

## **Clima organizacional en los docentes de Comunicación Social de San Francisco Xavier de Chuquisaca**

### **Organizational climate among Social Communication teachers at San Francisco Xavier de Chuquisaca**

Richard Matienzo López <sup>1</sup> ✉

Recibido: 4 Septiembre 2024 / Revisado: 13 Noviembre 2024 / Aceptado: 25 Noviembre 2024 / Publicado: 23 Mayo 2025

#### **Resumen**

El objetivo fue diagnosticar el clima organizacional en los docentes de la carrera de Ciencias de la Comunicación Social (CCS) de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca (USFXCH). Se trata de una investigación descriptiva y transversal, con enfoque mixto. Se aplicó un cuestionario Likert a una muestra de 24 docentes y entrevistas a tres informantes clave. Los resultados identificaron que prevalece un clima organizacional regular en un 83%. Uno de los principales hallazgos se relaciona con la dimensión confianza, que desvela la presencia de un rango desfavorable en un 58%; mientras que la comunicación, motivación y participación encajan en un rango regular con el 88% y el 71% respectivamente. Por su parte, los informantes clave mencionaron que en general existe un proceso de comunicación e información fluido, con algunas excepciones. La motivación es calificada como regular porque a veces se ve afectada por la rutina laboral. Con relación a la confianza, la dirección de carrera percibe que es total; sin embargo, los docentes indicaron que es un tema muy personal y en otros casos se reduce a grupos de amistad y afinidad, además que no se respetan las opiniones o divergencias. Finalmente, la participación también es relativa, ya que en muchos casos prima la apatía e indiferencia, sobre todo en actividades externas.

**Palabras claves:** Clima organizacional, Comunicación, Motivación, Confianza, Participación.

#### **Abstract**

The objective was to diagnose the organizational climate among the teachers of the Social Communication Sciences (CCS) career at the Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca (USFXCH) in Bolivia. We implemented descriptive and transversal research with a mixed approach. A Likert-scale questionnaire

---

✉ Richard Matienzo López / [matienzo.richard@usfx.bo](mailto:matienzo.richard@usfx.bo)  
<https://orcid.org/0000-0002-1380-4687>

<sup>1</sup> Docente en la carrera de Ciencias de la Comunicación Social  
Universidad San Francisco Xavier

was applied to 24 teachers, and interviews were conducted with three key informants. The results identified that a regular organizational climate prevails in 83%. One of the main findings is related

to the trust dimension, which is unfavorable in 58%, while communication, motivation, and participation are ranked as regular in 88% and 71%, respectively. On the other side, key informants mentioned, in general, fluid communication and information processes, with some exceptions. Motivation is classified as regular because it is sometimes affected by work routine. Concerning the trust dimension, career management perceives it as total; however, teachers indicated that it is a very personal issue, and in some cases, it is reduced to friendship and affinity groups. Furthermore, opinions or differences are not respected. Finally, participation is also relative since apathy and indifference often prevail, especially in external activities.

**Keywords:** Organizational climate, Communication, Motivation, Trust, Participation.

## Introducción

El clima organizacional es uno de los factores más importantes en los procesos de gestión, cambio e innovación en una entidad, ya que afecta a las dinámicas y resultados de la organización. Mejía-Chavarría (2019) afirma que, aunque existe cierto desacuerdo sobre la definición, la mayoría coinciden en que se trata de un conjunto de percepciones sobre el ambiente de trabajo, que incluye los valores, actitudes y políticas de dirección que conducen hacia la satisfacción laboral y productividad.

Es importante señalar que este concepto está íntimamente relacionado con la gestión de recursos humanos, por lo que es su capital más importante (Vera-Chonana y Ayala-García, 2023). Esto ha llevado a un aumento significativo de estrategias encaminadas a motivar, atraer y retener a los mejores empleados, ya que son indispensables en todas las actividades.

El estudio del clima organizacional en las universidades ha sido recientemente una

motivación, ya que afecta la dimensión emocional del trabajo docente, porque al encontrarse en un ambiente laboral agradable, le permite desenvolverse efectiva y eficazmente, lo cual a su vez repercute en la eficiencia del proceso de enseñanza y aprendizaje (Monzón, Gutiérrez, Postigo, Álvarez y Revilla, 2023).

Asimismo, se constituye en un factor importante para el éxito y el logro de los objetivos académicos.

Los profesores que se sienten apoyados, valorados y respetados tienen más probabilidades de tener una actitud positiva hacia su trabajo y sus estudiantes (González-Miranda, Collazos-Roque, Simangas-Villalobos y Álvarez-Huari, 2024).

A nivel internacional, Alegre-Morales, Barrientos-Montellanos y Milla-Rotta (2017) analizaron la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en docentes de una universidad pública y una privada. La muestra incluyó a 62 docentes de la Universidad Federico Villarreal de Perú y 38 de la Universidad Champagnat de Argentina, quienes respondieron a un cuestionario. Los resultados mostraron que los docentes de la universidad privada disfrutaban de un mejor clima laboral, atribuible a mejores condiciones físicas, remuneración, promociones, ascensos y otros incentivos.

