

El clima organizacional de una universidad en tiempos del COVID-19

The organizational Climate of an University in times of Covid-19

Enerieth Lozano Mejía 

Universidad del Valle,
Tuluá – Colombia, enerieth.lozano@correounivalle.edu.co

Carlos Antonio Tello Castrillón 

Universidad Nacional de Colombia,
Palmira – Colombia, catelloca@unal.edu.co

Cómo citar / How to cite

Lozano Mejía, E., y Tello Castrillón, C.A. (2024). El clima organizacional de una universidad en tiempos del COVID-19. *Revista CEA*, 10(22), e2702. <https://doi.org/10.22430/24223182.2702>

Recibido: 28 de mayo de 2023

Aceptado: 18 de enero de 2024

Resumen

Objetivo: diagnosticar el clima organizacional (CO) en tiempos de COVID-19 del personal administrativo de la Universidad del Valle - Sede Palmira.

Diseño/metodología: descriptiva, con enfoque cualitativo y método inductivo. Se empleó un cuestionario de ocho dimensiones y una entrevista semiestructurada. Los resultados del formulario de Google se procesaron en Excel y las entrevistas se categorizaron y analizaron a través del *software* ATLAS.ti versión 7.5.7. La muestra fue la totalidad de una población de veintisiete personas, de las cuales veinticuatro contestaron el cuestionario. Para la entrevista fueron seleccionados tres miembros representativos de la Universidad.

Resultados: se encontró un CO positivo con alto índice de favorabilidad (6.1 en una escala Likert de 1 a 7). La dimensión *capacitación* obtuvo el puntaje más alto. Se asocia este resultado con la rápida adaptación y compromiso de la Universidad con la implementación de estrategias para una comunicación fluida y una atmósfera de apoyo mutuo en todas las áreas. La Universidad brindó herramientas para el teletrabajo, proporcionó elementos de bioseguridad, capacitó al personal, tanto en el manejo de la pandemia, como en el uso de equipos informáticos, y se involucró en el estado emocional, psicosocial y de salud de sus trabajadores.

Conclusiones: pese a la pandemia, el diagnóstico del clima organizacional fue positivo, debido a que la Universidad anticipó afectaciones psicológicas y cambios en las operaciones cotidianas mediante herramientas tecnológicas, mobiliario y capacitaciones.



Originalidad: el estudio ofrece un instrumento aplicable en distintas dependencias y sedes de la Universidad del Valle y es adaptable a diversas organizaciones. El instrumento sirve como apoyo para futuras investigaciones en nuevas pandemias, teletrabajo o similares. El instrumento puede ser adaptado para el estudio del clima organizacional postpandemia.

Palabras clave: clima organizacional, COVID-19, cultura organizacional, bienestar del empleado, teletrabajo.

Clasificación JEL: J28, J81, O33, I18

Highlights

- En la evaluación de las dimensiones del clima organizacional (CO), que va de 1 a 7 en la escala de Likert, el resultado promedio de todas las dimensiones es 6.1.
- Se evidenció que, de las ocho dimensiones evaluadas, *comunicación* obtuvo el puntaje más alto con un puntaje de 6.5.
- El CO fue positivo debido a la rápida adaptación de la Universidad a través de estrategias psicosociales, tecnológicas y de bioseguridad.

Abstract

Purpose: Diagnose the organizational climate (OC) during the Covid-19 pandemic of administrative staff of the University of Valle at Palmira.

Design/Methodology: It was descriptive, qualitative, and inductive. Both an eight dimensions questionnaire and a semi-structured interview were utilized. Results from the Google Form were processed in Excel, and interviews were categorized and analyzed using ATLAS.ti version 7.5.7. The sample covers the complete population of 27 individuals where 24 among them have answered the questionnaire. On the other hand three representative members were selected for the interviews.

Findings: A positive OC were found measured by a high favorability level (6.1 on a Likert scale of 1 to 7). The training dimension scored the highest. This result is associated with the university's rapid adaptation and commitment to set strategies which facilitated open communications and an atmosphere of mutual support between the full areas. The university provided tools for remote work, supplied biosecurity elements, trained personnel in pandemic management and computer tool usage, and actively engaged in the emotional, psychosocial, and health well-being of its workers.

Conclusions: Despite the pandemic, the diagnosis of the organizational climate was positive. The university anticipated psychological impacts and operational changes through technological tools, furniture, and training.

Originality: The study offers an applicable instrument for various departments and campuses of the University of Valle and is adaptable to various organizations. It serves as support for future research in new pandemics, telecommuting, or similars. The instrument may be adapted to post-pandemic organizational climate.

Keywords: organizational climate, COVID-19, organizational culture, employee well-being, telecommuting.

JEL classification: J28, J81, O33, I18

Highlights

- The evaluation of organizational climate OC, on a Likert scale from 1 to 7, yielded an average score of 6.1 across all dimensions.
- It was evident that, among the eight evaluated dimensions, communication achieved the highest score with a rating of 6.5.
- The positive OC resulted from the university's swift adaptation by psychosocial, technological and biosecurity strategies.

1. INTRODUCCIÓN

Según la Organización Mundial de la Salud ([OMS], 2023), la enfermedad por COVID-19 (enfermedad del coronavirus del 2019) fue causada por una variación del coronavirus. Este flagelo es clasificado como una enfermedad altamente contagiosa que puede resultar mortal (Rudrapal et al., 2020; She et al., 2021).

El 11 de marzo de 2020, la OMS declaró *pandemia* la propagación de la infección por COVID-19. Varios países reportaron un alto número de infectados y cerraron sus fronteras (Sadeghmoghadam et al., 2023). Así mismo, se tomaron medidas de contención de la enfermedad, como la prohibición de las aglomeraciones y la conservación de los espacios ventilados. En el mismo sentido, el gobierno de Colombia anunció, el 12 de marzo de 2020, el cierre parcial o total de varios sectores de actividad, incluidas las universidades. Es así como las actividades académicas y laborales de estas organizaciones se vieron forzadas a ser ejecutadas desde casa (Presidencia de la República de Colombia, 2020).

Tal escenario cambió la cotidianidad y los contextos laborales de las personas (Venkatesh, 2020). De una parte, el paso de la presencialidad a la virtualidad reveló problemas organizacionales relativos a la infraestructura tecnológica, las relaciones entre trabajadores, la capacitación, los presupuestos y las herramientas (Panqueva Alarcón et al., 2021). De otra parte, aparecieron nuevas dinámicas de relación y comunicación, así como un aumento del uso de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en reuniones, capacitaciones y eventos similares (Patwary y Khattak, 2022; Fiorentino et al., 2023). La nueva forma de comunicación dificultó la informalidad y las expresiones no verbales, incrementó el volumen de labores y desbordó los horarios y tiempos habituales de trabajo. Cifuentes-Leiton y Londoño-Cardozo (2020, p. 15) definieron el teletrabajo como «una forma de organizar la actividad laboral con soporte en la Internet» que requiere de una infraestructura para el manejo adecuado de la información y que puede ser ejecutada desde casa, centros comerciales o telecentros.

Guy (2021) analizó el conjunto de datos que se remitieron por medio de los servidores de NordVPN Teams en el Reino Unido durante la pandemia. El autor estimó que el personal trabajó más horas en la casa que las horas habituales que trabajaba en la oficina, un hecho que tuvo impactos sobre la salud mental del 31% de los trabajadores que reportaron síntomas como depresión, ansiedad y cansancio.

En el contexto colombiano, Zapata Ocampo et al. (2019) estudiaron factores de riesgo laboral asociados al teletrabajo. A rasgos generales, el estudio concluye que: a) el mayor riesgo lo constituye

el movimiento repetitivo. Los teletrabajadores que ejecutan actividades de digitación en jornadas mayores a ocho horas descuidan las pausas activas o la alternancia con otras actividades laborales; b) desde la perspectiva de salud ocupacional, los teletrabajadores no contaban con unas adecuadas condiciones de iluminación y ergonomía, entre otras, para la ejecución del trabajo; c) no existió una metodología estructurada desde el Estado para la identificación de los peligros y la valoración de los riesgos; d) no se incluyeron los reportes de accidentes y enfermedades laborales.

El teletrabajo también acarreó problemas en la situación familiar de los trabajadores. De una parte, se incrementaron los costos asociados a la conectividad y la compra de equipos; un costo que debería ser cubierto por las organizaciones, conforme lo establece la Ley 1221 de 2008.

En una encuesta aplicada por el Ministerio del Trabajo y la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), se encontró que el 46% de los empleados de 277 compañías señalaron alzas en los gastos en casa por necesidades como pago de mejores planes de internet, compra de equipos para el hogar y altos pagos de servicios públicos (El Tiempo, 2020).

De otra parte, debido a la pandemia, fue imposible la contratación de cuidadores de niños. En consecuencia, los padres debieron compaginar el cuidado de sus hijos con su tiempo laboral. Este tipo de situaciones afectan la percepción de un trabajador respecto a su organización y, en consecuencia, se afectan las cualidades del ambiente laboral, esto es, el CO (Álvarez Londoño, 1993; Chiavenato, 2000).

Las percepciones que configuran el CO impactan los comportamientos de los individuos en términos de productividad, satisfacción, rotación de personal, entre otros (Chiavenato, 2000, 2019; Gonçalves, 1997; Hall, 1983). Por ello, es importante el monitoreo del CO para la determinación de nuevas acciones organizacionales. El proceso implica la atención a las alteraciones en el entorno y el ajuste de los instrumentos de medición.

