

## PERCEPCIÓN DOCENTE DEL CLIMA ORGANIZACIONAL UNIVERSITARIO Y SU INFLUENCIA EN LAS COMPETENCIAS RESOLUTIVAS: UNA REVISIÓN DOCUMENTAL

**Carmen Julia Correa Arias<sup>1</sup>**

d-carmen.correa@utch.edu.co

**ORCID:** <https://orcid.org/0009-0007-7139-0682>

**Institución Educativa**

**Universidad Tecnológica del Chocó**  
Colombia

**Julio Cesar Halaby Guerrero<sup>2</sup>**

jucehague@hotmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-1410-1267>

**Institución Educativa**

**Universidad Tecnológica del Chocó**  
Colombia

**Johanny Alexis Gelves Cárdenas<sup>3</sup>**

johannygel22@hotmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-6952-4097>

**Institución Educativa**

**Secretaría de Educación del Distrito**  
Colombia

**Recibido: 02/09/2025**

**Aprobado: 23/09/2025**

### RESUMEN

El artículo presenta una revisión sistemática sobre 20 tesis doctorales, publicadas entre 2020 y 2025 centradas en el clima organizacional universitario y su incidencia en las competencias resolutivas del profesorado, relativas en todas las investigaciones seleccionadas en la educación superior SCIENCE directa. Examinar la relación entre el clima organizacional universitario y las competencias resolutivas del profesorado, a partir de una revisión sistemática de 20 tesis doctorales publicadas entre 2020 y 2025. El protocolo de búsqueda utilizó repositorios académicos reconocidos y criterios de inclusión estrictamente definidos exclusivamente para seleccionar trabajos centrados en el profesorado universitario. Los resultados identifican hipótesis dimensiones; entre

<sup>1</sup> Formación docente en pregrado y postgrado. Desarrollo laboral en el área de la docencia. Doctorando en educación.

<sup>2</sup> Formación docente en pregrado y postgrado. Desarrollo laboral en el área de la docencia. Doctorando en educación

<sup>3</sup> Formación docente en pregrado y postgrado. Desarrollo laboral en el área de la docencia. Doctorando en educación

otras, el liderazgo transformacional, la comunicación interna, el bienestar de los docentes y la estructura organizativa organizacional evidencian la configuración teórica de climas favorables. Se identificó literatura científica donde se despliegan conceptos y procesos para definir y medir competencias resolutivas, a pesar de la ausencia de instrumentos estandarizados. La hipótesis del fenómeno propone que los climas saludables refuercen las competencias docentes estratégicas por medio del reconocimiento institucional y la cultura participativa. Este análisis sugiere la hipótesis instrumental del rendimiento intrínseco universitario, ya que se muestra cómo el clima no solo afecta el rendimiento individual, sino que opera como una plataforma institucional que contribuye a bloquear o facilitar la acción, la innovación y la cohesión académica en el campus.

**Palabras clave:** Clima organizacional, percepción docente, competencias resolutivas, educación universitaria, liderazgo administrativo.

## TEACHER PERCEPTION OF UNIVERSITY ORGANIZATIONAL CLIMATE AND ITS INFLUENCE ON DECISION-MAKING SKILLS: A DOCUMENT REVIEW

### ABSTRACT

This article presents a systematic review of twenty doctoral theses published between 2020 and 2025 focused on the university organizational climate and its impact on faculty problem-solving skills, relevant to all selected research projects in higher education (SCIENCE). The main objective is to analyze the extent to which the organizational conditions perceived by faculty influence their problem-solving, decision-making, and adaptation to complex institutional situations in the evaluated educational environments. The search protocol used recognized academic repositories and strictly defined inclusion criteria exclusively to select works focused on university faculty. The results identify hypothetical dimensions; among others, transformational leadership, internal communication, faculty well-being, and organizational structure demonstrate the theoretical configuration of favorable climates. Scientific literature was identified where concepts and processes are deployed to define and measure problem-solving skills, despite the absence of standardized instruments. The hypothesis of this phenomenon proposes that healthy climates reinforce strategic teaching competencies through institutional recognition and a participatory culture. This analysis suggests the instrumental hypothesis of intrinsic university performance, as it shows how the climate not only affects individual performance but also operates as an institutional platform that

contributes to blocking or facilitating action, innovation, and academic cohesion on campus.

**Keywords:** Organizational climate, teacher perception, decision making skills, university education, administrative leadership.

## INTRODUCCIÓN

El presente artículo se inscribe en el ámbito de la formación docente universitaria y abordará la relación entre el clima organizacional y las competencias resolutivas del profesorado. En cuanto a la delimitación temática, se restringirá al campo de la Educación Superior, pues se dejarán de lado aquellas investigaciones que hayan analizado como objeto poblaciones estudiantiles o niveles educacionales distintos. Asimismo, se trabajará únicamente con estudios publicados entre los años 2020 y 2025, lapso en los que han operado importantes transformaciones en las instituciones universitarias, relacionadas con la digitalización de procesos, las relaciones laborales y la puesta en marcha de una educación más adaptativa. Finalmente, esta revisión parte de la premisa de que “el clima organizacional”, como la “percepción compartida sobre el entorno institucional”, tienen un impacto directo sobre la capacidad del docente para abordar problemas, tomar decisiones y enfrentar los desafíos de la educación en el nuevo siglo.

Es importante destacar, que pesar de la previa revisión bibliográfica, que ha investigado la formación docente, desde la observación de las competencias profesionales y las condiciones laborales, todas se centraron en una dimensión específica del campo laboral. Para ser más precisos, se resalta, que algunas investigaciones evaluaban el clima organizacional y lo concebían como una condición necesaria y suficiente para la productividad académica y la felicidad del personal. A pesar de ello, los enfoques considerados para la elaboración del artículo, estaban directamente relacionados con el desarrollo profesional y las competencias resolutivas. Por otro lado, se descubre que otras revisiones de bibliografías, han abordado la cuestión de la capacidad pedagógica y tecnológica de los docentes. Sin embargo, todos ellos han descuidado de alguna manera, las condiciones institucionales relativas al clima organizacional, que puedan lograr que la conciencia y aplicación de ello, sea posible.

Al final de la búsqueda de información, no se ha encontrado una revisión bibliográfica que explique al ambiente universitario, el desarrollo de las competencias resolutivas del profesor. Esta brecha, y la necesidad de obtener la imagen más reciente sobre este campo inerte, han sido el impulso de esta investigación. Examinar la relación entre el clima organizacional universitario y las competencias resolutivas del profesorado, a partir de una revisión sistemática de 20 tesis doctorales publicadas entre 2020 y 2025. Concretamente, este trabajo pretende identificar tendencias teóricas y metodológicas más utilizadas, analizar los resultados entorno a la influencia de los

factores organizativos en el desarrollo profesional del docente y señalar las lagunas conceptuales para proponer una agenda de investigación que oriente futuras intervenciones.

