

Artículo de Investigación

# Clima organizacional y productividad: percepción de los investigadores en la Universidad de Tarapacá-Chile

## Organizational climate and productivity: perception of researchers at the University of Tarapacá-Chile

**Luis-H. Santander:** Universidad de Tarapacá, Chile.

[lsantanders@academicos.uta.cl](mailto:lsantanders@academicos.uta.cl)

**Francisco Ganga-Contreras<sup>1</sup>:** Universidad de Tarapacá, Chile.

[franciscoganga@academicos.uta.cl](mailto:franciscoganga@academicos.uta.cl)

**Ximena Vega-Donoso:** Universidad de Tarapacá, Chile.

[xvega@academicos.uta.cl](mailto:xvega@academicos.uta.cl)

**Wendolín Suárez-Amaya:** Universidad Tecnológica Metropolitana de Chile, Chile.

[wsuarez@utem.cl](mailto:wsuarez@utem.cl)

**Nancy Alarcón-Henríquez:** Universidad de Los Lagos, Chile.

[n.alarcon@ulagos.cl](mailto:n.alarcon@ulagos.cl)

**Fecha de Recepción:** 30/07/2025

**Fecha de Aceptación:** 31/08/2025

**Fecha de Publicación:** 05/09/2025

### Cómo citar el artículo

Santander, L. H., Ganga-Contreras, F., Vega-Donoso, X., Suárez-Amaya, W. y Alarcón-Henríquez, N. (2025). Clima organizacional y productividad: percepción de los investigadores en la Universidad de Tarapacá-Chile [Organizational climate and productivity: perception of researchers at the University of Tarapacá-Chile]. *European Public y Social Innovation Review*, 10, 01-21. <https://doi.org/10.31637/epsir-2025-2320>

<sup>1</sup> Nombre y Apellidos: Francisco Ganga-Contreras. Universidad de Tarapacá (Chile).

## Resumen

**Introducción:** El estudio del clima organizacional en instituciones de educación superior es clave por su impacto en la motivación, el desempeño y la productividad de sus integrantes. En este contexto, la investigación se centra en analizar la percepción de investigadores de alto rendimiento sobre el clima organizacional y su relación con la productividad científica en una universidad pública del norte de Chile. **Metodología:** Se adoptó un enfoque cualitativo de alcance analítico. Los participantes fueron seleccionados mediante criterios de inclusión que privilegiaron la experiencia y relevancia investigativa. La recolección de datos se realizó mediante entrevistas semiestructuradas aplicadas presencialmente entre noviembre de 2024 y enero de 2025. **Resultados:** Los investigadores perciben un clima organizacional mayoritariamente positivo para la actividad científica, aunque identifican barreras estructurales y una burocratización administrativa que interfieren en las labores investigativas y afectan la productividad científica. **Discusión:** Estas condiciones señalan tensiones entre el potencial de investigación y los obstáculos institucionales, lo que subraya la necesidad de entornos organizacionales más eficientes y estimulantes. **Conclusiones:** Se plantea la urgencia de implementar estrategias institucionales que mitiguen las barreras identificadas y favorezcan un clima organizacional propicio para posicionar a la universidad en el escenario internacional mediante una productividad científica sostenida y de calidad.

**Palabras clave:** Universidad, gobernanza universitaria, gobernanza de entidades educativas, clima organizacional, investigación científica.

## Abstract

**Introduction:** The study of organizational climate in higher education institutions is key due to its impact on the motivation, performance, and productivity of its members. In this context, the research focuses on analyzing the perception of high-performance researchers on organizational climate and its relationship with scientific productivity at a public university in northern Chile. **Methodology:** A qualitative analytical approach was adopted. Participants were selected using inclusion criteria that prioritized research experience and relevance. Data collection was carried out through semi-structured interviews conducted in person between November 2024 and January 2025. **Results:** Researchers perceive a largely positive organizational climate for scientific activity, although they identify structural barriers and administrative bureaucracy that interfere with research work and affect scientific productivity. **Discussion:** These conditions point to tensions between research potential and institutional obstacles, underscoring the need for more efficient and stimulating organizational environments. **Conclusions:** There is an urgent need to implement institutional strategies that mitigate the barriers identified and foster an organizational climate conducive to positioning the university on the international stage through sustained, high-quality scientific productivity.

**Key words:** University, university governance, governance of educational entities, organizational climate, scientific research.

## 1. Introducción

El clima organizacional en una universidad desempeña un papel fundamental en la convivencia académica de sus investigadores.

Desde esta perspectiva, se reconoce como un factor clave en la productividad científica, ya que influye en la satisfacción y el compromiso de los académicos y académicas, la colaboración interdisciplinaria y la eficiencia operativa (Alcivar Soria, 2021; Pereyra Lazo *et al.*, 2022; Cuéllar Chaves, 2024).

Un entorno organizacional positivo facilita la generación de conocimiento y la innovación, aspectos fundamentales en la educación superior actual. En esta línea, se ha observado que universidades con climas organizacionales favorables tienden a generar mayor impacto en la producción científica y en la formación de nuevos investigadores (Pedraza-Melo *et al.*, 2020; Barrientos Briceño *et al.*, 2021; Zarazúa Vilchis y De León Jiménez, 2024; Barrientos-Báez *et al.*, 2025).

Indagar cómo este ambiente impacta en el desempeño de los académicos y académicas permite identificar oportunidades de mejora y fortalecer estrategias institucionales que favorezcan la investigación. En tal sentido, la investigación aborda el estudio del clima organizacional en la Universidad de Tarapacá, institución estatal que se ha logrado consolidar como un actor clave para el desarrollo de la Región de Arica y Parinacota, al norte de Chile, implementando iniciativas que atienden necesidades locales, regionales y nacionales.

Dados estos avances, esta Institución de estudios superiores logró alcanzar uno de los niveles más altos de acreditación en el año 2023 por parte de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) en Chile, la cual acordó otorgar 6 años de acreditación en todas las áreas: gestión institucional, docencia de pregrado, investigación, vinculación con el medio y docencia de postgrado. Al respecto, el estudio realizado por los investigadores Ganga-Contreras *et al.* (2024a) reveló que la Universidad de Tarapacá ha hecho avances significativos en productividad científica en la última década, logrando subir sus indicadores y convertirse en un actor clave en la zona norte.

Con relación a lo anteriormente expuesto, el presente estudio tuvo como objetivo: Analizar la percepción de las y los investigadores de alto rendimiento sobre el clima organizacional y su relación con la productividad científica en la Universidad de Tarapacá. A tales efectos, se empleó una metodología con enfoque cualitativo de alcance analítico. Los participantes fueron seleccionados a partir de la definición de criterios de inclusión, buscando privilegiar la experiencia y relevancia en el ámbito de la investigación en la Universidad de Tarapacá, resultando una muestra de ocho participantes.

Para la recolección de datos, se empleó la entrevista semiestructurada, aplicada entre noviembre de 2024 y enero de 2025 de manera presencial. A continuación, se presentan algunas consideraciones en torno al clima organizacional en el contexto universitario, seguido del abordaje metodológico empleado, los hallazgos y su discusión, para finalizar con las respectivas conclusiones.