Otro artículo relevante es el realizado por Botello, Beltrán y Cárdenas (2021), en la Universidad de Ciencias Médicas de Villa Clara (Cuba). Este trabajo evidenció que las dimensiones presentes en los diferentes actores educativos reflejan discernimientos individuales y colectivos.

Estas percepciones permiten diagnosticar el clima organizacional en un momento determinado y establecer estrategias de gestión basadas en los resultados obtenidos.

Por otro lado, Quispe y Roque (2022) comprobaron qué factores tienen influencia en esta variable. Su investigación de tipo descriptiva exploratoria, utilizó un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental y transversal. La muestra fue censal con 50 docentes. Se utilizó

un cuestionario Likert. Los autores concluyeron que los retos individuales, gestión institucional, interacción, rendimiento institucional y cooperación laboral son factores determinantes del clima organizacional universitario.

Por su parte, Ponce, Ruelas y Flores (2022), investigaron la relación entre el clima y la satisfacción laboral de los docentes de la Universidad Nacional del Altiplano (Perú). Se utilizó el método deductivo, de tipo correlacional, no experimental y transversal, con enfoque cuantitativo. Los resultados indicaron que, a mayor calidad del clima organizacional, mayor será la satisfacción laboral personal.

En la misma línea, Avellaneda (2022) determinó la relación entre el clima laboral y la motivación en 150 docentes. El estudio pertenece a un diseño no experimental, con alcance correlacional y enfoque cuantitativo. La dimensión 'amistad' presentó el menor nivel de desempeño, mientras que, en cuanto a motivación, la variable con menor puntaje fue la de poder.

Herrera-Tapia, Toapanta-Otacoma y Calapucha-Cerda (2024) analizaron la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral en los docentes de la Universidad Estatal Amazónica. Fue una investigación con enfoque mixto. Los resultados revelaron que la mayoría de los docentes perciben positivamente las dimensiones del clima organizacional y de la satisfacción laboral, destacando la necesidad de estrategias orientadas y continuas al mejoramiento del entorno laboral y, por ende, el rendimiento académico y bienestar general.

García-Parada, Flores-Zamorano, Ruiz-Ibarra y Hernández-Ramírez (2024) diagnosticaron esta variable, identificando los factores que influyen y proponiendo estrategias para mejorarlo. Se utilizó un diseño descriptivo de tipo transversal. Se aplicó un cuestionario a una muestra de 10 docentes. Los resultados revelaron que el 77% se siente satisfecho.

Sin embargo, se identificaron oportunidades en materia de comunicación interna, reconocimiento

al desempeño destacado y oportunidades de desarrollo profesional.

En Bolivia, Torres (2020) estudió el medio ambiente laboral como factor estresante en docentes universitarios de postgrado de la carrera de Ciencias de la Educación de la Universidad Gabriel René Moreno de Santa Cruz a una muestra de 25 profesores. La investigación fue descriptiva-correlacional, de tipo explicativo. Demostró que en pleno siglo XXI se evidencian nuevas patologías emocionales como consecuencia de factores laborales altamente estresantes.

Por último, Cahuasa (2024) llevó a cabo una encuesta de "Satisfacción Docente" a los profesionales de las cuatro sedes de la Universidad Franz Tamayo en La Paz, El Alto, Cochabamba y Santa Cruz. El 85% destaca la importancia de la comunicación, misma que genera relaciones de calidad para lograr un buen desempeño entre todos los integrantes de la comunidad educativa.

Ante la contextualización presentada, este trabajo tiene como objetivo general diagnosticar el clima organizacional en los docentes de la carrera de CCS de la USFXCH. Los objetivos específicos son: a) identificar el tipo de comunicación existente, b) determinar el grado de motivación, c) caracterizar el tipo de confianza organizacional y d) analizar el nivel de participación en las actividades institucionales.

## **Materiales y métodos**

El artículo se enmarca en el paradigma holístico, con enfoque mixto, un tipo de investigación descriptiva, transversal. Sigue las directrices de un diseño explicativo secuencial (DEPLIX), en el cual los resultados cualitativos se utilizan para auxiliar la interpretación y explicación de los cuantitativos (Hernández-Sampieri y Mendoza-Torres, 2023).

Se emplearon métodos empíricos, como el estudio documental, utilizando fichas bibliográficas como instrumento para recopilar,

analizar y describir los principales fundamentos teóricos relacionados con el tema de investigación.

También se aplicó una encuesta, con un cuestionario como instrumento, para obtener información de la muestra poblacional sobre sus percepciones y valoraciones del clima laboral.

Además, se realizaron entrevistas, apoyadas en una guía específica, con el propósito de recoger opiniones concretas de informantes clave sobre el problema identificado.

Se empleó el método estadístico descriptivo para identificar las tendencias de los resultados, ya que permite recolectar, presentar y caracterizar un conjunto de datos con el fin de describir apropiadamente las diversas características de ese conjunto, mediante resúmenes, gráficos o tablas; además de métodos teóricos como el análisis y síntesis, inducción-deducción y el histórico lógico para el correspondiente análisis de contenido.