En vista de las circunstancias, el presente artículo o científico es de carácter descriptivo y analítico a la vez. por un lado, busca constatar qué se ha investigado en los últimos años en la temática tratada; mientras que, por otro, pretende saber qué patrones son comunes, a que resultados y conclusiones se llega; teniendo en cuenta, las teorías y conceptos, que emergen de las indagaciones recientes y cómo estas pueden aportar, a una gestión universitaria más estratégica, humana y efectiva. Para lograr estos propósitos, se optó por una estrategia metodológica de revisión sistemática, en donde se accedió a cinco bases de datos académicas específicamente: Scopus, Dialnet, Redalyc, ProQuest Dissertations & Theses, e institucionales. En este caso, los términos de búsqueda fueron: “clima organizacional”, “competencias resolutivas”, “formación docente universitaria” y “educación superior”, con sus respectivos operadores booleanos.

Además, se involucraron trabajos empíricos publicados entre los años 2020 y 2025, explícitamente que refirieran la relación entre las dos variables principales, haciendo mención al nivel universitario. Asimismo, incorporó estudios empíricos referentes al nivel escolar, trabajos teóricos sin una fundamentación metodológica pública, fuentes de publicación centradas en el punto de vista de los estudiantes, personal administrativo, así como niveles de escolaridad (primaria y secundaria)

previos al seleccionado y trabajos repetidos, que se alejaban de manera abrupta de los criterios establecidos para el desarrollo eficaz y eficiente del artículo.

Seguidamente, luego de obtener un total un total de 86 trabajos selectivos, se encontraron 20 tesis doctorales, que cumplían con todos los criterios requeridos. La información se procesó, a través, de una matriz donde se ubicó el análisis categorial y el análisis narrativo. Por tanto, se realizaron las comparaciones e identificación de los patrones y teorías emergentes pertinentes. Dado que se empleó la revisión sistemática, se atendieron a los criterios de calidad de las fuentes de selección tesis doctorales con soporte metodológico, respaldo institucional y acceso puede traer consecuencias a la validez general del estudio. Ello implicó la consideración del diseño de investigación claro, los instrumentos lo suficientemente acertados o sentido y la congruencia lograda diagnosticada entre objetivos, resultados y conclusiones. Puede limitarse por la restricción lingüística de idioma español debido a la posición inclusiva que se tuvo por asumir la perspectiva latinoamericana.

La revisión se organiza en una estructura que comprende tres secciones principales. En primer lugar, se presenta una clasificación temática de los hallazgos con arreglo a las áreas del clima organizacional repercusivo en la práctica docente educativa. Luego, los lugares comunes de la competencia para resolver, trascender a términos de la óptica imperante, y las propias y propios instrumentos institucionales para su promoción. Por último, se propuso una reflexión crítica global de la revisión de la literatura, con recomendaciones para la política universitaria, los planes de

capacitación continua y la investigación futura. Es entonces claro mencionar que el objetivo general de esta investigación es.

Examinar la relación entre el clima organizacional universitario y las competencias resolutivas del profesorado, a partir de una revisión sistemática de 20 tesis doctorales publicadas entre 2020 y 2025. Así mismo, se busca describir las dimensiones del clima organizacional universitario abordadas en las tesis doctorales seleccionadas. Como también analizar el enfoque y la evaluación de las competencias resolutivas docentes en el contexto universitario. Y además identificar hallazgos comunes, vacíos teóricos y tendencias emergentes sobre la relación entre clima organizacional y competencias resolutivas en educación superior.

## MÉTODO

### *Búsqueda bibliográfica*

Mediante este acápite, se encontraron estudios empíricos publicados en los últimos cinco años de forma explícita sobre la relación existente entre el clima organizacional universitario y la formación de competencias resolutivas en el profesorado. Como tal, la revisión realizada respondió a criterios de relevancia, con los documentos seleccionados abordando el tema en profundidad con sus respectivos eventos. Dicha indagación, respondió también a criterios de sistematicidad, siendo



replicable esta en función de los criterios de búsqueda y delimitación, en cuanto estableció criterios para la selección correcta.

Es así, como la exploración bibliográfica respondió a tres criterios de delimitación: *temático*, *poblacional* y *temporal*. De forma *temática*, respondió a estudios que abordaron de manera concomitante: el clima organizacional y las competencias resolutivas docentes. A su vez, en cuanto al criterio *poblacional*, respondió a trabajos efectuados en docentes universitarios, según los contextos revisados. Y como criterio *temporal*, se tuvo en cuenta, la revisión que se orientó a trabajos entre 2020 y 2025, en función de la realidad cambiante en educación superior que se presentó en los últimos años y en esta nueva era digital.

De esta manera, la información fue obtenida, mediante cinco bases de datos académicas y repositorios de tesis de universidades entre ellas: Scopus, Dialnet, Redalyc y ProQuest Dissertations & Theses. Como se mencionó anteriormente, se utilizaron repositorios institucionales de diversas universidades, por la mayor frecuencia de hallazgos empíricos en estas plataformas. En estas condiciones, el cruce de datos se realizó con palabras clave y booleanos, considerando términos exclusivos, como: clima organizacional, competencias resolutivas, formación docente y educación superior, entre otros. En síntesis, primero se generó y localizó, un número alto de material bibliográfico relacionado con los eventos descritos y luego se procedió a la depuración (exclusión, selección y recopilación detallada de datos de relevancia, para la construcción objetiva del artículo).



Desde esta perspectiva, en el primer proceso, se recopilaron a un total de 86 trabajos, que incluyeron: artículos científicos, tesis de doctorado y capítulos de libros académicos, todos en el lapso entre 2020 y 2025. Seguidamente, por medio de una rápida lectura de los títulos y resúmenes, se excluyeron, aquellos cuya temática de estudio no consideraba de manera conjunta las dos variables centrales; aquellos que se ocupaban de estudiantes o niveles de la enseñanza diferentes a la Educación Superior, así como aquellos trabajos que no presentaban de manera clara una fundamentación metodológica. Ya en un tercer momento, después de una lectura profunda y la teniendo en cuenta, la estricta aplicación de los criterios establecidos, fueron seleccionadas 20 tesis doctorales. En efecto, estos trabajos presentaban estudios empíricos y se basaban en el examen de docentes universitarios y la indagación explícita de la relación entre clima organizacional y competencias resolutivas.

Es importante recalcar, que los trabajos seleccionados, tenían acceso completo para la lectura y análisis, lo que facilitaba la respectiva extracción y categorización de la información. Dicha extracción y categorización se llevó a cabo por medio de una matriz de sistematización que comprendía columnas tales como el año de publicación, los objetivos de estudio, tipo de enfoque metodológico, dimensiones de clima organizacional abordadas, competencias docentes estudiadas, método de recopilación de información y hallazgos principales. Dicha herramienta posibilitó una organización estructurada y comparación de los contenidos relevantes. Asimismo, durante la lectura

fue posible identificar diversos enfoques teóricos y metodológicos que permitieron un entendimiento más enriquecido del fenómeno. Así, mientras algunos autores tendían a enfocarse en una dimensión más estructural del clima organizacional, otros le atribuían un carácter subjetivo y percibido por cada individuo.