### ***1.1. Clima organizacional. Algunas consideraciones en el contexto universitario***

En el actual entorno de alta competencia y globalización, las organizaciones enfrentan el desafío continuo de mejorar su eficacia y eficiencia (Serrano Orellana y Alexandra Portalanza, 2014; Gonzales Reyes *et al.*, 2018; Sánchez Sulú *et al.*, 2024).

En este contexto, el clima organizacional emerge como un elemento crítico que puede influir significativamente en la productividad (Celis Domínguez, 2024).

El clima organizacional se entiende como el conjunto de percepciones y actitudes que las y los trabajadores desarrollan respecto de su entorno laboral, reflejando cómo experimentan, valoran e interpretan las condiciones, relaciones y dinámicas presentes en su lugar de trabajo (Sandoval, 2004; Cuadra Peralta y Veloso Besio, 2007; García Solarte, 2009; Peña Cárdenas *et al.*, 2013; Schneider *et al.*, 2013; Espinoza López *et al.*, 2024). Estas percepciones incluyen aspectos como la satisfacción laboral, el grado de motivación, la comunicación entre colegas y superiores y la eficiencia de la gestión y las políticas de la organización. Por ello, el clima afecta directamente el comportamiento laboral, la productividad y el bienestar general de las y los trabajadores.

En ese marco, un clima organizacional positivo no sólo potencia la satisfacción y el compromiso de los y las trabajadores, sino que también cataliza la innovación y la eficiencia operativa (Alcivar Soria, 2021; Chiang Vega *et al.*, 2021; Pereyra Lazo *et al.*, 2022). Por ello, si está bien gestionado, actúa como un agente multiplicador de la productividad, subrayando la interacción entre la moral de las y los trabajadores, la motivación y la consecución de objetivos estratégicos.

En las instituciones universitarias, como en el resto de las organizaciones, un clima organizacional positivo puede considerarse un pilar fundamental para el desarrollo y el rendimiento institucional. Al respecto, Pedraza-Melo *et al.* (2020), Barrientos Briceño *et al.* (2021), Pashanasi Amasifuen *et al.* (2021) y Barrientos-Báez *et al.* (2023) destacan que dicho clima es crucial tanto para la productividad científica como para una amplia gama de actividades académicas y administrativas que sustentan el crecimiento sostenible.

En este contexto, un entorno organizacional favorable no solo fortalece la cohesión interna, sino que también potencia las capacidades de innovación, entendidas como el conjunto de competencias organizacionales orientadas a la gestión eficaz de los procesos internos y externos, lo que permite impulsar mejoras continuas e implementar transformaciones que se traducen en nuevos productos, servicios o recursos que favorecen el desarrollo institucional (Botero-Suaza y Moncada-Acevedo, 2023; Musicco Nombela *et al.*, 2023; Díaz Rodas, 2023; Díaz Monsalvo, 2024). Así, un clima organizacional que promueve la confianza, la colaboración y la orientación a resultados se convierte en catalizador de la innovación institucional. Como señalan Ganga-Contreras *et al.* (2024b), estos factores contribuyen directamente al éxito y la competitividad de las universidades.

En estas instituciones, el clima organizacional se alimenta de múltiples factores, incluyendo el liderazgo de los directivos, las políticas de gestión, la colaboración entre departamentos, y la integración de todos los miembros de la comunidad educativa que abarca desde los académicos, estudiantes, hasta el personal administrativo (Ross Thomas, 1976; Vázquez Martínez y Guadarrama Granados, 2001; Montoya Cáceres *et al.*, 2017; Cueva Estrada *et al.*, 2023; López Ortega *et al.*, 2024; Sánchez González *et al.*, 2024; Barrientos-Báez *et al.*, 2024).

Del mismo modo, un clima organizacional positivo influye directamente en el bienestar y motivación del personal, lo que fortalece el capital psicológico de los actores y potencia su desempeño. El efecto en el capital psicológico de los actores conduce a mejoras en el desempeño laboral y la organización como un todo (Fahad AlMulhim, 2023).

Un clima organizacional positivo y de apoyo en las universidades, sustentado en un liderazgo ético (Kyambade *et al.*, 2024), fomenta una mayor productividad (Alwaheeb *et al.*, 2020) académica y administrativa, y a la vez mejora la calidad de la educación y la investigación, contribuyendo al desarrollo de un ambiente académico enriquecedor y sostenible (Peña Cárdenas *et al.*, 2013; Pico Mieles *et al.*, 2023; Fuster Gómez *et al.*, 2024).

Particularmente, en el caso de la función de investigación, con la atención a las distintas unidades de producción científica, como institutos y centros de investigación, laboratorios, entre otras, junto con “programas de posgrado, formación para la investigación, investigación formativa, actividades extraprogramáticas y liderazgo de profesores, se fomenta un ambiente donde la investigación no solo se valora, sino que se integra plenamente en la experiencia educativa” (Vojvodic-Hernández, 2024, p. 9). Para Cervantes (2019), el apoyo a los investigadores constituye uno de los factores clave para fomentar un ambiente tanto dinámico como productivo en las instituciones universitarias.

## 2. Metodología

La investigación presenta un abordaje cualitativo con alcance analítico. La variable de estudio es el clima organizacional en la Universidad de Tarapacá en Chile. Para la elección de los participantes, se definieron como criterios de inclusión los siguientes:

- 1) Presentar estatus de docente contratado o docente de planta,
- 2) Tener grado académico de Doctor y
- 3) Ubicarse entre los autores más citados en el *Highly Cited Researchers 2024 List* (Clarivate, 2024). En ese sentido, se buscó privilegiar la experiencia y relevancia en el ámbito de la investigación de las y los participantes, resultando ser elegidos ocho investigadores de alta productividad en la Institución universitaria.

En ese sentido, se descubrió que algunas de las características relevantes de los participantes son: Presentan un rango de edad entre 46 y 71 años, lo que indica una amplia trayectoria en la institución. La mayoría tiene el grado de Titular A (62,5%), mientras que hay representación en otras categorías como Asociado A (12,5%), Titular B (12,5%) y Asistente A (12,5%), evidenciando que la muestra está compuesta por académicos de alto nivel jerárquico y experiencia en la Universidad.

En cuanto a la adscripción a los departamentos y áreas de investigación, pertenecen a diversas disciplinas y líneas de investigación dentro de la institución, reflejando una muestra multidisciplinaria con carga académica combinada entre pregrado, posgrado e investigación. Estas características sugieren un conocimiento amplio sobre la organización académica y sus procesos.

La entrevista semiestructurada, se empleó como instrumento de recolección de datos, siendo aplicada entre noviembre de 2024 y enero de 2025 de manera presencial, con esta herramienta se buscó el acercamiento directo a las fuentes de información, pudiendo introducir nuevas interrogantes durante la entrevista, de ser necesarias.