## **Población y muestra**

La población estuvo compuesta por 24 docentes de la carrera de Ciencias de la Comunicación Social (CCS) de la Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca (USFXCH), incluyendo profesores ordinarios, extraordinarios y suplentes. Inicialmente, se planeó realizar un censo entre los 26 docentes que conforman el plantel total; sin embargo, dos de ellos optaron por no participar. Para las entrevistas, se seleccionaron tres informantes clave, siguiendo criterios de representatividad académica y sindical. Los elegidos fueron: la directora de carrera, la presidenta de la célula de docentes y un profesor de base extraordinario.

## **Procedimiento**

La investigación durante un periodo aproximado de dos meses, de julio a agosto de 2024. En el primer mes se realizó el análisis de los resultados, que posteriormente fueron sistematizados en las secciones de discusión y conclusiones.

## **Resultados**

### **Resultados de la encuesta**

A continuación, se presentan los resultados cuantitativos, obtenidos mediante la aplicación de un cuestionario tipo Likert, con 20 preguntas divididas en cuatro dimensiones: comunicación, motivación, confianza y participación. Estas preguntas fueron adaptadas de los instrumentos desarrollados por Martin (2000) y Bordas-Martínez (2016). El cuestionario fue administrado a 24 docentes (13 hombres y 11 mujeres; 13 ordinarios, 9 extraordinarios y 2 suplentes) mediante un formulario de Google.

### **Dimensión comunicación**

Según los resultados obtenidos y expuestos en la tabla 1, el 66,70% de los docentes encuestados, percibe que a veces existe una comunicación constante y asertiva entre colegas, dentro y fuera de la institución. El 54,20% considera que la comunicación entre la dirección de carrera y los profesores es a menudo respetuosa y amigable; similar porcentaje mencionó que a veces el flujo o traslado de la información se realiza con rapidez y oportunidad. Asimismo, el 41,70% indicó que los canales de comunicación interna son a menudo adecuados, mientras que el 50% afirmó que aceptan y acatan con frecuencia las normas, propuestas e instrucciones emitidas por la dirección y otros mandos jerárquicos.

### **Dimensión motivación**

El 41,70% de los docentes encuestados, percibe que a menudo se sienten satisfechos de trabajar en la institución; el 66,6% admite que rara vez o a veces son estimulados por su labor destacada en la carrera; el 37,5% señala que, a veces son valorados por su prestigio profesional; el 33,30% que a menudo hacen respetar su autonomía profesional;

mientras tanto el 45,8% indica que, a veces, se sienten motivados, y un 50% afirman que rara vez existe un alto grado de relaciones interpersonales favorables.

**Dimensión confianza**

El 37,5 % de los docentes encuestados, percibe, que a veces, existe un alto grado de confianza en la institución.

Un porcentaje similar admite que rara vez hay respeto por los espacios, opiniones y propuestas de cada trabajador. Por su parte, el 41,7 % mencionó que, a veces, existe sinceridad en las relaciones interpersonales, mientras que el 33,3% señala que, a menudo, existe un trato amigable, respetuoso y

de compañerismo.

**Dimensión participación**

El 54,2 % de los docentes encuestados, percibe, que a veces, participan activamente en las diversas actividades programadas por la institución y coadyuvan en los grupos conformados en las diversas áreas de trabajo. Un porcentaje similar indicó que rara vez tienen buena predisposición para formar parte de diversas comisiones laborales.

Por otro lado, el 62,5 % admite que, a veces, tienen una buena coordinación de trabajo.

Finalmente, el 37,5 % aseveró que rara vez se propicia su participación en las deliberaciones y decisiones de la institución.

**Tabla 1.** Resultados generales de la encuesta

Ítems	Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Muy a menudo	Total
<b>Dimensión: comunicación</b>						
<i>Percibe que existe una comunicación constante y asertiva entre colegas, dentro y fuera de la institución.</i>	0,00%	25,00%	66,70%	8,30%	0,00%	100,00%
<i>La comunicación entre la dirección de carrera y el plantel docente es respetuosa y amigable</i>	4,20%	4,20%	25,00%	54,20%	12,40%	100,00%
<i>El flujo o traslado de la información institucional se realiza con rapidez y oportunidad</i>	0,00%	12,80%	54,20%	17,00%	16,00%	100,00%
<i>Los canales de comunicación interna que se utilizan son adecuados</i>	0,00%	16,70%	37,50%	41,70%	4,10%	100,00%
<i>Los docentes aceptan y acatan las normas, propuestas e instrucciones de dirección de carrera y otros mandos jerárquicos superiores</i>	0,00%	0,00%	29,20%	50,00%	20,80%	100,00%

