazgo a todos los niveles, muestran mayor resiliencia, mayor capacidad de aprendizaje colectivo y mejores índices de bienestar del personal. Invertir en el desarrollo de líderes transformacionales no es un lujo que las instituciones públicas no pueden permitirse; es la condición de posibilidad de cualquier proceso genuino de mejora organizacional. Esta conclusión atraviesa de forma transversal las tres líneas de investigación.

En la Línea 1, el análisis de la dimensión Liderazgo del cuestionario de clima revela que la percepción del estilo de liderazgo fue el predictor más consistente de las valoraciones en otras dimensiones: los participantes que describían a sus superiores en términos de apoyo, visión compartida y acompañamiento activo durante la pandemia mostraban, de manera sistemática, mayores índices de favorabilidad en las dimensiones de Seguridad, Comunicación y Trabajo en Equipo. Las entrevistas semiestructuradas refuerzan esta relación: el representante sindical y el profesional de gestión humana coincidieron en identificar la calidad del liderazgo directo, no las políticas institucionales generales, como el factor más determinante de su experiencia del trabajo remoto. En la Línea 2, la Tabla 9 muestra que los espacios de resistencia pedagógica con mayor potencial transformador son aquellos liderados por docentes que exhiben las características del liderazgo transformacional descritas por Bass y Riggio (2006): influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada.

La implicación estratégica es que el desarrollo del liderazgo transformacional no puede seguir siendo tratado en las universidades públicas como una actividad periférica de capacitación gerencial. Judge

y Piccolo (2004), en un metaanálisis de 87 estudios, demostraron que los componentes del liderazgo transformacional predicen significativamente mejor la satisfacción laboral, la motivación y la efectividad organizacional que los componentes transaccionales, concentrándose en organizaciones basadas en el conocimiento y en contextos de alta incertidumbre.

Las universidades públicas latinoamericanas enfrentan de manera permanente las condiciones que hacen más necesario este tipo de liderazgo: incertidumbre presupuestal, demandas sociales cambiantes, tensiones entre autonomía académica y rendición de cuentas; así como la necesidad de sostener culturas de aprendizaje colectivo en contextos de alta rotación y recursos limitados. Construir capacidades de liderazgo transformacional a todos los niveles, no solo en los cargos directivos, sino también en los coordinadores de programa, los docentes y los líderes informales, es la inversión con mayor retorno para cualquier institución que aspire a gestionar con eficacia y ética la complejidad de los desafíos contemporáneos.

Quinta conclusión: la perspectiva crítica y decolonial no es una perspectiva sectaria o ideológica que deba reservarse para los márgenes del debate académico; es una herramienta analítica imprescindible para comprender las dinámicas organizacionales en América Latina. Los análisis que no interrogan la procedencia y los supuestos de los marcos teóricos que aplican, que no contextualizan sus hallazgos en las estructuras de poder y las historias locales, y que no dialogan con las experiencias organizativas propias del continente, producen conocimiento incompleto y potencialmente distorsionador. El rigor científico y la pertinencia latinoamericana no son objetivos en tensión; son dimensiones complementarias de una investigación organizacional de calidad.

Líneas Futuras de Investigación

El análisis realizado en este libro abre múltiples vetas de investigación futura que complementarían, profundizarían y expandirían sus contribuciones.

La agenda investigativa que se desprende de sus hallazgos puede organizarse en cuatro grandes líneas.

La primera línea concierne a la investigación longitudinal sobre la evolución del clima organizacional en el período pospandémico. Este libro ofrece una fotografía densa del momento pandémico, pero no puede responder a preguntas sobre la trayectoria temporal de los cambios identificados: ¿Se han consolidado los aprendizajes organizacionales generados durante la pandemia? ¿El retorno parcial a la presencialidad ha regenerado los vínculos informales erosionados durante el trabajo remoto? ¿Las organizaciones que implementaron políticas de bienestar durante la pandemia han mantenido ese nivel de inversión en el período postcrisis? Estudios longitudinales con cohortes comparables de trabajadores ofrecerían respuestas valiosas a estas preguntas, con implicaciones directas para la gestión del cambio organizacional.

La segunda línea apunta a la investigación comparada sobre culturas formativas en programas de administración de empresas en diferentes universidades latinoamericanas. El análisis del caso de la Universidad del Valle sugiere patrones de tensión entre proyectos formativos que podrían ser comunes a programas similares en toda la región. Un estudio comparado de mayor alcance que incluya universidades de diferentes países, diferentes tipos de contextos regionales urbanos y rurales; como también, diferentes modelos institucionales públicos y privados permitiría identificar qué factores son generales y cuáles específicos al contexto colombiano, y formular recomendaciones más robustas para la política universitaria regional.

La tercera línea se enfoca en la investigación sobre la ética de los sistemas de analítica organizacional en instituciones de educación superior latinoamericanas. La transformación digital de la gestión del talento humano está avanzando con agilidad, pero los marcos normativos y las prácticas de gobernanza ética de los datos organizacionales están considerablemente rezagados respecto a las capacidades

tecnológicas. Investigación empírica sobre cómo las universidades latinoamericanas están gestionando la recopilación y el uso de datos sobre sus colaboradores, qué percepciones tienen los trabajadores sobre estos sistemas y qué marcos éticos se están desarrollando para regularlos es, con urgencia, necesaria.

La cuarta línea de investigación concierne al potencial de las metodologías de investigación-acción participativa para generar conocimiento organizacional situado, el cual contribuya, de manera coincidente, a la producción de conocimiento científico y a la transformación de las instituciones investigadas. Este libro ha mostrado que los instrumentos de reflexividad pedagógica, aplicados a los docentes, no son solo herramientas de recolección de datos; son también dispositivos de aprendizaje organizacional que pueden contribuir a hacer visible la cultura institucional y a democratizar las discusiones sobre el sentido de la formación. Desarrollar y sistematizar estas metodologías, de doble propósito: científico y transformador, representa una contribución valiosa tanto para la investigación organizacional como para la práctica de la gestión universitaria en América Latina.