Para analizar las entrevistas se empleó una matriz configurada por cuatro categorías, producto de la revisión teórica respecto al clima organizacional en el contexto universitario. Para cada categoría, se generaron indicadores de análisis que permitieron la formulación de las preguntas formuladas a los investigadores seleccionados (Tabla 1). A continuación, se presenta una breve descripción de cada una de las categorías:

- Categoría: Importancia del Clima Organizacional: Un ambiente positivo y saludable fomenta la motivación, la satisfacción laboral y el compromiso del personal académico, lo que impacta directamente en la productividad científica (Pedraza-Melo *et al.*, 2020; Alcivar Soria, 2021). Por tanto, el clima organizacional es un factor determinante en la productividad y la convivencia dentro de las instituciones universitarias.
- Categoría: Características y Practicas Promotoras: La identificación de características y buenas prácticas dentro del clima organizacional permite implementar estrategias efectivas para optimizar la convivencia y mejorar los resultados investigativos. En ese sentido, la colaboración, la comunicación efectiva y el liderazgo son elementos críticos en un entorno universitario que fomente la producción científica (Chiang Vega *et al.*, 2021; Pashanasi Amasifuen *et al.*, 2021).
- Categoría: Estrategias Institucionales: La puesta en práctica de estrategias institucionales dirigidas a fomentar un clima organizacional favorable resultan cruciales para alcanzar los objetivos y aumentar la productividad científica. Lo anterior implica, entre otros aspectos, incentivos y desarrollo de infraestructura adecuada (Serrano Orellana y Alexandra Portalanza, 2014).
- Categoría: Impacto de las Instancias Burocráticas: La burocracia administrativa dentro de las universidades puede actuar como facilitador o barrera para la productividad científica. Por lo que, un sistema administrativo eficiente mejora el acceso a recursos y agiliza procesos que influyen en la investigación académica, mientras que un exceso de burocracia puede generar tensiones y limitar la creatividad e innovación (Ganga-Contreras *et al.*, 2017; Ganga-Contreras, 2017; Brunner *et al.*, 2018).

**Tabla 1.**

*Matriz de Evaluación Clima Organizacional*

Categoría	Indicadores de análisis	Pregunta Asociada
Importancia del Clima Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percepción del impacto del clima organizacional en la convivencia y productividad.</li> <li>- Identificación de fortalezas y debilidades del clima actual.</li> </ul>	1. ¿De qué manera el clima organizacional existente en la universidad contribuye a mejorar la convivencia y el nivel de productividad científica? 5. ¿Considera Ud. que el clima organizacional actual de la Universidad estimula la productividad científica de los académicos-investigadores?
Características y Practicas Promotoras	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Características positivas identificadas en el clima organizacional.</li> <li>- Prácticas recomendadas para fomentar un mejor ambiente institucional.</li> </ul>	2. ¿Qué características del clima de su organización podrían promover los resultados investigativos? 6. ¿Podría identificar buenas prácticas que permiten mejorar el clima organizacional en su institución?

Estrategias Institucionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategias implementadas para mejorar el clima organizacional.</li> <li>- Desafíos y barreras identificados por los entrevistados.</li> </ul>	<p>3. ¿Cómo la Universidad promueve un clima propicio para la producción científica de los académicos-investigadores?</p> <p>4. ¿Cuáles son los desafíos que afronta la Institución para generar un clima organizacional que favorezca la producción investigativa?</p>
Impacto de las Instancias Burocráticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percepción del papel de las instancias administrativas en el clima organizacional.</li> <li>- Identificación de tensiones o mejoras sugeridas.</li> </ul>	<p>7. Según su opinión, ¿las diferentes instancias burocrático-administrativas favorecen o tensionan el clima con los académicos-investigadores?</p>

**Fuente:** Elaboración propia.

El análisis de las respuestas permitió identificar patrones, tendencias y variaciones en las percepciones de los entrevistados. La saturación de la muestra se alcanzó cuando las respuestas comenzaron a repetirse sin aportar nueva información. Así se estructuraron los datos, facilitando la interpretación e identificación de estrategias y buenas prácticas para ser adoptadas por las universidades para mejorar el clima organizacional y la productividad científica.

### 3. Análisis y discusión de los resultados

Analizar la percepción de los investigadores de alto rendimiento sobre el clima organizacional y su relación con la productividad científica en la U. de Tarapacá, implicó abordar cada una de las categorías consideradas:

#### 3.1. Categoría: Importancia del Clima Organizacional

Los hallazgos obtenidos a partir del cuestionario aplicado pueden ser observadas en la Figura 1.

**Figura 1.**

*Categoría: Importancia del Clima Organizacional*



**Fuente:** Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados, el clima organizacional es percibido, en la generalidad de los casos, como un factor positivo en la Universidad de Tarapacá. Ello fomenta, tanto la integridad como conductas responsables en los investigadores, conllevando la minimización de prácticas cuestionables (Karabag *et al.*, 2025), el aumento de la satisfacción laboral (Viđak *et al.*, 2024; Jianchun, 2024; Alviola, 2024), la eficacia del personal (Normansyah *et al.*, 2024), entre otros aspectos positivos, con lo cual se impacta la productividad científica, y, por tanto, la competitividad de las instituciones (Ganga-Contreras *et al.*, 2025; Ganga-Contreras *et al.*, 2024b; Cueva Estrada *et al.*, 2023b). En ese sentido, los entrevistados mencionan la oferta de incentivos claros y apoyo institucional para la labor investigativa (FAE4, FAE5, FAE7).

Sin embargo, advierten que algunos cambios estructurales y administrativos pueden generar incertidumbre y afectar la adaptación de los académicos (FAE1). A ello se suma, la alta exigencia y los estándares impuestos por organismos reguladores los cuales generan una mayor presión sobre los investigadores, incidiendo en su bienestar (FAE2, FAE8).

Al indagar sobre las fortalezas del clima organizacional, los investigadores mencionan que la universidad ha implementado estímulos financieros, pagos por publicaciones, reducción de carga horaria y valoración de la productividad sobre la trayectoria académica, entre otros aspectos, para fomentar la productividad científica (FAE2, FAE4, FAE5, FAE6, FAE8). De acuerdo con Serrano Orellana y Alexandra Portalanza (2014) un liderazgo que promueve un clima organizacional positivo y colaborativo ha demostrado ser esencial para estimular la productividad científica y la innovación

Para los entrevistados, es una muestra del apoyo institucional y de estabilidad laboral. Aspectos que coadyuban a la percepción de un clima laboral beneficioso, que ha permitido el desarrollo de una cultura de investigación sostenida en el tiempo (FAE3, FAE7). En palabras de Ganga-Contreras *et al.*, (2024, p. 517) "...estableciendo que un ambiente laboral de respeto y valoración conlleva mayor compromiso y satisfacción".

No obstante, en cuanto a las debilidades percibidas en el clima de la organización, argumentan que, aunque existen incentivos, su aplicación práctica no siempre es eficiente, lo que genera dificultades en la gestión del tiempo para la investigación (FAE1). Destacan nuevamente, la exigencia elevada de publicaciones indexadas que lleva a una producción científica orientada a la cantidad, lo que restringe la creatividad y dificulta la generación de investigaciones disruptivas (FAE7). A esto se agregan, las presiones externas del sistema de financiamiento y evaluación en Chile, las cuales restringen la autonomía y creatividad académica. En consecuencia, se afecta de manera negativa el clima organizacional de la universidad (FAE7).

