

Clima organizacional y su influencia en la gestión del talento humano para la educación superior

Juana Iris Bruno Zapata
Guilliana Armijos Bravo
Jimmy Manuel Ángel Bruno Zapata
Primitivo Bruno Coveñas
Simón Zapata periche

Clima organizacional y su influencia en la gestión del talento humano para la educación superior

Bruno Zapata, Juana Iris; Armijos Bravo, Guilliana; Bruno Zapata, Jimmy Manuel Ángel; Bruno Coveñas, Primitivo; Zapata Periche, Simón

© Bruno Zapata, Juana Iris; Armijos Bravo, Guilliana; Bruno Zapata, Jimmy Manuel Ángel; Bruno Coveñas, Primitivo; Zapata Periche, Simón, 2026

Primera edición (1.ª ed.): abril, 2026

Editado por:

Editorial Mar Caribe ®

www.editorialmarcaribe.es

Av. Gral. Flores 547, 70000 Col. del Sacramento, Departamento de Colonia, Uruguay.

Diseño de carátula e ilustraciones: Los autores

Libro electrónico disponible en:

<https://editorialmarcaribe.es/ark:/10951/isbn.9789915698946>

Formato: Electrónico

ISBN: 978-9915-698-94-6

ARK: [ark:/10951/isbn.9789915698946](https://nbn-resolving.org/urn:nbn:org:ark:iv:10951-isbn.9789915698946)

[Editorial Mar Caribe \(OASPA\)](#): Como miembro de la Open Access Scholarly Publishing Association, apoyamos el acceso abierto de acuerdo con el código de conducta, la transparencia y las mejores prácticas de OASPA para la publicación de libros académicos y de investigación. Estamos comprometidos con los

más altos estándares editoriales en ética y deontología, bajo la premisa de «Ciencia Abierta en América Latina y el Caribe»

OASPA

Editorial Mar Caribe, firmante N° 795 de 12.08.2024 de la [Declaración de Berlín](#)
"... Nos sentimos obligados a abordar los retos de Internet como medio funcional emergente para la distribución del conocimiento. Obviamente, estos avances pueden modificar significativamente la naturaleza de la publicación científica, así como el actual sistema de garantía de calidad..." (Max Planck Society, ed. 2003, pp. 152-153).



[CC BY-NC 4.0](#)

Los autores pueden autorizar al público en general a reutilizar sus obras únicamente con fines no lucrativos, los lectores pueden utilizar una obra para generar otra, siempre que se dé crédito a la investigación, y conceden al editor el derecho a publicar primero su ensayo bajo los términos de la licencia CC BY-NC 4.0.



Editorial Mar Caribe se adhiere a la "Recomendación relativa a la preservación del patrimonio documental, comprendido el patrimonio digital, y el acceso al mismo" de la UNESCO y a la Norma Internacional de referencia para un sistema abierto de información archivística ([OAIS-ISO 14721](#)). Este libro está preservado digitalmente por [ARAMEO.NET](#)

ARAMEO.NET

Editorial Mar Caribe

**Clima organizacional y su influencia
en la gestión del talento humano para
la educación superior**

Colonia, Uruguay

2026

**Clima organizacional y su influencia
en la gestión del talento humano para
la educación superior**

Índice

Introducción.....	6
Capítulo 1	10
El clima laboral universitario como ecosistema multidimensional.....	10
El paradigma de la complejidad y las dinámicas sistémicas del campus..	11
Disparidades estamentales: el personal administrativo frente al cuerpo docente	12
La validación psicométrica: métricas e instrumentos de diagnóstico universitario	15
Impacto del clima en las funciones sustantivas de la universidad y la investigación como acto colectivo	17
Bienestar, estrés ocupacional y marcos regulatorios de la salud laboral....	19
Estrategias de gobernanza universitaria y el modelo de confianza de excelencia	21
Capítulo 2	25
Dimensiones del Clima Laboral en la Academia: Liderazgo, Comunicación Interna y Gestión Emocional.....	25
Tipologías y Modelos de Liderazgo en la Gerencia Educativa: Impactos en la Seguridad Psicológica y el Cambio	27
Liderazgo Transformacional y Transaccional	27
Liderazgo de Servicio y Liderazgo Distribuido	28
El Papel Mediador de la Seguridad Psicológica.....	29
Canales, Barreras y Diversidad Intergeneracional de la Comunicación Interna	29
Gestión Emocional y el Síndrome de Desgaste Profesional (<i>Burnout</i>): La Complejidad de la Atención Plena.....	32
Programas de Intervención y Rediseño del Clima Académico	36
Fases de Implementación del Plan de Mejora del Clima Académico	37
Capítulo 3	43
Clima organizacional y su influencia en la gestión del talento humano para la educación superior	43
El marco regulatorio y el aseguramiento de la calidad en el contexto peruano	46
Dinámicas de interacción cuantitativa entre clima organizacional y talento	

humano.....	47
Impacto sobre el desempeño docente y la calidad del aprendizaje	50
El rol mediador del liderazgo, la cultura institucional y las habilidades lúdicas	53
Desafíos contemporáneos, salario emocional y proyección regional	59
Síntesis conclusiva y recomendaciones de gobernanza	61
Capítulo 4.....	64
El impacto estratégico de la gestión del talento humano: Productividad, ingeniería del desempeño y arquitectura del desarrollo organizacional	64
La Ecuación Económica del Desempeño: Hallazgos y Métricas de Alto Impacto	66
El Paradigma Moderno de Evaluación: De la Calificación Punitiva a la Ingeniería del Desempeño.....	69
Metodologías de Feedback de Vanguardia y la Evaluación 360 Grados..	73
Análisis Empírico de Desafíos y Realidades Sectoriales	76
Capítulo 5.....	83
Tendencias de gestión del talento hacia la diversidad e inclusión: un análisis estratégico global y regional.....	83
Movilidad Global del Talento y la Gestión Basada en Habilidades	86
Resistencia Organizacional, Backlash de DEI y Reconfiguración Estratégica	87
Inteligencia Artificial y la Mitigación de Sesgos en la Selección de Personal	89
Grupos de Recursos de Empleados (ERGs) y Mentoría Inclusiva.....	93
El Diagnóstico Latinoamericano y la Brecha Interseccional en el Perú	95
Konecta Perú: Modelo Integral de Diversidad y Cohesión de Personas	100
Mibanco: Arquitectura Basada en Habilidades del Programa "Equidad Ahora"	101
Infraestructura de Datos, Mapeo del Mercado Interno y Barreras Globales	102
Conclusión.....	108
Bibliografía.....	110

Introducción

En la sociedad del conocimiento del siglo XXI, las Instituciones de Educación Superior (IES) se enfrentan a un escenario global caracterizado por la hipercompetitividad académica, la digitalización acelerada, las exigencias de acreditación de alta calidad y la constante necesidad de innovación científica. En esta compleja ecuación, el factor diferenciador de las universidades no radica principalmente en su infraestructura física, sino en el rol mediador del liderazgo, de la cultura institucional y de las habilidades lúdicas, y en el personal administrativo de soporte.

No obstante, la gestión de este capital humano en entornos universitarios presenta particularidades sistémicas propias. A diferencia del sector corporativo tradicional, las IES operan bajo estructuras de autoridad dual (la gobernanza académica frente a la administrativa), en las que coexisten la libertad de cátedra, la autonomía investigativa y la rigidez de los procesos burocráticos. En este delicado ecosistema, el clima organizacional —entendido como la percepción colectiva y subjetiva que los colaboradores tienen de su entorno laboral— surge como la fuerza invisible pero omnipresente que moldea el comportamiento, el compromiso y el bienestar del personal.

Este libro de investigación aborda, desde un enfoque científico y empírico, la relación sistémica expresada en la premisa de que el clima de trabajo determina directamente la efectividad de la Gestión del Talento Humano (GTH). A lo largo de sus capítulos, se analiza cómo variables intangibles como la confianza en el liderazgo, la equidad en el reconocimiento, el apoyo a la innovación y el fomento del trabajo

colaborativo influyen decisivamente en los procesos críticos de atracción, desarrollo, evaluación y retención del talento académico y administrativo.

La obra está estructurada para guiar al lector a través de un recorrido que va desde los fundamentos epistemológicos del clima organizacional en ámbitos educativos, pasando por el diagnóstico de brechas perceptuales entre docentes y administrativos, hasta la formulación de modelos prácticos de intervención. En suma, este texto invita a rectores, decanos, directores de recursos humanos e investigadores a repensar la universidad no solo como un centro de transmisión de saberes, sino también como un hábitat laboral que debe gestionarse con empatía, equidad y visión estratégica.

Para la sistematización de la investigación se plantearon tres preguntas de investigación: ¿De qué manera influye el clima organizacional en la gestión del talento humano de las instituciones de educación superior?, ¿Cuál es el estado actual del clima organizacional percibido por el personal (docente y administrativo) en las instituciones de educación superior?, ¿Qué lineamientos o estrategias se pueden proponer para optimizar la gestión del talento humano mediante la mejora del clima organizacional? Y se plantea como objetivo de investigación determinar la influencia del clima organizacional en la gestión del talento humano en las instituciones de educación superior, con el fin de proponer mejoras que fortalezcan el desempeño e identidad institucional.

La viabilidad, pertinencia y necesidad de esta investigación se sustentan en cuatro dimensiones fundamentales: teórica, práctica, metodológica y social-institucional. Desde la perspectiva del conocimiento científico, existe abundante literatura sobre el clima organizacional y la gestión del talento en entornos puramente corporativos o industriales. Sin embargo, los modelos de administración tradicionales suelen fallar al aplicarse mecánicamente en la educación superior debido a la singularidad de sus dinámicas organizativas.

Esta investigación se justifica teóricamente por cubrir una brecha en la literatura científica latinoamericana y por ofrecer un marco conceptual integrado que adapta las teorías clásicas del comportamiento organizacional a las realidades de la universidad contemporánea. Se propone una articulación conceptual en la que el clima organizacional no se concibe como un simple indicador de satisfacción, sino como un recurso estratégico y catalizador que viabiliza o bloquea las políticas de gestión del talento.