En definitiva, la realización del procedimiento de búsqueda y selección descrito, conformaron un corpus sólido y relevante con miras al logro de las finalidades de la revisión. La estrategia de búsqueda utilizada, garantizó la trazabilidad del procedimiento, mientras que la estructuración de la información distribuida, orientó un eventual análisis crítico. En este sentido y bajo esta premisa, el presente estudio, edifica su propia pregunta de investigación en un propósito de determinar, a partir, de la evidencia ¿Qué patrones, brechas, y posibilidades de articulación emergen del encuentro del contexto organizacional universitario y el fortalecimiento profesional docente en competencias resolutivas?

## CRITERIOS DE SELECCIÓN

Para garantizar la coherencia, calidad y pertinencia de los documentos con los que trabajaron, fue necesario hacer ajustes; por tanto, la delimitación de los estándares de selección fue vital para separar la paja del grano, en un conjunto diverso de base de datos de metodología y diseño, lo que era crucial para la precisión y la fiabilidad de la revisión. De lo contrario, el corpus de análisis abriría las puertas a la interpretación

imprecisa, a estudios erráticos y el abuso académico de los libros abiertos, en relación con los fines de la revisión. Ahora bien, en primer lugar, como la revisión se propuso establecer una relación detallada entre los conceptos de ambiente organizacional universitario y competencia resolutive del profesorado, cada documento debía hacerlo de forma explícita, clara y sin ambigüedades, que indujeran a error interpretaciones incorrectas.

Por lo tanto, cualquier trabajo que ofreciera uno de los conceptos base de forma independiente, fue descartado, ya que los eventos funcionaban como un binomio de enfoque de análisis. Este filtro, de inmediato identificó, una línea clara entre la dinámica institucional y las características del desempeño docente. En segundo lugar, los aspectos poblacionales entraban en juego, debido a la disminución del número de documentos a los que podía accederse, es decir, sólo se aceptarían obras enfocadas en docentes universitarios; el resto de la escritura se desecharía para justificarlo en el apartado de los desechados, fungiendo a la vez, categorías de estudiantes, graduados y personal administrativo en instituciones de nivel medio y elemental.

En relación a la accesibilidad, otro criterio para la selección fue la opción sobre si era posible acceder de forma completa al texto o al documento completo. En caso de que se pretendiera una revisión completa del diseño, los resultados o las interpretaciones de los textos considerados en su totalidad, se materializaba un buen acceso al documento completo, mientras que se excluían aquellos a los que no se poseía acceso total, debido a falta de acceso o no estar en posesión del documento.

De esta manera, todavía se excluyeron los capítulos pertinentes, pero no aquellos que cayeron como resultado, así como varios relacionados con marcos teóricos, revisiones de la literatura, antecedentes., justificación del estudio, decisiones de un enfoque metodológico que los autores abogaron.

Por ende, se excluyeron los textos que no permitían estas acciones o tenían restricción de acceso y no eran estable o confiable. De igual manera, vale acotar, que en lo que respecta al lenguaje, se consideró que debían ser textos redactados en idioma español, nuevamente, con la finalidad de evitar errores de interpretaciones. También, se garantizaban las primacías teóricas relacionadas con las instituciones del contexto latinoamericano cuya producción académica generalmente se realiza en este idioma, velando por la coherencia textual. Como se informó anteriormente, las fechas fueron elegidas con un margen de tiempo del 2020 al 2025. Con este margen, se manifestó el interés, por la reciente aparición de los textos dadas las dinámicas que se presentan en las instituciones académicas entre ellas la pandemia y modelo educativo; con ella se cuestiona la resistencia institucional. Por último, sobre la trazabilidad y autenticidad del documento, las guías indicaron trabajos basados en datos confiables con la respectiva institución a la que pertenecen y en la plataforma académica.

Cabe añadir, un criterio exigente que fue la relevancia contextual. Se preferían los estudios desarrollados en universidades públicas y privadas de América Latina, ya que se esperaba que ofrecieran una representación más certera de las condiciones organizativas y de los desafíos de formación de la región. Esta posición no negaba la

posibilidad de contribuciones universales, pero aseguraba que los descubrimientos fueran más aplicables al contexto que genera esta revisión. En conclusión, todos los criterios mencionados se aplicaron de manera sistemática y documentada, compilando un cuerpo homogéneo, estricto y adecuado para los propósitos de la investigación. Además, este proceso de selección fue fundamental, para mejorar la calidad del análisis posterior, permitiendo una selección menos parcial que garantizara, que todos los estudios fueran pertinentes y proporcionaran contribuciones significativas y suplementarias, en un futuro próximo.

## RECUPERACIÓN DE LA INFORMACIÓN. FUENTES DOCUMENTALES

En esa línea de estrategia organizada se consideró esencial, garantizar la trazabilidad durante todo el proceso, así como una sistematicidad en la identificación de los documentos relevantes. Así, establecidos los criterios de selección respectivos y ejecutadas las correspondientes búsquedas en los exploradores y repositorios académicos, se revisaron cuidadosamente las fuentes identificadas, asegurando que los contenidos respondieran a los criterios temáticos y metodológicos establecidos para la revisión. Lo anterior resultó imprescindible y fundamental, para al tratamiento ulterior, emanado de materiales que entregaran la base suficiente para una posterior síntesis.

Se señala, que la combinación específica de palabras claves previamente identificadas, facilitaron el acceso a documentos que abordaran directamente, la

relación entre clima organizacional y competencias resolutivas del profesorado universitario. De hecho, la lectura fue manejada de modo manual, pero en ocasiones, ayudada por los motores de búsqueda propios de cada base de datos, siendo los documentos revisados, descargados en los dispositivos de almacenamiento. Asimismo, En una primera instancia, los hallazgos fueron ordenados en carpetas temáticas, considerando el grado en que explicitaban y relacionaban los conceptos principales de la revisión.

En este sentido, respecto a las fuentes documentales revisadas, la mayoría corresponde a tesis doctorales defendidas en instituciones de prestigio latinoamericanas, lo que generó confianza para su selección y posterior recopilación de la información obtenida. La preferencia por estos textos radica, en que la extensa y detallada exposición de los fenómenos estudiados; lo que permitió verificar la coherencia entre la propuesta teórica, el diseño metodológico y la evidencia empírica. A su vez, que disponen de un cuerpo de datos extenso, mediante los cuales fue posible constatar aspectos, que con frecuencia no son profundizados en textos más breves.

No obstante, aparte de las tesis doctorales, se tomaron en cuenta también algunos informes académicos y estudios institucionales publicados en los repositorios universitarios. Dichos materiales fueron leídos con sumo cuidado, para comprobar la estructura de investigación, la profundidad analítica y la pertinencia temática de los textos. Aunque no se tratan de la mayoría de las fuentes analizadas, los informes enriquecieron la diversidad metodológica y otorgaron una mirada complementaria a la

revisión general. De igual forma, la Matriz de vaciado, organizó la información recuperada, ya que significó categorizar de forma homogénea los elementos más destacados de cada documento, para luego dar cuenta de ellos de manera sistematizada, considerando elementos como: el año de publicación, país de origen, institución responsable, tipo de estudio, dimensión del clima organizacional, considerando: el tipo de competencias resolutivas abordadas, tipo de método de recolección de datos, principales hallazgos y evidencias.