ANEXOS



- Anexo A** Cuestionario de Clima Organizacional - Personal administrativo Sede Palmira
Anexo B Guion de Entrevista Semiestructurada - Personal administrativo Sede Palmira
Anexo C Instrumento de Reflexividad Docente (Informe de Orientación Pedagógica) -Docentes Programa de Administración de Empresas Sede Tuluá

Anexo A

Cuestionario de Clima Organizacional

Instrumento adaptado de Bárcenas Pérez (2020), basado en los modelos de Litwin y Stringer (1968) e IMCOC

Institución: Universidad del Valle, Sede Palmira

Dirigido a: Personal administrativo

Período de referencia: Marzo de 2020 – Junio de 2021

Modalidad de aplicación: Formulario digital (Google Forms)

Este cuestionario tiene como propósito conocer la influencia que tuvo la pandemia por Covid-19 en el clima organizacional de la Universidad del Valle, Sede Palmira. Se evalúan ocho dimensiones: liderazgo, seguridad, gestión de conflictos, capacitación, comunicación, trabajo en equipo, recursos institucionales y cambios en las dinámicas de vida. Su diligenciamiento es confidencial: no se solicita nombre ni número de identificación. Los resultados serán utilizados exclusivamente con fines investigativos.

Agradecemos su participación honesta y reflexiva.

Correo electrónico (opcional): _____

Dimensión 1: Liderazgo

1. ¿Existió un comité de seguridad para el manejo de las necesidades durante la pandemia?
☐ Sí ☐ No
2. ¿Conoció quiénes lideraron este comité de seguridad?
☐ Sí ☐ No
3. ¿Se hizo seguimiento al estado de salud de los trabajadores?
☐ Siempre
☐ Con mucha frecuencia
☐ Periódicamente
☐ Algunas veces
☐ Muy de vez en cuando
☐ Casi nunca
☐ Nunca
4. ¿Considera que la organización se interesa por el bienestar de sus trabajadores?
☐ Siempre
☐ Con mucha frecuencia
☐ Periódicamente
☐ Algunas veces
☐ Muy de vez en cuando
☐ Casi nunca
☐ Nunca
5. ¿Se sintió apoyado por la organización cuando sus problemas personales afectaron su rendimiento en el trabajo?
☐ Siempre
☐ Con mucha frecuencia
☐ Periódicamente
☐ Algunas veces
☐ Muy de vez en cuando
☐ Casi nunca
☐ Nunca

Dimensión 2: Seguridad

6. ¿Experimentó ansiedad ante la posibilidad de contagio al regresar a su lugar de trabajo en medio de la pandemia?

- ☐ Siempre
- ☐ Con mucha frecuencia
- ☐ Periódicamente
- ☐ Algunas veces
- ☐ Muy de vez en cuando
- ☐ Casi nunca
- ☐ Nunca

7. ¿Sus directivos socializaron el manejo de la pandemia dentro y fuera de la organización?

- ☐ Siempre
- ☐ Con mucha frecuencia
- ☐ Periódicamente
- ☐ Algunas veces
- ☐ Muy de vez en cuando
- ☐ Casi nunca
- ☐ Nunca

8. ¿La organización concedió el tiempo de aislamiento establecido ante los síntomas y la enfermedad por Covid-19?

- ☐ Sí ☐ No

9. ¿Hubo apoyo psicosocial por parte de la organización ante la enfermedad por Covid-19?

- ☐ Siempre
- ☐ Con mucha frecuencia
- ☐ Periódicamente
- ☐ Algunas veces
- ☐ Muy de vez en cuando
- ☐ Casi nunca
- ☐ Nunca

Dimensión 3: Gestión de conflictos

10. ¿Considera que la organización es flexible y se adapta bien a los cambios?

- ☐ Siempre
- ☐ Con mucha frecuencia
- ☐ Periódicamente
- ☐ Algunas veces
- ☐ Muy de vez en cuando
- ☐ Casi nunca
- ☐ Nunca

11. ¿Los trabajadores se apoyan mutuamente frente a cualquier problemática que se presenta en la organización?

- ☐ Siempre
- ☐ Con mucha frecuencia
- ☐ Periódicamente
- ☐ Algunas veces
- ☐ Muy de vez en cuando
- ☐ Casi nunca
- ☐ Nunca

12. ¿Sintió que la manifestación de sus temores sobre la pandemia sería rechazada por sus superiores?

- ☐ Siempre
- ☐ Con mucha frecuencia
- ☐ Periódicamente
- ☐ Algunas veces
- ☐ Muy de vez en cuando
- ☐ Casi nunca
- ☐ Nunca

Dimensión 4: Capacitación

13. ¿La organización capacitó sobre el manejo de la pandemia y las medidas de bioseguridad a ser observadas en el lugar de trabajo?

☐ Sí ☐ No

14. ¿La organización le comunicó el plan de contingencia en caso de contagio de algún trabajador?

- ☐ Siempre
- ☐ Con mucha frecuencia
- ☐ Periódicamente
- ☐ Algunas veces
- ☐ Muy de vez en cuando
- ☐ Casi nunca
- ☐ Nunca

15. ¿Considera importantes las charlas informativas organizacionales en pro de fortalecer el ambiente laboral?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ Relativamente de acuerdo
- ☐ Relativamente en desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

16. ¿Considera importantes las capacitaciones sobre seguridad y salud en el trabajo?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ Relativamente de acuerdo
- ☐ Relativamente en desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

17. ¿Para usted es importante que el jefe de la organización promueva capacitaciones continuas?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ Relativamente de acuerdo
- ☐ Relativamente en desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

Dimensión 5: Comunicación

18. ¿Considera que la información suministrada por la organización relacionada al Covid-19 ha sido clara, precisa y actualizada?