El entorno alterado por la pandemia afectó a toda organización lucrativa y no lucrativa en el mundo. En el caso de las universidades, hubo un especial impacto a raíz de la necesidad de implementación de sesiones virtuales de clase y trabajo remoto (Machuca et al., 2021). La situación cobijó toda la población universitaria: estudiantes, trabajadores administrativos, docentes y personal de apoyo. Sin embargo, la literatura más reciente se ha enfocado principalmente en la metodología de enseñanza, la adopción de la docencia en línea y en la relación estudiantes-docentes (Asmorowati y Yakti, 2023; Fernández Gubieda, 2020; Chuyma Huilca et al., 2021; Leaver et al., 2022; Lee et al., 2022; Mujalli et al., 2022; Mushtaha et al., 2022; Pavin Ivanec, 2022; Pérez-López et al., 2021; Quintana Avello, 2020; Botello Ramírez et al., 2021; Reimers y Marmolejo, 2022; Rof et al., 2022; Suárez Monzón, 2020; Torrecillas, 2020; Zhan et al., 2021). En contraste, son pocos los estudios sobre la relación laboral con el personal no académico.

A su vez, el CO ha sido un tema ampliamente estudiado, mientras que, en contraste, la intempestiva aparición del COVID-19 recién empieza una acumulación de investigaciones al respecto. Por ello, los estudios sobre CO son el antecedente más sólido para la comprensión de los cambios sufridos a raíz de la pandemia reciente. En este contexto se destaca el estudio de Martínez Ramírez (2018), quien diagnosticó las percepciones sobre el CO de los docentes y el personal administrativo en la Universidad del Valle - Sede Buga. Para la medición, se utilizaron herramientas estadísticas en una

población de ciento dieciocho docentes y diecinueve administrativos. Se tuvieron en cuenta catorce factores del CO tomados de Silvestre (2013). Los resultados arrojaron un CO favorable, por razones como: I) estabilidad laboral, II) alto sentido de pertenencia, III) trato respetuoso, igualitario y digno, IV) alta compresión de responsabilidades y roles, V) carga de trabajo adecuada, VI) motivación e incentivos, y VII) cambios rápidos en los métodos de trabajo ante nuevas condiciones. Adicionalmente, el promedio general de la calificación de los factores fue de 8, en la escala de 1 sobre 10. La limitación de este trabajo es su enfoque exclusivo en variables cuantitativas.

De acuerdo con Asmorowati y Yakti (2023), en 2020 el mundo enfrentó la pandemia del COVID-19 que cambió el orden y los hábitos de la humanidad (Abessolo et al., 2023; Sharma, 2021). Un CO favorable es crucial porque genera condiciones de trabajo cómodas. Por el contrario, un CO desfavorable repercute en malas condiciones de trabajo y estrés laboral. En esta línea de trabajo, la investigación de Na'imah y Nur (2021) trata sobre el efecto de la carga de trabajo y el CO en el estrés laboral de los docentes de una escuela primaria en Indonesia, presentada durante la pandemia, puesto que las actividades regulares de los docentes se adelantaron en línea. El ejercicio enfrentó dificultades reconocidas, tales como la presión del tiempo, la falta de apoyo administrativo, los problemas con las plataformas en línea, la conexión deficiente a Internet, la falta de comunicación directa, la falta de reconocimiento por su trabajo, la carga excesiva de trabajo, la falta de apoyo, la baja motivación y problemas disciplinarios con los estudiantes. En la investigación se usaron la escala de carga de trabajo, la escala de CO y la escala de estrés laboral de los docentes. Los resultados revelaron que hubo una relación directa entre estos factores y el aumento del estrés laboral de los docentes. En consecuencia, los autores recomendaron a los directores de escuelas primarias la gestión de la carga de trabajo y el fomento de la armonía en el entorno escolar.

Otro estudio aplicado durante la pandemia fue el de los autores Prasad et al. (2020) sobre el trabajo remoto de empleados de la industria de la tecnología de la información (TI) y el comercio electrónico durante la pandemia del COVID-19. El trabajo se llevó a cabo durante el período de cierre, del 25 de marzo de 2020 al 20 de abril de 2020, y ubicó el bienestar psicológico de los empleados como un factor dependiente de ocho factores independientes. Se evidenció que la comunicación, el clima organizacional, las políticas organizacionales, la satisfacción laboral y los factores psicológicos influyeron significativamente en el bienestar psicológico de los empleados en el sector de la tecnología de la información durante el período de la encuesta. La validez y confiabilidad del instrumento de la encuesta se evaluó utilizando el alfa de Cronbach.

Álvarez Chávez y Jiménez Benavidez (2021) presentaron su estudio sobre el impacto del teletrabajo en la cultura y en el CO. La investigación se aplicó en el departamento del Valle del Cauca durante la pandemia del COVID-19 y establece que: I) El CO fue positivo en un 75 % en las empresas encuestadas y el 70% de los trabajadores manifestaron que se identificaban con la cultura. II) Las jornadas laborales alcanzaron períodos superiores a ocho horas diarias. III) Los gastos en los trabajadores se afectaron de forma parcial por el consumo de servicios como telefonía móvil, internet y energía eléctrica. IV) Los puestos y lugares de trabajo presentaban deficiencias. Finalmente, los autores resaltaron el protagonismo que tuvo el teletrabajo en la época de confinamiento para facilitar la continuidad a los negocios y la buena disposición de las organizaciones para asumir las adaptaciones necesarias.

Alvarez Valera y Deceno Reyes (2022) analizaron los cambios en el CO de una organización peruana a raíz del teletrabajo durante la pandemia del COVID-19. Las autoras usaron el Focus Groups, las entrevistas a profundidad y el análisis documental. Las dimensiones de CO que se analizaron fueron la estructura, la recompensa y la responsabilidad. Los resultados mostraron: I) Cambios positivos en los canales de comunicación, implementación de firmas digitales y gestión de comunicación escrita que facilitan la productividad laboral. II) Cambios en la estructura, implementación de las modalidades presencial, teletrabajo y mixta de acuerdo con las funciones y restricciones médicas. Sin embargo, el personal consideró que sus horarios laborales se extendieron. III) Preferencia por la interacción presencial, especialmente entre el personal más allá de los cincuenta años. IV) Satisfacción del personal con las capacitaciones, las herramientas para la ejecución de sus labores (computadoras, sillas y escritorios) y cumplimiento de los protocolos de seguridad. Finalmente, las autoras recomendaron la revisión del sistema de recompensas debido a que los trabajadores no sentían que la empresa valorara su esfuerzo y compromiso y que una vez pasado el confinamiento se promovieran las celebraciones físicas de confraternidad.

En otro estudio, Vaquerano Amaya et al. (2020) compartieron los siguientes hallazgos: I) Vulneración de normas en la legislación laboral representadas en disminución salarial, falta de pago de horas extras, sobrecarga de tareas y ausencia de establecimiento de tiempos para pausas activas. II) Ausencia de dotación de equipos, dispositivos, recursos, conexiones, herramientas o programas adecuados para la ejecución de sus tareas desde casa. III) Ausencia de capacitación respecto al uso de TIC. IV) Ausencia de solidaridad con los trabajadores, principalmente con las mujeres y sus múltiples tareas de casa (cuidado de los hijos, labores domésticas, orientación en tareas escolares, preparación de los alimentos, entre otros. V) Experimentación de fuertes estados psicológicos como dificultad de concentración, estrés, nerviosismo, ansiedad e irritabilidad. Cabe resaltar que el estudio fue ejecutado en empresas públicas y privadas de El Salvador.

Finalmente, en 2020, Galvis Rodríguez (2020) remarcó la importancia de la inversión en talento humano durante la pandemia. Para ello, el autor estimó que deben implementarse las siguientes acciones, resultado de la investigación: 1) generar un ambiente de confianza que promueva el crecimiento profesional y personal, 2) establecer canales de comunicación asertivos, 3) formar nuevas habilidades, 4) disminuir la incertidumbre, y 5) propender por un buen CO a pesar de los cambios que conllevó el COVID-19.

Tal como sucedió en los casos referidos, es esperable que la implementación del teletrabajo en la Universidad del Valle, a raíz de la pandemia por COVID-19, alterara su CO. La medición de la alteración en tal contexto es un tema cuya novedad obligó al ajuste de los instrumentos de medición al respecto. Debido a ello, se hizo necesario el seguimiento a aspectos no tradicionales como I) el establecimiento de un comité de seguridad para las necesidades durante la pandemia, II) el seguimiento al estado de salud física y mental de los trabajadores, III) la capacitación en el manejo de la pandemia y las herramientas tecnológicas, IV) el suministro de elementos de bioseguridad, V) la disposición de herramientas para los casos en los que se implementó el teletrabajo. La novedad de estos aspectos es de una importancia tal que coincide con el interés en temas similares que se pudo constatar en la sección anterior. En consecuencia, el estudio del CO en la Universidad del Valle - sede Palmira, en el período que va desde marzo de 2020 hasta junio de 2021, para comprender los efectos de la pandemia del COVID-19, resultó pertinente.

El objetivo del presente estudio es diagnosticar el CO del personal administrativo de la Universidad del Valle - Sede Palmira en tiempos de COVID-19. Para lograr esto, fue necesario establecer una estructura que incluyera un amplio marco teórico, determinar una metodología clara, proceder con el análisis de resultados y, finalmente, generar una discusión integrada entre los apartados anteriores con el propósito de enriquecer las conclusiones.

2. MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL

La revisión de literatura se enfoca hacia el establecimiento de la relación entre el CO y la pandemia. Por tal razón, esta es una presentación de literatura relativa al CO y algunas investigaciones sobre el impacto de la pandemia.

CO

El CO es la percepción de los miembros respecto al conjunto de prácticas formales e informales de su organización (Cooper y Robertson, 1989; Hitpass, 2017; Likert y Gibson, 1986). Las percepciones tienen influencia directa sobre los comportamientos, el bienestar, la motivación y el desempeño del personal (Álvarez Londoño, 1993; Chiavenato, 2000, 2019; Gonçalves, 1997; Olivera Garay et al., 2021). En las siguientes líneas, se plantean otras definiciones de CO: Iglesias Armenteros y Torres Esperón (2018, p. 7) definieron el CO como «el conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influyen en las actividades, el comportamiento de sus miembros, y en el ambiente psicosocial en el que se desenvuelven los trabajadores de una organización determinada».