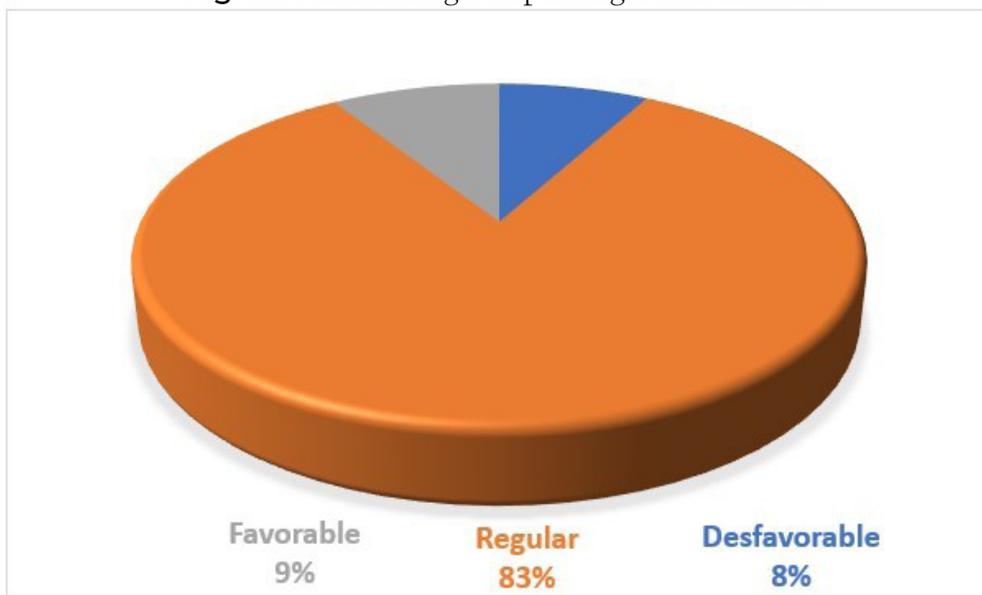
<i>Dimensión: motivación</i>						
Los docentes se sienten satisfechos de trabajar en la institución	4,20%	18,00%	28,00%	41,70%	12,30%	100,00%
Los docentes son estimulados por su labor destacada en la carrera	16,70%	33,30%	33,30%	12,50%	4,20%	100,00%
Los docentes son valorados por su prestigio profesional	8,30%	29,20%	37,50%	20,80%	4,20%	100,00%
Los docentes hacen respetar su autonomía profesional en la institución	0,00%	20,80%	29,20%	33,30%	16,70%	100,00%
Los docentes se sienten motivados	4,20%	25,00%	45,80%	25,00%	0,00%	100,00%
Entre los docentes existe un alto grado de relaciones interpersonales	0,00%	50,00%	37,50%	12,50%	0,00%	100,00%
<i>Dimensión: confianza</i>						
En los docentes existe alto grado de confianza en la institución	0,00%	29,20%	37,50%	25,00%	8,30%	100,00%
En los docentes existe sinceridad en las relaciones dentro de la institución	4,20%	37,50%	41,70%	16,60%	0,00%	100,00%
En los docentes existe respeto por los espacios, opiniones y propuestas de cada integrante de la institución	8,30%	37,50%	25,00%	29,20%	0,00%	100,00%
Entre docentes existe un trato amigable, respetuoso y de compañerismo	4,20%	25,00%	25,00%	33,30%	12,50%	100,00%
<i>Dimensión: participación</i>						
Los docentes participan activamente en las diversas actividades programadas en la institución	4,20%	25,00%	54,20%	16,60%	0,00%	100,00%
Se propicia la participación docente en las deliberaciones y decisiones de la institución	0,00%	37,50%	29,20%	20,80%	12,50%	100,00%
Los docentes tienen buena predisposición para formar parte de diversas comisiones de trabajo en la institución	0,00%	54,20%	33,30%	12,50%	0,00%	100,00%
Los docentes coadyuvan en los grupos conformados en las diversas áreas de la institución	8,30%	20,90%	54,20%	8,30%	8,30%	100,00%
Los docentes tienen una buena coordinación en la institución	0,00%	25,00%	62,50%	4,20%	8,30%	100,00%

La Tabla 2 presenta los resultados globales por dimensión. Posteriormente se aplicó un baremo general, representado en la Figura 1, el cual señala que el clima organizacional en los docentes de la CCS de la USFX alcanza un rango de regular con el 83%, favorable en el 9% y desfavorable en el 8%.

**Tabla 2.** Resultados globales por dimensiones

Dimensión	Rango		
	Desfavorable	Regular	Favorable
<i>Comunicación</i>	4%	88%	8%
<i>Motivación</i>	4%	88%	8%
<i>Confianza</i>	58%	42%	0%
<i>Participación</i>	16%	71%	13%

**Figura 1.** Resultado global por rangos de la encuesta



## Resultados de las entrevistas

A continuación, en la Tabla 3, se muestra la sistematización de las entrevistas a los informantes clave y su posterior análisis.