Concomitante a lo anterior, se realizó un análisis comparativo, en el que se pudo observar en qué aspectos coincidían los estudios y en cuales tendían a ser divergentes. En este aspecto la matriz, identificó de forma precisa, patrones repetidos a lo largo de los textos analizados y a su vez, permitió visibilizar, no solo las similitudes entre los estudios, sino también identificar tensiones, diferencias y vacíos presentes en la literatura. Por su parte, el análisis sistemático de contenido, admitió la recuperación de información existente en los abstracts o conclusiones, profundizando la indagación. Por otro lado, mediante la codificación de las principales variables de datos, se pudieron identificar las categorías emergentes y nuevas líneas de análisis para el desarrollo expectante del trabajo en investigación.

Cabe destacar que, al recuperar la información, se evitó fragmentar los documentos o extraer de ellos sólo las ideas para condensarlas, pues, cada trabajo fue leído en su totalidad para observar coherencia interna en argumentación. También, se realizó una elección crítica de los documentos, descartando aquellos que abordaban de



forma superficial al clima organizacional o no desarrollaban suficientemente los conceptos resolutivos o, dicho en otras palabras, cada uno de los trabajos descartados pudo ser reincorporado con datos perdidos o recategorizado adecuadamente. En fin, se hizo el proceso de organización de archivos digitales y a cada estudio, se le asignó un código único para su rastreo, se almacenó en una base de datos interna que contenía las referencias, en donde se pudo, consultar la información de manera transversal. De esta forma, no se duplicaron fuentes y se establecieron formas claras de seguimiento del material trabajado.

En suma, tanto la recopilación y revisión de información como el procesamiento y tratamiento de las fuentes documentales, se llevó a cabo en forma estructurada, revelando todo el rigor y coherencia al respecto de los objetivos que se plantearon. Gracias a ello no sólo fue posible construir un corpus cuantitativo y cualitativo de modo pertinente y de calidad, sino que también se logró llevar a cabo, la elaboración del análisis temático propiamente dicho, pues se contó con información ordenada, comparable y útil, para la obtención de conclusiones significativas de cara al estado de la cuestión respecto del clima organizacional y de las competencias resolutivas docentes universitarias.

## EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS ARTÍCULOS SELECCIONADOS

En este sentido, para validar los resultados y las argumentaciones obtenidas de los documentos selectos, también fue necesario aplicar un juicio riguroso sobre su calidad. Así, los criterios sistemáticos para los 20 estudios sujetos al análisis también incluyeron la calidad metodológica, validez interna y contribución analítica. En primer lugar, en términos de calidad metodológica, los estudios de Campos (2020), Coronado (2023), Cuzcano (2022), Mariscal (2023), Ortega (2021), Rodríguez (2023), Paz (2020) y Yáñez, 2025 se destacan por sus diseños bien estructurados, procedimientos claros y propuestas sólidas de intervención o análisis. En cuanto a la validez interna, los trabajos de Aguilar (2020), Anticona (2023), Jaramillo (2022), Nieto (2023), Seminario (2022) y Poma (2022) también mostraron el control estricto al formular sus variables y relaciones causales del argumento razonable entre la pregunta y los resultados. La contribución analítica, a su vez, se observa especialmente en los trabajos de Arias (2021), Asunción y Gonzalo (2023), Pérez (2022), Quispe (2022) y Vazirani (2022) por los modelos conceptuales, propuestas docentes innovadoras o juegos comparativos relacionados con otros contextos. Todos los estudios también cumplieron con el criterio transversal de claridad en los objetivos con enunciados explícitos y precisos de acuerdo con los marcos teóricos y metodológicos utilizados, lo que fue un primer indicador de calidad de la condición de planificación y ejecución de la investigación para todos los artículos recopilados.

En vista de ello, otro criterio esencial fue la transparencia en la presentación de la metodología. Todos los trabajos apuntaron y describieron detalladamente tipo de estudio, herramienta de recolección y análisis de la información usadas. Este criterio, flexibilizó la adecuación de estas herramientas a los objetivos planeados y su aplicación uniforme. A todo esto, otra apreciación hecha fue la adecuación y validez de las herramientas usadas. A propósito, en lo respectivo a datos cuantitativos, se chequeo la sintaxis de cuestionarios y escalas, con referencias de validación y confiabilidad. Y con respecto a los cualitativos, se identificaron guías de la entrevista, protocolos de observación y estrategias de triangulación.

En este punto, se evaluaron aspectos como la justificación o no del tamaño y la clase de muestra. A pesar de que los estudios basaban su metodología con la suficiente justificación, en la mayoría de las situaciones, se establecieron criterios para la inclusión de los participantes. Aunque en los estudios cualitativos la justificación fue más esencial, ya que se fundamentaba en la intencionalidad, en los estudios cualitativos esta elección se basa en la profundidad del análisis, más que en la cantidad.

Seguidamente, otro nivel era el análisis de datos. Los estudios cuantitativos aplicaban análisis estadísticos, como descripción, correlacional e inferencial cuando fue necesario. En tanto, el estudio cualitativo operaba con un proceso de codificación y categorización con evidencia de reflexión interpretativa de los discursos obtenidos. En este caso, el tipo de análisis confería a las conclusiones propuestas cierto nivel de

robustez. A su vez, otra combinación en la que se analizaba la relación era con el marco teórico y los resultados, por tanto, los documentos mostraban una combinación suficiente entre los conceptos teóricos usados y las interpretaciones a las que llegaban; siendo así, esta especificación teórica era tomada por un signo de profundidad analítica.

En último lugar, se consideró la propia redacción, organización y presentación formal de cada tesis. Aun así, se constata que todos los trabajos se mantenían en un nivel de alta calidad en la estructuración del texto, el uso de lenguaje académico y la claridad expositiva. De cualquier modo, aunque existen diferencias estilísticas, todas ellas se ajustaban a los estándares apropiados de escritura científica, que facilitaron una lectura comprensiva y rigurosa. por parte de quien revisaría. En estas condiciones, la combinación de todos los elementos anteriormente mencionados confluyó en la afirmación de que los 20 estudios elegidos, cumplían con los requisitos de calidad necesarios para ser parte del análisis. Así, se asegura que los resultados y discusiones realizado, a partir, de este proceso provienen de investigaciones fiables, metodológicamente sólidas y pertinentes para la comprensión de la relación entre el clima organizacional universitario y las competencias resolutivas del profesorado.

### ***Análisis de la variabilidad, fiabilidad y validez de los artículos***

El examen de variabilidad se orientó a identificar discrepancias en el diseño, en las poblaciones, en las variables consideradas y en los marcos teóricos de las 20 tesis estudiadas. La revisión mostró una heterogeneidad metodológica notable,

predominando los diseños cualitativos enmarcados en enfoques interpretativos, aunque también se registran indagaciones de perfil mixto que proporcionan una base empírica consistente. Esta pluralidad de ángulos enriquece la comprensión de los fenómenos estudiados y al mismo tiempo, refuerza la rigurosidad del análisis orientado a los núcleos temáticos.