A nivel práctico, las universidades sufren pérdidas significativas de competitividad debido a problemáticas críticas no resueltas: altos índices de rotación de docentes investigadores de alto nivel, el síndrome de *burnout* durante la transición a modalidades híbridas de enseñanza y la desconexión operativa entre el personal administrativo y el académico.

Este libro aporta un valor utilitario directo para la toma de decisiones. Ofrece a los líderes universitarios (rectores, vicerrectores, decanos y gerentes de talento humano) un diagnóstico claro de los puntos de fricción en las IES. Asimismo, entrega estrategias e iniciativas de intervención listas para su implementación, que ayudan a transformar entornos de alta tensión laboral en espacios de alta productividad científica y de bienestar docente.

Metodológicamente, la investigación aporta valor al diseñar y validar un enfoque mixto de análisis (cualitativo y cuantitativo) de alcance correlacional-explicativo, calibrado específicamente para la estructura de las instituciones educativas.

A diferencia de los estudios meramente descriptivos, esta propuesta metodológica permite triangular datos duros (como tasas de retención, producción científica e indicadores de acreditación) con datos cualitativos e interpretativos derivados de la percepción de los propios actores universitarios (docentes, investigadores y administrativos). Los instrumentos de recolección y medición propuestos en este libro quedan a disposición de futuras investigaciones que busquen replicar el estudio o realizar análisis

comparativos transnacionales en la región.

Por ende, el impacto social de las universidades en el desarrollo de las naciones es indiscutible. Una institución de educación superior que descuida su clima de trabajo deteriora indirectamente la calidad de la enseñanza que reciben sus estudiantes y limita el impacto de su producción científica en la sociedad.

La justificación social de este estudio radica en que la mejora del clima laboral universitario se traduce en una mejora del servicio educativo para el país. Al optimizar los procesos de gestión de las personas en las IES, se promueve una cultura de excelencia, ética y compromiso social. Cuidar de quienes educan e investigan es el primer paso indispensable para asegurar que las universidades cumplan con éxito su misión de transformar vidas y generar el conocimiento que impulsa el desarrollo de nuestras comunidades.

Capítulo 1

El clima laboral universitario como ecosistema multidimensional

El estudio del clima laboral en las organizaciones constituye un campo de análisis tan recurrente como complejo en el marco de las ciencias sociales contemporáneas. La génesis de esta preocupación científica se remonta a un siglo atrás, específicamente a las investigaciones pioneras de Elton Mayo entre 1924 y 1933 en la Western Electric Co., en las que analizó el comportamiento de los trabajadores ante condiciones físicas y ambientales variables. A partir de este hito, la disciplina inició una transición constante hacia la comprensión de las percepciones humanas en el trabajo.

A finales de la década de 1930, Kurt Lewin y sus colaboradores sentaron los cimientos psicológicos del clima, un enfoque que Edwin Fleishman consolidó en 1953 al asociar el término con el liderazgo desde una óptica estrictamente académica. A pesar de la copiosa literatura acumulada, casi cincuenta años después de los primeros intentos formales de conceptualización, la comunidad científica sigue debatiendo sobre la modelización de variables explicativas universales, lo que confirma la naturaleza cambiante y multicausal de este constructo (Olaz, 2024).

Esta falta de consenso absoluto, constatada por autores como Parker en el año 2003, ha dado pie a una rica divergencia terminológica, en la que nociones como clima organizacional, acuñada por Salgado en 1996, o clima psicológico, propuesta por Tordera en 2007, convergen para definir la variable mediadora por excelencia entre las características objetivas de la

organización y la conducta de sus miembros. En este sentido, Méndez planteó en 2006 que el clima laboral constituye un atributo intrínseco del ser humano, un marco perceptivo mediante el cual el sujeto analiza, interpreta y otorga significado a las condiciones de su entorno laboral. De forma paralela, Schneider propuso en 1968 que los procesos psicológicos individuales determinan la estructuración de la percepción de este ambiente. En las instituciones de educación superior, este entramado de percepciones se vuelve aún más intrincado, conformando un ecosistema multidimensional en el que convergen diversos estamentos cuyas motivaciones y dinámicas configuran el bienestar productivo común.

El paradigma de la complejidad y las dinámicas sistémicas del campus

Abordar el entorno de trabajo universitario exige superar los análisis mecanicistas tradicionales e introducir el paradigma de la complejidad. Desde esta perspectiva, el clima laboral no puede entenderse como una propiedad estática o aislada, sino como un emergente de la interacción recursiva entre cuatro dimensiones fundamentales: la dimensión individual del sujeto, la dimensión grupal de los equipos de trabajo, la dimensión puramente organizativa —que engloba la cultura, la historia y la estructura formal— y la dimensión del entorno socioeconómico externo.

Estas dimensiones no operan de forma lineal, sino que configuran bucles relacionales en los que el individuo afecta al grupo, el grupo moldea a la organización y esta, a su vez, retroalimenta al individuo en un ciclo sin fin. Como sostienen Robbins y Judge en el año 2019, la cultura y el entorno de trabajo ejercen un poder tan determinante sobre la conducta y las emociones de las personas que un clima laboral negativo puede desestabilizar e incluso desmotivar a los colaboradores más comprometidos

de la institución.

Este fenómeno se agrava en el ámbito académico debido a la coexistencia de dos enfoques de percepción descritos en la teoría organizacional: el enfoque estructuralista, centrado en las características objetivas, físicas y jerárquicas que el trabajador simplemente recibe; y el enfoque subjetivista, que prioriza las expectativas psicológicas e individuales del personal. Para Vera (2026), al integrar ambos enfoques mediante un modelo interaccionista, el clima universitario se revela como un filtro a través del cual los miembros interpretan la realidad objetiva y construyen un ecosistema de factores tangibles —tales como la infraestructura física y los recursos de enseñanza— e intangibles —como la confianza mutua, las relaciones interpersonales y el reconocimiento del esfuerzo diario—.

Disparidades estamentales: el personal administrativo frente al cuerpo docente

La naturaleza híbrida de la universidad genera una notable disparidad entre las percepciones y las demandas del estamento administrativo y del personal docente e investigador. Por una parte, las dinámicas del personal de apoyo y de administración suelen alinearse con estructuras de toma de decisiones más estandarizadas. Un ejemplo de adaptabilidad y resiliencia en este grupo se documentó durante la crisis del COVID-19 en una sede universitaria colombiana (De La Cruz y Orosco, 2023).

A través de un diseño metodológico descriptivo de enfoque cualitativo y método inductivo, se evaluó a la totalidad de su personal administrativo, compuesto por veintisiete individuos, de los cuales veinticuatro completaron un cuestionario estructurado en ocho dimensiones mediante Google Forms y tres participaron en entrevistas cualitativas analizadas con el software ATLAS.ti.

Los hallazgos cuantitativos revelaron un clima favorable de 6,1 puntos

en una escala de Likert de 7,0, impulsado por la rápida adaptación de la institución. La dimensión de comunicación obtuvo el puntaje más sobresaliente, con 6,5, lo que demuestra que la provisión de herramientas ergonómicas para el teletrabajo, la capacitación en bioseguridad y el apoyo psicológico continuo logran estabilizar el clima del personal de apoyo administrativo bajo esquemas de dirección claros. Este patrón participativo y consultivo se repite en otras instituciones estatales, donde existe un canal de confianza y una delegación de decisiones específicas, aunque persistan el control y una comunicación descendente formalizada.

Por otra parte, la experiencia del cuerpo docente y científico revela dinámicas sustancialmente distintas, propensas a la desafección ante la falta de reconocimiento y de desarrollo profesional. Al analizar las instituciones de educación superior en Perú, se evidencian fallas en la interacción entre las autoridades y el personal académico. En la Escuela Profesional de Tecnología Médica de una universidad peruana, el setenta por ciento de los docentes calificó la actitud de las autoridades como desfavorable debido a la falta de precisión y claridad en la comunicación de las actividades institucionales.

Esta desconexión comunicativa se tradujo en un clima de tensión y desconfianza mutua. Asimismo, el setenta y cinco por ciento de los profesores manifestó estar en desacuerdo con la gestión directiva, denunciando que las autoridades ignoran la identificación de las necesidades de capacitación y de formación continua, lo que bloquea el desarrollo de su carrera docente y deteriora su desempeño profesional (Angeles et al., 2026). Finalmente, el sesenta y cinco por ciento de este personal académico reportó una ausencia de colaboración grupal, señalando que las actividades que demandan cooperación, liderazgo empático y manejo de relaciones interpersonales se abordan de manera fragmentada e individualista, lo que impide la consolidación de equipos académicos cohesionados (véase la Tabla 1).

Estas asimetrías demuestran que mientras el personal administrativo

responde positivamente a la claridad procedimental y al soporte tecnológico, el cuerpo docente exige niveles profundos de autonomía profesional, reconocimiento explícito del esfuerzo y canales de comunicación bidireccionales y horizontales para percibir su entorno de trabajo como saludable y estimulante (Pecino et al., 2015).

Tabla 1: Dimensiones, patrones y respuestas del estamento universitario

Estamento Universitario	Dimensiones Prioritarias	Patrones de Percepción Detectados	Respuestas Organizativas Requeridas
Personal Administrativo (Sede Palmira, Áncash, etc.)	Comunicación horizontal, herramientas de trabajo, capacitación en bioseguridad, retribución equitativa.	Alta favorabilidad en entornos de soporte rápido y estructurados (6/7 en el clima general, 6/7 en la comunicación durante crisis). En entornos deficientes se observa una alta sensibilidad en las condiciones de trabajo ($r_s = 0.2$), el reconocimiento ($r_s = 0.3$) y la compensación ($r_s = 0.3$).	Provisión de suministros ergonómicos y tecnológicos, de plataformas de teletrabajo eficientes y de programas formativos en competencias digitales.
Personal Docente e Investigador (Escuela de Tecnología Médica, Loja, etc.)	Autonomía profesional, reconocimiento institucional, formación continua y canales de comunicación claros.	Marcada insatisfacción ante actitudes directivas desfavorables (70%), falta de detección de necesidades de capacitación (75%) y escaso fomento del trabajo en equipo (65%). El clima se correlaciona con la salud y con las oportunidades de ascenso.	Programas de desarrollo profesional docente, fomento activo de la colaboración interdisciplinar y reestructuración de los canales de comunicación directiva.