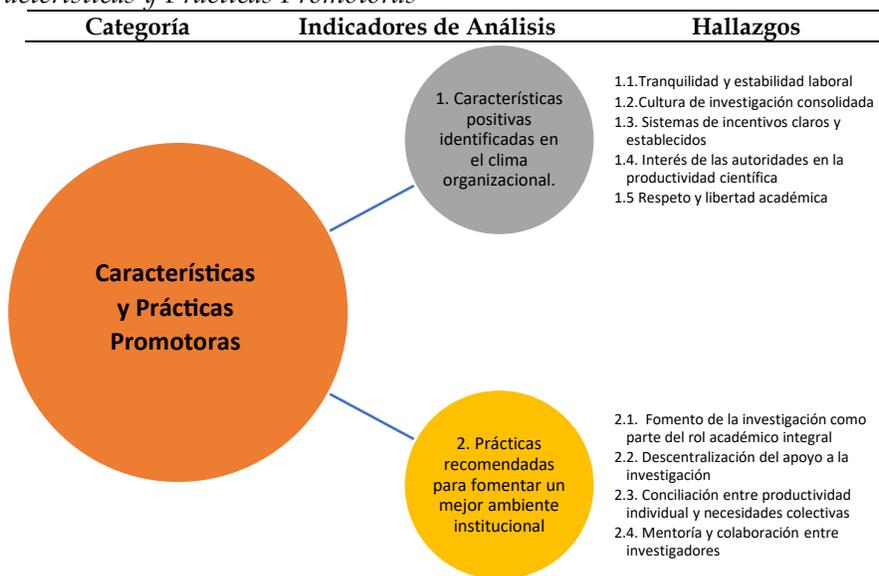
Estos resultados ratifican la relevancia del clima organizacional como elementos transversales en el desempeño y productividad en las organizaciones. En el caso de los espacios de investigación universitarios, donde el equipo es la forma de organización empleada, generar un ambiente donde priven las relaciones cordiales, de respeto y apoyo institucional resulta clave para la creatividad e innovación.

### 3.2. Categoría: Características y Prácticas Promotoras

Identificar las características positivas del clima institucional y reconocer las prácticas que pueden fortalecer dicho clima, resulta fundamental para optimizar la producción científica y mejorar la convivencia laboral. Al respecto, Alviola (2024), afirma que contar con un ambiente organizacional de apoyo, que considere una comunicación eficaz tanto como prácticas inclusivas, apuntan a la satisfacción laboral. Los hallazgos obtenidos esta categoría se pueden observar en la Figura 2.

**Figura 2.**

*Categoría: Características y Prácticas Promotoras*



**Fuente:** Elaboración propia.

Con relación a las características positivas identificadas en el clima organizacional, a partir de la percepción de los investigadores consultados, se encontró que encuentran el ambiente de trabajo estable y sin cambios administrativos constantes. Adicionalmente, mencionan la existencia de una tradición investigativa dentro de la Universidad que ha incentivado que nuevos académicos se sumen a esta dinámica por imitación y colaboración (FAE4).

A lo anterior se suma la implementación de incentivos económicos y no económicos que motivan la investigación (Pérez *et al.*, 2024) como jerarquización basada en productividad científica; bonificaciones por publicaciones; reducción de carga académica, aunque aún se requiere nivelar las cargas (FAE1, FAE2) para lograr una mayor dedicación y concentración del investigador (FAE5, FAE8). Sobre este aspecto, Awan y Ahmad (2024) afirman que al estimular un clima organizacional saludable junto a una carga laboral moderada se mejora la motivación del profesor universitario impulsando la innovación, así como la efectividad del equipo de trabajo (Paredes-Saavedra *et al.*, 2024).

Se percibe un trato cercano por parte de la administración universitaria hacia los investigadores, facilitando condiciones para la investigación a pesar de ciertas limitaciones institucionales (FAE7).

Como complemento, expresan que la Universidad ha promovido un ambiente de respeto hacia las disciplinas y la calidad del cuerpo académico, lo que ha generado un entorno propicio para la investigación (FAE8). Con ese aspecto concuerdan Normansyah *et al.*, (2024, p. 318) al expresar que “Las Universidades deben considerar intervenciones dirigidas al compromiso, la creación de competencias, el desarrollo del liderazgo y el clima para apoyar a los profesores”.

Por otro lado, los investigadores proponen a la Universidad Tarapacá el desarrollo de buenas prácticas para mejorar el clima organizacional y fomentar un mejor ambiente institucional para la investigación, las cuales incluyen: integrar la investigación de manera equitativa con la docencia, lo que permitiría una mayor producción científica y de calidad (FAE1); extender el alcance de las políticas de incentivos, es decir que no sólo se apliquen en las facultades más productivas, sino que se amplíen a aquellas con menor tradición investigadora a fin de nivelar oportunidades (FAE4); modificar la estructura actual, la cual promueve la productividad científica individual por sobre la colectiva (FAE5).

Finalmente, proponen la estrategia del *lessons learned*, en la cual se ofrece, desde la experiencia, la mentoría informal entre académicos experimentados y nuevos investigadores (Pérez *et al.*, 2024), conllevando mejoras en la calidad de las postulaciones a proyectos de investigación (FAE8). En palabras de Cotrina *et al.*, (2025) entender las actitudes asumidas por los docentes frente a la investigación resulta determinante en las mejoras de la producción científica en el sector universitario.

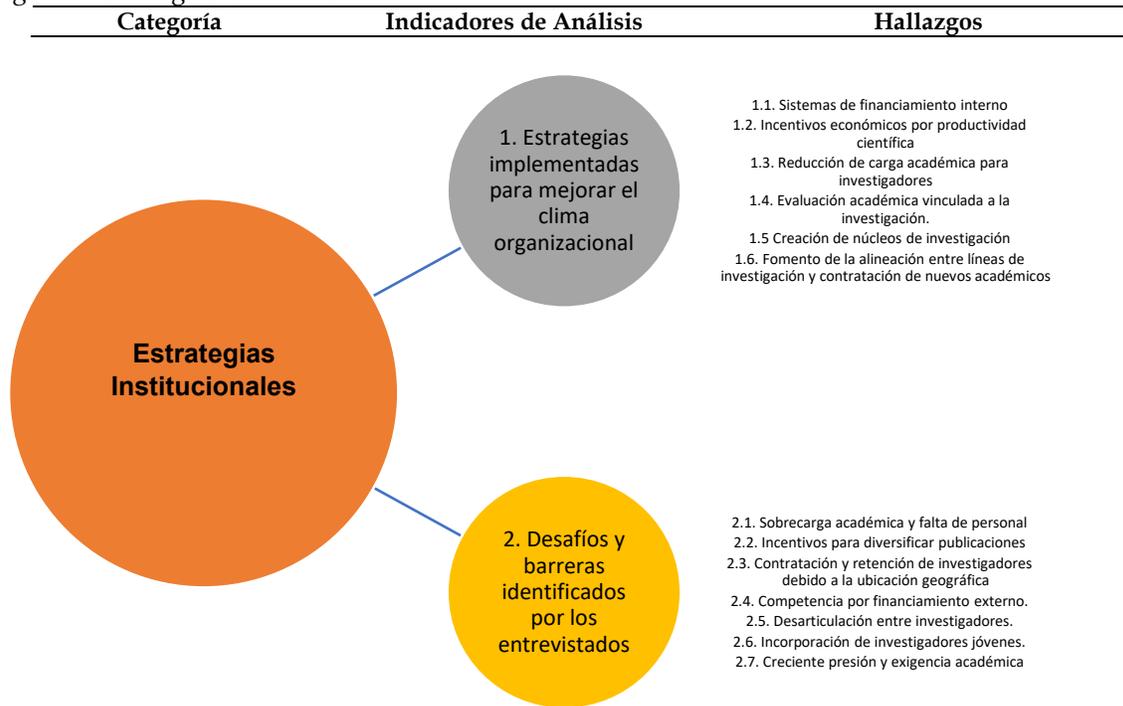
En concreto, la Universidad de Tarapacá ha desarrollado diversas buenas prácticas para mejorar el clima organizacional, incluyendo incentivos financieros, estabilidad laboral y mentoría académica. Sin embargo, se identifican áreas de mejora, como la necesidad de nivelar oportunidades de investigación en todas las facultades y conciliar la productividad individual con la integración departamental