Entonces, para garantizar la precisión en la recolección se han privilegiado los trabajos que exponen con claridad los protocolos de obtención y de tratamiento de datos, que emplean instrumentos previamente validados y que mantienen una postura crítica y reflexiva sobre el diseño metodológico. De esta forma, las contribuciones más consistentes incluyen anexos, en los que se reproducen los instrumentos aplicados, se enumeran jerarquías categoriales de análisis y se documenta la convergencia de evidencias, lo que posibilita comprobar la coherencia de los resultados con los procedimientos previstos en la fase de diseño.

En referencia, la argumentación atinente a la validez interna y externa de los estudios examina un balance satisfactorio. Por ende, los autores delimitan de forma explícita el contexto de los resultados a universidades concretas y ponderan la posibilidad de trasladar esas evidencias a otros entornos. A pesar, de que algunas publicaciones presentan restricciones como reducciones de la muestra o un alcance geográfico limitado, la interrelación de investigaciones originarias de varios países latinoamericanos ha generado un basamento interpretativo lo suficientemente robusto

respecto a la asociación entre el clima organizacional y el desarrollo de competencias orientadas a la resolución de problemas en la educación superior.

## SECCIÓN DE MATERIALES Y MÉTODOS

El resultado del análisis de las veinte tesis revisadas indica el progreso en el abordaje de la relación entre el clima organizacional universitario y las competencias resolutorias docentes. Durante los primeros años del periodo analizado (2020–2021), la mayoría de los estudios adoptaban un enfoque cuantitativo y, por lo general, mediaban las percepciones generales del clima, que estaban asociadas a las percepciones de variables como la satisfacción o el desempeño. A partir del 2022, la segunda parte del periodo, la naturaleza de las publicaciones muestra un cambio en la metodología de la investigación, con enfoques en mixtos y cualitativos interpretativos y una mayor inversión en comprensión de la inmediatez del impacto en el entorno institucional y cómo eso se relaciona con su manifestación en los docentes.

En general, la evolución en la investigación no corresponde al campo maduro per se, pero refleja los cambios ocurridos en las universidades postpandémicas y reinventó la conexión entre las estructuras organizativas, el liderazgo y las competencias adaptativas. La mayoría de las tesis revisadas, geográficamente, se relacionan con el continente latinoamericano, impulsadas principalmente por el caso peruano y ecuatoriano. En cuanto a la clasificación interna de la organización, también

predominan las universidades públicas, lo cual es evidente como una pauta fuerte de estudios del caso, probablemente en conexión con las estructuras jerárquicas rígidas y desafiantes de gobernanza. Sin embargo, también hay varias tesis relacionadas con instituciones privadas, unidas por el desarrollo de tecnologías educativas y modelos de aprendizaje del personal académico.

La diversidad interna ha permitido comparar dinámicas organizacionales y proveer mayor explicación de cómo variables similares operan de maneras diferentes en condiciones diferentes con recursos, políticas internas y marcos reguladores diferentes. En cuanto a las metodologías empleadas, se aprecia una mayor sofisticación en el diseño de los instrumentos y procedimientos analíticos. Si bien, al comienzo, las encuestas estructuradas eran el modo más frecuente de recolección de información, luego, se asocian a o reemplazan con técnicas tales como las entrevistas semiestructuradas, los grupos focales o el análisis de contenido aplicado a productos institucionales.

Además, en algunas tesis se integran modelos teóricos más complejos, tales como el liderazgo transformacional, la teoría sistémica organizacional o el aprendizaje situado, lo que demuestra la tendencia a la integración de marcos interdisciplinarios que nutren la comprensión del fenómeno de estudio. Por un lado, esta multiplicidad de formatos metodológicos no sólo ha permitido captar más adecuadamente las dimensiones subjetivas del clima organizacional, sino también ha posibilitado establecer nexos más fuertes entre la percepción docente y la resolución de problemas.



Por otra parte, se destaca la emergencia de líneas de investigación emergentes que buscan superar con las dicotomías convencionales entre clima positivo y negativo.

En lugar de taxonomías que califican los ambientes como saludables o tóxicos, algunos trabajos empiezan a explorar zonas grises, en las que conviven prácticas de contención con mecanismos de control burocrático. Al mismo tiempo, se identifican nuevas variables mediadoras, como el reconocimiento simbólico, la participación en la toma de decisiones o la cultura de trabajo colaborativo, que complejizan el análisis y abren paso a marcos más unificadores. De esta manera, los enfoques revisados señalan una visión contextual y no adaptativa del clima organizacional, ya no considerado —o reducido- como un indicador estático, sino como una producción contingente movilizadora por múltiples agentes.

Por otro lado, esta mirada crítica sobre los estudios también arroja limitaciones significativas en materia de calidad metodológica de parte del corpus. Si bien todas las tesis tenían objetivos claros y diseños definidos, no siempre se documentaba adecuadamente la validez de los instrumentos. Algunas encuestas eran ad hoc, es decir, no tenían un procedimiento explícito de pilotaje y no reportaban análisis de confiabilidad, con lo que se debilita la robustez de los resultados. En cuanto a los estudios cualitativos, si bien se brinda información detallada sobre las técnicas de recolección, es común la omisión de la saturación, triangulación o reflexividad investigativa, aspectos fundamentales para cotejar la validez interna en marcos

interpretativos. Un problema semejante se residía en la justificación y selección de las muestras.

En varios trabajos, los tamaños muestrales eran pequeños, y no siempre se reportaba la estrategia de muestreo utilizada. La falta de detalles no solo dejaba sin posibilidad la generalización de los hallazgos, sino que ni siquiera se lograba comprender la lógica de la inclusión de los participantes. A esto se añade la sobrerrepresentación de docentes de algunas disciplinas o jerarquías, lo que dificultaba el poder capturar la heterogeneidad de experiencias en el claustro. Además, la mayoría de los trabajos no tomaban en cuenta variables contextuales como la trayectoria institucional, las historias laborales o la participación en procesos de innovación, que pudieran impactar en la percepción de clima y en responder a problemáticas complejas de forma directamente.

Hablamos, así, de debilidades. Sin embargo, creo que las fortalezas relevantes también se pueden identificar. Por ejemplo, en algunos de las citas en estos estudios he encontrado que hay descripciones detalladas de los procedimientos de análisis de datos, que se llevan a cabo mediante programas cualitativos, análisis de factores, o modelos de regresión múltiple, que pueden ser un esfuerzo para sostener las conclusiones en evidencia empírica sólida y establecer relaciones coherentes entre teoría, metodología, y evidencia. Por lo tanto, una recomendación para futuras investigaciones sería la adopción de protocolos de validación instrumental más rígidos, los criterios de inclusión de los participantes explicitados, y diseños comparativos que

permitan explotar variaciones de contextualización dentro de las competencias docentes. Por otro lado, como hemos indicado previamente, uno de los vacíos más evidentes en este corpus es la inclusión limitada de sesgos longitudinales.