- ☐ Totalmente de acuerdo
- ☐ Relativamente de acuerdo
- ☐ Relativamente en desacuerdo
- ☐ Totalmente en desacuerdo

19. ¿Las recomendaciones para su protección y el manejo del público externo estuvieron disponibles?

- ☐ Siempre
- ☐ Con mucha frecuencia
- ☐ Periódicamente
- ☐ Algunas veces
- ☐ Muy de vez en cuando
- ☐ Casi nunca
- ☐ Nunca

20. ¿Pudo comunicarse abiertamente con sus jefes y demás áreas?

- ☐ Siempre
- ☐ Con mucha frecuencia
- ☐ Periódicamente
- ☐ Algunas veces
- ☐ Muy de vez en cuando
- ☐ Casi nunca
- ☐ Nunca

21. ¿La información fluyó de forma adecuada y oportuna en su área de trabajo?

- ☐ Siempre
- ☐ Con mucha frecuencia
- ☐ Periódicamente
- ☐ Algunas veces
- ☐ Muy de vez en cuando
- ☐ Casi nunca
- ☐ Nunca

Dimensión 6: Trabajo en equipo

22. ¿Usted ayudó a sus compañeros en la ejecución de sus labores?

- ☐ Siempre
- ☐ Con mucha frecuencia
- ☐ Periódicamente
- ☐ Algunas veces
- ☐ Muy de vez en cuando
- ☐ Casi nunca
- ☐ Nunca

23. ¿Pudo contar con sus compañeros de trabajo cuando lo necesitó?

- ☐ Siempre
- ☐ Con mucha frecuencia
- ☐ Periódicamente
- ☐ Algunas veces
- ☐ Muy de vez en cuando
- ☐ Casi nunca
- ☐ Nunca

24. ¿Usted participó con sus compañeros en la solución conjunta de los problemas que afectaron el área para la que trabaja?

- ☐ Siempre
- ☐ Con mucha frecuencia
- ☐ Periódicamente
- ☐ Algunas veces
- ☐ Muy de vez en cuando
- ☐ Casi nunca
- ☐ Nunca

25. ¿Se sintió satisfecho con la relación con sus compañeros en el teletrabajo?

- ☐ Muy satisfecho
- ☐ Moderadamente satisfecho
- ☐ Poco satisfecho
- ☐ Nada satisfecho

Dimensión 7: Recursos Institucionales

26. ¿Considera que la organización le suministró los elementos de protección necesarios para evitar el contagio en su lugar de trabajo?

- ☐ Siempre
- ☐ Con mucha frecuencia
- ☐ Periódicamente
- ☐ Algunas veces
- ☐ Muy de vez en cuando
- ☐ Casi nunca
- ☐ Nunca

27. ¿Considera que se cumplieron los protocolos de bioseguridad establecidos por el gobierno para el manejo de la pandemia dentro de la organización?

- ☐ Siempre
- ☐ Con mucha frecuencia
- ☐ Periódicamente
- ☐ Algunas veces
- ☐ Muy de vez en cuando
- ☐ Casi nunca
- ☐ Nunca

28. ¿Se dispuso de tecnología (equipos, software e internet) que facilitara el teletrabajo?

- ☐ Siempre
- ☐ Con mucha frecuencia
- ☐ Periódicamente
- ☐ Algunas veces
- ☐ Muy de vez en cuando
- ☐ Casi nunca
- ☐ Nunca

Nota. Instrumento adaptado de Bárcenas Pérez (2020), con base en los modelos de Litwin y Stringer (1968) e IMCOC. Las adaptaciones realizadas incluyeron: sustituciones lingüísticas (empresa/institución por organización), actualizaciones al contexto universitario y reformulación de ítems para mayor claridad. El cuestionario fue administrado mediante formulario de Google durante el período 2020–2021.

Anexo B

Guion de Entrevista Semiestructurada

Estudio de Clima Organizacional - Personal administrativo Universidad del Valle, Sede Palmira

Institución: Universidad del Valle, Sede Palmira

Dirigido a: Personal administrativo (muestra intencional: 3 participantes)

Perfiles seleccionados: Representante sindical • Profesional de gestión humana y salud ocupacional • Profesional de biblioteca

Período de referencia: Marzo de 2020 – Junio de 2021

Modalidad: Entrevista virtual (Google Meet), grabada y transcrita

Procesamiento: ATLAS.ti v. 7.5.7

Este instrumento está dirigido al personal administrativo de la Universidad del Valle, Sede Palmira. Su propósito es comprender en profundidad los efectos de la pandemia por Covid-19 en el clima organizacional a través de las experiencias vividas por los trabajadores. Las respuestas son confidenciales y serán utilizadas exclusivamente con fines investigativos.

El entrevistador seguirá el orden temático propuesto, pero conserva libertad para adaptar el orden y la formulación de las preguntas según el desarrollo de la conversación (Díaz-Bravo et al., 2013).

Bloque 1: Cambios en las dinámicas de vida (Dimensión: Otros)

1. Por favor describa cuáles fueron los principales cambios que ocurrieron en su RUTINA DIARIA PERSONAL a partir de las medidas tomadas ante la presencia del Covid-19.

2. Por favor describa cuáles fueron los principales cambios que ocurrieron en su RUTINA LABORAL a partir de las medidas tomadas ante la presencia del Covid-19.

3. ¿Tiene conocimiento de compañeros que fueron suspendidos, despedidos o que renunciaron voluntariamente como consecuencia del Covid-19? Por favor detalle lo que sepa al respecto.

Bloque 2: Seguridad y apoyo institucional

4. ¿En qué aspectos considera usted que se vio principalmente afectado a partir de las medidas tomadas para enfrentar la pandemia del Covid-19, en el plano laboral?