A su vez, el profesor Álvarez Londoño (1993) sugirió que el CO es el ambiente de trabajo que resulta de la expresión de varios componentes de tipo interpersonal, físico y organizacional. En este orden de ideas, el CO tiene incidencia considerable en el comportamiento y bienestar, puntos que a su vez influyen en la creatividad y productividad de los individuos.

Hitpass (2017) afirmó que la percepción del individuo sobre el CO puede ser positiva o negativa. Se trata de una relación profunda con el sentir de los miembros frente a la forma como la organización cubre sus necesidades.

Likert y Gibson (1986) afirmaron que la reacción de una persona ante una determinada situación depende de su percepción y de su contexto. En tanto, alejada de la objetividad, la percepción de cada individuo es distinta y determina un comportamiento particular.

Existen nueve factores que influyen en el CO, según Litwin y Stinger (citados por Contreras Chavarría y Matheson Vargas, 1984): I) estructura: agrupación, división y coordinación de las actividades que se ejecutan en una organización en relación con los grados jerárquicos, II) responsabilidad: autonomía en el ejercicio de la actividad delegada que va ligada al tipo de control, III) recompensa: aquello que se obtiene por la dedicación, el esfuerzo y los buenos resultados en la ejecución del trabajo, IV) desafíos: obstáculos que impiden el alcance de una meta trazada. Aportan una sana atmósfera competitiva a la organización, V) relaciones: interacciones sociales de un contexto organizacional. Aquí se propicia, en todos los niveles de la organización, un ambiente de respeto,

buen trato, cooperación y sin acoso laboral, VI) cooperación: capacidad de conjunción de esfuerzos en pos de un objetivo en común. Se incluye el trabajo en equipo, VII) estándares: parámetros de cumplimiento dentro de unos límites equitativos, VIII) conflicto: desacuerdos al interior de las relaciones sociales, laborales y entre los niveles jerárquicos, IX) identidad: sentido de pertenencia hacia la organización, sentimiento de que los esfuerzos individuales aportan al logro de los objetivos de la organización.

El CO no se hace por sí mismo; como ambiente humano que es, está en función de la calidad de las relaciones interpersonales que se dan en el sistema. Cuando estas se caracterizan por la franqueza, la confianza y el respeto, el CO será favorable; si propician al miedo, la presión de la violencia psicológica causada por la intimidación y la inseguridad generada por la falta de una comunicación franca y abierta, el CO no será solo negativo, sino dañino física y emocionalmente para todos los integrantes de la organización (García Lizano et al., 2002, p. 395).

Finalmente, cabe adicionar que el CO y la cultura organizacional comparten componentes de un mismo sistema. Un cambio en uno afectará al otro (Ouchi, 1984; Salazar Estrada et al., 2009) en un escenario donde ambos resultan esenciales para el logro de resultados positivos en una organización (Salazar Estrada et al., 2009).

Varias investigaciones tienen como gran aporte instrumentos de medición del CO. Las mediciones parten del reconocimiento del CO como «un constructo multidimensional y multinivel» (García Rubiano et al., 2020, p. 7). En la Tabla 1 se presentan algunas de las metodologías para la medición del CO.

Tabla 1. Instrumentos de medición de CO
Table 1. Organizational Climate measurement Instruments

Autores	Principales elementos para la medición de CO
Likert y Gibson (1986)	Los autores consideraron condiciones organizacionales como contexto, tecnología, estructura y posición jerárquica. Para el diagnóstico, identificaron ocho dimensiones clave, como el estilo de autoridad, la motivación, la comunicación, la influencia, la toma de decisiones, la planificación, el control y el perfeccionamiento.
Toro Álvarez (1992)	El autor propuso ocho factores de medición para el CO, incluyendo relaciones interpersonales, estilo de dirección, sentido de pertenencia, retribución, disponibilidad de recursos, estabilidad, claridad y coherencia en la dirección. El cuestionario es de cuarenta y nueve preguntas y se puntúa a través de la escala de Likert.
Álvarez Londoño (1993)	El autor consideró tres tipos de factores: organizacionales, interpersonales y físicos. Propuso un cuestionario de veinticuatro factores con una puntuación de 1 a 10 para medir el CO, que va desde nada gratificante, hasta plenamente gratificante. El cuestionario permite expresar opiniones sobre los ítems peor calificados y sugiere mejoras. Álvarez Londoño define un CO plenamente gratificante basado en la satisfacción, creatividad, productividad, formación integral, calidad y buen servicio, buenas relaciones interpersonales y la integración de todos hacia objetivos comunes.
Méndez Álvarez (2005)	El autor utilizó un <i>software</i> compuesto por cuarenta y cinco preguntas para la medición del clima organizacional en organizaciones colombianas (IMCOC). Este instrumento evalúa el clima organizacional con base en variables como: objetivos, cooperación, liderazgo, relaciones interpersonales, motivación, toma de decisiones y control.

Fuente: elaboración propia con base en Álvarez Londoño (1993); Likert y Gibson (1986); Méndez Álvarez (2005); Toro Álvarez (1992).

Las relaciones humanas y el comportamiento también constituyen elementos comunes entre el CO y la cultura organizacional. La relación entre estas dos categorías es útil para el análisis de la interacción y la adaptación laboral de los trabajadores. Ese es el tema del próximo apartado.

Relación entre cultura y CO

De acuerdo con Denison (1996, citado en Jaime Santana y Araujo Cabrera, 2007), el CO y la cultura organizacional son conceptos diferentes y han sido explorados desde distintas disciplinas. La Tabla 2 presenta el contraste de Denison entre CO y cultura organizacional respecto a métodos de estudio, enfoques y orientación, entre otros.

Tabla 2. Cultura y CO desde perspectivas de investigación
Table 2. Culture and Organizational Climate from research perspectives

Diferencias	Cultura	CO
Análisis epistemológico	Contextos e ideografías	Comparación y nomotética
Análisis del punto de vista	Desde los participantes	Desde el investigador
Análisis metodológico	Cualitativa: observación en campo	Cuantitativa: Datos de encuestas
Nivel de análisis	Entendimiento de valores y supuestos	Manifestaciones superficiales
Análisis de tiempo	Evolución histórica	Imagen momentánea
Análisis de teorías	Construcción social: teoría crítica	Teoría del campo de Kurt Lewin
Análisis disciplinar	Sociológico y antropológico	Psicológico

Fuente: elaboración propia con base en Denison (1996, citado en Jaime Santana y Araujo Cabrera, 2007, p. 19).

Varios autores más expusieron los elementos comunes entre CO y cultura organizacional. Campbell et al. (1974) afirmaron que el CO es la fuente y el efecto de la estructura y de los procesos organizacionales que tienen influencia directamente en el comportamiento de las personas y, por lo tanto, la cultura organizacional. Complementariamente, Salazar Estrada et al. (2009) establecieron que el CO es esencial para la socialización de la cultura, la adaptación externa y la integración interna de la organización.

La cultura define la forma de actuar dentro de una organización y el CO es la percepción que se tiene sobre dicho comportamiento. Si la cultura es conflictiva, el CO se verá afectado, pero si la cultura es armónica, el CO se tornará positivo. Asimismo, existe una relación directa del CO y la cultura con la eficiencia, por ello, tanto la cultura como el CO deben estar alineados e incorporados en la planificación estratégica con la finalidad de que los miembros de la organización tengan claro dónde enfocar sus energías (Enero Antonio y Perez Escobar, 2019, p. 43).

La cultura es, en términos generales, todo lo que representa a la organización. Aquellos rasgos compartidos que la diferencian de otras (Harrison, 1989) y determinan su personalidad. Por su parte,

el CO es la percepción del trabajador sobre cada uno de los componentes de la organización. Ambos resultan ser elementos claves para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y de los planes de mejora.

La medición y el diseño de acciones de mejora del CO durante la pandemia por COVID-19 adelantada por Bárcenas Pérez (2020) es el referente metodológico principal del presente escrito. El estudio tuvo lugar en un laboratorio clínico de Colombia y usó una metodología cuantitativa, descriptiva transversal y una encuesta basada en los modelos Litwin y Stringe e IMCOC, que se aplicó a cuarenta y cinco trabajadores.

El diseño metodológico utilizado por Bárcenas Pérez (2020) adapta las herramientas disponibles al contexto de la pandemia. En tal escenario, el estudio aborda las dimensiones: gestión de conflictos, seguridad, capacitación, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y recursos institucionales. La información recopilada revela que la organización reaccionó asertivamente ante la crisis: el laboratorio proporcionó las herramientas y la tecnología necesarias para el cumplimiento de las funciones de sus trabajadores, entregó los elementos de seguridad para el enfrentamiento de la pandemia, desarrolló estrategias de liderazgo, generó un compromiso con el bienestar de sus trabajadores, capacitó sobre el manejo de TIC durante la pandemia y suministró información clara y concisa. Estas medidas impactaron a los trabajadores favorablemente. En efecto, los trabajadores mostraron asertividad para la solución de conflictos, una comunicación fortalecida y una alta valoración del trabajo en equipo.

Las recomendaciones de Bárcenas Pérez (2020) tuvieron un marcado enfoque en el reforzamiento del CO en la coyuntura. El autor sugirió el fortalecimiento y el acompañamiento psicológico a través de actividades de liberación del estrés laboral, la identificación e implementación de fuentes de motivación, el fomento del trabajo en equipo, la constitución de una política de reconocimientos y la creación de un programa de capacitación.

3. METODOLOGÍA

Para el desarrollo de la investigación se empleó una metodología inductiva, descriptiva y cualitativa. La elección del método inductivo se basó en que la investigación se centra en el análisis de un caso particular: la Universidad del Valle durante la pandemia por COVID-19, para luego generalizar hacia principios más amplios (Hernández Sampieri et al., 2014). Además, se consideró que los sujetos de la investigación presentaban similitudes con los que se esperaba encontrar en otras universidades de Colombia.