### **3.3. Categoría: Estrategias Institucionales**

Las estrategias institucionales desempeñan un papel crucial en la creación de un clima organizacional favorable para la producción científica dentro de la Universidad. Estas estrategias no sólo buscan fomentar la productividad investigadora, sino también garantizar condiciones óptimas para el desarrollo académico de los investigadores. Al preguntar a los investigadores acerca de las estrategias institucionales implementadas para mejorar el clima organizacional, así como los desafíos y barreras identificados, se ubicaron una serie de hallazgos, los cuales se pueden observar en la Figura 3.

**Figura 3.**

*Categoría: Estrategias Institucionales*



**Fuente:** Elaboración propia.

Con relación a las estrategias implementadas por la institución para mejorar el clima organizacional en la investigación, mencionaron:

- 1) Sistema de financiamiento interno: La Universidad ha establecido programas como los Proyectos de investigación internos con financiamiento propio, que permiten a los académicos acceder a recursos financieros para sus investigaciones (FAE1, FAE4, FAE7);
- 2) Incentivos económicos por productividad científica: Se ofrecen pagos por publicaciones y otros estímulos financieros, que motivan la actividad investigativa, estrategia que es común en muchas Universidades del país (FAE5, FAE6, FAE8);
- 3) Reducción de la carga académica: Se han establecido medidas para disminuir la carga docente de quienes realizan investigación, aunque algunos entrevistados señalan que en la práctica esto no siempre se cumple debido a la sobrecarga laboral (FAE1);
- 4) Evaluación académica: Se otorgan puntuaciones adicionales a los académicos que publican investigaciones, lo que impacta su evaluación anual y su posicionamiento dentro de la institución (FAE4);

- 5) Creación de núcleos de investigación: Se trata de la implementación de estructuras de apoyo que permiten la formación de equipos académicos y el desarrollo de proyectos a largo plazo (FAE7); y
- 6) Fomento progresivo de la alineación entre líneas de investigación y contratación de nuevos académicos para el desarrollo de las mismas (FAE5).

Alienados con estas estrategias, Prasojo *et al.*, (2025) encontraron que un ambiente de investigación favorable provoca tanto la colaboración como el acceso a fuentes de financiamiento, a su vez, la competencia y la producción científica mejoran el rendimiento esperado.

Por su parte, Fussy (2024), expone que las Instituciones de educación superior que estimulan una cultura alrededor de la investigación deben comprometerse con estrategias que susciten un espacio equitativo, transparente e inclusivo dirigido al apoyo y valorización de los diversos actores que participan en las actividades de investigación, por encima de resultados mensurables. Una estrategia, destacada por Suárez *et al.*, (2022), en pro de la calidad e impacto de los resultados de las investigaciones que gravita en torno a la formación del personal académico.

En lo que respecta a los desafíos y barreras para sostener un clima laboral favorable para la actividad de investigación, mencionaron:

- 1) Sobrecarga académica y falta de personal;
- 2) Incentivos para diversificar publicaciones; aunque la universidad ha incentivado la investigación en revistas indexadas, algunos entrevistados sugieren que es necesario fortalecer el apoyo a publicaciones en libros y otros formatos académicos (FAE4);
- 3) Contratación y retención de investigadores; es ese aspecto, la ubicación geográfica de la universidad, limita la atracción de nuevos académicos altamente productivos, quienes prefieren instituciones ubicadas en centros urbanos con mayor acceso a oportunidades laborales para sus familias (FAE5).

Continuando con las barreras y desafíos, se observa:

- 4) Competencia por financiamiento externo; la universidad enfrenta un contexto en el que la obtención de fondos de investigación depende de la competencia con otras instituciones, lo que puede poner en riesgo la estabilidad de los programas científicos (FAE8), se trata de una falta sostenida de financiamiento dirigido a la investigación (Ricardo-Jiménez *et al.*, 2025);
- 5) Desarticulación entre investigadores; se plantea la necesidad de fomentar la colaboración entre académicos para fortalecer enfoques interdisciplinarios (Mikhael *et al.*, 2025; Llorca *et al.*, 2025) y el trabajo en equipo dentro de la universidad (FAE6, FAE7);

- 6) Incorporación de investigadores jóvenes; es importante atraer jóvenes con alto potencial para asegurar la continuidad del desarrollo científico (FAE7), entre ellos estudiantes en formación (Meng *et al.*, 2025).

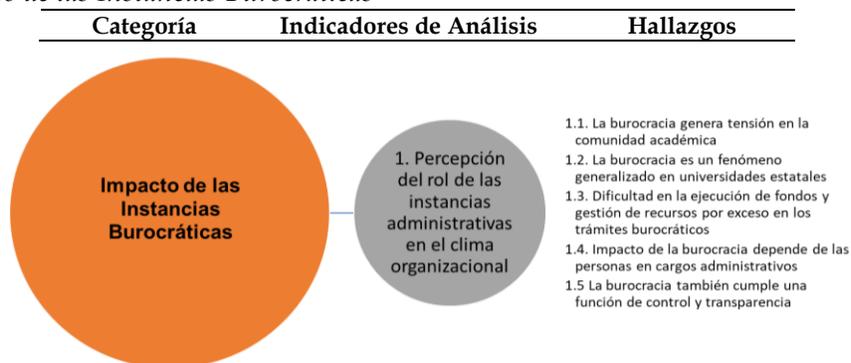
En suma, la Universidad de Tarapacá ha implementado una serie de estrategias para fomentar la producción científica, no obstante, enfrenta diversos desafíos estructurales y administrativos para mejorar el clima organizacional en la investigación

### 3.4. Categoría: Impacto de las Instancias Burocráticas

El papel de las instancias burocrático-administrativas en el clima organizacional de una universidad puede ser determinante en la eficiencia y productividad de los académicos-investigadores. Los procesos administrativos pueden facilitar o dificultar el desarrollo de la investigación, dependiendo de su flexibilidad, eficiencia y grado de apoyo a los investigadores. Los hallazgos obtenidos en esta dimensión, como se pueden observar en la Figura 4, indican que la burocracia administrativa es percibida, en su mayoría, como un factor que genera tensiones dentro del ambiente académico, pero es necesaria.

**Figura 4.**

*Categoría: Impacto de las Instancias Burocráticas*



**Fuente:** Elaboración propia.

Al indagar sobre la percepción del papel de las instancias administrativas en el clima organizacional, la mayoría de los entrevistados coinciden en que los procesos administrativos son lentos y generan estrés, afectando la productividad científica y el desarrollo de proyectos de investigación (FAE2, FAE5, FAE7). Se destaca que la carga administrativa (burocracia) no es exclusiva de la Universidad de Tarapacá, sino que es un problema estructural de las Universidades estatales en Chile y en otros países de la región (FAE1, FAE3, FAE7, FAE8).