La validación psicométrica: métricas e instrumentos de diagnóstico universitario

La complejidad intrínseca de estas dinámicas estamentales exige que cualquier intento de diagnóstico institucional esté respaldado por un proceso metodológico riguroso y por herramientas que demuestren sólidas propiedades psicométricas de validez y confiabilidad. Un diagnóstico del clima laboral en la educación superior se estructura en pasos esenciales que inician con la capacitación de directivos y del personal técnico, continúan con la adecuación y contextualización de la encuesta a las particularidades de la institución, avanzan con la aplicación del cuestionario y culminan con la tabulación, el análisis estadístico y la socialización de los resultados (Castañeda et al., 2023).

La validez de constructo de estos instrumentos se verifica mediante técnicas de reducción de datos, como el Análisis Factorial Exploratorio con rotación Varimax, que permite agrupar los reactivos en factores homogéneos y estimar su comunalidad, considerando valores superiores a 0 como indicador de correlación positiva entre las variables analizadas. Asimismo, la idoneidad de la muestra para ser factorizada se evalúa mediante la medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin y la prueba de esfericidad de Bartlett, procurando que esta última arroje valores estadísticamente significativos para rechazar la hipótesis de una matriz de identidad.

El Análisis Factorial Confirmatorio es el paso definitivo para ratificar que la estructura factorial propuesta se ajusta empíricamente a la realidad observada, empleando índices de bondad de ajuste como el Bentler-Bonett de Ajuste No Normado, el Índice de Ajuste Comparativo y el Root Mean Square Error of Approximation, donde valores de CFI e índices de ajuste incrementales por encima de 0 y un RMSEA inferior a 0.8 determinan la

viabilidad del modelo analizado. Por último, la consistencia interna y la estabilidad de las escalas de medida se estiman mediante el coeficiente alfa de Cronbach, cuyos valores se sitúan entre 0.70 y 0.90, lo que certifica una buena consistencia interna de los reactivos y valida la confiabilidad del instrumento aplicado (véase la Tabla 2).

Tabla 2: Instrumentos de validación psicométrica, método y apreciación

Instrumento de Medición	Autores de Referencia	Estructura de Factores e Ítems	Parámetros Psicométricos y de Ajuste	Foco Metodológico
Cuestionario de Clima de Koys y Decottis (Adaptado)	Chiang et al.	5 factores explicativos y 18 reactivos en total.	NFI = 0.89; RMSEA = 0.78; CFI = 0.02; TLI = 0.6; $\chi^2/gf = 3.0$; alfa de Cronbach de 0.9.	Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) aplicado para validar la estructura del clima en el estamento docente de las universidades públicas.
Escala de Clima Organizacional en Centros Escolares de Nivel Superior	Salazar et al.	53 ítems estructurados en subcategorías de comportamiento.	Coefficiente V de Aiken de 0.8 en el juicio de expertos; depuración de reactivos con comunalidades inferiores a 0.5.	Análisis Factorial Exploratorio (AFE) para identificar la comunalidad entre dimensiones como la libertad de aprendizaje y la relevancia vocacional.
Escala ECOS-S	Segredo	3 dimensiones generales (Humana, Estructural, Liderazgo) y 10 categorías específicas.	Ponderación mediante una escala Likert de tres niveles (0-2). Un puntaje de 6 clasifica un clima como adecuado.	Instrumento multidimensional simplificado diseñado para facilitar la gestión del cambio y la toma de decisiones rápidas.
Validación en el	Psicumex	3 factores	Índice Bentler	Estructuración

Instrumento de Medición	Autores de Referencia	Estructura de Factores e Ítems	Parámetros Psicométricos y de Ajuste	Foco Metodológico
Sector Servicios de Hermosillo		analíticos (estrés, comportamiento organizativo y organización del trabajo) en 10 dimensiones y 59 reactivos.	Bonett de Ajuste No Normado e Índice de Ajuste Comparativo con un nivel de aceptación mínimo de 0.3.	multivariable para evaluar la consistencia entre los servicios públicos y privados.

Impacto del clima en las funciones sustantivas de la universidad y la investigación como acto colectivo

El clima de trabajo y la satisfacción influyen en el desempeño docente, regulando la calidad de la enseñanza que reciben los estudiantes y la eficiencia operativa de la institución. En centros educativos en los que el clima organizativo se califica como bajo en la mitad de los casos, se observa un efecto que sitúa el desempeño docente en rangos moderados en casi la mitad de los análisis evaluados (Angeles et al., 2026). Esta influencia se constata al desagregar el desempeño de los docentes universitarios en sus funciones sustantivas. Los datos recopilados en la Universidad Nacional de Loja demuestran que los docentes desempeñan su rol de forma dispar según el área funcional: mientras que el desempeño en la dimensión de docencia directa se evalúa en niveles sobresalientes, el rendimiento en las dimensiones de vinculación con la sociedad y de investigación científica se sitúa en rangos inferiores.

El origen de esta asimetría se halla directamente vinculado a la percepción del clima de reconocimiento institucional. A pesar de percibir fortalezas en comunicación, liderazgo y autonomía, los docentes reportaron

puntuaciones bajas en la dimensión de reconocimiento, lo que evidencia la carencia de políticas de reconocimiento del esfuerzo académico y científico por parte de la universidad. La ausencia de un clima de reconocimiento obstaculiza la motivación del personal docente para salir de la enseñanza programada y asumir tareas de alta incertidumbre y alta exigencia cognitiva, como la investigación científica y la extensión social (Aguirre, 2025).

Este comportamiento organizativo cobra un significado crítico al abordar el estatuto de la investigación en la universidad contemporánea. Tradicionalmente, la actividad investigadora se ha analizado desde perspectivas epistemológicas, metodológicas o histórico-sociales aisladas, concibiéndola como el resultado de un esfuerzo individual y solitario del académico. Sin embargo, la investigación universitaria constituye, fundamentalmente, un hecho sociológico y organizacional; es una acción transindividual, colectiva e institucionalizada que demanda la conformación de grupos de trabajo consolidados, estructuras de procesos estables, así como normas y valores compartidos.

La productividad científica y tecnológica de una universidad no es la suma de genialidades individuales, sino el resultado emergente de la capacidad organizativa de la institución para estructurar redes de necesidades colectivas, gestionar de manera eficiente los recursos y articular programas y líneas de investigación unificados.

Un clima laboral desfavorable, caracterizado por la desconfianza, la falta de colaboración y un liderazgo autocrático, fractura la cohesión de los grupos de investigación y desincentiva la producción conjunta, lo que obliga a los académicos a replegarse en productos individuales desconectados de las demandas de la sociedad. Por el contrario, un clima que promueva de manera constructiva las relaciones interpersonales de amistad y el espíritu de cooperación mutua dinamiza la transferencia y la generación del conocimiento colectivo.

De hecho, los análisis cuantitativos confirman una correlación de Pearson de $r = 0.7$ Entre la calidad del clima organizacional y la productividad laboral en general. Para validar estas correlaciones inferenciales en muestras de menor tamaño (frecuentemente inferiores a cincuenta elementos), los investigadores recurren a la prueba de Shapiro-Wilk para determinar la normalidad de los datos antes de aplicar pruebas no paramétricas, como el coeficiente Rho de Spearman, con el fin de confirmar la interdependencia lineal y directa entre el bienestar del ecosistema y el rendimiento productivo institucional.

Bienestar, estrés ocupacional y marcos regulatorios de la salud laboral

El bienestar del personal universitario debe abordarse desde la psicología positiva, que distingue dos dimensiones esenciales en el entorno de trabajo: el bienestar subjetivo o hedonista, asociado a la complacencia, al nivel de agrado y a las emociones positivas inmediatas del trabajador; y el bienestar psicológico o eudaimonista, enfocado en el desarrollo del potencial profesional, la autoactualización y la trascendencia del rol asignado.

Para que un colaborador experimente este bienestar eudaimonista profundo, deben conjugarse tres factores determinantes: la posibilidad real de llevar a cabo sus tareas cotidianas sin obstáculos operativos impuestos por la burocracia, la disponibilidad efectiva de los recursos e infraestructura necesarios para cumplir con su misión, y la ausencia de contradicción ética entre la práctica diaria de su puesto y el significado ideal que el sujeto atribuye a su profesión. Cuando estas condiciones óptimas fallan, el clima de la institución se degrada y se convierte en un generador de estrés ocupacional y de riesgos psicosociales.

El estrés laboral se manifiesta de forma multidimensional en cuatro

factores clave: la sobrecarga de trabajo físico y mental, la fatiga emocional derivada del desgaste en las interacciones cotidianas, la incertidumbre de rol provocada por la falta de directrices claras y las condiciones de trabajo materiales e higiénicas deficientes. Al no registrarse distribuciones normales en los datos de estrés y clima en la educación superior, las pruebas de correlación no paramétricas de rho de Spearman confirman sistemáticamente la existencia de correlaciones inversas significativas entre ambas variables: un incremento en las dimensiones positivas del clima laboral, como el liderazgo integrador y la comunicación transparente, predice una reducción en los niveles de sobrecarga de trabajo y de fatiga emocional de los colaboradores.

Para Cantú et al. (2023), esta estrecha vinculación entre el clima, la salud mental y el desempeño del capital humano ha impulsado una creciente formalización legal y regulatoria a nivel internacional. En el contexto latinoamericano, países como Colombia han establecido un marco normativo vinculante mediante la Resolución 0312 de 2019, que obliga a todas las organizaciones a implementar estándares mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo para prevenir accidentes y enfermedades de origen laboral.

Asimismo, la Ley 1010 de 2006 de protección contra el acoso laboral, complementada con la creación obligatoria de los Comités de Convivencia Laboral, regulados por la Resolución 652 de 2012, consagra el derecho de los trabajadores a gozar de un ambiente laboral sano, digno y libre de maltrato.

A nivel transnacional, la ratificación de instrumentos como el Convenio 190 de la Organización Internacional del Trabajo refuerza el compromiso de los Estados y las universidades de erradicar la violencia y el acoso mediante un enfoque integral de derechos humanos, reconociendo que un clima laboral saludable e inclusivo constituye un derecho laboral fundamental exigible y un pilar de competitividad social.