Por tratarse de una medición para especificar un tema de interés -el CO-, el estudio trabajó con un propósito descriptivo. En tal sentido, esta investigación aplicó las dimensiones propuestas en el cuestionario de Bárcenas Pérez (2020) al personal administrativo de la Universidad del Valle.

El trabajo cualitativo se valió de dos fuentes. De una parte, fuentes primarias alimentadas a través de la entrevista semiestructurada y un cuestionario de CO referenciado de Bárcenas Pérez (2020) ajustado al contexto de la pandemia por COVID-19 y, de otra parte, fuentes secundarias, como el análisis documental sobre investigaciones similares en artículos, tesis, monografías, trabajos de grado

y libros hospedadas en las bases bibliográficas Dialnet, Scielo, Redalyc, Ebsco, Scopus, Science Direct, Google Books, Google Académico, repositorios de la Universidad del Valle, de la Universidad Nacional de Colombia y otras universidades nacionales e internacionales como: Universidad de Córdoba, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Universidad de Manizales, Universidad Andrés Bello, Universidad del Magdalena, Universidad San Martín de Porres y Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. Adicionalmente, se consultaron estadísticas, noticias e informes institucionales.

La estrategia de búsqueda para el análisis documental utilizó los términos: clima organizacional, cultura organizacional, pandemia, COVID-19, colaboradores, empleados, trabajadores, trabajo remoto, trabajo por tecnología asistida, teletrabajo, clases virtuales, instituciones, organizaciones, universidades y Universidad del Valle. Estas palabras se ejecutaron en el tesauro de la Universidad de Barcelona y, una vez definidas las palabras clave para la investigación, se procedió a las búsquedas bibliográficas en repositorios, revistas académicas y bases de datos. Respecto a los antecedentes, se emplearon libros, trabajos de grado, artículos, noticias e informes institucionales de los últimos cinco años en torno a la temática abordada. Posteriormente, se seleccionaron los autores de mayor peso, conforme al número de citas, para construir el marco teórico con soporte en fichas de lectura de los textos académicos relevantes.

Los instrumentos principales de captura de la información fueron la encuesta y la entrevista (Anexo 1 y Anexo 2). Con estos instrumentos se determinaron la percepción sobre el CO y la influencia de la pandemia por COVID-19 en el clima organizacional de la Universidad del Valle - Sede Palmira de los trabajadores que laboraron entre marzo de 2020 y junio de 2021.

La encuesta consistió en un cuestionario que acude a la escala de Likert. Esta herramienta, desarrollada en los años treinta, consiste en un grupo de ítems cuya presentación está dada en afirmaciones ante las que reacciona el grupo objeto de estudio (Barrantes Echavarría, 2023). Cada participante establece su reacción y elige el valor numérico que lo representa (Hernández Sampieri et al., 2014).

Se utilizó el cuestionario de Bárcenas Pérez (2020), un instrumento que está basado en los modelos Litwin y Stringer (ejecutado por Contreras y Matheson, 1984) y el IMCOC de Méndez Álvarez (2005, utilizado por Jaramillo Monsalve, 2015). El cuestionario experimentó ajustes como la sustitución de la palabra *institución* y *empresa* por la palabra *organización* -*institución* es una práctica social mientras que *empresa* es una organización con ánimo de lucro. *Organización* es un término más acertado que los otros dos para referirse a una universidad-, la ortografía de COVID-19 -artículo masculino- y el parafraseo de algunas preguntas. Adicionalmente, se unieron algunas preguntas y se eliminaron otras que no eran pertinentes para este tipo de organización. Finalmente, todo esto resultó en un cuestionario con veintiocho preguntas que contrastan con las treinta y nueve inicialmente propuestas por el autor, además de abordar las dimensiones: «liderazgo, seguridad, gestión de conflictos, capacitación, comunicación, trabajo en equipo y recursos institucionales» (Bárcenas Pérez, 2020, p. 34) y la octava denominada «Otros». En la Tabla 3 se presentan las ocho dimensiones.

Tabla 3. Dimensiones del CO
Table 3. Dimensions of Organizational Climate

Autores	Dimensión	Definición
Contreras Chavarría y Matheson Vargas (1984)	Gestión de conflictos	Es el enfrentamiento de los problemas de forma abierta y directa; aboga por la aceptación de opiniones discrepantes.
De Lille Quintal et al. (2018).	Seguridad	Es el conjunto unificado de percepciones de los trabajadores sobre los procedimientos, prácticas y políticas de seguridad de los entornos de trabajo que es determinante en su comportamiento.
Chiavenato (2011).	Capacitación	Es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. p. 322.
Newstrom (2011).	Liderazgo	Es el proceso de apoyo e influencia sobre el individuo o los grupos para que ejecuten con entusiasmo y motivación sus actividades.
Samanez Ferrebu (2018); Rivera Porras et al. (2018)	Comunicación	Es el proceso dirigido a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, la organización y su medio e influir en las opiniones, aptitudes y conductas dentro y fuera de la organización (Rivera Porras et al., 2018, p. 31). La información correcta, la precisión en el establecimiento de metas y la visibilidad de objetivos producen un resultado positivo en la organización (Samanez Ferrebu, 2018).
Mendoza Gómez y Flores Zambada (2006); Peiró y Ripoll (1999)	Trabajo en equipo	Son las unidades colectivas que, a través de un esfuerzo conjunto y coordinado, ejecutan actividades orientadas a la consecución de un mismo objetivo.
Rivera Porras et al. (2018).	Recursos institucionales	Es la percepción del grado en el cual el personal cuenta con los equipos, implementos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo. p. 31.
Elaboración propia	Otros	Hace referencia a las descripciones de las rutinas que los participantes manejaban antes y después de la pandemia. Percepción de los trabajadores sobre su vida personal en el teletrabajo y la pandemia.

Fuente: elaboración propia con base en Chiavenato (2011); Contreras Chavarría y Matheson Vargas (1984); Mendoza Gómez y Flores Zambada (2006); Newstrom (2011); Peiró y Ripoll (1999); Rivera Porras et al. (2018); Samanez Ferrebu (2018).

Las preguntas ofrecían diferentes opciones de respuesta. Algunas apuntaron a identificar frecuencias según la escala que se describe en la Tabla 4; otras, al grado de acuerdo/desacuerdo del respondiente (Tabla 5); y otras más, al grado de satisfacción (Tabla 6).

Tabla 4. Puntajes en escala de 1 a 7, respuesta que va desde nunca hasta siempre

Table 4. Scores on a scale of 1 to 7, ranging from never to always

Puntaje	Respuesta
7	Siempre
6	Con mucha frecuencia
5	Periódicamente
4	Algunas veces
3	Muy de vez en cuando
2	Casi nunca
1	Nunca

Fuente: elaboración propia con base en Likert y Gibson (1986).

Tabla 5. Puntajes en escala de 1 a 4, respuesta que va desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo

Table 5. Scores on a scale of 1 to 4, ranging from completely disagree to completely agree

Puntaje	Respuesta
4	Totalmente de acuerdo
3	Relativamente de acuerdo
2	Relativamente en desacuerdo
1	Totalmente en desacuerdo

Fuente: elaboración propia con base en Likert y Gibson (1986).

Tabla 6. Puntajes en escala de 1 a 4, respuesta que va desde nada satisfecho hasta muy satisfecho

Table 6. Scores on a scale of 1 to 4, ranging from not satisfied at all to very satisfied

Puntaje	Respuesta
4	Muy satisfecho
3	Moderadamente satisfecho
2	Poco satisfecho
1	Nada satisfecho

Fuente: elaboración propia con base en Likert y Gibson (1986).

Por otra parte, se empleó la entrevista semiestructurada para profundizar en la información sobre el objeto de la presente investigación. Conforme a ello, el entrevistador actuó a partir de un libreto con los asuntos de interés, discrecionalmente ordenados y formulados. Este formato habilitó para que el entrevistado brindara mayor profundidad sobre algún aspecto.

Las entrevistas ejecutadas se transcribieron en documentos de texto y luego se analizaron a través del *software* ATLAS.ti versión 7.5.7. Para ello, se crearon las categorías de análisis consignadas en la Tabla 7. La columna *Familia* representa las dimensiones abordadas en la entrevista. En tal conjunto, las categorías *recursos institucionales* y *capacitación*, de la fuente original, desaparecen toda vez que quedaron incluidas en la categoría *seguridad*. En las siguientes columnas, se agregaron los *códigos* y la *descripción* de cada *familia*. Finalmente, los respectivos análisis e interpretaciones llevaron a la descripción del CO bajo el contexto del Covid-19.

Tabla 7. Categorías de análisis de la información

Table 7. Categories of information analysis

Familia		Código		Descripción
Otro	O	Rutina diaria	O1	Dinámica de vida antes y después de la pandemia por COVID-19
		Rutina laboral	O2	Dinámica laboral antes y después de la pandemia por COVID-19
		Finalización contractual	O3	Afectaciones contractuales por la pandemia por COVID-19
Seguridad	SE	Aumento del horario laboral	S1	Elementos para la seguridad física y asistencia psicológica
		Aumento del volumen de tareas	S2	Sobrecarga laboral
		Disminución del salario	S3	Afectación en el valor del salario mensual
		Incumplimiento en los pagos	S4	Afectación en la fecha de pago pactada del salario mensual
		Deterioro de la salud mental	S5	Alteraciones el estado de ánimo: ansiedad, depresión, estrés, entre otros.
		Apoyo en el pago de servicios	S6	Servicios públicos, como energía e internet
		Capacitaciones	S7	Capacitaciones para el uso de equipo y programas tecnológicos
		Dotación de equipo tecnológico	S8	Dotación de equipos de cómputo o tabletas
		Dotación de muebles y enseres	S9	Dotación de sillas y escritorios
		Trato especial	S10	Multiplicidad de roles en el hogar (cuidado especial de niños, personas con discapacidad o personas mayores, otros)
Liderazgo	LI	Acompañamiento de líderes	LI1	Satisfacción en torno al acompañamiento por parte de líderes
		Comité de Seguridad	LI2	Identificación del Comité de Seguridad y sus integrantes
Trabajo en equipo	TE	Apoyo en inquietudes y funciones	TE1	Modo organizado de trabajar en equipo para apoyar a los compañeros en la solución de inquietudes y en sus funciones
		Soluciones conjuntas	TE2	Búsqueda de soluciones conjuntas y apoyo mutuo a problemáticas de la organización
		Relaciones laborales	TE3	Nivel de satisfacción respecto a la relación con sus compañeros durante la época del teletrabajo
Comunicación	CO	Campus, correo, llamadas, aplicaciones de mensajería instantánea y de videoconferencias	CO1	Canal de comunicación más importante durante el teletrabajo
		Canales de comunicación	CO2	Nivel de satisfacción respecto a los canales de comunicación que dispuso la organización para el teletrabajo
Gestión de conflictos	GC	Flexibilidad y adaptación a los cambios	GC1	Sentimiento de aceptación ante opiniones discrepantes y capacidad de enfrentar y dar solución a problemas en cuanto surjan.