5. De los apoyos suministrados por la organización, ¿cuál fue el más importante para usted? ¿Por qué?

6. ¿Recibió algún trato especial por desempeñar múltiples roles en el hogar (cuidado de niños, personas con discapacidad, personas mayores u otros)? ¿De qué tipo?

7. ¿Se sintió apoyado por la organización cuando problemas personales afectaron su rendimiento en el trabajo? ¿Puede dar un ejemplo?

8. ¿Tenía conocimiento sobre la existencia de un comité de seguridad para el manejo de las necesidades durante la pandemia? ¿Sabía quiénes lo lideraban?

Bloque 3: Liderazgo

9. ¿Cómo describe el acompañamiento de sus superiores durante la época del teletrabajo? ¿Qué aspectos destaca positivamente y cuáles considera que pudieron mejorarse?

Bloque 4: Trabajo en equipo y relaciones interpersonales

10. ¿Cómo describiría su nivel de satisfacción respecto a la relación con sus compañeros durante la época del teletrabajo?

11. ¿Los trabajadores se apoyaron mutuamente frente a las problemáticas que se presentaron en la organización durante la pandemia? ¿Puede dar un ejemplo?

12. ¿Participó con sus compañeros en la solución conjunta de problemas que afectaron el área para la que trabaja? ¿Cómo fue esa experiencia?

13. ¿De qué manera ayudó a sus compañeros en la ejecución de sus labores durante el teletrabajo?

Bloque 5: Comunicación institucional

14. ¿Cuál es su nivel de satisfacción respecto a los canales de comunicación que dispuso la organización para el teletrabajo? ¿Qué funcionó bien y qué no?

15. ¿Cuál fue el canal de comunicación más importante que utilizó durante el teletrabajo? ¿Por qué resultó el más relevante para usted?

Bloque 6: Gestión de conflictos y adaptabilidad organizacional

16. ¿Considera que la organización es flexible y se adapta bien a los cambios? ¿Qué evidencias observó durante la pandemia que respalden su respuesta?

Nota. Instrumento diseñado por el equipo de investigación para el estudio de clima organizacional en la Universidad del Valle, Sede Palmira. Las preguntas fueron organizadas en torno a las ocho dimensiones del cuestionario de clima, siguiendo los lineamientos de la entrevista semiestructurada (Díaz-Bravo et al., 2013). Las entrevistas fueron realizadas mediante la plataforma Google Meet, grabadas con consentimiento de los participantes y transcritas para su procesamiento en ATLAS.ti v. 7.5.7.

Anexo C

Instrumento de Reflexividad Docente

Informe de Orientación Pedagógica - Docentes del Programa de Administración de Empresas, Universidad del Valle, Sede Tuluá

Institución: Universidad del Valle, Sede Tuluá

Dirigido a: Docentes del Programa de Administración de Empresas (muestra intencional: 7 docentes)

Criterios de selección: Diversidad de asignaturas impartidas • Trayectoria académica variada • Disponibilidad para participación reflexiva

Modalidad de aplicación: Formulario digital (Google Forms), respuesta autónoma y flexible

Procesamiento: Componente cuantitativo en Microsoft Excel • Componente cualitativo mediante análisis temático de contenido

Este instrumento tiene como propósito generar reflexividad sobre las orientaciones pedagógicas que guían la práctica docente en el programa, haciendo visible la cultura organizacional del programa académico a través de las perspectivas de quienes lo configuran cotidianamente. No pretende evaluar al docente: busca producir conocimiento colectivo sobre las tensiones y posibilidades formativas del programa.

Siguiendo el principio freireano de que nombrar la realidad es el primer paso para transformarla, se invita a una reflexión honesta y sin respuestas esperadas.

Parte I - Escala de valoración de orientaciones pedagógicas

Instrucciones:

Para cada dimensión e ítem, marque con una X el valor que mejor describe la orientación de su asignatura, siendo: 1 = En muy baja medida • 2 = En baja medida • 3 = En medida moderada • 4 = En alta medida • 5 = En muy alta medida

Dimensión / Ítem	1 Muy baja	2 Baja	3 Moderada	4 Alta	5 Muy alta
Dimensión 1: Enfoque formativo de la asignatura	1	2	3	4	5
1.1 La asignatura contribuye al desarrollo integral del estudiante (técnico, ético, crítico)	☐	☐	☐	☐	☐
1.2 La asignatura articula teoría con aplicaciones prácticas contextualizadas	☐	☐	☐	☐	☐
1.3 La asignatura incorpora perspectivas críticas sobre la gestión y las organizaciones	☐	☐	☐	☐	☐
Dimensión 2: Pensamiento crítico y ética	1	2	3	4	5
2.1 Se promueve el cuestionamiento de supuestos y modelos de gestión dominantes	☐	☐	☐	☐	☐
2.2 Se aborda la dimensión ética de las decisiones organizacionales	☐	☐	☐	☐	☐
2.3 Se desarrolla la capacidad de análisis de consecuencias sociales de la gestión	☐	☐	☐	☐	☐
Dimensión 3: Sensibilidad social y ambiental	1	2	3	4	5
3.1 Se incorporan perspectivas de responsabilidad social en el contenido de la asignatura	☐	☐	☐	☐	☐
3.2 Se aborda la relación entre gestión organizacional y sostenibilidad ambiental	☐	☐	☐	☐	☐
3.3 Se problematiza la relación entre empresas y comunidades	☐	☐	☐	☐	☐
Dimensión 4: Relación con el entorno y las comunidades	1	2	3	4	5
4.1 La asignatura vincula los contenidos con realidades organizacionales del territorio	☐	☐	☐	☐	☐
4.2 Se incorporan casos de organizaciones locales, cooperativas o de economía solidaria	☐	☐	☐	☐	☐
4.3 Se fomenta el vínculo entre estudiantes y actores del entorno regional	☐	☐	☐	☐	☐
Dimensión 5: Perfil del estudiante que se forma	1	2	3	4	5
5.1 La asignatura contribuye a formar un profesional técnicamente competente	☐	☐	☐	☐	☐
5.2 La asignatura contribuye a formar un profesional ética y socialmente comprometido	☐	☐	☐	☐	☐
5.3 La asignatura contribuye a formar un profesional con capacidad crítica y reflexiva	☐	☐	☐	☐	☐

Parte II - Preguntas de reflexión abierta

Instrucciones:

Responda con la mayor honestidad y profundidad posible. No hay respuestas correctas o incorrectas. El objetivo es comprender las perspectivas y dilemas que usted vive en su práctica pedagógica.