Estrategias de gobernanza universitaria y el modelo de confianza de excelencia

La gestión estratégica del clima laboral y el diseño de planes de mejora continua constituyen prioridades para los líderes de la gobernanza universitaria contemporánea. Este proceso requiere una hoja de ruta estructurada en pasos cardinales que se detallan en la Tabla 3:

Tabla 3: Fases operativas de gobernanza universitaria

Fase Operativa	Acciones Metodológicas Críticas	Herramientas Tecnológicas y de Soporte	Productos y Resultados Esperados
1. Definición y Planificación	Capacitación previa para directivos y personal clave. Establecimiento de objetivos y delimitación de variables demográficas.	Zoom, Microsoft Teams para reuniones de alineación estratégica.	Documento de objetivos, mapa de estamentos y cronograma del diagnóstico.
2. Diseño y Adecuación	Adaptación de la escala psicométrica a la realidad institucional. Validación cualitativa mediante grupos focales.	Plataformas colaborativas y encuestas digitales (como Google Forms y SurveyMonkey).	Cuestionario adaptado y validado en su contenido y en su constructo.
3. Recopilación y Aplicación	Aplicación anónima al personal. Registro de datos sociodemográficos de cabecera sin comprometer la confidencialidad.	Correo electrónico institucional, Workplace de Facebook, Slack.	Matriz de datos cuantitativos y transcripción de entrevistas cualitativas.
4. Análisis y Diagnóstico	Tabulación de datos. Búsqueda de patrones	Excel, software de análisis cuantitativo, ATLAS.ti (versión 7.	Informe de clima laboral por unidades de trabajo que

Fase Operativa	Acciones Metodológicas Críticas	Herramientas Tecnológicas y de Soporte	Productos y Resultados Esperados
	departamento. Análisis cualitativo de entrevistas semiestructuradas.		identifique factores de riesgo y fortalezas.
5. Implementación de Mejoras	Elaboración de planes de acción correctivos. Involucramiento de los colaboradores para mitigar la resistencia al cambio.	Plataformas de feedback continuo y check-ins regulares (15Five).	Plan de intervención ejecutado, evaluación continua y mejora del bienestar organizacional.

En la actualidad, el diagnóstico del clima ha evolucionado más allá de las encuestas anuales estáticas, incorporando plataformas tecnológicas de retroalimentación continua y 'check-ins' regulares, como 15Five, que permiten a los directivos realizar ajustes ágiles en tiempo real, así como el análisis de las interacciones de comunicación mediante herramientas de uso diario como Slack o Workplace de Facebook. Este enfoque dinámico ha permitido a diversas instituciones de educación superior de gestión privada en el Perú situar al colaborador en el centro de la estrategia organizativa y obtener reconocimientos mediante la Certificación Internacional de Great Place to Work. El modelo evaluativo de Great Place to Work actúa como un socio en la cultura organizacional al basarse en un enfoque de confianza.

En la Universidad César Vallejo, la percepción de sus colaboradores condujo a la obtención de este sello de excelencia, tras registrar un ochenta y cinco por ciento en la dimensión de orgullo, un ochenta y uno por ciento en camaradería, un setenta y ocho por ciento en credibilidad directiva, un setenta y cinco por ciento en respeto mutuo y un setenta y tres por ciento en imparcialidad en el trato. De manera complementaria, la Universidad Tecnológica del Perú fundamenta su clima y su propuesta de valor para el empleado en la movilización en torno a un propósito: transformar para

siempre la vida de sus estudiantes en todo el país.

Esta cultura se operacionaliza mediante la gestión activa de la evaluación por competencias, alineada con valores como la Integridad, la Pasión, el Trabajo en Equipo, la Excelencia, el Aprendizaje Continuo y la Vocación de Servicio; el desarrollo sistemático de líderes como modelos de conducta; y la difusión constante de los éxitos organizacionales. En un entorno competitivo por el talento, el diseño de estas estrategias de 'Employer Branding' y la oferta de un salario emocional competitivo —que incluya flexibilidad laboral y oportunidades de crecimiento— resultan críticos para atraer y retener a los mejores profesionales, convirtiendo el clima en una ventaja competitiva sostenible en el mercado educativo.

La comprensión del clima laboral universitario desde la perspectiva de un ecosistema multidimensional y complejo revela que las instituciones de educación superior no pueden gestionarse mediante recetas corporativas lineales o mecanicistas. Al coexistir estamentos con lógicas de acción e intereses profundamente diferenciados, la gobernanza universitaria debe articular políticas diferenciadas que atiendan simultáneamente la necesidad de claridad operativa del personal administrativo y las demandas de autonomía, eudaimonía y reconocimiento profesional que definen la labor del cuerpo docente y científico (García, 2024). El éxito de las funciones sustantivas de la universidad, especialmente la consolidación de la investigación como un hecho organizacional colectivo y transformador, depende de la superación del individualismo y de la construcción de una atmósfera institucional cimentada en la confianza, el apoyo mutuo y la equidad.

Frente a entornos cada vez más regulados por estándares nacionales de salud ocupacional e instrumentos internacionales de acreditación, la medición del clima laboral debe abandonar su carácter meramente punitivo o cosmético. Las universidades del futuro están llamadas a implementar

herramientas psicométricas dinámicas y basadas en la ciencia que evalúen de forma continua la experiencia laboral, integrando estos diagnósticos en planes estratégicos de desarrollo humano (Oyola y Román, 2025). Únicamente mediante un liderazgo de servicio que sitúe el bienestar del colaborador en el centro de la estrategia organizativa y mediante la formalización de una propuesta de valor basada en un propósito social trascendente, las universidades lograrán mitigar el estrés laboral, retener el talento de excelencia y responder con agilidad a las demandas científicas, tecnológicas y humanas que la sociedad contemporánea les exige.

Capítulo 2

Dimensiones del Clima Laboral en la Academia: Liderazgo, Comunicación Interna y Gestión Emocional

El quehacer de los profesionales de la educación superior está condicionado por la percepción subjetiva y colectiva que poseen de su entorno laboral, lo que se proyecta de manera directa en la calidad de la enseñanza, la productividad investigativa y el beneficio que la universidad transfiere a la sociedad. La academia opera bajo dinámicas singulares en las que coexisten exigencias de alta especialización científica, burocracia administrativa y una interacción constante con estudiantes en etapas avanzadas de formación profesional. Dentro de este marco, el clima organizacional se define como una variable interviniente de gran complejidad que media entre los factores estructurales del sistema institucional y el comportamiento individual de sus colaboradores (Morales y Ayala, 2025).

Los análisis empíricos revelan que un entorno laboral fortalecido actúa como predictor directo del desempeño docente, lo que se evidencia en una correlación positiva alta y estadísticamente significativa con el rendimiento del profesorado. Asimismo, existe una asociación positiva, de magnitud media y significativa, entre el clima laboral y la satisfacción en el puesto de trabajo en las instituciones de la región (Angeles et al., 2026). Por el contrario, un clima

caracterizado por la desconfianza, la fragmentación de equipos y la ausencia de soporte institucional se correlaciona directamente con el surgimiento de la violencia laboral, el desinterés profesional, el estrés agudo y un menoscabo general de los estándares pedagógicos.

La percepción del clima laboral en las universidades no es uniforme; por el contrario, se encuentra internamente diferenciada según el perfil demográfico, laboral y de contratación del personal. Mientras que el personal de planta o antiguo tiende a percibir un nivel de afiliación estable, los docentes contratados temporalmente o por horas experimentan una convivencia fluctuante y altos niveles de incertidumbre, lo que agrava significativamente su vulnerabilidad al estrés laboral y reduce su compromiso con la misión institucional (véase la Tabla 4).

Tabla 4: Caracterización de las percepciones del clima laboral según el perfil del personal académico

Perfil Docente	Condiciones de Contratación y Estructura Laboral	Percepción Predominante del Clima Organizacional	Factores Críticos de Estrés y Desgaste
Docente de Tiempo Completo / Ordinario	Estabilidad laboral garantizada, acceso a recursos de investigación, participación en la gobernanza institucional.	Mayor nivel de afiliación y compromiso a largo plazo, aunque reporta tensiones debido al exceso de carga administrativa y a la presión por publicar.	Sobrecarga de funciones académicas, evaluación continua por pares y demandas de investigación acreditada.
Docente de Medio Tiempo	Contratos de duración intermedia, menor acceso a presupuestos de investigación, equilibrio entre funciones docentes y administrativas.	Percepción moderada de pertenencia, sentimientos frecuentes de exclusión respecto de las decisiones estratégicas del departamento.	Ambigüedad de roles, baja remuneración en relación con el tiempo de preparación exigido y oportunidades de promoción limitadas.

Perfil Docente	Condiciones de Contratación y Estructura Laboral	Percepción Predominante del Clima Organizacional	Factores Críticos de Estrés y Desgaste
Docente por horas / contratado	Contratación temporal sujeta a necesidades presupuestarias inmediatas, remuneración por hora de clase dictada, con nula estabilidad.	Relación fluctuante con la institución, baja afiliación, percepción de desvalorización laboral y desconexión con los equipos de planta.	Alta inestabilidad económica, desprotección contractual, nulo apoyo emocional institucional y elevados niveles de estrés laboral.

Tipologías y Modelos de Liderazgo en la Gerencia Educativa: Impactos en la Seguridad Psicológica y el Cambio

El estilo de dirección ejercido por los decanos, los directores de departamento y las comisiones directivas constituye el principal catalizador del clima y la cultura en las instituciones educativas. En la administración universitaria conviven múltiples enfoques de liderazgo que determinan la motivación y el comportamiento de los equipos de trabajo (Aguirre, 2025). El análisis de estos estilos permite estructurar su impacto según los siguientes enfoques teóricos dominantes:

Liderazgo Transformacional y Transaccional

Bajo el modelo clásico de Bass y Avolio, el liderazgo transformacional se fundamenta en la capacidad del líder para motivar, inspirar y comprometer a sus colaboradores más allá del mero intercambio de intereses materiales, promoviendo una visión compartida del futuro. Este enfoque se estructura en cuatro dimensiones operativas altamente valoradas en el ámbito académico: la influencia idealizada (conducta moral y ética

ejemplar), la motivación inspiracional (comunicación asertiva de objetivos y fomento del optimismo), la estimulación intelectual (fomento de la creatividad y de la postura crítica) y la consideración individualizada (trato personalizado según las necesidades y metas de cada seguidor).