La gestión financiera es percibida como lenta, lo que puede afectar a la ejecución de proyectos y la compra de insumos necesarios para la investigación (FAE7). Al respecto afirman que la cantidad de pasos burocráticos, en algunos casos innecesarios, interrumpe la fluidez de las actividades académicas y de investigación (FAE1, FAE3). Un estudio de Ricardo-Jiménez *et al.*, (2025, p. 96) mostró que en Latinoamérica “La burocracia es otra debilidad constante, así como las dificultades para acceder a fondos públicos.

Los investigadores desafían trámites complejos y plazos prolongados para obtener financiamiento, lo que desmotiva la presentación de proyectos innovadores.”

Algunos entrevistados perciben que la eficiencia administrativa varía según la gestión de los funcionarios a cargo, resultando que ciertos periodos pueden ser más ágiles que otros (FAE4, FAE6). Lo anterior, puede estar asociado a la visión del líder y su capacidad para tomar decisiones estratégicas en el contexto de la lógica burocrática (Woelert y Stensaker, 2025); y aunque la burocracia puede ser vista como un obstáculo, algunos entrevistados reconocen que los procesos administrativos garantizan el uso correcto de los fondos públicos y evitan malas prácticas (FAE7, FAE8).

## 4. Conclusiones

Los académicos coincidieron en que un ambiente de trabajo positivo promueve la colaboración y la generación de conocimiento. En tal sentido, perciben, en la generalidad de los casos, que en los espacios de investigación de la Universidad de Tarapacá existe un clima organizacional favorable. No obstante, también manifestaron la presencia de barreras estructurales, como la sobrecarga laboral y la falta de incentivos diferenciados, que pueden limitar el potencial de los investigadores. Además, la percepción sobre la burocracia administrativa como un obstáculo para la eficiencia organizacional fue un hallazgo importante, lo que subraya la necesidad de revisar y optimizar los procesos internos de gestión. En concreto, pese a la percepción positiva del clima, las barreras estructurales y la burocratización administrativa atentan contra la estabilidad del clima para acometer sus actividades de investigación y, por ende, se produce una afectación en su productividad.

Por otra parte, los investigadores coinciden en indicar que la implementación de estrategias concretas para mejorar el clima organizacional es esencial para aumentar la productividad científica. En ese sentido, mejorar las condiciones generales que afrontan los investigadores de la Universidad de Tarapacá cuando llevan a cabo su actividad científica es un reto para el liderazgo institucional, pues generar un clima favorable conlleva un impacto positivo en la motivación, desempeño, calidad de los resultados y productividad individual y colectiva.

Ubicar a la Universidad de Tarapacá en el mapa internacional, mediante su productividad científica, implica una gestión comprometida con la función de investigación en todos los niveles de la estructura organizacional, pues se ha de proveer de los recursos y mejorar las condiciones necesarias al conjunto de actores que impulsan la investigación científica. Hay una percepción clara de los investigadores de trayectoria que muestra tanto las debilidades como las fortalezas, así como los retos y oportunidades, a los gestores y líderes de la Institución.

Se constató que los académicos comparten experiencias similares respecto al impacto del clima organizacional en su desempeño, lo que fortalece la validez del estudio y justifica la aplicación de estrategias institucionales para optimizar estos factores. Es un tema en el cual se debe continuar ahondando, con miras a establecer políticas públicas e institucionales favorecedoras de la productividad científica de calidad y clase mundial.

## 5. Referencias

- Alcivar Soria, E. E. (2021). La influencia del liderazgo en el clima organizacional de los docentes universitarios: un estudio exploratorio. *Journal of Economic and Social Science Research*, 1(4), 28-42. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v1/n4/40>
- Alviola, JC (2024). Clima comunicacional y organizacional como predictores de la satisfacción laboral de los empleados de la Universidad Estatal en Visayas Orientales, Filipinas. *Environment and Social Psychology*, 9(11). <https://doi.org/10.59429/esp.v9i11.3112>
- Alwaheeb, M. A. (2020). Effects of Organizational Climate on HR Outcomes in the Saudi Public Universities. *International Transaction Journal of Engineering Management y Applied y Technologies*, 11(7), 1-12. <https://doi.org/10.14456/ITJEMAST.2020.127>
- Awan, K. y Ahmad, G. (2024). Clima organizacional y comportamiento laboral innovador: el papel mediador de la carga de trabajo y la motivación docente. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 39(4), 723-746. <https://doi.org/10.33824/PJPR.2024.39.4.39>
- Barrientos-Báez, A. (2024). Maximizar el liderazgo femenino con la aplicación de técnicas neurocomunicativas (pp. 53-62). En Ó. Gómez-Jiménez, B. Ávila Rodríguez de Mier y N. Martínez-Heredia (Eds.), *Dialógica y praxis: Explorando Intersecciones en Ciencia, Tecnología y Sociedad en el Siglo XXI*. Marcial Pons.
- Barrientos-Báez, A., Caldevilla-Domínguez, D. y López-Meneses, E. (2025). *Innovación Educativa en Comunicación, Alfabetización Mediática y Neurocomunicación*. En V Jornadas Innovación Educativa en Comunicación y Alfabetización Mediática - Komunikazio Hezkuntza Berriztatzeko eta Alfabetatze Mediatikoko V. Jardunaldiak. Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco. Euskal Herriko Unibertsitateko Argitalpen Zerbitzua.
- Barrientos-Báez, A., González Vallés, J. E. y Caldevilla-Domínguez, D. (2023). Organizational management of communication in Social Responsibility: an indicator of media literacy in managers. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(10), 1178-1193. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.19>
- Barrientos Briceño, E., Briceño Toledo, M., Suárez-Amaya, W. y Valdés Montecinos, M. (2021). Cultura organizacional inclusiva en instituciones de educación superior chilenas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(96), 1058-1075. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.5>
- Botero-Suaza, L. E. y Moncada-Acevedo, E. A. (2023). Evaluación de capacidades de investigación en un grupo de investigación: estudio de caso. *Suma de Negocios*, 14(30), 30-45. <https://doi.org/10.14349/sumneg/2023.V14.N30.A4>
- Brunner, J., Ganga-Contreras, F. y Rodríguez-Ponce, E. (2018). Gobernanza del capitalismo académico: Aproximaciones desde Chile. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(1 Special), 11-35. [www.redalyc.org/articulo.oa?id=29062781001](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29062781001)