1. ¿Cuál es el perfil del estudiante que su asignatura busca contribuir a formar? Descríbalo en términos de competencias, valores y disposiciones que considera prioritarios.

2. ¿Qué cambios considera necesarios en la asignatura o en el programa para fortalecer la sensibilidad social y ambiental de los estudiantes? ¿Qué obstáculos identifica para implementar esos cambios?

¿Identifica tensiones entre la formación orientada al mercado laboral (competitividad, empleabilidad corporativa) y la formación orientada a la responsabilidad social y ambiental? Si es así, ¿cómo las experimenta y cómo las gestiona en su práctica docente?

Nota. Instrumento diseñado por el equipo de investigación para el estudio de cultura organizacional del Programa de Administración de Empresas de la Universidad del Valle, Sede Tuluá. La escala de valoración operacionaliza las cinco dimensiones formativas identificadas en el marco teórico. Las preguntas abiertas fueron analizadas mediante análisis temático de contenido (Miles y Huberman, 1984; Strauss y Corbin, 1998). El instrumento fue administrado mediante formulario de Google a siete (7) docentes seleccionados por muestreo intencional (Patton, 2002).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS



- Abessolo, A. O. G., Olle Olle, D. G., Mani Onana, F. S., Enaw, E. E., & Roger, A. E. (2023). Reducing the spread of COVID-19 in road traffic control in Cameroon based on ICT. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, e12298. <https://doi.org/10.1002/isd2.12298>
- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139–158. <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>
- Adam, A., & Siladjaja, M. (2025). Transformación de la cultura organizacional y su impacto en el desempeño en la era digital. *Dinasti, Revista Internacional de Ciencias de la Gestión*, 6(5), 4575. <https://doi.org/10.38035/dijms.v6i5.4575>
- Adorno, T. W. (1973). *Negative dialectics*. Continuum.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2003). *Studying management critically*. Sage.
- Alvesson, M. (2012). *Understanding organizational culture* (2.^a ed.). SAGE Publications.
- Apple, M. (2004). *Ideology and curriculum* (3.^a ed.). RoutledgeFalmer.
- Aprilina, R., & Martdianty, F. (2023). The role of hybrid-working in improving employees' satisfaction, perceived productivity, and organizations' capabilities. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan (Journal of Theory and Applied Management)*, 16(2), 258–276. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v16i2.45632>
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25(3), 472–491. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3363315>
- Aura Intelligence. (2025). *Workforce analytics & AI ethics: Key governance challenges in 2025*. Aura Intelligence. <https://blog.getaura.ai/ethical-ai-governance-workforce-analytics>
- Avtalion, Z., Aviv, I., Hadar, I., Luria, G., & Bar-Gil, O. (2024). Infraestructura digital como una nueva dimensión del clima digital organizacional. *Ciencias Aplicadas*, 14(19), 8592. <https://doi.org/10.3390/app14198592>
- Avtalion, Z., Aviv, I., Hadar, I., Luria, G., & Bar-Gil, O. (2025). El impacto del clima digital en el bienestar de los empleados en la era de la transformación digital. *IEEE Access*, 13, 78992–79006. <https://doi.org/10.1109/access.2025.3566211>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bárcenas Pérez, I. del C. (2020). *Influencia de la pandemia por Covid-19 en el clima organizacional de un laboratorio clínico del municipio de Chinú Córdoba* [Trabajo de grado, Universidad de Córdoba]. <https://repositorio.unicordoba.edu.co/handle/ucordoba/3759>
- Barnett, R. (2000). *Realizing the university in an age of supercomplexity*. Open University Press.
- Barrantes Echavarría, R. (2023). *Investigación: Un camino al conocimiento. Un enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto* (2.a ed.). Ágora: Serie Estudios. <https://editorial.uned.ac.cr/book/U08167>
- Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2023). The evolution of work from home. *Journal of Economic Perspectives*, 37(4), 23–50. <https://doi.org/10.1257/jep.37.4.23>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2.^a ed.). Psychology Press.
- Benuyenah, V. (2024). *Human resource management: Rationalising managerial decisions*. Emerald Publishing Limited.
- Bernstein, B. (2000). *Pedagogy, symbolic control, and identity: Theory, research, critique* (ed. rev.). Rowman & Littlefield.