**Tabla 3.** Sistematización de entrevistas

SUJETO INFORMANTE	PREGUNTA	RESPUESTA
Directora CCS	1. ¿Cuál es su percepción respecto al proceso de comunicación entre docentes y entre estos y la dirección, en cuanto grado de asertividad, respeto, fluidez, acato a las normas y los canales utilizados?	Yo creo que la comunicación es fluida, es asertiva; sin embargo, depende al compromiso con la carrera. Los problemas de comunicación se deben a que no son docentes comunicadores comprometidos, porque tienen otras prioridades, y en ese contexto es que se da esa falta de fluidez en la comunicación.
	2. ¿Cómo ve el grado de motivación laboral de plantel docente, existe satisfacción, se sienten valorados, se valora e impulsa su trabajo, su prestigio profesional y cómo son sus relaciones interpersonales?	Pienso que a veces la motivación se ha dejado vencer por la rutina, hay muchos colegas que, por supuesto, la tienen para realizar su trabajo, pero también hay una parte que se han dejado ganar por la rutina y que no valoran su trabajo, pese a que en la universidad ganamos muy buenos sueldos y eso debería ser un aliciente para continuar todos los días; esto se ve cuando hay que realizar un trabajo extra y los docentes son reacios a hacerlo.
	3. ¿Existe confianza de los docentes a la institución, existe trato amigable, respetuoso, se respeta lo que opinan los demás, hay sinceridad entre colegas?	Hay una confianza total en la institución, porque nos brinda estabilidad laboral, seguros y toda clase de beneficios sociales. Yo creo que el trato es educado y amigable, lo que debemos fomentar más es un trato de relación académica que nos pueda brindar un trabajo en equipo sin ningún tipo de recelo académico.
	4. ¿Cómo percibe la participación de los docentes en las actividades, comisiones e interacciones, dentro y fuera de la institución?	Las tareas que son realizadas se las hace muy bien de forma individual; sin embargo, cuando son de equipo es muy difícil coordinar, porque se tienen prioridades familiares, en algunos casos tareas de otras facultades o carreras que es un obstáculo.
Ejecutiva célula de docentes de CCS	Pregunta 1	Creo que existe una comunicación cordial y respetuosa entre la directora y los docentes, no he visto que existan muchas dificultades o contradicciones, probablemente podrían existir algunas diferencias entre los docentes titulares y a contrato.
	Pregunta 2	A nivel general, veo que todos están comprometidos, motivados y cumplen mínimamente sus funciones, especialmente la de formación, pero son muy pocos los que se dedican a la investigación, también hay pocas actividades de interacción y hace falta identidad y compromiso institucional.

	Pregunta 3	<p>Valor muchísimo a mi carrera, confío en la formación y los conocimientos que me han transmitido, y con esa misma responsabilidad intento compartir con mis estudiantes, generar espacios de relacionamiento, de aprendizaje permanente, creo que esa respuesta es diferente con el resto de mis colegas, confío en mi carrera como una fuente laboral que me da espacios académicos (...) en el caso de las opiniones no veo que se respeten las divergentes, el resto como que se adecua y no expresa su punto de vista.</p>
	Pregunta 4	<p>Todos los docentes cumplen con las comisiones o asignaciones, son tareas inherentes a nuestro trabajo, en todo caso, en temas externos, en cuanto a representación institucional creo que es muy baja la participación, son muy pocos que participan en espacios públicos, ahí nos falta interrelacionarnos, vincularnos, aportar e incidir en diferentes instancias.</p>
Docente extraordinario de la CCS	Pregunta 1	<p>No se logra un buen nivel de asertividad, percibo diferentes tipos de ruidos como prejuicios, rumores, a pesar de que existen canales oficiales en Facebook y WhatsApp. Hay ambiente de respeto de parte de la dirección de carrera y el trato es cordial (...) no hay mucha fluidez, algunos docentes sí acatan las normas estatutarias y reglamentarias y otros no.</p>
	Pregunta 2	<p>Algunos colegas si se sienten satisfechos con el trato que se les brinda, que se refleja en actividades que desarrollan, y otros se sienten subvalorados, no sienten que se aprecia lo que realizan, alguno se sienten valorados por la instancia de dirección y otros dicen para qué me voy a esforzar si la apreciación es la misma, faltaría impulsar el desempeño académico a través de reconocimiento al trabajo que se realiza, pero a docentes que si se merecen (...) no se valora lo suficiente el prestigio profesional en algunos casos. Considero que esos vacíos que tenemos en la comunicación asertiva repercuten en las relaciones interpersonales, ya que los rumores y malos entendidos crean un ambiente de desconfianza en la carrera.</p>
	Pregunta 3	<p>No existe confianza a nivel global, existe en diferentes grupos de amigos, dúos, tríos o cuartetos, a nivel general prima la desconfianza en los docentes de la carrera. Hay trato amigable entre algunos, protegiéndose de otros, muchas veces no se respeta lo que opinan los demás, a veces se considera que las acotaciones y opiniones no aportan en nada, por tanto, eso repercute en la sinceridad.</p>
	Pregunta 4	<p>En una minoría hay un compromiso con la institución en participación activa, y en la mayoría reina la apatía y la indiferencia, entonces hay algunos que sí trabajan en actividades de interacción que promocionan a la carrera y en otros reina el que me importismo.</p>

En la dimensión de comunicación se menciona que hay una fluidez, en algunos casos relativa, al igual que el cumplimiento de las instrucciones y normativas estatutarias. La directora lo atribuye, en parte, a la presencia de profesores que no son de la especialidad, quienes dan prioridad a otros temas; mientras que la representante sindical a ciertas diferencias entre profesores titulares y de contrato. La presencia de algunos ruidos comunicacionales como los prejuicios, rumores y malos entendidos dificulta una interacción asertiva. Se destaca el relacionamiento amigable y respetuoso entre la dirección y el plantel docente.