Fuente: elaboración propia.

Marco temporal

La presente investigación comprende poco más de un año. El período va desde marzo de 2020, cuando se presentó el primer caso de COVID-19 en Colombia, hasta junio de 2021. Durante este periodo, el Gobierno nacional y las organizaciones tomaron medidas para la contención del virus.

La Universidad del Valle - Sede Palmira cesó las clases presenciales en marzo de 2020 e implementó las clases a través de asistencia remota. Al inicio de 2021, las clases continuaron de forma remota. El paro nacional hizo que cesaran las actividades académicas entre abril y junio de 2021.

Por otro lado, el personal administrativo también tuvo que implementar el trabajo remoto. Sin embargo, por algunos temas específicos, como la acreditación de la sede, desde agosto de 2020 algunos administrativos como la secretaria de dirección, la coordinadora administrativa, la secretaria académica y el profesional de calidad tuvieron que asistir en semipresencialidad.

Posteriormente, en marzo de 2021, todos los administrativos se incorporaron en media jornada de presencialidad. Se exceptuaron aquellos relacionados con actividades de archivo, almacenamiento y laboratorios. Finalmente, el rector emitió un comunicado el 12 de septiembre de 2021 de retorno a la presencialidad en todos los campus en Cali, las sedes regionales y los nodos. Todo el personal de la Sede Palmira retornó en jornada completa el 20 de septiembre de 2021.

Marco espacial

La Universidad del Valle ha sido uno de los proyectos más importantes para la educación superior pública del país. Se constituyó a través de la Ordenanza N° 12 del 11 de junio de 1945 de la Asamblea Departamental. En 1986, con el Acuerdo 008 del Consejo Superior, surge el Sistema de Regionalización de la Universidad del Valle. En consecuencia, el 15 de septiembre de 1986 la Universidad del Valle - Sede Palmira inició sus clases en algunos salones prestados de varias escuelas como la Jorge Eliécer Gaitán, la Jesús Obrero, los colegios Politécnico y Raffo Rivera. Posteriormente, a través de manifestaciones pacíficas en abril de 1997, se designó el Coliseo de Ferias Álvaro Domínguez Vallecilla, al sur de la ciudad (Castillo, 2020).

Para el año 2001, el Ingenio Manuelita donó un lote de cinco hectáreas en el sector La Carbonera del Barrio Zamorano, al norte de la ciudad, hecho que se concretó con la firma de las escrituras en el año 2004. Para el año 2006, el Consejo Superior de la Universidad aprobó una adición presupuestal de 3300 millones de pesos para el inicio de las obras del primer bloque de edificios de la nueva sede, sumado a los aportes otorgados por el Gobierno nacional y departamental. Finalmente, en los primeros meses del año 2009, la Comunidad Universitaria de la Sede se trasladó definitivamente a La Carbonera, inaugurada oficialmente el 11 de junio de ese año (Reseña histórica sede Palmira, 2020).

Muestra

Actualmente la Universidad del Valle - Sede Palmira cuenta con una planta administrativa de veintisiete personas. La muestra seleccionada fue igual a la población y se describe en la Tabla 8. Los trabajadores participantes en el estudio estuvieron contratados durante el periodo de marzo de 2020 y junio de 2021. El cuestionario de CO se cargó como *formulario de Google*, el cual fue respondido

por veintitrés personas, el 85 % de la población total. Los resultados fueron tabulados y analizados en Excel.

El criterio para la elección de los entrevistados se generó de acuerdo con los cargos. Se buscó que hubiese un representante de la empresa, un representante de los colaboradores y un representante que fuese neutro. Es así como se eligieron un representante del sindicato, un representante de gestión humana y salud ocupacional y un representante de la biblioteca y se denominaron *persona 01*, *persona 02* y *persona 03*, respectivamente. Los entrevistados fueron contactados a través del correo electrónico institucional y llamadas telefónicas y las entrevistas fueron desarrolladas a través de la plataforma Meet. Con su aporte, los mencionados dejaron ver tres perspectivas distintas del CO. Las entrevistas se analizaron a través del *software* ATLAS.ti versión 7.5.7

Tabla 8. Personal administrativo Universidad del Valle - Sede Palmira
Table 8. Population: Administrative staff of the Universidad del Valle, Palmira Campus

Cargos	
Profesional gestión humana y salud ocupacional	Auxiliar de laboratorio de física y electrónica
Profesional secretario académico	Auxiliar de biblioteca
Auxiliar logístico	Auxiliar de soporte técnico
Auxiliar administrativo	Profesional bienestar universitario
Auxiliar de servicios generales	Auxiliar programas académicos
Mensajero	Auxiliar de laboratorio de alimentos, biología y química
Profesional biblioteca	Profesional de psicología
Profesional extensión, comunicaciones y posgrados	Profesional de psicología
Auxiliar programas académicos	Auxiliar administrativo
Auxiliar de dirección	Auxiliar programas académicos
Profesional calidad	Auxiliar de enfermería
Auxiliar de biblioteca	Auxiliar de secretaria académica
Profesional sala de sistemas	Coordinadora administrativa
Profesional gestión documental	

Fuente: Documento interno suministrado por el Área de Gestión Humana de la Universidad del Valle - Sede Palmira. N. Cruz (comunicación personal, 22 de marzo de 2022).

4. RESULTADOS

A continuación, se exponen los resultados del cuestionario en la Tabla 9, Tabla 10 y Tabla 11 que, de acuerdo con las preguntas propuestas y el análisis de los resultados, se presenta en la Tabla 12. Como se mencionó en la metodología, se establecieron unos puntajes según la escala Likert: de 1 a 7 para

las preguntas de frecuencia y de 1 a 4 para las preguntas de satisfacción y de acuerdo. Se generaron los promedios de acuerdo con los veintitrés participantes. Posteriormente, se presenta el análisis cruzado de cada una de las dimensiones.

Tabla 9. Resultados cuestionario en escala de 1 a 7, respuesta que va desde nunca hasta siempre

Table 9. Questionnaire results on a scale of 1 to 7, ranging from never to always

Dimensiones	Pregunta	Puntaje
Liderazgo	¿Se hizo seguimiento al estado de salud de los trabajadores?	6
	¿Considera que la organización se interesa por el bienestar de sus trabajadores?	6
	¿Se sintió apoyado por la organización cuando sus problemas personales afectaron su rendimiento en el trabajo?	5.7
Seguridad	¿Experimentó ansiedad ante la posibilidad de contagio al regreso a su lugar de trabajo en medio de la pandemia?	3.4
	¿Sus directivos socializaron el manejo de la pandemia dentro y fuera de la organización?	6.3
	¿Hubo apoyo psicosocial por parte de la organización ante la enfermedad por COVID-19?	5.7
Gestión de conflictos	¿Considera que la organización es flexible y se adapta bien a los cambios?	5.7
	¿Los trabajadores se apoyan mutuamente frente a cualquier problemática que se presenta en la organización?	5.4
	¿Sintió que la manifestación de sus temores sobre la pandemia sería rechazada por sus superiores?	2.3
Capacitación	¿La organización le comunicó el plan de contingencia en caso de contagio de algún trabajador?	6.3
Comunicación	¿Las recomendaciones para su protección y el manejo del público externo estuvieron disponibles?	6.5
	¿Pudo comunicarse abiertamente con sus jefes y demás áreas?	6.4
	¿La información ha fluído de forma adecuada y oportuna en su área de trabajo?	6.6
Trabajo en equipo	¿Usted ayudó a sus compañeros en la ejecución de sus labores?	5.7
	¿Pudo contar con sus compañeros de trabajo cuando lo necesitó?	6
	¿Usted participó con sus compañeros en la solución conjunta de los problemas que afectaron el área para la que trabaja?	5.7
Recursos institucionales	¿Considera que la organización le ha suministrado los elementos de protección necesarios para evitar el contagio en su lugar de trabajo?	6.6
	¿Considera que se han cumplido los protocolos de bioseguridad establecidos por el Gobierno para el manejo de la pandemia dentro de la organización?	6.3
	¿Se dispuso de tecnología (equipos, <i>software</i> e internet) que facilitara el teletrabajo?	6.1

Fuente: elaboración propia basado en Bárcenas Pérez (2020).

Tabla 10. Resultados cuestionario en escala de 1 a 4, respuesta que va desde desacuerdo hasta de acuerdo

Table 10. Questionnaire results on a scale of 1 to 4, ranging from disagreement to agreement

Dimensiones	Pregunta	Puntaje
Capacitación	¿Considera importantes las charlas informativas organizacionales en pro de fortalecer el ambiente laboral?	3.9
	¿Considera importantes las capacitaciones sobre seguridad y salud en el trabajo?	4.0
	¿Para usted es importante que el jefe de la organización promueva capacitaciones continuas?	3.9
Comunicación	¿Considera usted que la información suministrada por la organización relacionada al covid-19 ha sido clara, precisa y actualizada?	3.8

Fuente: elaboración propia basado en Bárcenas Pérez (202).