- Bersin, J. (2024, November 20). *People analytics, a complex domain, is about to be transformed by AI*. The Josh Bersin Company. <https://joshbersin.com/2024/11/people-analytics-a-complex-domain-is-about-to-be-transformed-by-ai/>
- Blázquez, M., & Mondino, A. (2011). Recursos organizacionales: Concepto, clasificación e indicadores. *Técnica Administrativa*, 11(1). <http://www.cyta.com.ar/ta1101/v11n1a3.htm>
- Bourdieu, P. (1990). *The logic of practice*. Stanford University Press.
- Bourdieu, P. (1997). *Razones prácticas: Sobre la teoría de la acción*. Anagrama.
- Bourdieu, P. (2000). *La dominación masculina*. Anagrama.
- Bourdieu, P., & Passeron, J. C. (2001). *La reproducción: Elementos para una teoría del sistema de enseñanza*. Editorial Popular.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Butt, A., Imran, F., Helo, P., & Kantola, J. (2024). Diseño estratégico de la cultura para la transformación digital. *Planificación a Largo Plazo*, 102415. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2024.102415>
- Calás, M. B., & Smircich, L. (1996). From “the woman’s point of view”: Feminist approaches to organization studies. En S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies* (pp. 218–257). Sage Publications.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3.^a ed.). Jossey-Bass.
- Cardoso, A., Figueiredo, J., Oliveira, I., & Pocinho, M. (2025). De la crisis a la oportunidad: Transformación digital, modelos de negocio digitales y resiliencia organizacional en la era pospandémica. *Ciencias Administrativas*, 15(6), 193. <https://doi.org/10.3390/admsci15060193>
- Carvalho, A., Karthikeyan, D., Sudhahar, D., & Jesiah, S. (2025). Transformación digital y cultura organizacional: Un estudio sobre el impacto de la cultura en la adopción digital. *Revista India de Fuentes y Servicios de Información*, 15(1), 05. <https://doi.org/10.51983/ijiss-2025.ijiss.15.1.05>
- Castells, M. (2010). *The rise of the network society* (2nd ed.). Wiley-Blackwell.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill Interamericana.
- Clegg, S., Kornberger, M., & Pitsis, T. (2011). *Managing and organizations: An introduction to theory and practice* (3.^a ed.). Sage.
- Collins, P. H. (2000). *Black feminist thought: Knowledge, consciousness, and the politics of empowerment* (2nd ed.). Routledge.
- Contreras Chavarría, B., y Matheson Vargas, P. (1984). Una herramienta para medir clima organizacional: Cuestionario de Litwin y Stringer. *Revista de trabajo social*, (42). <https://repositorio.uc.cl/handle/11534/6158>
- Coraggio, J. L. (2011). *Economía social y solidaria: El trabajo antes que el capital*. Abya-Yala.
- Cosgrove, J., & Cachia, R. (2025). *DigComp 3.0: The Digital Competence Framework for Citizens*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2760/0001149>
- Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the intersection of race and sex: A Black feminist critique of anti-discrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics. *University of Chicago Legal Forum*, 1989(1), Article 8, 139–167.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3.^a ed.). Sage Publications.

- Cyfert, S., Dyduch, W., Szumowski, W., & Prause, G. (2025). ¿Estamos preparados para la transformación digital? El papel de la cultura organizacional, el liderazgo y la competencia en la construcción de la ventaja digital. *Revista de Gestión de Europa Central*. <https://doi.org/10.1108/cemj-11-2024-0346>
- Dastin, J. (2018, October 10). *Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women*. Reuters. <https://www.reuters.com/article/world/amazon-scraps-secret-ai-recruiting-tool-that-showed-bias-against-women-idUSKCN1MK0AG/>
- De Lille Quintal, M. J., Aguilar Ortega, C., Escamilla Quintal, M., y Cetina Canto, T. (2018). Diagnóstico de hábitos de vida saludable en trabajadores de una organización del sector eléctrico. *Revista Electrónica de Psicología Iztacala*, 21(2). <http://revistas.unam.mx/index.php/repi/article/view/65283>
- Deep, G. (2023). El impacto de la transformación digital en la cultura organizacional. *Archivo de la Revista Internacional de Ciencia e Investigación*, 10(2), 0977. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2023.10.2.0977>
- Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M., & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162–167. [https://doi.org/10.1016/S2007-5057\(13\)72706-6](https://doi.org/10.1016/S2007-5057(13)72706-6)
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Dubey, S., & Vachher, L. (2025). *Stride towards fair AI: Addressing algorithmic prejudices in human resource analytics*. *Global Business Review*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/09702385251389336>
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
- Escobar, A. (2005). El “postdesarrollo” como concepto y práctica social. En D. Mato (Coord.), *Políticas de economía, ambiente y sociedad en tiempos de globalización* (pp. 17–31). Universidad Central de Venezuela.
- Escobar, A. (2014). *Sentipensar con la tierra: Nuevas lecturas sobre desarrollo, territorio y diferencia*. Ediciones UNAULA.
- Fleming, P., & Spicer, A. (2007). *Contesting the corporation: Struggle, power and resistance in organizations*. Cambridge University Press.
- Flick, U. (2004). *Triangulation in qualitative research*. En U. Flick, E. von Kardorff, & I. Steinke (Eds.), *A companion to qualitative research* (pp. 178–183). SAGE Publications.
- Freire, P. (1970). *Pedagogía del oprimido*. Siglo XXI Editores.
- Freire, P. (1993). *Pedagogía de la esperanza*. Siglo XXI Editores.
- Fortinet. (2025). *2025 Security Awareness and Training Global Research Report*. Fortinet. <https://www.fortinet.com/resources/cyberglossary/security-awareness-training>
- Gallup. (2025). *A strategic guide for managing hybrid and remote teams*. <https://www.gallup.com/workplace/316313/understanding-and-managing-remote-workers.aspx>
- García-Morales, V. J., Garrido-Moreno, A., & Martín-Rojas, R. (2021). The transformation of higher education after the COVID disruption: Emerging challenges in an online learning scenario. *Frontiers in*