Diversos estudios ratifican que el liderazgo transformacional mejora el desempeño global de la universidad y facilita la adaptación a entornos dinámicos y a las demandas de cambio institucional, como los procesos de acreditación y las reformas curriculares. En contraposición, el liderazgo transaccional opera sobre la base de la recompensa contingente y de la dirección por excepción (Aragón et al., 2004). Si bien la recompensa contingente ayuda a aclarar las expectativas de rendimiento y las metas a corto plazo, la dirección por excepción activa —centrada exclusivamente en la supervisión de errores y el castigo— genera rechazo, desmotiva al personal sumiso y deteriora el clima de colaboración.

Liderazgo de Servicio y Liderazgo Distribuido

El liderazgo de servicio aporta una perspectiva centrada en el bienestar del capital humano mediante siete competencias esenciales: el apoyo emocional al personal, la creación de valor para el colaborador, las habilidades conceptuales para comprender la operatividad del puesto, el empoderamiento, el apoyo al desarrollo individual, el comportamiento ético y el anteponer las necesidades de los subordinados. La adopción de este estilo se correlaciona positivamente con altos índices de satisfacción laboral y de compromiso organizacional (Pecino et al., 2015).

Por su parte, el liderazgo distribuido propuesto por Spillane se desmarca de la figura de un líder único y centralizado, concibiendo la dirección como una práctica compartida que emerge de las interacciones cotidianas entre múltiples actores. Sus dimensiones principales —interacción social, relevancia del contexto, prácticas específicas observables, dispersión de roles y

orientación hacia objetivos comunes— permiten que los docentes asuman responsabilidades de gestión de manera cooperativa, lo que optimiza la confianza recíproca y mitiga la rigidez jerárquica.

El Papel Mediador de la Seguridad Psicológica

Uno de los descubrimientos más significativos en la teoría organizacional contemporánea es el papel mediador de la seguridad psicológica en la relación entre el liderazgo transformacional y el clima laboral. De acuerdo con modelos de ecuaciones estructurales aplicados en entornos institucionales, se ha confirmado un efecto indirecto positivo y estadísticamente significativo del liderazgo transformacional sobre el clima organizacional, mediado por la seguridad psicológica. (IC del 95%: 0–0).

Este hallazgo demuestra que la capacidad de un directivo universitario para mejorar la percepción del clima de trabajo depende de su habilidad para construir un entorno libre de repercusiones negativas, en el que los docentes e investigadores se sientan seguros de proponer nuevas ideas, manifestar discrepancias, asumir riesgos y recibir retroalimentación constructiva sin temor a ser sancionados, humillados o ignorados por la autoridad. El desarrollo de esta seguridad psicológica no solo optimiza el clima de aula y el rendimiento pedagógico, sino que también reduce sustancialmente el ausentismo y mitiga la prevalencia de dolencias psicosociales crónicas, como el desgaste profesional.

Canales, Barreras y Diversidad Intergeneracional de la Comunicación Interna

La comunicación interna es la herramienta estratégica indispensable para dinamizar los procesos de gestión académica, coordinar la vinculación

con el sector productivo y consolidar un ambiente de trabajo armonioso. Dentro de las universidades, la transferencia de información se produce en tres niveles direccionales: descendente (difusión de normas, directrices, políticas de trabajo y beneficios), ascendente (canales de retroalimentación, buzones de sugerencias y encuestas de opinión) y horizontal o informal (coordinación técnica entre docentes de una misma sección o entre equipos multidisciplinares) (Proaño et al., 2026).

A pesar de contar con múltiples plataformas digitales de comunicación, las instituciones de educación superior a menudo experimentan serios fallos de comunicación debido al predominio de flujos eminentemente verticales y descendentes dirigidos por la alta dirección (Aragón et al., 2004). Cuando la comunicación interna se limita a la transmisión rígida de normativas, sin espacios para el diálogo bidireccional, se distorsiona el mensaje original, se anula la retroalimentación oportuna y se promueve el surgimiento de rumores dañinos que lesionan la cohesión institucional.

De acuerdo con la caracterización teórica basada en la taxonomía de Chiavenato, las principales barreras de comunicación interna identificadas en el ámbito académico se dividen en tres grandes tipologías de interferencia (véase la Tabla 5):

Tabla 5: Análisis de las barreras de comunicación interna en el ámbito universitario

Categoría de Barrera	Factores Limitantes Específicos	Porcentaje de Incidencia Reportado	Frecuencia de Manifestación en la Academia	Impacto Operativo e Institucional
Barreras Personales	- Percepciones individuales sesgadas. - Motivaciones y sentimientos personales.	- Percepciones: 42%. - Motivaciones: 42%. - Deficiencia para escuchar: 7%.	- A veces: 50%. - Frecuentemente: 42%.	- Distorsión emocional de las directrices de trabajo, surgimiento de conflictos

Categoría de Barrera	Factores Limitantes Específicos	Porcentaje de Incidencia Reportado	Frecuencia de Manifestación en la Academia	Impacto Operativo e Institucional
	Deficiencia severa en la escucha activa.			interpersonales y fragmentación de los equipos docentes.
Barreras Físicas	- Canales de comunicación saturados. Distancia geográfica entre sedes. Deficiencias en el ambiente de oficina.	- Canales saturados: 50%. Distancia física: 28%. - Ambiente físico: 14%.	- A veces: 78%. - Frecuentemente: 14%.	- Retraso crónico en el flujo de información académica, pérdida de mensajes por la saturación de correos y aislamiento de los docentes.
Barreras Semánticas	- Variación de significados de las palabras. Uso de jerga administrativa compleja. Restricción o hermetismo del lenguaje.	- Variaciones: 71%. - Restricciones: 14%.	- A veces: 71%. - Frecuentemente: 14%.	- Malentendidos en la ejecución de procesos de acreditación, discrepancias interpretativas entre directivos y docentes.

A estas limitaciones estructurales se suma la compleja dinámica de la diversidad generacional en las plantillas académicas. Hoy en día, en las universidades, coexisten docentes pertenecientes a la generación de los *Baby Boomers* —quienes priorizan la formalidad, la permanencia institucional y la jerarquía, y consideran la organización como un medio para adquirir prestigio y estabilidad a largo plazo— con las generaciones de la *Generación X* y los *Millennials*.

El personal de la generación *Millennial* posee características psicosociales marcadamente diferenciadas: muestra una gran aptitud para romper con los formalismos tradicionales, exige un acercamiento inmediato de sus superiores, prioriza el trabajo colaborativo e integra un doble estilo

formal-informal en su comunicación. Se trata de profesionales con una sólida orientación ética, altamente sensibles al cuidado del medio ambiente y motivados por proyectos que promuevan la sustentabilidad y la responsabilidad social institucional.

Sin embargo, debido a la inmediatez con la que se han formado, con frecuencia carecen de constancia frente a procesos burocráticos lentos, se desaniman con facilidad ante la falta de reconocimiento asertivo y requieren ser estimulados y retroalimentados de manera continua. Si la universidad falla en diseñar experiencias de comunicación adaptadas al lenguaje y a los valores de cada generación, el flujo de información se fragmenta en "ruido", malentendidos y desmotivación, lo que afecta severamente la productividad y propicia una cultura del individualismo y del distanciamiento interdepartamental.

Gestión Emocional y el Síndrome de Desgaste Profesional (*Burnout*): La Complejidad de la Atención Plena

El síndrome de *burnout*, o desgaste profesional, es un trastorno psicosocial derivado de la exposición prolongada a estresores laborales crónicos que superan los recursos adaptativos del individuo, y es especialmente frecuente en profesiones con un alto nivel de contacto directo con personas y de demandas de servicio público, como la educación superior (Proaño et al., 2026). El síndrome se estructura clásicamente en tres dimensiones críticas: el agotamiento emocional (pérdida de energía física y psíquica), la despersonalización (desarrollo de actitudes apáticas, cínicas o distantes hacia el alumnado o los pares) y la reducida realización personal y profesional (sentimientos de fracaso y de pérdida de autoeficacia) (véase la Tabla 6).

Para comprender con exactitud la incidencia de este fenómeno y su relación con las dimensiones del clima laboral y la satisfacción del personal de una institución pública de educación superior, el análisis cuantitativo ofrece un valioso marco descriptivo e inferencial (Pecino et al., 2015).

Tabla 6: Niveles y correlaciones del clima laboral, satisfacción y burnout en personal de educación superior

Variables Dimensiones Organizacionales	Niveles Descriptivos y Estadísticas de Frecuencia	Coefficientes de Correlación (Rho de Spearman)	Implicaciones Clínicas y Administrativas
Clima Organizacional	- <i>Reconocimiento</i> : 61% de nivel promedio de satisfacción; 33% de alto; 3% de muy alto. - <i>Trabajo en Equipo</i> : Media de 2. (percepción general favorable). - <i>Innovación</i> : 52% estimulada casi siempre; 33% siempre.	- Con Satisfacción Laboral : $\text{Rho} = 0.39$ ($p < 0.5$). - Con Burnout : $\text{Rho} = -0.03$ ($p < 0.5$).	Un mejor diseño del clima organizacional, con énfasis en el apoyo mutuo y la innovación, promueve niveles más altos de satisfacción laboral e inhibe el desgaste profesional.
Satisfacción Laboral	- <i>Satisfacción con el Trabajo</i> : 60% indiferente; 39% satisfecho. - <i>Satisfacción con la Remuneración</i> : 36% indiferente; 39% satisfecho; 13% muy satisfecho. - <i>Ambiente Físico</i> : 38% indiferente; 23% satisfecho; 0% muy satisfecho.	- Con burnout : $\text{Rho} = -0.24$ (relación nula o no significativa).	Sorprendentemente, la satisfacción laboral intrínseca no anula el desgaste; un docente puede amar su disciplina académica y estar satisfecho con su salario, pero aun así sufrir burnout por sobrecarga.
Síndrome de Burnout	- <i>Agotamiento Personal</i> : 41% muy alto; 38% medio; 19% alto. - <i>Despersonalización</i> :	- Con Variables Demográficas : Correlaciones significativas con la edad, la experiencia	El altísimo nivel de despersonalización (85%) constituye una señal de alerta epidemiológica que

Variables y Dimensiones Organizacionales	Niveles Descriptivos y Estadísticas de Frecuencia	Coefficientes de Correlación (Rho de Spearman)	Implicaciones de Clínicas y Administrativas
	85% muy alto; 14.1% medio; 0.8% alto. - Desmotivación: 69% alto; 30% medio.	y la carga horaria.	evidencia una severa desconexión afectiva del personal respecto de su labor.