- Celis Domínguez, A. B. (2024). Clima organizacional y bienestar desde la perspectiva del directivo universitario. *European Public y Social Innovation Review*, 9, 1-20. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-977>
- 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*, 11(22), 347-362. <https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.10>
- Clarivate (2024). *Highly Cited Researchers 2024 List*. <https://surl.li/ytrqsm>
- Cotrina, L. K. C., Ramos Farroñán, E. V., Ballesteros, M. A. A., Valle, M. Á. G., Castillo, J. C. A., Chilicaus, G. C. F., Licapa-Redolfo, G. S., Otazú, C. D. C. y Miranda, S. J. A. (2025). Las dimensiones de las actitudes hacia la investigación entre los profesores universitarios: un análisis sociodemográfico en La Libertad, Perú. *Ciencias del Comportamiento*, 15(4), 515. <https://doi-org.sibutem.remotexs.co/10.3390/bs15040515>
- Cuadra Peralta, A. y Veloso Besio, C. (2007). Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones. *Universum (Talca)*, 22(2), 125-131. <https://doi.org/10.4067/S0718-23762007000200004>
- Cuéllar Chaves, M. (2024). Una mirada al emprendimiento cultural. *European Public y Social Innovation Review*, 9, 1-19. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-1306>
- Cueva Estrada, J. M., Sumba Nacipucha, N., Meleán Romero, R., Artigas Morales, W., Cueva Ortiz, N. y Plaza Quimis, M. (2023). Gestión del contenido en redes sociales, por revistas científicas indexadas en SciELO España. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 56, 194-213. <https://doi.org/10.15198/seeci.2023.56.e834>
- Cueva Estrada, J., Sumba Nacipucha, N., Paredes Floril, P., Sanchez-Bayon, A. y Carbo Guerrero, K. (2023). Correlación entre Facebook y Google Scholar en el impacto de revistas científicas. *Revista Latina de Comunicación Social*, 81, 314-331. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2023-1897>
- Díaz Monsalvo, M. A. (2024). Modelo metodológico de uso de pódcast y vodcast como material académico universitario. *Vivat Academia*, 157. <https://doi.org/10.15178/va.2024.157.e1547>
- Díaz Rodas, S. (2023). Implementación del laboratorio H5P para ejercitar la creación de contenido digital en el profesorado universitario. *Vivat Academia*, 157, 1-25. <https://doi.org/10.15178/va.2024.157.e1501>
- Espinoza López, L. A., Alcaide Aranda, L. I. del C. y Espinoza López, L. A. (2024). Participación ciudadana y respuesta organizacional de la escuela nacional superior de bellas artes peruana. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 57, 1-21. <https://doi.org/10.15198/seeci.2024.57.e869>

- Fahad AlMulhim, A. (2023). Organizational climate and psychological capital of university faculty members in Saudi Arabia: The moderating role of innovative organizational culture. *Problems and Perspectives in Management*, 21(1), 35-47. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21\(1\).2023.04](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21(1).2023.04)
- Fussy, DS (2024). Cultivando una cultura de investigación en la educación superior de Tanzania. *Education Inquiry*, 1-22. <https://doi.org/10.1080/20004508.2024.2342012>
- Fuster Gómez, J. K., Hermoza Caldas, A. F., Romero Echevarría, L. M. y Fuster Zuñiga, N. L. (2024). Clima organizacional, satisfacción laboral y burnout en el personal administrativo en la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión. *Investigación y Desarrollo*, 32(2), 157-184. <https://doi.org/10.14482/indes.32.02.005.224>
- Ganga-Contreras, F., Quiroz, J. y Fossatti, P. (2017). Análisis sincrónico de la gobernanza universitaria: una mirada teórica a los años sesenta y setenta. *Educação e Pesquisa*, 43(2), 553-568. <https://doi.org/10.1590/s1517-9702201608135289>
- Ganga-Contreras, F. (2017). El flipper burocrático en las Universidades, *Revista Interciencia*, 42(1), 58-62.
- Ganga-Contreras, F., Alarcón-Henríquez, N., Suarez-Amaya, W. y Viancos-González, P. (2024b). Producción científica en el ámbito del clima organizacional en la educación superior: revisión bibliométrica con perspectiva de género. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(Especial 11), 517-534. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.e11.31>
- Ganga-Contreras, F., Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L. y Viancos-González, P. (2024a). An analysis of Chilean universities based on their research outputs and funded projects (2008-2022). 4(2), 1-20. <https://doi.org/10.47909/ijsmc.127>
- Ganga-Contreras, F., Romero, J. B. A., González, P. V., Abello, N. y Amaya, W. S. (2025). Research efficiency in Chilean universities: A look from data envelopment analysis. *Iberoamerican Journal of Science Measurement and Communication*, 5(1), 1-19. <https://doi.org/10.47909/ijsmc.173>
- García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 25(42), 43-61. <https://doi.org/10.25100/cdea.v25i42.413>
- Gonzales Reyes, J., Paredes Núñez, M., Núñez López, R., Paredes Núñez, V. y Paredes Núñez, I. (2018). La influencia del liderazgo en el clima organizacional de las empresas. *Revista de Investigación*, 42, 240-249.
- Jianchun, Y. (2024). Enhancing employee job satisfaction through organizational climate and employee happiness at work: a mediated-moderated model. *BMC Psychol* 12, 744. <https://doi.org.sibutem.remotexs.co/10.1186/s40359-024-02269-5>

- Karabag, S. F., Berggren, C., Pielaszkiwicz, J. y Gerdin, B. (2025). Minimizing Questionable Research Practices – The Role of Norms, Counter Norms, and Micro-Organizational Ethics Discussion. *Journal Acad Ethics* 23, 113-139. <https://doi-org.sibutem.remotexs.co/10.1007/s10805-024-09520-z>
- Kyambade, M., Nkurunziza, G., Sewante, L., Namatovu, A. y Tushabe, M. (2024). Servant leadership and healthy work relationships in university context: a moderated mediation analysis of psychological safety and socially responsible leadership. *Cogent Education*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2418802>
- Llorca, J., Royuela, V., Evans, C., Díaz-Guilera, A. y Ramos, R. (2025). Fomento de la interdisciplinariedad y la colaboración: el papel de la investigación orientada a retos en las Alianzas Universitarias Europeas a través de la experiencia CHARM-EU. *Humanit Soc Sci Communication*, 12, 479. <https://doi-org.sibutem.remotexs.co/10.1057/s41599-025-04410-0>
- López Ortega, A. I., Almela Baeza, J. y Munafó Horta, J. J. (2024). Nuevas aplicaciones de divulgación científica para universitarios: Tinder. *Revista de Ciencias de la Comunicación e Información*, 29, 1-25. <https://doi.org/10.35742/rcci.2024.29.e296>
- Meng, H., Qiu, R., Zhang, Q, Song, R. y Cong, H. (2025). The interplay between research expectations and perceived barriers: A mediation analysis among Chinese medical undergraduates. *BMC Medical Education*, 25, Article 537. <https://doi.org/10.1186/s12909-025-07098-7>
- Mikhael, E. M., Al-Jumaili, A. A., Jamal, M. Y. y Abdulazeez, Z. D. (2025). Current status and perceived challenges of collaborative research in a leading pharmacy college in Iraq: a qualitative study. *BMC medical education*, 25(1), 61. <https://doi.org/10.1186/s12909-025-06653-6>
- Montoya Cáceres, P., Beïio-Escamlila, N., Bermúdez Jara, N., Burgos Ríos, F., Fuentealba Sandoval, M. y Padilla Pérez, A. (2017). Satisfacción Laboral y su Relación con el Clima Organizacional en Funcionarios de una Universidad Estatal Chilena. *Ciencia y Trabajo*, 19(58), 7-13. <https://doi.org/10.4067/S0718-24492017000100007>
- Musicco Nombela, D., Dominici, P., Sarasqueta, G., Gato, M. J., Silveira, M. J. y Díaz Cuesta, J. (2023). La nueva educación universitaria en línea: de lo emocional a la espectacularización. *Revista Latina de Comunicación Social*, 81, 508-538. <https://doi.org/10.4185/rlcs-2023-1980>
- Normansyah, Lubis, Y. y Edward, Y. R. (2024). Improving lecturer performance through organizational commitment, competence, leadership, and climate: The moderating effect of job satisfaction. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science*, 11(11), 318-341. <https://doi.org/10.33168/JLISS.2024.1118>