Aunque los canales de comunicación interna son observados como insuficientes para cumplir con los fines establecidos.

En la dimensión motivación, el docente de base y la directora perciben que esta es también relativa, porque algunos se sienten satisfechos y motivados, mientras que otros no. La rutina del trabajo es vista como un elemento que puede ocasionar dichos comportamientos. Asimismo, los profesores indican que no se valora mucho el trabajo y prestigio profesional, que debería ser impulsado, ya que a su vez repercute negativamente en las relaciones interpersonales; además, que no hay mucha inclinación por la investigación e interacción, lo que desluce la identidad profesional.

Con relación a la dimensión de confianza, la dirección percibe que es total; sin embargo, los docentes indicaron que no, y en otros casos se reduce a grupos de amistad y afinidad. Por otra parte, no se respetan las opiniones o divergencias, lo que repercute en la sinceridad. La directora sugiere fomentar una relación académica que permita trabajar en grupo y sin recelo profesional.

Respecto a la dimensión participación, existen posiciones disidentes. El docente de base considera que la mayoría es apática e indiferente. La directora sustenta que cuando se trabaja individualmente se hace una buena labor y hay compromiso, pero el trabajo grupal y de coordinación es un gran

obstáculo. Mientras que la ejecutiva observa que a nivel interno sí hay total participación, pero en lo externo es débil.

## Discusión

Se observa que prevalece un clima organizacional regular en un 83%, resultado similar a la investigación de Díaz-Tinoco, Valderrama-Ríos, Merino-Lozano, Núñez-Zarazú y Cuba-Sancho (2021), donde el 79.2% de docentes de la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Nacional del Callao (Perú) percibió la misma situación en su institución.

Destacan los resultados generales de la dimensión confianza, que desvelan la presencia de un rango desfavorable en un 58%; este hallazgo es también comparable con la investigación de Alegre-Morales, et al. (2017), donde se presenta 51% de percepciones negativas.

Según Chiang-Vega, Hidalgo-Ortiz y Gómez-Fuentealba (2021), la confianza está dada por la seguridad, basada en la honestidad e integridad que se tiene hacia otras personas. Sin embargo, los profesores entrevistados lo corroboran al mencionar que no hay un grado de compañerismo global, sino que es fragmentado en grupos de amigos o colegas afines, por lo que también el trato amigable es relativo y no existe un acorde respeto a las opiniones, lo cual también influye en la sinceridad.

Las dimensiones de comunicación y motivación, en sus porcentajes globales, se ubican en un rango regular con el 88%, respectivamente. Las entrevistas reflejan que la fluidez del proceso comunicacional es relativa en algunos casos, debido a la presencia de ruidos comunicacionales como los prejuicios, rumores y malos entendidos, que dificultan una comunicación asertiva. Sin embargo, se valora que la interacción entre la dirección y los profesores sea respetuosa y amigable, aunque el acatamiento de instrucciones

o normas sea relativo. Finalmente, respecto a los canales de comunicación, existe un consenso para su mejora, sobre todo las redes sociales.

Al respecto, Martínez, Cornelio y Suárez (2021) así como Parrales-Reyes, Villao-Reyes y Pisco-Suárez (2022) consideran que la comunicación persuasiva abre muchos espacios o canales en diferentes medios y cualifica las relaciones en las organizaciones en la medida en que mejora el clima laboral. Por su parte, Ramos, Paredes, Terán y Lema (2017) destacan que una buena gestión de la comunicación en las organizaciones permite mantener un flujo de información eficiente y asertivo.

Rosales-Trabuco, Espinoza-Núñez, Posadas-Castañeda, Romero-Huayta y Pinedo-Yzaguirre (2022) indican que la motivación en la docencia no es sólo un factor interno, sino también externo, ya que los gobiernos, especialmente los latinoamericanos, han tratado de justificar las condiciones inseguras y desfavorables de la educación superior, que se respaldan con salarios bajos y jornadas laborales prolongadas.

Con relación a la participación, esta dimensión también presenta un rango regular y desfavorable del 87%. Los informantes clave mencionaron que en general no hay buena participación, porque la mayoría es apática e indiferente. Sin embargo, cuando se trabaja individualmente, existen mejores resultados que cuando se lo hace en grupo.

Chiavenato (2009) y Quintanilla-Ayala, Quintanilla-Aldeán y Prieto-López (2022) destacan a esta variable como uno de los elementos importantes para que haya un buen clima institucional, ya que amerita que el personal se reúna permanentemente y se lleven acuerdos y coordinaciones en bien de la organización. En la misma línea, Cantor-Rincón y Morocho-Quezada (2023) indican que el involucramiento activo del profesorado en las actividades, el cumplimiento de las tareas encomendadas, de acuerdo con su especialidad, régimen, dedicación y cargos, forma

parte del conjunto de obligaciones y deberes, que además también se encuentran estipulados en el Estatuto Orgánico de la USFXCH (2010).