Nota: Datos estadísticos basados en la investigación psicométrica realizada con el personal de la Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión.

Las investigaciones demuestran que las variables demográficas e institucionales actúan como predictores del burnout en el profesorado de educación superior :

- **Edad y Experiencia:** Los docentes más jóvenes y con menor experiencia en el aula universitaria reportan niveles más altos de agotamiento emocional y de despersonalización. En contrapartida, los docentes de mayor edad y trayectoria demuestran niveles sustancialmente superiores de claridad emocional y autorregulación, lo que les permite afrontar con mayor eficacia las demandas socioemocionales de la cátedra.
- **Carga Horaria y Actividad Científica:** El número elevado de horas lectivas de docencia directa, combinado con la presión de realizar actividades de investigación acreditada, incrementa de forma lineal el agotamiento emocional.
- **Condición Laboral:** Los docentes con contratos temporales o inestables experimentan niveles más altos de estrés y de vulnerabilidad psíquica en comparación con los profesores titulares o con permanencia garantizada.
- **Género:** En contextos específicos de programas universitarios de salud, se ha observado que el grupo masculino presenta mayores índices de burnout general en relación con las docentes femeninas (62% frente a

37%); sin embargo, revisiones sistemáticas generales indican que las docentes mujeres tienden a reportar puntajes más elevados en la dimensión específica de agotamiento emocional debido a la doble carga de trabajo productivo y reproductivo.

Para mitigar este desgaste, la inteligencia emocional actúa como un amortiguador de primer orden. De acuerdo con el modelo de habilidades de Mayer y Salovey, la inteligencia emocional faculta al docente para percibir con precisión los estados afectivos propios y ajenos, asimilar las emociones para facilitar la toma de decisiones, comprender la complejidad de las transiciones de humor y regular conscientemente sus emociones para lograr el crecimiento personal. Los docentes universitarios que poseen niveles adecuados de inteligencia emocional son capaces de autogestionar el estrés derivado de situaciones problemáticas con alumnos difíciles, neutralizar los sentimientos de culpabilidad y mantener la motivación activa ante la escasez de recursos institucionales.

A pesar de que el entrenamiento en regulación socioemocional es una recomendación estándar, la introducción de prácticas como la atención plena o *mindfulness* ha revelado dinámicas de alta complejidad científica. Definido como el proceso de prestar atención abierta, deliberada y libre de juicios al momento presente, el *mindfulness* suele considerarse un antídoto ideal contra el estrés laboral (Peralta et al., 2026).

Sin embargo, estudios empíricos con docentes de educación superior han determinado una correlación positiva débil, pero estadísticamente significativa, de 0,60 entre los niveles generales de *mindfulness* y el síndrome de *burnout*. Al analizar pormenorizadamente cada una de las dimensiones psicométricas de la atención plena, se observa este incremento paradójico en todas sus facetas:

- **Dimensión de Observación:** Correlación positiva de $r = 0.005$
- **Dimensión de Descripción:** Correlación positiva con $r = 0.2$

- **Dimensión de Actuar con Conciencia:** Correlación positiva $r = 0.3$
- **Dimensión de Ausencia de Juicio:** Correlación positiva ($r = 0.2$).
- **Dimensión de Ausencia de Reactividad:** Correlación positiva ($r > 0.1$).

La explicación científica de esta paradoja radica en un mecanismo cognitivo de hipervigilancia de los propios estados psicofisiológicos. Al instruir intensivamente a un docente estresado en técnicas de atención plena individual, este desarrolla una agudeza excepcional para "observar" y "describir" con precisión sus propios niveles de fatiga, tensión muscular y agotamiento emocional. Si la institución no implementa de forma paralela cambios en el entorno de trabajo, esta mayor sensibilidad interna, desprovista de control sobre las demandas del puesto, amplifica la autopercepción de cansancio y puede derivar en una puntuación más alta en desmotivación y despersonalización.

Por lo tanto, la atención plena no debe promoverse como una demanda corporativa individual de autogestión de la resiliencia en un entorno de sobreexplotación; por el contrario, requiere combinarse estrictamente con estrategias de afrontamiento activo, soporte social interdepartamental y la reducción objetiva de las cargas de trabajo extrínsecas.

Programas de Intervención y Rediseño del Clima Académico

La consolidación de un ambiente de trabajo saludable, transparente y proactivo en las universidades requiere migrar de soluciones cosméticas y temporales a planes estratégicos integrales y sostenibles. Para intervenir eficientemente en el clima laboral, se recomienda la formulación de planes estructurados en tres fases sucesivas con el apoyo del modelo FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para canalizar las

particularidades de cada departamento:

Fases de Implementación del Plan de Mejora del Clima Académico

- **Fase de Diagnóstico:** Consiste en convocar, de manera personal y confidencial, a docentes ordinarios y contratados, así como al personal administrativo y de servicios, para aplicar instrumentos métricos confiables, con la finalidad de recopilar datos precisos sobre las necesidades físicas, salariales, de reconocimiento y de comunicación institucional. Durante esta fase, es idóneo complementar los datos cuantitativos con dinámicas cualitativas, como la técnica de la "caja negra", en la que los empleados depositan sugerencias u opiniones anónimas sobre comportamientos directivos, lo que permite aflorar tensiones que suelen permanecer silenciosas por temor a represalias.
- **Fase de Planificación:** Una vez procesada la información e identificados los nudos de conflicto (como relaciones deficientes entre docentes o desconfianza hacia los mandos directivos), se procede al diseño de estrategias específicas, medibles y realistas. En esta fase es vital capacitar a los decanos y jefes de las áreas comerciales, de operaciones y de finanzas en habilidades blandas, inteligencia emocional y resolución de conflictos, con el fin de corregir estilos autoritarios y transformarlos en modelos participativos que faciliten el diálogo permanente.
- **Fase de Implementación y Seguimiento:** Corresponde a la ejecución de las acciones diseñadas, a la asignación de presupuestos sólidos y al monitoreo continuo mediante encuestas rápidas de seguimiento. Se debe enfatizar la retroalimentación constructiva sistemática, el

establecimiento claro de directrices de promoción y la provisión de recursos tecnológicos adecuados para evitar la sobrecarga de trabajo y la pérdida de motivación del profesorado.

Un aspecto de especial relevancia en el rediseño del clima académico es evitar la personalización y la privatización del estrés, un enfoque habitual que exige al docente individual incrementar de manera continua su resiliencia y autocontrol sin modificar las condiciones laborales extenuantes que originan su desgaste (Oyola y Román, 2025). Las instituciones de educación superior tienen la responsabilidad ética y legal de diseñar entornos que promuevan la salud laboral y el bienestar colectivo como base esencial para la excelencia académica (véase la Tabla 7).

Tabla 7: Plan de intervención integral y estrategias para la mejora del clima laboral universitario

Línea de Acción Estratégica	Acciones Concretas de Implementación	Objetivo de Mejora Organizacional	Órgano de Ejecución Responsable	Cronograma de Ejecución Operativa	Indicadores y Mecanismos de Seguimiento
Monitoreo Sistemático del Clima	- Aplicación anual de la encuesta diagnóstica de clima mediante formularios interactivos confidenciales. - Implementación de buzones físicos y virtuales de la técnica de "caja negra".	Identificar, de forma georreferenciada, las áreas críticas del conflicto, las necesidades insatisfechas de reconocimiento y los focos de estrés.	Asesor Educativo y Departamento de Gestión Humana.	Primer trimestre de cada ciclo lectivo.	- Tasa de participación activa del personal (objetivo >80%). - Reducción de reclamos no canalizados.
Soporte	-	Reducir el	Comité de	Segundo	- Monitoreo

Línea de Acción Estratégica	Acciones Concretas de Implementación	Objetivo de Mejora Organizacional	Órgano de Ejecución Responsable	Cronograma de Ejecución Operativa	Indicadores y Mecanismos de Seguimiento
Estructural y Flexibilidad	Implementación de políticas de horarios flexibles para la docencia directa. - Habilitación física de espacios ergonómicos destinados al descanso mental del docente.	Agotamiento crónico, mitigar el impacto de las extensas jornadas académicas y promover la conciliación entre la vida personal y la laboral.	Bienestar Docente y Salud Ocupacional.	Trimestre del año.	del uso efectivo de las áreas de descanso y de la flexibilidad horaria. - Disminución del ausentismo por enfermedad laboral.
Desarrollo de Liderazgo Empático	- Talleres de capacitación <i>in-house</i> sobre inteligencia emocional y liderazgo en servicio y distribución. - Sesiones grupales de mediación de conflictos departamentales.	Erradicar estilos de gestión coercitivos y punitivos; fomentar la confianza entre directivos y colaboradores y empoderar a los equipos de base.	Dirección de Desarrollo de Talento Humano.	Programa bimensual continuo.	- Evaluación del desempeño directivo realizada por los subordinados. - Aumento de la seguridad psicológica percibida.
Transparencia en la Comunicación	- Homogeneización de plantillas de comunicación: uso de formato formal para reglamentos y de formato	Establecer flujos de doble vía estructurados, evitar la saturación de los canales tradicionales de correo electrónico y	Dirección de Comunicación Corporativa.	Fase de diseño en 60 días; reuniones de ejecución mensuales.	- Reducción de la tasa de correos electrónicos internos devueltos o ignorados. - Reducción de las barreras semánticas.

Línea de Acción Estratégica	Acciones Concretas de Implementación	Objetivo de Mejora Organizacional	Órgano de Ejecución Responsable	Cronograma de Ejecución Operativa	Indicadores y Mecanismos de Seguimiento
	informal para felicitaciones por logros. Reuniones de coordinación mensuales vía Zoom ("Conectados").	fomentar la integración interdepartamental.			
Protocolos de Toma de Decisiones	- Elaboración e institucionalización de manuales formales y transparentes para la toma de decisiones críticas sobre la asignación académica y de recursos.	Mitigar los sentimientos de inequidad en las remuneraciones y las funciones; resolver discrepancias entre directores y mandos intermedios.	Consejo Universitario y Alta Dirección Institucional.	Tercer trimestre.	- Grado de aceptación del personal respecto de las decisiones de reestructuración. - Disminución de quejas laborales.