Tabla 11. Resultados cuestionario en escala de 1 a 4, respuesta que va desde nada satisfecho hasta muy satisfecho

Table 11. Questionnaire results on a scale of 1 to 4, ranging from not satisfied at all to very satisfied

Dimensiones	Pregunta	Puntaje
Trabajo en equipo	¿Se sintió satisfecho con la relación con sus compañeros en el teletrabajo?	3.6

Fuente: elaboración propia basado en Bárcenas Pérez (2020).

Tabla 12. Análisis de dimensiones organizacionales

Table 12. Analysis of organizational dimensions

Dimensiones	Análisis
Liderazgo	La percepción general es positiva. Algunos participantes afirmaron no conocer bien el Comité de Seguridad.
Seguridad	Las medidas normativas fueron acatadas e informadas para todo el personal y se asignaron los tiempos de aislamiento. Se presentó ansiedad y estrés que la organización trató a través del apoyo psicosocial. Este apoyo fue virtual y colectivo, de ahí que su efectividad fue limitada. Las herramientas tecnológicas y los muebles y enseres estuvieron a disposición de los trabajadores. El aumento en labores y horarios laborales fue uno de los factores que más aquejó a los participantes. Finalmente, hubo casos particulares de familias completas que quedaron bajo la responsabilidad del salario de un solo miembro.
gestión de conflictos	Se sintió un ambiente de confianza para la exposición de temores ante los jefes. Se les escuchó. Se percibió apoyo colectivo para la resolución de conflictos, como el apoyo a la continuidad académica de los estudiantes e, incluso, a sus grados en tiempos de pandemia.
Capacitación	Hubo una percepción positiva, exaltada, de la labor de la Universidad respecto al manejo de la crisis por COVID-19 y el teletrabajo.
Comunicación	Los canales de comunicación más importantes durante el teletrabajo fueron el correo, el campus, el chat y las llamadas telefónicas. Se hace especial énfasis en el campus al haber sido una herramienta que se actualizó y se promovió con una alternativa de solución ante la virtualidad. La comunicación fue fluida y oportuna con compañeros y jefes. Los trabajadores se sintieron satisfechos con los canales y la información suministrados por la universidad.
Trabajo en equipo	La percepción de apoyo mutuo en ejecución de tareas y en la participación para la solución de problemas fue positiva. Sin embargo, las medidas tomadas dejaron un sentimiento de desunión y de ausencia de actividades extralaborales con los compañeros de trabajo.

Recursos institucionales	Existió una percepción de satisfacción con los recursos técnicos, tecnológicos, muebles y enseres, elementos de protección, capacitación para el ajuste a la pandemia y los elementos suministrados por la Universidad.
Otros	Los cambios en las dinámicas de vida no fueron sencillos, las personas en general no estaban preparadas para una pandemia y las organizaciones se adaptaron de acuerdo con cómo avanzaba el panorama y a los dictámenes del Gobierno nacional. Las familias adecuaron espacios para el teletrabajo en sus casas y para las clases virtuales. A pesar de todo, el personal se adaptó y logró una adecuada implementación de teletrabajo. Por otro lado, no hubo muertes por COVID-19 entre el personal de la Universidad y sus familiares; no hubo suspensiones de contratos, despidos o renunciaciones en la sede a consecuencia del COVID-19.

Fuente: elaboración propia.

Los promedios de los puntajes por dimensiones arrojan varios resultados. Las dimensiones con las puntuaciones más representativas son las de *Capacitación* y *Comunicación*, con puntajes promedio de 6.6 y 6.5, respectivamente. Por otro lado, las dimensiones con puntajes promedio más bajos son *Gestión de conflictos* y *Liderazgo*, con puntajes de 5.6 y 5.9, respectivamente; sin embargo, cabe aclarar que en una escala de 1 a 7 estos puntajes están clasificados como un buen puntaje.

5. DISCUSIÓN

La investigación encontró un clima organizacional positivo. Adicionalmente, las entrevistas dejan ver las diferencias entre las percepciones de los trabajadores y la subjetividad de sus apreciaciones, tal como lo habían previsto Likert y Gibson (1986) y Hitpass (2017).

Las percepciones individuales en conjunto configuran el clima organizacional; este conjunto tiene las siguientes características: I) se ve afectado por la calidad de las relaciones interpersonales y factores organizacionales como la jerarquía, la autoridad y la estructura, II) se ve influenciado por el comportamiento, la motivación y el bienestar de sus trabajadores, III) incluye unas dimensiones que dependerán enteramente de la composición de cada organización, y IV) requiere que se elijan y adapten las herramientas para una buena medición, una acertada captura de la información y el logro de resultados más certeros.

Lo novedoso de este tipo de investigaciones es la comprensión del efecto de la pandemia sobre el clima de una organización. Por otra parte, su principal contribución metodológica es el instrumento -el cuestionario y la entrevista- para la medición del clima organizacional en medio de una pandemia. Las limitaciones del estudio consistieron en el tiempo de estudio y la falta de generalización del instrumento, por fuera de pandemia.

La construcción del CO de este caso se hizo a partir de las percepciones individuales dentro de su marco contextual, en correspondencia con lo propuesto por Cooper y Robertson (1989). El establecimiento de los factores influyentes en el CO resultó de gran utilidad, a semejanza de lo que varios autores refieren (Contreras Chavarría y Matheson Vargas, 1984; Álvarez Londoño, 1993; Likert y Gibson, 1986; Méndez Álvarez, 2005; Segredo Pérez, 2013; Toro Álvarez, 1992). Dentro de esto, se destaca la pertinencia del estudio de Bárcenas Pérez (2020) como referente metodológico principal.

Por otra parte, los resultados de la presente investigación, comparados con la correspondiente de Álvarez Chávez y Jiménez Benavides (2021), arrojan un contraste. De una parte, los resultados se asemejan en el hallazgo de jornadas laborales superiores a ocho horas diarias y, por otra, difieren respecto a las deficiencias de los puestos de trabajo, puesto que la Universidad del Valle puso a disposición las herramientas necesarias para la ejecución de las labores a sus trabajadores como escritorios, sillas, equipos de cómputos, e inclusive, impresoras.

Los auxilios para el teletrabajo tenían mayor peso para unos trabajadores que para otros, y esta variación influyó en su comportamiento, tal como lo esperaban varios autores (Álvarez Londoño, 1993; Chiavenato, 2000, 2019; Gonçalves, 1997). La valoración positiva del CO de la Universidad del Valle - Sede Palmira estuvo vinculada a la afirmación de García Lizano et al. (2002), según la cual la valoración emerge de la calidad de las relaciones interpersonales de la organización.

Son varias las recomendaciones para la Universidad del Valle. Inicialmente, es necesario que emprenda sondeos frecuentes a los trabajadores para la identificación de necesidades y de situaciones donde se requieran apoyos adicionales de índole financiero, psicosocial o de capacitación por parte de la Universidad. Igualmente, podría continuar con las sesiones de ayuda psicológica, pero más personalizadas. Para finalizar, se recomienda la ejecución de actividades que fortalezcan el compromiso de los trabajadores con la organización y promuevan el trabajo en equipo con el fin de influir positivamente en la motivación del trabajador.

6. CONCLUSIONES

En términos generales, se cumplieron los objetivos. Las herramientas de CO recaen en las percepciones individuales y se adaptan de manera única a cada organización. El propósito de la medición de la CO es el mejoramiento del desempeño. Sin embargo, para la Universidad, u otro tipo de organización sin ánimo de lucro, el desempeño tiene un enfoque social, incluso se mide en el bienestar del trabajador. En el análisis resultante, cabe resaltar el compromiso de la Universidad frente al cumplimiento en cada uno de los ítems propuestos en las dimensiones organizacionales investigadas.

La descripción del CO de la Universidad en tiempos de COVID-19 fue positiva. La pandemia podría lesionar el CO, pero la Universidad se anticipó a la afectación psicológica y a los cambios en la operación cotidiana a través de herramientas tecnológicas, mobiliario y capacitaciones. En general, el resultado positivo se debió a que la organización: I) propició una comunicación fluida en todas las áreas, II) brindó las herramientas para hacer teletrabajo, III) dotó a sus trabajadores con elementos de bioseguridad, IV) capacitó al personal, tanto en el manejo de la pandemia, como en el uso de herramientas informáticas, V) implementó un área para la atención de necesidades durante la pandemia, VI) hizo constante seguimiento al estado de salud de sus trabajadores, VII) se involucró en el estado emocional y psicosocial de sus trabajadores, VIII) fue flexible ante la pandemia, IX) generó una atmosfera de apoyo mutuo, y finalmente, X) tuvo un alto compromiso con los trabajadores y viceversa. En un análisis entre 1 a 7 en la escala de Likert, se promedió el resultado de todas las dimensiones en 6.1. Este resultado se asocia a la rápida adaptación de la Universidad. Se sugirieron varios puntos para reforzamiento: el fomento del trabajo en equipo, el fortalecimiento del apoyo

psicosocial, presencial y personalizado de los colaboradores y el restablecimiento de las relaciones sociales a través de actividades de integración.

Esta investigación destaca la novedad en el tema de estudio y la metodología. La afectación de la pandemia al CO de una organización es un tema nuevo muy propio de la coyuntura vivida. Por otra parte, el cuestionario y la entrevista, para medir el CO en medio de una pandemia, fueron un valor agregado. La principal limitación del estudio radicó en su periodo de tiempo. En periodos distintos a la pandemia, no pueden ser transferibles los hallazgos aquí presentados.

Las nuevas investigaciones podrían abordar el estudio de CO para la época de postpandemia en el mismo lugar objeto de estudio de la presente investigación. Para ello, se deben hacer los ajustes pertinentes en los instrumentos de medición.

Por otra parte, esta investigación podría ser replicada en las otras sedes de la Universidad del Valle, de esta manera se comprendería un panorama general de la universidad como un ente integral con especial énfasis en la identificación de necesidades de apoyos adicionales para los trabajadores, de índole financiero, psicosocial, capacitación u otra naturaleza.