- Psychology*, 12, Article 616059. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.616059> Ghafoori, A., Gupta, M., Merhi, M., Gupta, S., & Shore, A. (2024). Hacia el rol de la cultura organizacional en la transformación digital basada en datos. *Revista Internacional de Economía de la Producción*, 109205. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2024.109205>
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory*. Aldine.
- Giroux, H. (1997). Los profesores como intelectuales: Hacia una pedagogía crítica del aprendizaje. Paidós.
- Giroux, H. A. (2001). *Theory and resistance in education: Towards a pedagogy for the opposition* (ed. rev.). Bergin & Garvey.
- Gonçalves, A. (1997). *Dimensiones del Clima Organizacional*. <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>
- Greene, J. C., Caracelli, V. J., & Graham, W. F. (1989). Toward a conceptual framework for mixed-method evaluation designs. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 11(3), 255–274. <https://doi.org/10.3102/01623737011003255>
- Grey, C. (2004). Reinventing business schools: The contribution of critical management education. *Academy of Management Learning & Education*, 3(2), 178–186.
- Grover, V., Tseng, S., & Pu, W. (2022). Una perspectiva teórica sobre la cultura organizacional y la digitalización. *Information & Management*, 59, 103639. <https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103639>
- Gudynas, E. (2011). Buen Vivir: Germinando alternativas al desarrollo. *América Latina en Movimiento*, 462, 1–20.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Guiñazú, G. (2004). Capacitación efectiva en la empresa. *Invenio*, 7(12), 103–116.
- Hall, R. H. (1996). *Organizations: Structures, processes, and outcomes* (6th ed.). Prentice Hall.
- Halpin, A. W., & Croft, D. B. (1963). *The organizational climate of schools*. Midwest Administration Center, University of Chicago.
- Hamouche, S. (2020). COVID-19 and employees' mental health: Stressors, moderators and agenda for organizational actions. *Emerald Open Research*, 2(15), 1–11.
- Harding, S. (1986). *The science question in feminism*. Cornell University Press.
- Ibarra-Colado, E. (2006). Organization studies and epistemic coloniality in Latin America: Thinking otherness from the margins. *Organization*, 13(4), 463–488. <https://doi.org/10.1177/1350508406065851>
- ISC2. (2025). *2025 Cybersecurity Workforce Study*. ISC2. <https://www.isc2.org/research/workforce-study>
- ISACA. (2025). *State of AI Governance 2025*. ISACA. <https://www.isaca.org>
- ISACA. (2025). *State of Cybersecurity 2025*. ISACA. <https://www.isaca.org>
- Isensee, C., Teuteberg, F., Griese, K., & Topi, C. (2020). La relación entre cultura organizacional, sostenibilidad y digitalización en pymes: Una revisión sistemática. *Journal of Cleaner Production*, 275, 122944. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122944>
- James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81(12), 1096–1112. <https://doi.org/10.1037/h0037511>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
- Khalil, M. (2025). *Top cybersecurity threats in 2025: Data, trends, and key insights*. Deepstrike. <https://deep->

- Khurana, R. (2007). From higher aims to hired hands: The social transformation of American business schools and the unfulfilled promise of management as a profession. Princeton University Press.
- Kincheloe, J. L., & McLaren, P. (2007). Critical pedagogy: Where are we now? En P. McLaren & J. L. Kincheloe (Eds.), *Critical pedagogy: Where are we now?* (pp. 1–25). Peter Lang.
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhawe, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Keskibir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., ... van Vugt, M. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Koska, M., Akturk, C., & Cerasi, C. (2025). Transformación digital y cambio organizacional: Un marco basado en la literatura. *DARNIOS APLINKOS VYSTYMAS*, 22(1), 367. <https://doi.org/10.52320/dav.v22i1.367>
- Lander, E. (Ed.). (2000). La colonialidad del saber: Eurocentrismo y ciencias sociales. CLACSO.
- Lathabhavan, R., & Mehendale, A. M. (2025). Mindfulness and employee well-being in hybrid work environments: The mediating role of stress and work engagement. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-025-06968-4>
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). Situated learning: Legitimate peripheral participation. Cambridge University Press.
- Leff, E. (2004). Racionalidad ambiental: La reapropiación social de la naturaleza. Siglo XXI Editores.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 271–299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. McGraw-Hill.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A., Jr. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press.
- Locke, R. R. (1996). The collapse of the American management mystique. Oxford University Press.
- Lu, Y., & Xiong, L. (2025). Investigación sobre los efectos de la aplicación de estrategias de transformación digital en la cultura corporativa y el fomento del compromiso de los empleados. *Revista de Economía, Negocios y Finanzas Globales*, 7(4), 13. [https://doi.org/10.53469/jgebf.2025.07\(04\).13](https://doi.org/10.53469/jgebf.2025.07(04).13)
- Maity, R., & Lee, K. L. (2025). The impact of remote and hybrid work models on small and medium-sized enterprises productivity: A systematic literature review. *SN Business & Economics*, 5, Article 158. <https://doi.org/10.1007/s43546-025-00931-7>
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3–26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>
- Mendoza Gómez, J., y Flores Zambada, R. (2006). Empowerment en grupos de trabajo en organizaciones mexicanas: motivación, trabajo en equipo y desempeño. *Ciencia UANL*, 9(4). <http://eprints.uanl.mx/1734/>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1984). *Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods*. SAGE Pub-

lications.