En conclusión, y respondiendo a los objetivos general y específicos planteados, el clima organizacional en los docentes de la carrera de CCS de la USFX se clasifica como regular. La comunicación es relativamente fluida, cordial y amistosa. Los niveles de motivación son moderados, ya que muchos profesores no se sienten valorados por su trabajo. La confianza es bastante desfavorable, porque no existe unidad y no se respetan a cabalidad las opiniones. Por último, la participación es escasa; predomina una actitud de indiferencia.

Es necesario resaltar que el ambiente educativo es un factor decisivo para la satisfacción laboral académica. Los factores del entorno profesional de los profesores, como el apoyo de sus autoridades, la autonomía, la comunicación asertiva, la honestidad, etc., influyen significativamente en el desenvolvimiento eficaz y eficiente de los educadores. Clavijo-Luengas (2023) sostiene que los docentes con un alto grado de satisfacción laboral están más comprometidos y tienen menos probabilidades de agotarse.

Respecto a las fortalezas del trabajo, sobresale la abundancia de bibliografía en la que se basa y el procedimiento metodológico planteado, lo cual lo convierte en una referencia fiable para futuros estudios. De esto se refiere que los indicadores pueden ser factores que modifiquen aquellos que no contribuyen de forma apropiada al rendimiento docente en la carrera. Además, la dirección debería considerarla para diseñar posibles modificaciones que faciliten la mejora de la situación actual.

Finalmente, en cuanto a las limitaciones, se destaca que cualquier cambio representa un proceso a menudo complicado, y si estos se producen en algún momento, podría haber colaboradores y directivos que muestren resistencia. Además, este análisis no asegura que las administraciones

venideras de la carrera en cuestión conserven las modificaciones hechas por las actuales.

## Agradecimientos

Un agradecimiento profundo a la dirección y plantel docente de la carrera de CCS de la USFXCH, por su predisposición para apoyar este trabajo de investigación, que además fue pensado con el objetivo de resolver un problema latente, que con una adecuada estrategia comunicacional puede fortalecerse.

## Bibliografía

Alegre Morales, A., Barrientos Montellanos, R., y Milla Rotta, M. (2017). Clima laboral y satisfacción laboral en los docentes de una universidad pública y una privada. *Revista EDUCA UMCH*, (10), 165–176. <https://doi.org/10.35756/educaumch.201710.21>

Avellaneda, M. (2022). Clima organizacional y desempeño laboral en colaboradores de la UGEL Rioja, 2022 [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejos de Perú]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/105679/Avellaneda\\_CM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/105679/Avellaneda_CM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Bordas-Martínez, M.J. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid: UNED.

Cahuasa, B. (9 de enero de 2024). Encuesta de satisfacción docente Unifranz. [https://innovaciondocente.unifranz.edu.bo/comunicado/encue\\_sta-de-satisfaccion-docente-2023](https://innovaciondocente.unifranz.edu.bo/comunicado/encue_sta-de-satisfaccion-docente-2023)

Cantor Rincón, F. y Morocho Quezada, M. (2023). Antecedentes, diagnóstico actual y perspectivas de la calidad de la Educación Superior en América Latina y el Caribe. Barcelona: AECID.

Clavijo-Luengas, M.L. (2023). El clima laboral docente y su importancia en el proceso de enseñanza. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*. 7 (2), 94-III. <https://ciencialatina.org/index.php/>

[cienciala/article/download/6050/9175/](https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/download/6050/9175/)

Chiang-Vega, M., Hidalgo-Ortiz, J.P. y Gómez-Fuentealba, N. (2021). Efecto de la satisfacción laboral y la confianza sobre el clima organizacional, mediante ecuaciones estructurales. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11 (22). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=504568573010347-364>

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.

Díaz-Tinoco, A., Valderrama-Ríos, O.G., Merino-Lozano, A.L., Núñez-Zarazú, L. y Cuba-Sancho, J.M. (2021). Satisfacción laboral y cultura organizacional en docentes universitarios en una Facultad de Ciencias de la Salud. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*. 5 (21), 1642 – 1648. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i21.304>

Estatuto Orgánico de la Universidad Mayor, Real y Pontificia de San Francisco Xavier de Chuquisaca (28 de enero de 2010). <https://economicas.usfx.bo/wp-content/uploads/2023/08/ESTATUTO-ORGANICO.pdf>

García Parada, R., Flores Zamorano, J. A., Ruiz Ibarra, J. I., Flores Zamorano, D. N., & Hernández Ramírez, L. F. (2024). Análisis del clima organizacional en el ámbito universitario: Un estudio de caso en una universidad. *Revista NeyArt*, 2(3), 1–13. <https://doi.org/10.61273/neyart.v2i3.57>

González Miranda, J. A., Collazos Roque, E.G., Simangas Villalobos, A. y Álvarez Huari, M. (2024). El compromiso organizacional en docentes universitarios para el desempeño laboral en entornos virtuales. *Mendive. Revista de Educación*, 22 (1). [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-76962024000100018&lng=es&tln=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-76962024000100018&lng=es&tln=es).