Para finalizar, cabe resaltar que la suspensión de los espacios sociales presenciales desmejoró las relaciones interpersonales. En vista de esto, resulta fundamental promover espacios que permitan a la comunidad universitaria compartir experiencias en persona, en donde se refuercen los vínculos entre sus miembros y se fomente el trabajo en equipo.

CONFLICTOS DE INTERÉS

Los autores declaran que no presentan conflictos de interés financiero, profesional o personal que pueda influir de forma inapropiada en los resultados obtenidos o las interpretaciones propuestas.

CONTRIBUCIÓN DE AUTORES

Para el desarrollo de este proyecto, todos los autores han realizado una contribución significativa, especificada a continuación:

Enerieth Lozano Mejía: revisión de literatura científica, construcción y adaptación de las herramientas que soportan la investigación, la aplicación, tabulación de las encuestas, el análisis de resultados y las correcciones del manuscrito.

Carlos Antonio Tello Castrillón: dirección general de la investigación, revisiones críticas sustanciales y la asesoría en la redacción, el estilo y la paráfrasis.

REFERENCIAS

- Abessolo, A. O. G., Olle Olle, D. G., Mani Onana, F. S., Enaw, E. E., y 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>
- Álvarez Chávez, L. M., y Jiménez Benavidez, N. J. (2021). *Impacto del teletrabajo en la cultura y clima organizacional en el Valle del Cauca* [Trabajo de Grado, Universidad Cooperativa de Colombia]. <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/45780>
- Álvarez Londoño, H. (1993). *Hacia un Clima Organizacional Plenamente Gratificante*. Universidad del Valle.
- Alvarez Valera, S. J., y Deceno Reyes, G. V. (2022). *Análisis del clima organizacional de la empresa nacional petroperú a partir del teletrabajo durante la pandemia de la Covid-19* [Trabajo de Grado, Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://repositorio.usil.edu.pe/handle/usil/11672>
- Asmorowati, S., y Yakti, P. D. (2023). *Promoting adaptive system to the current turbulence within crisis environments*. Airlangga University Press.
- 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>
- 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>
- Botello Ramírez, E., Beltrán González, B. M., y Cárdenas Domínguez, T. (2021). Clima organizacional en los procesos de mejora de la calidad universitaria. *EDUMECENTRO*, 13(1), 283-289. <http://www.revedumecentro.sld.cu/index.php/edumc/article/view/1609>
- Campbell, J. P., Bownas, D. A., Peterson, N. G., y Dunnette, M. D. (1974). *The Measurement of Organizational Effectiveness: A Review of Relevant Research and Opinion*. <https://apps.dtic.mil/sti/citations/AD0786462>
- Castillo, L. C. (2020). *Síntesis de una historia brillante: 75 años de la Universidad del Valle*. Universidad del Valle. <https://www.univalle.edu.co/resena-historica-75-aniversario/sintesis-de-una-historia-brillante>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos* (5.a ed.). McGraw-Hill/Interamericana, S.A. <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/f37a438c7c5cd9b3e4cd837c3168cbc6.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf

- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill. <https://www.mheducation.com.co/introduccion-a-la-teoria-general-de-la-administracion-9781456269821-col-group>
- Chuyma Huillca, A., Berrocal Villegas, S., Mendoza Hidalgo, M. L., y Romero Díaz, A. D. (2021). Evaluación del clima organizacional y la satisfacción de los estudiantes de la carrera de negocios internacionales de una universidad de lima, Perú. *Revista Inclusiones*, 8(Esp.), 256-266. <https://revistainclusiones.org/index.php/inclu/article/view/231>
- Cifuentes-Leiton, D. M., y Londoño-Cardozo, J. (2020). Teletrabajo: El problema de la institucionalización. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 8(1), 12-20. <https://doi.org/10.15649/2346030X.749>
- 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>
- Cooper, C. L., y Robertson, I. T. (1989). International Review of Industrial and Organizational Psychology. *Organization Studies*, 10(3), 449. <https://doi.org/10.1177/017084068901000317>
- 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>
- El Tiempo. (2020, septiembre 15). El 57,7% de trabajadores labora más de ocho horas al día en cuarentena. *El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/coronavirus-el-57-7-por-ciento-de-trabajadores-en-colombia-labora-mas-de-ocho-horas-al-dia-538053>
- Enero Antonio, G. M., y Perez Escobar, N. L. (2019). *Clima y cultura organizacional: relación entre ambos constructos* [Trabajo de suficiencia profesional, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/626392>
- Fernández Gubieda, S. (2020). *Docencia Rubic: Aprendizajes de la enseñanza universitaria en tiempos de la Covid-19*. Eunsa. <https://dadun.unav.edu/handle/10171/59097>
- Florentino, V., Romakkaniemi, M., Harrikari, T., Saraniemi, S., y Tiitinen, L. (2023). Towards digitally mediated social work—the impact of the COVID-19 pandemic on encountering clients in social work. *Qualitative Social Work*, 22(3), 448-464. <https://doi.org/10.1177/14733250221075603>
- Galvis Rodríguez, M. A. (2020). *El nuevo reto del área de recursos humanos para mantener un buen clima organizacional en época de pandemia* [Trabajo de grado, Universidad Militar Nueva Granada]. <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/36748>

- García Lizano, N., Rojas Porras, M., y Campos Saborío, N. (2002). *La administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas*. Editorial Universidad de Costa Rica. <https://editorial.ucr.ac.cr/educacion/item/2005-la-administracion-escolar-para-el-cambio-y-el-mejoramiento-de-las-instituciones-educativas.html>
- García Rubiano, M., Vesga Rodríguez, J. J., y Gómez Rada, C. A. (2020). *Clima organizacional: Teoría y práctica* (1.a ed.). Universidad Católica de Colombia. <https://doi.org/10.14718/9789585133396.2020>
- Gonçalves, A. (1997). *Dimensiones del Clima Organizacional*. <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>
- Guy, J. (2021). Trabajar desde casa implicaría más horas que antes de la pandemia. *CNN*. <https://cnnespanol.cnn.com/2021/02/07/los-empleados-que-trabajan-desde-casa-lo-hacen-por-mas-horas-que-antes-de-la-pandemia/>
- Hall, R. H. (1983). *Organizaciones: Estructura y Proceso*. Editorial Dossat S.A.
- Harrison, R. (1989). Conozca la forma de ser de su organización. *ESADE Alta Dirección*, (11), 1-10.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta Ed.). McGraw-Hill.
- Hitpass, B. (2017). *BPM: Business Process Management: Fundamentos y Conceptos de Implementación* (4.a ed.). BHH Ltda.
- Iglesias Armenteros, A. L., y Torres Esperón, J. M. (2018). Un acercamiento al Clima Organizacional. *Revista Cubana de Enfermería*, 34(1), 197-209. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0864-03192018000100016&lng=es&nrm=iso&tlng=en
- Jaime Santana, P., y Araujo Cabrera, Y. (2007). Clima y cultura organizacional: ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno? En *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM* (pp. 296-324). Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2486886>
- Leaver, C. A., Stanley, J. M., y Veenema, T. G. (2022). Impact of the COVID-19 Pandemic on the Future of Nursing Education. *Academic Medicine*, 97(3S), S82-S89. <https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000004528>
- Lee, K., Fanguy, M., Bligh, B., y Lu, X. S. (2022). Adoption of online teaching during the COVID-19 Pandemic: A systematic analysis of changes in university teaching activity. *Educational Review*, 74(3), 460-483. <https://doi.org/10.1080/00131911.2021.1978401>

Ley 1221 de 2008. Por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones. (2008, 16 de julio). Congreso de Colombia. Diario Oficial 47.052. <http://www.desarrolloeconomico.gov.co/sites/default/files/marco-legal/Ley-1221-2008.pdf>

Likert, R., y Gibson, J. (1986). *Nuevas Formas para Solucionar Conflictos*. Trillas.

Machuca, J., Chong, M., Dorin, M., Luna, A., y Yi, A. G. (2021). Satisfaction and continuance intention of learning with virtual classes in engineering students from Peruvian private universities. En *2021 IEEE World Conference on Engineering Education (Edunine)* (pp. 1-4). IEEE. <https://doi.org/10.1109/EDUNINE51952.2021.9429131>

Martínez Ramírez, A. (2018). *Diagnóstico del clima organizacional en la Universidad del Valle, Sede Buga, y su relación con la nueva gestión pública* [Trabajo de pregrado, Universidad del Valle]. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/19285>

Méndez Álvarez, C. E. (2005). Clima organizacional en empresas colombianas 1980-2004. *Revista Universidad y Empresa*, 4(9), 100-121. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187217454006>

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/>

Mujalli, A., Khan, T., y Almgrashi, A. (2022). University Accounting Students and Faculty Members Using the Blackboard Platform during COVID-19; Proposed Modification of the UTAUT Model and an Empirical Study. *Sustainability*, 14(4), 2360. <https://doi.org/10.3390/su14042360>

Mushtaha, E., Abu Dabous, S., Alsyouf, I., Ahmed, A., y Raafat Abdraboh, N. (2022). The challenges and opportunities of online learning and teaching at engineering and theoretical colleges during the pandemic. *Ain Shams Engineering Journal*, 13(6), 101770. <https://doi.org/10.1016/j.asej.2022.101770>

Na'imah, T., y Nur, S. A. (2021). Job Stress on Teachers During the Covid-19 Pandemic: The Role of Workload and Organizational Climate. *International Journal of Social Science and Human Research*, 4(10), 2763-2768. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v4-i10-17>

Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (13.a ed.). McGraw-Hill Interamericana de España. <http://www.marcialpons.es/libros/comportamiento-humano-en-el-trabajo/9786071506139/>

Olivera Garay, Y. J., Leyva Cubillas, L. L., y Napan Yactayo, A. C. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista Científica de la UCSA*, 8(2), 3-12. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2021.008.02.003>

Organizacion Mundial de la Salud. (2023). *Información básica sobre la COVID-19*. <https://www.who.int/es/news-room/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19>

Ouchi, W. (1984). *Teoría Z: Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. Orbis.