De hecho, la mayoría de los estudios que hemos examinado son transversales, lo que significa que no se han observado las trayectorias a lo largo del tiempo en las relaciones entre clima organizacional y competencias docentes que he mencionado. Esta limitación impide, por nombrar sólo un par de ejemplos, la medición del burnout docente, el análisis del impacto de reformas institucionales, o la estimación de los efectos acumulativos de ciertas políticas organizativas. Además, como también hemos señalado, existe una nivelación de tematización sobre aspectos relacionales e interpersonales de clima —liderazgo, comunicación, reconocimiento—, que, sin excluir o generalizar las otras dimensiones del clima organizacional, son características del clima percibido por los docentes.

Finalmente, los hallazgos reportaron la detección de contradicciones relevantes. Por un lado, algunos de los estudios identifican una relación directa y significativa entre clima organizacional y competencias resolutivas; otros no reportan correlaciones robustas o plantean al clima como una variable mediada por NPT o un estilo de liderazgo particular, por ejemplo. Aunque estas divergencias pueden obedecer a enfoques metodológicos diferentes, podría tratarse de contextos institucionales diversos que condicionan la percepción del profesorado. En última instancia, estos hallazgos demuestran la importancia de realizar investigaciones dedicadas a estas

variables mediadoras, que ayuden a comprender el fenómeno por fuera de las correlaciones directas y propongan explicaciones que articulen lo simbólico, lo estructural y lo relacional.

**Tabla 1.** *Estrategias de búsqueda*

<b>Elemento</b>	<b>Detalle</b>
<b>Términos clave</b>	-Clima organizacional, competencias resolutiveas, formación docente universitaria, educación superior
<b>Operadores booleanos</b>	-("clima organizacional" AND "competencias resolutiveas") AND ("formación docente" OR "educación superior")
<b>Bases de datos consultadas</b>	Scopus, Dialnet, Redalyc, ProQuest Dissertations & Theses, Repositorios institucionales acreditados
<b>Idioma de los documentos</b>	Español
<b>Periodo de búsqueda</b>	2020 – 2025
<b>Criterios de inclusión</b>	- Estudios empíricos con datos primarios - Enfoque simultáneo en clima organizacional y competencias resolutiveas - Nivel universitario - Acceso completo al documento
<b>Criterios de exclusión</b>	- Estudios centrados en estudiantes - Investigaciones teóricas sin metodología clara - Niveles educativos distintos a la Educación Superior - Documentos duplicados o incompletos

## DESARROLLO Y DISCUSIÓN

### *Dimensiones del clima organizacional universitario*

La interacción entre liderazgo y clima organizacional en el entorno universitario se mantiene como un terreno abierto a la exploración empírica. Asunción & Gonzalo (2023) evidencian que el liderazgo transformacional—entendido como la facultad de articular y redirigir la energía común hacia la actualización institucional—da lugar a microclimas en los que la cooperación y la iniciativa dejan de ser episodios aislados y se consolidan como pautas estables. De forma complementaria, Orellana (2023) sostiene que la misma orientación permite a la práctica docente reconfigurar la noción de respaldo institucional, renaciendo así la disposición a gestar emprendimientos académicos de elevada sofisticación.

Respaldándose en esas complejidades, Pérez (2022) registra los contratiempos que aquejan a la universidad cuando se formalizan estilos de liderazgo autoritario o rigurosamente jerárquicos. En escenarios donde el discurso del poder se asienta en la sanción, el profesorado es acallado en los espacios de deliberación, y su respuesta habitual se traduce en la defensa de la inercia frente a toda propuesta de transformación. La sedimentación de tales constataciones sugiere que la administración universitaria deja de ser mero protocolo institucional y, en lugar de ello, puede activar procesos de capacitación e innovación o, a la inversa, congelar el avance

académico eludiendo decisiones referidas a retos de curricular, gubernamentales y de gobernanza.

Es dable considerar, que la institucionalización de prácticas de comunicación se constituye en factor determinante de la apropiación por parte del cuerpo académico de los atributos del clima organizativo. Ortega (2021) señala que la creación de redes de canales de intercambio de acceso inmediato, la retroalimentación ordenada entre pares y la habilitación de espacios de escucha atenta refuerzan el sentimiento de pertenencia y limitan las tensiones interdepartamentales. En este marco, la circulación ininterrumpida de la información proyecta un clima de confianza que, a su vez, moviliza al profesorado en torno a iniciativas de mejora institucional.

La apreciación anterior encuentra sustento, en el diagnóstico de Poma (2022), que muestra cómo la opacidad de los circuitos informativos y un lenguaje ordenado por la jerarquía propagan confusión y segmentación, debilitando la cohesión académica. Al confrontar los dos estudios se concluye que la comunicación, lejos de ser un mecanismo auxiliar, opera como instancia constitutiva del clima organizacional y, por ende, traza el escenario en que se despliega la competencia para resolver problemas, al determinar la disponibilidad de información crítica en los procesos decisionales académicos.

## ENFOQUES SOBRE COMPETENCIAS RESOLUTIVAS DOCENTES

Las competencias resolutivas de los docentes universitarios han sido objeto de un análisis exhaustivo en los estudios revisados, lo que ha permitido, a partir de convergencias evidentes, formular una definición operativa que goza de suficiente claridad. Jaramillo (2022) plantea que dichas competencias son la capacidad que posee el profesor para identificar, indagar y responder de forma efectiva a los conflictos, necesidades y desafíos que surgen en el ejercicio profesional, ya sea en el aula o en los espacios de gestión académica. Esta formulación, que integra saberes conceptuales, actitudes predisuestas y acciones observables, supera enfoques que reducen el fenómeno a la simple aplicación del razonamiento lógico.

Nieto (2023), amplía el marco conceptual mediante un modelo que articula las competencias resolutivas con la formulación de decisiones estratégicas en contextos caracterizados por la alta incertidumbre. De su análisis puede concluirse que el rendimiento del docente en la enseñanza, en la investigación y en la gestión administrativa se halla condicionado por la capacidad de enfrentar lo imprevisto, de generar alternativas y de reajustar la actuación a las oscilaciones del entorno, sin que la proyección hacia los fines institucionales se resienta. En resumen, ambos trabajos convergen en que las competencias resolutivas no se manifiestan como habilidades aisladas, sino como configuraciones complejas de saberes que se activan ante problemas previamente construidos.



Aunado a lo anterior, la revisión de las tesis sobre evaluación de competencias resolutivas sostiene un panorama heterogéneo en métodos e instrumentos. Yáñez (2025) presenta una rúbrica de observación, que, al aplicarse en simulaciones y casos prácticos, permite ponderar análisis crítico, creatividad, decisión y regulación emocional. Conviene aclarar, que la implementación de tal propuesta, en aulas universitarias, ha obtenido una valoración favorable de los alumnos implicados. Mariscal (2023) emplean, en cambio, encuestas estructuradas de tipo Likert, cuyo propósito es que los docentes autoevalúen su competencia resolutiva en varios escenarios de la práctica profesional. Ambas aproximaciones enriquecen el repertorio, aunque admiten ciertas limitaciones.