- Paredes-Saavedra, M., Vallejos, M., Huancahuire-Vega, S., Morales-García, WC, y Geraldo-Campos, LA (2024). Efectividad en Equipos de Trabajo: Importancia de la Cultura Organizacional, el Clima Laboral, el Liderazgo, la Sinergia Creativa y la Inteligencia Emocional en Empleados Universitarios. *Ciencias Administrativas*, 14 (11), 280. <https://doi-org.sibutem.remotexs.co/10.3390/admsci14110280>
- Pashanasi Amasifuen, B., Gárate Ríos, J. y Palomino Alvarado, G. del P. (2021). Desempeño laboral en instituciones de educación superior: una revisión Latinoamericana de literatura. *Comuni@cción: Revista de Investigación En Comunicación y Desarrollo*, 12(3), 163-174. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.12.3.537>
- Pedraza-Melo, N. A., Álvarez-de León, L. M. y Cruz-Fuentes, I. R. (2020). La relación del clima organizacional y el desempeño laboral en educación superior. *Vinculatégica EFAN*, 6(1), 476-492. <https://doi.org/10.29105/vtga6.1-597>
- Peña Cárdenas, M. C., Olloqui López, A. M. y Aguilar Fraire, A. (2013). Relación de factores en la satisfacción laboral de los trabajadores de una pequeña empresa de la industria metal-mecánica. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 6(3), 115-128. <https://ssrn.com/abstract=2157062>
- Pereyra Lazo, E. J., Rey de Castro Hidalgo, D. E. y Uribe Kajatt, J. (2022). Liderazgo de alto desempeño y su relación con el clima organizacional en una empresa peruana del sector industrial en Lima, 2021. *Industrial Data*, 25(1), 229-264. <https://doi.org/10.15381/idata.v25i1.21990>
- Pérez Egües, M. A., Sánchez Castillo, V. y Díaz-Chieng, L. Y. (2024). Estrategias universitarias para el fortalecimiento de la investigación. *Estrategia y Gestión Universitaria*, 12(1), 1- 13. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11123877>
- Pico Míeles, J. G., Delgado Cobeña, E. I., Vera García, L. A. y Demera Andrade, N. C. (2023). Análisis de la satisfacción laboral y el desempeño académico-profesional del graduado en Educación Básica de la Universidad Técnica de Manabí. *Revista Cognosis*, 8, 217-228. <https://doi.org/10.33936/cognosis.v8iEE1.5594>
- Prasojo, L., Yuliana, L. y Prihandoko, L. (2025). Rendimiento de la investigación en la educación superior: Un análisis PLS-SEM del ambiente de investigación, la colaboración, la financiación, la competencia y los resultados, especialmente para las instalaciones de ciencia e ingeniería en las universidades indonesias. *Revista ASEAN de Ciencia e Ingeniería*, 5(1), 123-144. <https://doi.org/10.17509/ajse.v5i1.81224>
- Ricardo-Jiménez, S., Bueno-Fernández, M., Herreño-Munera, M. y Mejía-Ríos, J.(2025). La producción científica en Latinoamérica: Logros, desafíos y oportunidades. *Cienciamatria. Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 11(20), 79-103. <https://doi.org/10.35381/cm.v11i20.1536>
- Ross Thomas, A. (1976). The Organizational Climate of Schools. *International Review of Education*, 22(4), 441-463.

- Sánchez-González, O., Moya Cano, A. y Moreno Clemente, C. (2024). La aplicación de una experiencia olfativa como recurso educativo para el desarrollo de habilidades y competencias transversales dentro de la comunicación empresarial. *Revista de Ciencias de la Comunicación e Información*, 29. <https://doi.org/10.35742/rcci.2024.29.e287>
- Sánchez Sulú, N. V., Baqueiro López, P. G., Andrade Ortiz, S. y González Durand, J. (2024). Acercamiento teórico sobre la digitalización y herramientas administrativas de las micro, pequeñas y medianas empresas. *European Public y Social Innovation Review*, 9, 1-16. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-688>
- Sandoval, M. del C. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 10(27), 83-88.
- Serrano Orellana, B. J. y Alexandra Portalanza, C. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117-125. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6)
- Schneider, B., Ehrhart, M. G. y Macey, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 361-388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Suárez, W., Rodríguez, M. y Ganga, F. (2022). Estrategias para promover la producción científica universitaria en Chile. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(2), 350-363. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8378021>
- Vásquez Martínez, R. y Guadarrama Granados, J. (2001). El Clima Organizacional En Una Institución Tecnológica De Educación Superior. *Tiempo de Educar*, 3(5), 105-131. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31103505>
- Viđak, M., Tomić, V., Buljan, I., Tokalić, R. y Marušić, A. (2023). Perception of organizational climate by university staff and students in medicine and humanities: A qualitative study. *Accountability in Research*, 31(7), 847-873. <https://doi.org/10.1080/08989621.2023.2173586>
- Vojvodic-Hernández, I. M. (2024). La investigación en las escuelas de las ciencias de la salud. *Horizonte Médico (Lima)*, 24(1), e2439. <https://doi.org/10.24265/horizmed.2024.v24n1.13>
- Woelert, P. y Stensaker, B. (2025). Strategic Bureaucracy: The Convergence of Bureaucratic and Strategic Management Logics in the Organizational Restructuring of Universities. *Minerva*, 63, 1-21 (2025). <https://doi.org.sibutem.remotexs.co/10.1007/s11024-024-09535-1>
- Zarazúa Vilchis, J. L. y De León Jiménez, S. (2024). Resultados de la institucionalización de la modalidad mixta de enseñanza en estudiantes de Administración. *European Public y Social Innovation Review*, 9, 1-15. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-737>

**AUTOR/ES:**

**Luis-H. Santander:** Universidad de Tarapacá, Chile.  
[lsantanders@academicos.uta.cl](mailto:lsantanders@academicos.uta.cl)

**Orcid ID:** <https://orcid.org/0009-0002-8981-4117>

**Francisco Ganga-Contreras:** Universidad de Tarapacá, Chile.  
[franciscoganga@academicos.uta.cl](mailto:franciscoganga@academicos.uta.cl)

**Orcid ID:** <https://orcid.org/0000-0001-9325-6459>

**Ximena Vega-Donoso:** Universidad de Tarapacá, Chile.  
[xvega@academicos.uta.cl](mailto:xvega@academicos.uta.cl)

**Orcid ID:** <https://orcid.org/0000-0003-1955-9050>

**Wendolin Suárez-Amaya:** Universidad Tecnológica Metropolitana de Chile, Chile.  
[wsuarez@utem.cl](mailto:wsuarez@utem.cl)

**Orcid ID:** <https://orcid.org/0000-0003-3825-5781>

**Nancy Alarcón-Henríquez:** Universidad de Los Lagos, Chile.  
[n.alarcon@ulagos.cl](mailto:n.alarcon@ulagos.cl)

**Orcid ID:** <https://orcid.org/0000-0003-3025-0257>