- Panqueva Alarcón, J. E., Botto Fernández, T. J., y Gómez Gómez, A. P. (2021). *Análisis de los obstáculos en tiempos de pandemia en la planeación de un proceso de capacitación de los empleados en las empresas* [Trabajo de grado, Universidad del Magdalena]. <http://repositorio.unimagdalena.edu.co/handle/123456789/5647>
- Patwary, A. L., y Khattak, A. J. (2022). Interaction between information and communication technologies and travel behavior: Using behavioral data to explore correlates of the COVID-19 pandemic. *Transportation Research Record*. <https://doi.org/10.1177/03611981221116626>
- Pavin Ivanec, T. (2022). The Lack of Academic Social Interactions and Students' Learning Difficulties during COVID-19 Faculty Lockdowns in Croatia: The Mediating Role of the Perceived Sense of Life Disruption Caused by the Pandemic and the Adjustment to Online Studying. *Social Sciences*, 11(42), 1-11. <https://doi.org/10.3390/socsci11020042>
- Peiró, J. M., y Ripoll, P. (1999). Psicología de las organizaciones: Cambios recientes, retos y perspectivas. *Revista de psicología general y aplicada*, 52(2-3), 169-176.
- Pérez-López, E., Vázquez Atochero, A., y Cambero Rivero, S. (2021). Educación a distancia en tiempos de COVID-19: Análisis desde la perspectiva de los estudiantes universitarios. *Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 24(1), 331-350. <https://doi.org/10.5944/ried.24.1.27855>
- Prasad, D. K., Mangipudi, D. M. R., Vaidya, D. R., y Muralidhar, B. (2020). Organizational Climate, Opportunities, Challenges and Psychological Wellbeing of the Remote Working Employees during COVID-19 Pandemic: A General Linear Model Approach with Reference to Information Technology Industry in Hyderabad. *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology (IJARET)*, 11(4), 372-389. <https://papers.ssrn.com/abstract=3599799>
- Presidencia de la república de Colombia. (2020, marzo 12). *Presidente Duque anuncia declaratoria de emergencia sanitaria y puesta en marcha de rigurosas medidas para contener la pandemia del coronavirus (COVID-19)*. <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2020/Presidente-Duque-anuncia-declaratoria-emergencia-sanitaria-puesta-en-marcha-rigurosas-medidas-para-contener-pandemia-200312.aspx>
- Quintana Avello, 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), 1-11. <https://revistas.uam.es/riejs/article/view/12232>
- Reimers, F. M., y Marmolejo, F. J. (Eds.). (2022). *University and School Collaborations during a Pandemic: Sustaining Educational Opportunity and Reinventing Education*. Springer Nature. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-82159-3>
- 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>

- Rof, A., Bikfalvi, A., y Marques, P. (2022). Pandemic-accelerated Digital Transformation of a Born Digital Higher Education Institution: Towards a Customized Multimode Learning Strategy. *Educational Technology & Society*, 25(1), 124-141. <https://www.jstor.org/stable/48647035>
- Rudrapal, M., Khairnar, S. J., Borse, L. B., y Jadhav, A. G. (2020). Coronavirus disease-2019 (COVID-19): an updated review. *Drug research*, 70(09), 389-400. <https://doi.org/10.1055/a-1217-2397>
- Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., y Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4), 67-75.
- Sadeghmoghadam, L., Daneshfar, M., Sharifi, F., y Alizad, V. (2023). How the first cases of COVID-19 in 10 countries become infected? A case series. *Respiratory Medicine Case Reports*, 46, 101219. <https://doi.org/10.1016/j.rmcr.2020.101219>
- 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>
- 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
- 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>
- She, Q., Chen, B., Liu, W., Li, M., Zhao, W., y Wu, J. (2021). Frailty pathogenesis, assessment, and management in older adults with COVID-19. *Frontiers in Medicine*, 8, 694367. <https://doi.org/10.3389/fmed.2021.694367>
- Silvestre, E. (2013). Construcción y validación de la escala de clima organizacional universitario COINTEC. *Ciencia y Sociedad*, 38(4), 719-742. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87029731005>
- Suárez Monzón, N. (2020). Formación docente universitaria y crisis sanitaria COVID-19. *CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 9(2), 109-114. <http://dx.doi.org/10.33210/ca.v9i2.299>
- Toro Álvarez, F. (1992). *Desempeño y productividad* (2.a ed.). Cincel. <https://isbn.cloud/9789589509241/desempeno-y-productividad/>
- Torrecillas, C. (2020). El reto de la docencia online para las universidades públicas españolas ante la pandemia del Covid-19. *Instituto Complutense de Estudios Internacionales*, (16), 1-4. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/60050/>

- Universidad del Valle. (2020). *Reseña histórica sede Palmira*. <https://www.univalle.edu.co/univalle-en-la-region-75/sede-palmira>
- 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>
- Venkatesh, V. (2020). Impacts of COVID-19: A research agenda to support people in their fight. *International Journal of Information Management*, 55, 102197. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102197>
- Zapata Ocampo, D. J., Cardona Vásquez, L. M., González Marín, L., y Quintero Londoño, X. B. (2019). *Factores de riesgo laboral en teletrabajadores de una empresa de servicios del occidente colombiano* [Trabajo de grado, Universidad de Manizales]. <https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/handle/20.500.12746/4199>
- Zhan, Y., Li, J. Q., Liu, C., Wang, K. C. P., Pittenger, D. M., y Musharraf, Z. (2021). Effect of aggregate properties on asphalt pavement friction based on random forest analysis. *Construction and Building Materials*, 292, 123467. <https://doi.org/10.1016/j.conbuildmat.2021.123467>

ANEXOS

Anexo 1

Instrumento: Cuestionario para la medición del Clima Organizacional aplicado al personal administrativo Universidad del Valle sede Palmira asado en Bárcenas Pérez (2020).

Este cuestionario busca conocer la influencia que ha tenido la pandemia por Covid-19 en el clima organizacional de la Universidad del Valle sede Palmira, para ello se evalúan dimensiones como: liderazgo, seguridad, gestión de conflictos, capacitación, comunicación, trabajo en equipo y recursos institucionales; esto con el fin de comprender los efectos de la pandemia del Covid-19 entre los trabajadores que se encontraban laborando entre marzo de 2020 y junio de 2021.

El presente cuestionario es de carácter privado por lo tanto no se solicitará información personal como nombres o números de teléfono. De antemano agradecemos su participación.

Correo _____

Dimensión liderazgo

1. ¿Existió un comité de seguridad para el manejo de las necesidades durante la pandemia?
_ Si _ No
2. ¿Conoció quiénes lideraron este comité de seguridad?
_ Si _ 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 seguridad

6. ¿Experimentó ansiedad ante la posibilidad de contagio al regreso 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?
 - ☐ Si ☐ No
9. ¿Hubo apoyo psicosocial por parte de organización ante la enfermedad por COVID-19?
 - ☐ Siempre
 - ☐ Con mucha frecuencia
 - ☐ Periódicamente
 - ☐ Algunas veces
 - ☐ Muy de vez en cuando
 - ☐ Casi nunca
 - ☐ Nunca

Dimensión 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 capacitación

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

18. ¿Considera usted 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 ha fluido 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 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 recursos institucionales

26. ¿Considera que la organización le ha suministrado 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 han cumplido 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

Anexo 2

Instrumento: entrevista aplicada al personal administrativo de la Universidad del Valle – Sede Palmira. Este instrumento está dirigido al personal administrativo de la Universidad del Valle – Sede Palmira y busca comprender los efectos de la pandemia del COVID-19 en el clima organizacional entre los trabajadores que laboraron entre marzo de 2020 y junio de 2021 a través de la evaluación de las siguientes dimensiones: liderazgo, seguridad, gestión de conflictos, capacitación, comunicación, trabajo en equipo, recursos institucionales y otros.

Dimensión otros

1. Por favor señale cuales fueron los cambios que ocurrieron en su RUTINA DIARIA PERSONAL a partir de las medidas tomadas por la presencia del COVID-19.
2. Por favor señale cuales fueron los cambios que ocurrieron en su RUTINA LABORAL a partir de las medidas tomadas por la presencia del COVID-19
3. Por favor indique si conoce el caso de compañeros que fueron suspendidos, despedidos o renunciaron voluntariamente a consecuencia del COVID-19.

Dimensión seguridad

4. Mencione los aspectos en los que considera usted que se vio principalmente afectado partir de las medidas tomadas para enfrentar la pandemia del COVID-19 respecto al plano laboral.
5. De los apoyos suministrados por la organización, por favor indique cual fue la más importante para usted.
6. ¿Recibió algún trato especial por desempeñar varios roles en el hogar (cuidado especial de niños, personas con discapacidad o personas mayores, otros)?
7. ¿Se sintió apoyado por la organización cuando problemas personales afectaron su rendimiento en el trabajo?
8. Tenía usted conocimiento sobre la existencia de un comité de seguridad para el manejo de las necesidades durante la pandemia y quienes lo lideraban.

Dimensión liderazgo

9. ¿Cómo fue el acompañamiento de sus superiores durante la época del teletrabajo?

Dimensión trabajo en equipo

10. ¿Cuál es su nivel de satisfacción respecto a la relación con sus compañeros durante la época del teletrabajo?
11. ¿Los trabajadores se apoyan mutuamente frente a cualquier problemática que se presenta en la organización?
12. ¿Usted participó con sus compañeros en la solución conjunta de los problemas que afectaron el área para la que trabaja?
13. ¿Usted ayudó a sus compañeros en la ejecución de sus labores?

Dimensión comunicación

14. ¿Cuál es su nivel de satisfacción respecto a los canales de comunicación que dispuso la organización para el teletrabajo?
15. Menciones cuál fue el canal de comunicación más importante para usted que usó durante el teletrabajo.

Dimensión gestión de conflictos

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