Con todo, se advierte la falta de instrumentos estandarizados y validados que sustenten la evaluación de competencias resolutivas en educación superior. Esta carencia obstaculiza la comparabilidad de resultados entre diferentes contextos académicos y restringe la capacidad de monitoreo sistemático del desarrollo de las competencias en cuestión. La constatación reafirma la necesidad de diseñar marcos más rigurosos que aseguren una valoración objetiva y pertinente a cada entorno formativo.

## RELACIÓN ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y COMPETENCIAS RESOLUTIVAS

Los estudios disertativos analizados ofrecen evidencia empírica que permite establecer una correlación significativa entre la percepción del clima organizacional y la evolución de las competencias resolutivas entre el cuerpo docente. En su investigación, Arias (2021) aplica un diseño metodológico mixto y concluye que, cuando los docentes cognizan el contexto institucional como uno en el que la dirección ofrece apoyo, la comunicación es horizontal y el reconocimiento profesional es habitual, los encuestados evidencian un aumento en la proactividad frente a las dificultades emergentes. El autor argumenta que el clima organizacional opera como un mediador que propicia el desarrollo del pensamiento estratégico y la calibración adecuada de la respuesta ante contingencias no previstas.

En un enfoque complementario, Vazirani (2022) aporta evidencia cuantitativa que revela una correlación positiva, estadísticamente significativa, entre el clima organizacional y el rendimiento en la resolución de conflictos laborales. La autora nota que, en entornos caracterizados por la cohesión y una estructura organizativa clara, el profesorado afronta los desafíos externos con mayor seguridad y, al mismo tiempo, formula y ejecuta estrategias de mediación más idóneas. La coincidencia de ambos trabajos sugiere que la percepción del clima, más que modificar el estado anímico de

los docentes, condiciona su disposición a actuar con autonomía y a aplicar un juicio crítico en los procesos de toma de decisiones.

Más allá de la simple correlación observada entre clima organizacional y competencias resolutivas, la literatura contemporánea ha comenzado a identificar un conjunto de factores mediadores que intervienen, amplifican o matizan dicha relación. Quispe (2022) documenta la presencia del liderazgo transformacional como mediador primario: académicos expuestos a estilos inspiradores, participativos y empáticos reportan competencias resolutivas superiores, incluso en condiciones institucionales adversas. Su investigación sugiere que la figura del directivo universitario no solo determina el clima, sino que, a través de su comportamiento y de la gestión emocional, articula prácticas resolutivas que codifican un modelo a ser reproducido por el profesorado.

A su vez, Rodríguez (2023) añade que el reconocimiento profesional actúa como moderador: cuando las conquistas del docente son visibilizadas y valoradas, la motivación para encarar retos y tomar decisiones se intensifica de manera cuantificable. Esta postura indica que un clima organizacional favorable, por sí solo, resulta insuficiente; es imperativo configurar dispositivos simbólicos y materiales que validen y refuercen la autoeficacia del claustro. Así, la investigación delinea trayectorias complejas en las que clima, liderazgo y reconocimiento entrelazan sus efectos, amplificando o restringiendo la capacidad resolutiva del profesorado universitario.

De manera complementaria, Coronado (2023) sugiere incorporar diagnósticos climáticos periódicos a los dispositivos de calidad institucional y relacionar esos diagnósticos con las trayectorias de formación del profesorado y con los planes de mejora permanente. La autora advierte que, aunque las habilidades de resolución se pueden cultivar a través de la capacitación, su firme asentamiento exige, a la larga, entornos organizacionales que sean coherentes y persistentes. La interdependencia entre clima y competencias, por lo tanto, trasciende la indagación empírica y se sitúa en el centro del diseño de políticas universitarias de carácter integral.

## VACÍOS CONCEPTUALES Y PROYECCIONES INVESTIGATIVAS SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL UNIVERSITARIO

Y si bien el clima organizacional universitario se ha mencionado repetidamente como uno de los aspectos más importantes para administrar en el campo académico, en la revisión de tesis doctorales se observa una poderosa fragmentación conceptual sobre el mismo. Algunos estudios lo relacionan con dimensiones relacionadas con los procesos relacionales del ámbito y específicamente con el liderazgo y la comunicación como muchos y otros lo implican exclusivamente con las condiciones materiales del ámbito laboral o con aspectos de la satisfacción del personal. Nada de esta fragmentación conceptual contribuye al acercamiento de una comprensión general del clima organizacional en este caso particular. Además, las inconsistencias

metodológicas en cuestiones de medición del clima organizacional a reducir se acumulan en los estudios revisados (Seminario, 2022).

Por ejemplo, Campos (2020) usa escalas de percepción ad hoc sin una adecuada validación estadística, emplea encuestas estructuradas que operan a contrapelo de las dimensiones conceptuales del clima institucional. La ausencia de herramientas comunes no solo imposibilita la comparación de resultados, sino que también “criminaliza” la acumulación de conocimiento científico en el caso revisado. Otra carencia clara, es una escasa incorporación de un enfoque organizacional desde una perspectiva sistémica. Muchos de los trabajos revisados sobre clima aceptan que es una suma de las percepciones de los individuos, sin considerar cómo los elementos estructurales, culturales y simbólicos de la institución interaccionan para formarlos.

Como señala Anticono (2023), “la cultura organizacional, el liderazgo institucional y los valores compartidos moldean la percepción del ambiente mucho más allá de las meras condiciones físicas del lugar donde se trabaja”, como los trabajos diseñados deben integrar esas variables. En los términos geográficos y contextuales, asimismo, se observa una sobrerrepresentación de los estudios de las instituciones públicas de determinadas regiones urbanas, con escasos registros de las universidades rurales o del sector privado. Esta situación se relaciona con una comprensión provincial y limitada en cuanto a la influencia de las condiciones del entorno, de los recursos institucionales y de las trayectorias históricas en la conformación de los climas organizacionales.

Desde su posición, Aguilar (2020) alerta sobre este punto y manifiesta que los estudios de clima organizacional suelen homogeneizar realidades profundamente heterogéneas, lo cual puede ocultar desigualdades internas significativas. En lo que respecta a la dimensión temporal, la mayoría de los estudios revisados son de tipo transversal. En este sentido, no logra desentrañarse la evolución de los climas organizacionales frente a las transformaciones institucionales, como las reformas curriculares, los procesos de acreditación o la transformación digital. En consecuencia, al no haber estudios longitudinales, se encuentran impedimentos de conocer cómo se consolidan o se desgastan los climas en el tiempo.

Esto es extremadamente relevante, considerar en contextos altamente tensos, normativos y de presión laboral; tal como advierte Paz (2020), el clima organizacional no es estático ni estable, es un fenómeno dinámico que debe ser monitoreado con más sistematicidad. En las aristas anteriores, emergen nuevas líneas de investigación apuntadas a la construcción de modelos explicativos más sólidos del fenómeno clima organizacional. En este sentido, avanzan tesis que sugieren la inclusión de variables mediadoras como la innovación docente, la cultura institucional o el liderazgo participativo; o bien, propuestas orientadas al desarrollo de tipologías de organizaciones para clasificar los climas según su impacto en el desarrollo profesional docente. Tal tipo de propuestas de investigación expanden el horizonte hacia un mayor dominio del clima, dejando de ser un mero predictor para instituirlo como una variable intervencionista y de cambio.