- Mobley v. Workday, Inc., No. 3:23-cv-00770-RFL (N.D. Cal. July 12, 2024).
- Morin, E. (1999). La cabeza bien puesta: Repensar la reforma, reformar el pensamiento. Nueva Visión.
- Nadkarni, S., & Prügl, R. (2020). Transformación digital: Revisión, síntesis y oportunidades para futuras investigaciones. *Management Review Quarterly*, 71, 233–341. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00185-7>
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533225>
- Newman, S. A., & Ford, R. C. (2021). Five steps to leading your team in the virtual COVID-19 workplace. *Organizational Dynamics*, 50(1), 100802. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100802>
- Newstrom, J. W. (2011). Comportamiento humano en el trabajo (13.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Nussbaum, M. (2010). Sin fines de lucro: Por qué la democracia necesita de las humanidades. Katz Editores.
- Ordorika, I., & Lloyd, M. (2015). International rankings and the contest for university hegemony. *Journal of Education Policy*, 30(3), 385–405.
- Orlikowski, W. J. (2000). Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations. *Organization Science*, 11(4), 404–428. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.4.404.14600>
- Orlikowski, W. J. (2000). Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations. *Organization Science*, 11(4), 404–428.
- Owl Labs. (2025). *State of Hybrid Work 2025: United States*. <https://owllabs.com/state-of-hybrid-work/2025>
- Palumbo, R. (2021). ¿Digitalizar implica desensibilizar? Perspectivas estratégicas sobre los efectos secundarios de la digitalización en el lugar de trabajo. *Public Management Review*, 24, 975–1000. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1877796>
- Parker, M. (2002). *Against management: Organization in the age of managerialism*. Polity Press.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3.^a ed.). SAGE Publications.
- Perrenoud, P. (2008). La evaluación de los alumnos: De la producción de la excelencia a la regulación de los aprendizajes. Colihue.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
- Pratt, M. L. (1991). Arts of the contact zone. *Profession*, 91, 33–40.
- Quintana, I. (2020). Covid-19 y cierre de universidades ¿Preparados para una educación a distancia de calidad? *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social*, 9(3).
- Raworth, K. (2017). *Doughnut economics: Seven ways to think like a 21st-century economist*. Random House.
- Razeto, L. (1999). La economía de solidaridad: Concepto, realidad y proyecto. *Persona y Sociedad*, 13(2), 1–19.
- Rivera Porras, D. A., Carrillo Sierra, S. M., Forgiony Santos, J. O., Nuván Hurtado, I. L., y Roza Sánchez, A. C. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Revista Espacios*, 39(22), 27-41. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n22/a18v39n22p27.pdf>

- Samanez Ferrebu, N. C. (2018). *Relación de la comunicación interna en el clima organizacional de la empresa Orange 360°* [Tesis de grado, Universidad de San Martín de Porres]. <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/4332>
- Santos, B. de S. (2009). *Una epistemología del Sur*. Siglo XXI Editores-CLACSO.
- Santos, B. de S. (2010). *La universidad en el siglo XXI: Para una reforma democrática y emancipadora de la universidad*. UMSA-Plural Editores.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4.^a ed.). Jossey-Bass.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388.
- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36(1), 19–39. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb00500.x>
- Scott, J. C. (1985). *Weapons of the weak: Everyday forms of peasant resistance*. Yale University Press.
- Scott, T. (2008). Organizational change: A framework for learning and development. *Work Based Learning in Primary Care*, 6(1), 12–20.
- Segredo Pérez, A. M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000200017
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.
- Selwyn, N. (2016). *Education and technology: Key issues and debates* (2nd ed.). Bloomsbury Academic.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Sharma, D. (2021). Reading and rewriting poetry on life to survive the COVID-19 pandemic. *Journal of Poetry Therapy*, 34(2), 95–108. <https://doi.org/10.1080/08893675.2021.1899631>
- Singer, P. (2007). Economía solidaria: Un modo de producción y distribución. En J. L. Coraggio (Ed.), *La economía social desde la periferia* (pp. 59–78). Altamira.
- Spicer, A. (2020). Organizational culture and COVID-19. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1737–1740. <https://doi.org/10.1111/joms.12625>
- SQ Magazine. (2025). *AI overviews statistics*. <https://sqmagazine.co.uk/ai-overviews-statistics/>
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2.^a ed.). SAGE Publications.
- Srnicek, N. (2017). *Platform capitalism*. Polity Press.
- Espina-Romero, L., Parra, D., Hurtado, H., Rodríguez, E., Arias-Montoya, F., Noroño-Sánchez, J., Talavera-Aguirre, R., Corzo, J., & Pírela, R. (2024). El rol de la transformación digital y las competencias digitales en la sostenibilidad organizacional: Un estudio de las pymes en Lima, Perú. *Sostenibilidad*, 16(16), 6993. <https://doi.org/10.3390/su16166993>
- Tamayo y Tamayo, M. (2005). *El proceso de la investigación científica* (4.^a ed.). Limusa.
- Trenerry, B., Chng, S., Wang, Y., Suhaila, Z., Lim, S., Lu, H., & Oh, P. (2021). Preparación de los lugares de trabajo para la transformación digital: Una revisión integradora y un marco de factores multinivel. *Frontiers in Psychology*, 12, 620766. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.620766>
- Van den Heuvel, S., & Bondarouk, T. (2024). Operationalizing ethics in people analytics: A three-stage framework. *Human Resource Management Journal*, 34(2), 353–370. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12533>

- Vaquerano Amaya, J. A., Flores Polanco, M. I., y Morán Valencia, M. A. (2020). *Una aproximación al clima organizacional en las empresas de El Salvador bajo el contexto de la pandemia COVID-19* [Universidad Centroamericana José Simeón Cañas]. <http://repositorio.uca.edu.sv/jspui/handle/11674/4250?mode=full>
- Vázquez Luis, R. (2007). *Habilidades directivas y técnicas de liderazgo: Su aplicación en la gestión de equipos de trabajo*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=651092>
- VikingCloud. (2025). *2025 Cyber Threat Landscape Report*. VikingCloud. <https://www.vikingcloud.com>
- Vuorikari, R., Kluzer, S., & Punie, Y. (2022). *DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens—With new examples of knowledge, skills and attitudes*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2760/115376>
- Wacquant, L. (2004). *Body and soul: Notebooks of an apprentice boxer*. Oxford University Press.
- Williamson, B. (2017). *Big data in education: The digital future of learning, policy and practice*. SAGE Publications.
- Williamson, S., Jogulu, U., Lundy, J., & Taylor, H. (2024). Will return-to-office mandates prevent proximity bias for employees working from home? *Australian Journal of Public Administration*, 83(4), 717–722. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12634>
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6.^a ed.). SAGE Publications.
- Zuboff, S. (2019). *The age of surveillance capitalism: The fight for a human future at the new frontier of power*. PublicAffairs.