La investigación científica aplicada al comportamiento organizacional en el sector universitario fundamenta que las dimensiones del clima laboral no constituyen elementos aislados, sino que operan como un ecosistema dinámico y altamente interdependiente. Las interrelaciones identificadas en la literatura empírica permiten estructurar las siguientes conclusiones analíticas y recomendaciones de nivel estratégico para las instituciones de educación superior (Trujillo et al., 2026).

- **Integración del Liderazgo como Facilitador del Clima:** Se concluye que los estilos directivos basados en el autoritarismo, en la recompensa puramente material o en la dirección correctiva de fallos devalúan la autopercepción de competencia del docente y merman su

compromiso. Por el contrario, la adopción transversal de un liderazgo transformacional de servicio y distribuido —que priorice la estimulación de ideas, la consideración individual y la seguridad psicológica de sus colaboradores— actúa como un robusto amortiguador frente a la desmotivación y favorece la retención del talento académico. Se recomienda implementar programas de formación y seguimiento continuo de las prácticas de liderazgo a lo largo de toda la línea jerárquica universitaria.

- **Rediseño de los Flujos y Formas de Comunicación Interna:** Se concluye que la presencia de barreras personales, físicas y semánticas —sumada a la persistencia de una estructura organizativa excesivamente vertical y descendente— bloquea la retroalimentación, promueve rumores distorsionados y consolida una perniciosa cultura departamental de competencia cerrada e individualismo. Se recomienda que la alta dirección flexibilice los canales tradicionales e implemente estrategias participativas orientadas a integrar las necesidades motivacionales y lingüísticas de la diversidad intergeneracional del claustro docente, prestando especial atención a las generaciones más jóvenes que demandan inmediatez y asertividad afectiva.
- **Gestión Responsable del Bienestar y Prevención del Desgaste:** Se concluye que las universidades se enfrentan a desafíos complejos en materia de salud mental laboral, caracterizados por elevados índices crónicos de despersonalización e indiferencia ante la remuneración y el entorno físico de trabajo. Asimismo, se evidencia que atribuir la responsabilidad del manejo del estrés exclusivamente a estrategias de afrontamiento individual del docente —como la atención plena—, sin acometer cambios objetivos en las demandas del puesto, resulta contraproducente, ya que refuerza la percepción subjetiva de fatiga y puede agravar el síndrome de burnout. Se recomienda que las

intervenciones psicosociales sean integrales, equilibradas e institucionales, y que se fundamenten en la optimización de los recursos físicos del campus, la racionalización de las jornadas docentes y la provisión sistemática de programas formales de apoyo emocional, reconocimiento y compensación social.

La aplicación de estas directrices no debe asumirse únicamente como un mecanismo para incrementar la eficiencia productiva de la institución, sino como una política ética de responsabilidad social orientada a construir un ecosistema universitario saludable, sostenible y verdaderamente centrado en el ser humano.

Capítulo 3

Clima organizacional y su influencia en la gestión del talento humano para la educación superior

La conceptualización del clima organizacional y su articulación con la gestión del talento humano han experimentado una profunda transformación epistemológica, transitando de enfoques mecanicistas a paradigmas basados en la complejidad y en la centralidad de las personas. En el plano histórico, las aproximaciones clásicas, como la de Frederick Taylor, se concentraban en la eficiencia operativa, la estandarización de tareas repetitivas y los incentivos estrictamente salariales, asumiendo un comportamiento humano pasivo (Peralta et al., 2026). Posteriormente, las investigaciones de Elton Mayo en la década de 1930 introdujeron variables de carácter psicosocial, demostrando que la calidad de los espacios físicos, las condiciones ambientales y el reconocimiento del grupo influyen de manera significativa en la productividad laboral.

Esta evolución se consolidó con las aproximaciones estructuralistas de Max Weber, quien caracterizó la burocracia por reglas rígidas y una jerarquía autoritaria, un modelo que, aunque aporta orden, a menudo limita la flexibilidad requerida en las organizaciones modernas. La integración de las necesidades psicológicas individuales en el estudio del ambiente de trabajo se formalizó con la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, que

abarca desde los factores fisiológicos y de seguridad hasta la autorrealización. Sobre este cimiento, teóricos como Forehand y Gilmer definieron el clima organizacional como el conjunto de características estables que describen a una institución, la distinguen de otras y guían directamente la conducta de sus miembros (véase la Tabla 8).

Tabla 8: Modelo organizacional para la gestión de talento en educación superior

Modelo / Teoría Organizacional	Proponente Histórico	Premisa Central	Implicación en la Gestión del Talento Superior
Administración Científica	Frederick Taylor (1856)	Estandarización de tareas y motivación basada exclusivamente en incentivos salariales.	Concepción del docente como operario repetitivo; enfoque desactualizado para la docencia.
<i>Relaciones Humanas</i>	Elton Mayo (1930)	La productividad se vincula tanto al bienestar del trabajador como a las condiciones del espacio físico.	Relevancia de la comodidad, la iluminación y el ambiente social en la labor investigativa.
Modelo Burocrático	Max Weber (1950)	Estructura ideal basada en la división del trabajo, una jerarquía clara y normas rígidas.	Rigidez procedimental que puede sofocar la autonomía académica si es autocrática.
Teoría del Campo	Kurt Lewin	El comportamiento humano es el resultado de la interacción entre la persona y su entorno inmediato.	El clima del aula y el entorno del departamento moldean directamente la eficacia del docente.
Teoría Dual de Factores	Frederick Herzberg	Distinción entre factores higiénicos (extrínsecos) y motivacionales	La remuneración (higiénica) previene las quejas; la autonomía y el logro

Modelo / Teoría Organizacional	Proponente Histórico	Premisa Central	Implicación en la Gestión del Talento Superior
		(intrínsecos).	(motivadores) impulsan el desempeño.
Teorías X e Y	Douglas McGregor	Supuestos directivos sobre la motivación de los subordinados (evitación del trabajo vs. autorrealización).	Los estilos de dirección autocráticos presuponen la Teoría X, lo que deteriora el clima laboral y la confianza.
Disonancia Cognitiva	Leon Festinger	Tensión psicológica que surge cuando las acciones individuales chocan con las creencias o las normas.	Frustración cuando los criterios de evaluación institucional ignoran la realidad del aula.

En el contexto de la educación superior, estas teorías cobran vigencia al interactuar con las motivaciones de logro, poder y afiliación descritas por David McClelland. El personal académico se moviliza principalmente por el logro —entendido como la realización de tareas complejas y desafiantes— y por la afiliación, lo cual requiere un clima caracterizado por la cooperación, el estímulo directivo y la retroalimentación constructiva.

Cuando las instituciones universitarias intentan gestionar su funcionamiento con enfoques rígidos y jerarquías autocráticas, socavan la identidad profesional del docente. Por ello, los modelos contemporáneos de gestión estratégica del talento —tales como el modelo de ganancias mutuas de David Guest— proponen que las prácticas de recursos humanos deben priorizar tanto el bienestar de los trabajadores como el rendimiento de la organización, lo que demuestra que ambos elementos no son excluyentes sino mutuamente dependientes.

El marco regulatorio y el aseguramiento de la calidad en el contexto peruano

La gestión del talento y el clima organizacional en el sistema universitario peruano están fuertemente moldeados por el entorno regulatorio derivado de la promulgación de la Ley Universitaria N° 30220. Esta norma impone la obligación de que las universidades aseguren una formación profesional de alta calidad, vinculando estrechamente las competencias del profesorado con el licenciamiento institucional y la acreditación de los programas académicos. En este marco regulatorio, el sistema de aseguramiento de la calidad se pone en marcha mediante la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) y el Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa (SINEACE).

Este entorno legal exige diferenciar con precisión dos conceptos críticos para la gestión del talento: la capacidad y la competencia. Mientras que la capacidad alude al potencial intrínseco del profesional, a sus habilidades latentes y a la formación académica acumulada, la competencia representa la puesta en práctica de dichos conocimientos en un contexto real, lo que se traduce en un desempeño efectivo y en mejores tasas de rendimiento institucional.

El proceso de reforma universitaria en el Perú ha transitado por dos hitos definidos: desde la entrada en vigencia de la ley en 2014, centrada en la depuración y el ordenamiento de la oferta formal mediante condiciones básicas de calidad, hasta una segunda etapa orientada a la consolidación, la excelencia académica y la pertinencia competitiva a nivel regional. Este tránsito no ha estado exento de tensiones, lo que acentúa la necesidad de que el Estado respalde a las universidades públicas mediante un

financiamiento focalizado y gradual, asegurando que las medidas de inclusión, como el ingreso libre, no pongan en riesgo la calidad del servicio educativo.

Asimismo, las presiones derivadas de la virtualización de la enseñanza —acelerada por contingencias sanitarias y tecnológicas globales— han transformado de manera irreversible las condiciones laborales. La transición hacia entornos híbridos y digitales exige que las universidades implementen modelos dinámicos de capacitación en competencias tecnológicas y en gestión del conocimiento.

No obstante, cuando el control docente se ejerce estrictamente mediante sistemas punitivos de evaluación del desempeño, se vulnera el clima laboral y se reduce la implicación del profesorado, que a menudo opta por una "renuncia estratégica". Así, la gobernanza universitaria debe equilibrar las exigencias de la acreditación externa con la creación de un clima interno que promueva la innovación y la seguridad psicológica de su capital humano (Cantú et al., 2023).

Dinámicas de interacción cuantitativa entre clima organizacional y talento humano

La literatura científica en el ámbito de la gestión educativa demuestra reiteradamente la existencia de una correlación bidireccional de alta intensidad entre las prácticas de gestión del talento humano y el clima laboral (Tsaousiotis et al., 2025). Para comprender cómo se articulan conceptualmente estos elementos en el contexto peruano, diversos investigadores han aportado definiciones y aproximaciones empíricas que evidencian la multidimensionalidad de ambos constructos.