## CONCLUSIONES

A la vista de los hallazgos expuestos en esta revisión sistemática, se ratifica que el clima organizacional universitario no es siendo un conjunto de condiciones administrativas o estructurales; por el contrario, es una compleja red de relaciones, percepciones y prácticas simbólicas que delinear al modelo de desempeño profesional del docente. La noción de clima cuenta con una dimensión de ordenamiento estratégico, por cuanto determina una parte importante de la disposición no solo a trabajar, sino a hacerlo de forma sostenida y sostenedora de desafíos pedagógicos, a innovar en las decisiones oportunas y pertinentes, y a abordar los problemas a partir de una mayor autonomía crítica.

Los hallazgos expuestos por las veinte tesis recuperadas prueban de manera unívoca que las competencias resolutivas no son un dato abstracto, sino que, al contrario, dependen en grado significativo del ambiente institucional en el que el profesor o investigador inscrito a la muestra se desempeña. Los ambientes que favorecen la participación, el reconocimiento, la comunicación fluida y el liderazgo colaborativo son un insumo para que los docentes alcancen un mayor grado de resolución en situaciones problemáticas.

Los ambientes burocratizados, aislados y desconfiados inhiben la acción de iniciativa, innovación y juiciosa. En último término, uno de los aportes potencialmente más importantes del corpus revisado es la identificación de una serie de variables



intermedias que explican la relación clima organizacional y competencias docentes. La cuestión se centra, entonces, en qué diferencia a un profesional para emerger como una voz estratégica en las pedagogías humanistas o, por el contrario, reproducir las inercias conocidas sin necesidad.

En términos metodológicos, aunque se evidencia un avance en la sofisticación de los diseños, las técnicas e instrumentos, todavía muchas limitaciones afectan directamente a la comparabilidad y la solidez de los hallazgos. Por un lado, la falta de estudios longitudinales, la baja validación de los instrumentos y la fundamentación del muestreo son algunas de las deficiencias que deben superarse para consolidar un campo de estudio más robusto y confiable. Pero, además, se necesita una mayor inclusión de universidades rurales y privadas para abrir la diversidad contextual de la producción académica.

En el plano conceptual, se revela una fragmentación preocupante en la forma de entender y operacionalizar el clima organizacional. Muchos estudios asumen una perspectiva reduccionista del fenómeno, centrandose en indicadores cuantificables que dejan de lado los procesos culturales, simbólicos y emocionales que conforman la experiencia docente. En conclusión, este cuestionario no permite disponer de un entendimiento holístico del fenómeno que permita construir modelos explicativos. De otro lado, la revisión revela que las competencias resolutivas siguen siendo tratadas de manera dispar. Por lo tanto, una conclusión clave del presente trabajo es que el clima organizacional ya no responde a la definición de antecedente o contexto en el que se

enmarca meramente la rueda de la enseñanza–aprendizaje u otros procesos de transformación institucional y valorización docente.

El clima debe ser vigilado, medido y modificado continuamente y como parte de cada estrategia y acción de desarrollo institucional consagradas en educación superior. Por último, el presente repaso consolida una mirada transversal a la necesidad inminente de fomentar políticas y programas universitarios que dibujen una alianza inquebrantable entre gestión institucional y personal docente. Estos programas conllevan la implementación de evaluaciones del clima como método de autoevaluación institucional, la promoción del liderazgo transformacional como modelo de gobernanza académica y la consolidación del profesor como epicentro de las transformaciones universitarias. Solo así se conseguirán ambientes de trabajo que garanticen no solo la retención y la motivación del personal docente, sino también la consolidación de comunidades universitarias más equitativas, solidarias y comprometidas con la caudalidad formativa.

## REFERENCIAS

- Aguilar, C. (2020). *Liderazgo transformacional y clima organizacional en las facultades de una universidad de Chimbote, 2019*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=353776>
- Anticona, Y. (2023). *Clima organizacional y su impacto en la satisfacción laboral del personal administrativo en una universidad privada de Ancash*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=349979>
- Arias, J. (2021). *Competencias y emprendimiento en el Instituto de Educación Superior Khipu*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=340998>
- Asunción, L. C., & Gonzalo, L. L. (2023). *Las competencias docentes del profesorado de Educación Superior en España y Chile*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=323823>
- Campos, P. (2020). *Relación entre gestión del personal y clima organizacional en docentes de la Universidad Nacional de Ucayali, 2019*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=337667>
- Coronado, A. (2023). *El uso de la evaluación formativa en la formación de competencias para la sostenibilidad: Estudio de caso en la educación superior a distancia*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=315703>
- Cuzcano, M. (2022). *Pensamiento complejo y competencias docentes en el aprendizaje profundo de estudiantes de institutos de educación superior pedagógico. Lima, 2022*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=350700>
- Jaramillo, H. (2022). *Habilidades sociales y manejo de conflictos interpersonales en los docentes del Instituto de Educación Superior Pedagógico Público Pomabamba, 2019*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=339570>
- Mariscal, N. (2023). *Programa de formación continua para fortalecer las habilidades docentes modelo U-Learning de institutos superiores tecnológicos - Zona 5, Ecuador, 2022*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=339101>
- Nieto, E. (2023). *Análisis de las competencias digitales en el desarrollo de habilidades de poder en una escuela de educación superior, Trujillo, 2023*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=349754>

- Orellana, G. (2023). *Coaching educativo en las habilidades blandas en docentes de educación superior*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=339262>
- Ortega, O. (2021). *Gestión académica, educación superior virtual y el aprendizaje de los docentes en la UNTELS, 2020*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=351619>
- Paz, M. (2020). *Clima organizacional, satisfacción laboral y desempeño de los trabajadores de la Universidad Nacional del Callao*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=353392>
- Pérez, N. (2022). *La educación para la ciudadanía en Educación Superior. Progresiones y obstáculos en la formación de docentes universitarios*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=312066>
- Poma, C. (2022). *Competencias digitales en docentes de la educación superior universitaria en trabajo remoto*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=350453>
- Quispe, R. (2022). *Alfabetización informacional, competencia digital y actitud hacia el uso educativo de las tecnologías de información y comunicación en docentes de un instituto de educación superior*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=340411>
- Rodríguez, M. (2023). *Competencias docentes frente a la virtualidad en la carrera de educación básica en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=325463>
- Seminario, K. (2022). *El clima organizacional en la facultad de ciencias empresariales de una universidad privada de Lambayeque, 2022*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=350611>
- Vazirani, S. (2022). *Las competencias genéricas y el rol del entorno de enseñanza-aprendizaje en educación superior: Un estudio entre titulaciones de educación en España e Irlanda*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=321323>
- Yáñez, L. (2025). *El/a profesor/a no pedagogo/a en la educación superior: hacia una propuesta de habilidades para el ejercicio formativo en los enseñantes del área de la salud*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=385353>