Hernández-Sampieri, R. y Mendoza Torres, C. (2023). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativas, cualitativa mixta*. México: MCGRAW-HILL

- Herrera-Tapia, M., Toapanta-Otacoma, G. y Calapucha-Cerda, L. (2024). Factores determinantes del clima organizacional y la satisfacción laboral en docentes universitarios. *Polo de conocimiento*, 9 (7), 939-961. DOI: <https://doi.org/10.23857/pc.v9i7.7542>
- Martín Bris, M. (2000). Clima de Trabajo y Organizaciones que Aprenden. *Educación*, 27, 103-117. [www.uab.cat/pub/educar/0211819Xn27p103.pdf](http://www.uab.cat/pub/educar/0211819Xn27p103.pdf)
- Martínez, A.C., Cornelio, R. y Suárez, A. (2021). Comunicación Asertiva para Mejorar el Clima Laboral en las Organizaciones Públicas. *Hitos de ciencias económico administrativas*, 27 (78), 276-293. [https://www.researchgate.net/publication/355090084\\_Comunicacion\\_Asertiva\\_para\\_Mejorar\\_el\\_Clima\\_Laboral\\_en\\_las\\_Organizaciones\\_Publicas](https://www.researchgate.net/publication/355090084_Comunicacion_Asertiva_para_Mejorar_el_Clima_Laboral_en_las_Organizaciones_Publicas)
- Mejía-Chavarría, A. (2019). Revisión de la literatura de clima organizacional, estado del arte. *Tecnociencia*, 12 (3), 170-181. DOI: <https://doi.org/10.54167/tch.v12i3.191>
- Monzón, S.G., Gutiérrez, Z., Postigo, R. y Revilla, L.J. (2023). Producción científica mundial sobre el clima laboral en universidades estatales: un enfoque bibliométrico y de redes. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(28), 728-744. Epub 09 de febrero de 2023. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i28.550>
- Niebles-Núñez, W. A., Hoyos-Babilonia, L. D. C., y De-La-Ossa-Guerra, S. J. (2019). Clima Organizacional y Desempeño Docente en Universidades Privadas de Barranquilla. *Saber, Ciencia y Libertad*, 14(2), 283-294. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2019v14n2.5893>
- Parrales-Reyes, J., Villao-Reyes, J.E. y Pisco-Suarez, G. (2022). Motivación Laboral como Herramienta Eficaz para el Mejor Desarrollo de las Organizaciones. *Dom. Cien.*, 8 (1), 177-186. DOI: <https://dx.doi.org/10.23857/dc.v8i1.2565>
- Ponce, L., Ruelas, M. y Flores, L. (2022). El clima organizacional y la satisfacción laboral en docentes de una universidad pública. *Revista Innova Educación*, 4 (4), 19-30.
- Ponce-Domínguez, J. F., Erazo-Moreno, M., Nina-Cuchillo, J. y Colichón-Chiscul, M. E. (2024). Clima institucional y desempeño de los docentes de una universidad pública de Lima (Perú). *Formación universitaria*, 17(3), 95-106. <https://dx.doi.org/10.4067/s0718-50062024000300095>
- Quintanilla-Ayala, L., Quintanilla-Aldeán, C., y Prieto López, Y. (2022). Incidencia del clima laboral en el desempeño docente de la carrera de Licenciatura en Educación Básica en la Universidad de las Fuerzas Armadas. *CEIT*, 7(1-1), 116-135. <https://doi.org/10.33386/593dp.2022.1-1.987>
- Quispe, F. y Roque, R. (2022). Clima organizacional universitario desde la perspectiva docente. *Convergencia Empresarial*, 11 (2), 5-19. DOI: <https://doi.org/10.47796/ce.v11i02.768>
- Ramos, W., Paredes, M., Terán, P. y Lema, L.F. (2017). Comunicación organizacional. Guayaquil: Grupo Compás.
- Rosales Trabuco, J. E., Espinoza Núñez, J. M., Posadas Castañeda, L.V., Romero Huayta L. S., & Pinedo-Yzaguirre, E. A. (2022). Compromiso laboral y desempeño profesional en docentes universitarios del área de estudios generales en universidades privadas de Perú. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(4), 210-224. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/download/3129/3072/6128>
- Torres, C. (2021). Medio ambiente laboral como factor estresante en docentes universitarios de postgrado de la carrera de ciencias de la educación gestión 2020. *Educación superior*, 9 (20), 81- 90.
- Yauri-Eulogio, F. (2023). Clima organizacional y satisfacción laboral en docentes de una universidad privada de los Olivos, 2020. [Tesis de grado, Universidad Privada del Norte]. <https://hdl.handle.net/11537/34135>
- Yllesca-Ramos, A.G., Córdova-García, U., Espíritu-Patrocínio, E., Buleje-Velasquez, N.P. y

- Gomez-Rutti, Y. (2024). Clima organizacional y desempeño docente. Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación, 8(33), 766-775. Epub 02 de abril de 2024. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i33.760>
- Vera-Chonana, R. y Ayala-García, M. (2023). Efecto del clima laboral en el compromiso organizacional de los trabajadores. caso: Hospital Universitario de Guayaquil 2023. Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración, 10 (3), 189-204. <https://doi.org/10.46677/compendium.v10i3.1219>