En el contexto peruano, esta relación se manifiesta en dimensiones importantes como la motivación de los docentes, las relaciones

interpersonales y la capacitación continua. Una gestión efectiva del talento disminuye los conflictos laborales y promueve un ambiente de confianza en la institución (véase la Tabla 9):

Tabla 9: Conceptualización de la gestión de talento humano, clima organizacional y ambiente laboral

Autor y Año de Publicación	Definición de Gestión del Talento Humano / Gestión de Personas	Definición de Clima Organizacional / Ambiente Laboral
Espinoza y Montalvo (2021)	Promover colaboraciones efectivas y bidireccionales entre empleado y líder, basadas en una comunicación interactiva que potencie la eficacia del trabajo colectivo.	No está definida directamente por los autores del estudio de referencia.
Portugal y Alvarado (2023)	Método sistemático para el reclutamiento, la selección y la integración de personal idóneo, asegurando que evidencie habilidades técnicas y valores institucionales clave.	No está definida directamente por los autores del estudio de referencia.
Bardales (2021)	No está definida directamente por el autor en el estudio de referencia.	La percepción individual del entorno laboral, en la que el trabajador manifiesta sus emociones positivas o negativas, influye directamente en su conducta.
Aliaga (2023)	No está definida directamente por la autora en el estudio de referencia.	Espacio físico y social en el que se interactúa cotidianamente con pares, actuando como elemento dinamizador e impulsor para el trabajador.
Zárate (2022)	No está definida directamente por el autor en	Contexto en el que laboran los trabajadores, que incide

Autor y Año de Publicación	Definición de Gestión del Talento Humano / Gestión de Personas	Definición de Clima Organizacional / Ambiente Laboral
	<i>el estudio de referencia.</i>	en el desarrollo de sus aptitudes individuales en beneficio de la institución.
Criollo y Olalla (2023)	<i>No definida directamente por las autoras en el estudio de referencia.</i>	Aspecto de carácter emocional y cognitivo respecto al medio de trabajo, cuya valoración puede ser favorable o desfavorable y alterar el desempeño.

La relación de dependencia estadística entre estas variables quedó demostrada en la investigación correlacional de diseño no experimental realizada en el IESTP Chincha. Los resultados de este estudio indicaron un coeficiente de correlación general muy alto, con un valor de $\rho = 0,879$. Este hallazgo cuantitativo indica que el diseño de las políticas de talento implementadas por las autoridades directivas incide directamente en las percepciones de la comunidad educativa sobre su entorno organizativo. No obstante, el estudio identificó un panorama de insatisfacción generalizada: el 67,7% calificó la gestión directiva como poco adecuada, mientras que el 62% percibió el clima organizacional como puramente regular.

Esta dinámica de correlaciones se detalla de manera específica mediante sus hipótesis derivadas: la gestión del talento muestra una correlación del 79,3% con la satisfacción laboral, del 69,7% con la comunicación interna, del 89,0% con la motivación del personal y del 79,5% con la gestión del conflicto y la resolución de problemas de forma colectiva. A pesar del alto coeficiente de correlación en la motivación ($\rho = 0,890$), los resultados advierten que la dirección no está logrando canalizar este esfuerzo para promover un sentimiento de plenitud y satisfacción reales en el cuerpo docente, lo que evidencia que las presiones por alcanzar el cumplimiento

administrativo pueden neutralizar las intenciones de desarrollo profesional.

Complementando este análisis, el modelado de ecuaciones estructurales aplicado al estudio de ambos constructos en diversos sectores revela que factores del clima, como el afecto (relaciones de confianza y apoyo mutuo), los estándares (claridad en las metas de rendimiento) y la identidad (orgullo de pertenecer a la institución), exhiben relaciones positivas y altamente significativas con la satisfacción tanto intrínseca como extrínseca.

Curiosamente, las diferencias en la valoración entre empleados de organizaciones públicas y privadas se concentran únicamente en cómo la identidad y los estándares se relacionan con la satisfacción intrínseca, lo que refleja que, en el ámbito privado, los profesores suelen asociar el cumplimiento de estándares rigurosos con su propio crecimiento y su validación profesional interna. Por el contrario, en el sector público, la satisfacción intrínseca depende de manera más estrecha de los lazos afectivos y del sentido de servicio a la comunidad (Charry, 2018).

Impacto sobre el desempeño docente y la calidad del aprendizaje

El desempeño laboral de un profesor de educación superior constituye la variable de salida crítica que determina tanto el éxito del proceso de enseñanza-aprendizaje como la calidad de la formación estudiantil. Las evidencias empíricas demuestran de manera contundente la influencia directa del clima de trabajo sobre esta variable (More y Morey, 2021). En la investigación descriptiva y correlacional aplicada a docentes de enfermería de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), se comprobó esta relación de causalidad estadística mediante un modelo de regresión lineal altamente significativo ($p < 0,001$, ANOVA), con un coeficiente de correlación directa de 0,813 y un nivel de significancia de $p < 0,001$ en la prueba t de

Student.

Esta estrecha dependencia se ve respaldada por investigaciones en educación secundaria en Lima que utilizaron el coeficiente de Nagelkerke ($R^2 = 0,866$), lo que confirma que el clima organizacional, en conjunción con la satisfacción laboral, explica el 86,6% de la variabilidad del desempeño docente. En el estudio de la UNMSM, cuando la percepción del clima fue catalogada como "poco saludable" o "media" por el 63% de los profesores, el rendimiento pedagógico reflejó de forma simétrica un nivel regular o medio en el 54,9% de los casos. El análisis dimensional de ambos constructos permite identificar brechas críticas que demandan intervención (véase la Tabla 10):

Tabla 10: Umbrales de desempeño docente y calidad del aprendizaje

Dimensión de Clima Organizacional (n = 45 docentes)	Nivel Bajo (%)	Dimensión de Desempeño Docente (n = 58 alumnos evaluadores)	Nivel Bajo (%)
Estructura	33,0%	Dominio de los objetivos	39,0%
Comportamiento Organizacional	28,8%	Motivación pedagógica	25,8%
Ambiente Social	26,6%	Medios de enseñanza	12,0%
Ambiente Físico	24,0%	Dominio del contenido	12,0%
Aspectos Personales	20,0%	Clima psicológico del aula	10,3%

La estructura del clima organizacional resultó ser el factor con menor proporción (33,0% bajo y solo 11,0% alto), lo cual se correlaciona directamente con el alarmante 39,0% de nivel bajo en el dominio de los objetivos pedagógicos por parte del profesorado. Cuando las universidades imponen trabas administrativas severas, reglas ambiguas o canales de comunicación interna deficientes, los docentes no logran alinear adecuadamente la planeación curricular ni enfocar las metas pedagógicas

de las materias que imparten.

Asimismo, solo el 5,3% de los docentes fue evaluado con un nivel alto en el "uso de métodos y procedimientos metodológicos". Esto sugiere que la rigidez del entorno institucional desincentiva la adopción de metodologías ágiles de enseñanza.

En contraste, el análisis de la felicidad laboral en la Universidad Nacional del Santa (UNS), en Áncash, revela un panorama enriquecedor sobre cómo los afectos positivos impulsan la práctica docente. Se halló una relación positiva, moderada y significativa entre la felicidad laboral y el rendimiento del docente universitario ($\rho = 0,543$, $p = 0,000$ según Spearman). Las correlaciones dimensionales obtenidas en este estudio demuestran el impacto diferenciado de la felicidad:

- **Dimensión Actitudinal ($\rho = 0,598$):** Es la de mayor intensidad. Los docentes felices muestran una mayor disposición para conectarse emocionalmente con los alumnos, tolerar el estrés en las aulas y fomentar la resiliencia.
- **Dimensión de Consejería y Tutoría ($\rho = 0,577$):** Se asocia con la creación de espacios de comunicación abiertos y seguros para brindar orientación psicopedagógica de calidad.
- **Dimensión Didáctica y Metodológica ($\rho = 0,403$):** Facilita que el docente se sienta libre y motivado para innovar en su currículo y diseñar materiales interactivos.
- **Dimensión Cognoscitiva ($\rho = 0,312$):** La correlación más baja del modelo sugiere que, si bien el estado de felicidad estimula el aprendizaje continuo, el dominio teórico en el área de especialidad depende prioritariamente de la formación formal previa.

La conjunción de estos estudios revela una lección fundamental: para elevar la calidad educativa y alcanzar altos niveles de acreditación universitaria, no basta con centrar los esfuerzos en evaluar punitivamente el

rendimiento docente. Resulta obligatorio mejorar de antemano el clima institucional, dotando al profesor de una estructura de apoyo clara, de un entorno físico adecuado y de un ambiente de respeto y felicidad que alimente su motivación intrínseca.

El rol mediador del liderazgo, la cultura institucional y las habilidades lúdicas

La cultura de una institución de educación superior —entendida como el núcleo de valores compartidos, tradiciones y supuestos normativos— constituye la base sobre la cual adquieren sentido las prácticas de recursos humanos. Cualquier modelo de gestión del talento fracasará si se diseña de espaldas a la cultura institucional existente. En la dinamización de esta cultura, el estilo de dirección ejerce una influencia determinante. El liderazgo transformacional de los directores académicos y decanos actúa como la variable clave para construir un clima laboral saludable, influyendo directamente en el engagement de los colaboradores (Aragón et al., 2004).

Estudios recientes en el entorno andino y latinoamericano han comenzado a explorar el rol mediador de elementos no tradicionales y creativos en la dinámica universitaria. Entre estos, destacan las habilidades lúdicas, definidas como la competencia para incorporar el juego guiado, la flexibilidad mental y la creatividad colaborativa en la vida cotidiana de la organización. Estas habilidades no solo actúan como recursos pedagógicos para los estudiantes de educación superior, sino también como mecanismos para contrarrestar la fatiga del propio profesorado.

La investigación comparativa realizada por diversos autores confirma el valor mediador de estas variables:

- **Fomento de la Satisfacción Laboral:** De la experiencia se constató que las organizaciones educativas que reformulan su cultura interna para

propiciar entornos distendidos obtienen incrementos inmediatos en la satisfacción de su cuerpo académico. Adicionalmente, se ratificó esta dependencia mediante una encuesta aplicada a 200 docentes en Ecuador, en la que se señaló que la cultura organizacional incide directamente en el bienestar percibido (Crespo y Serrano, 2022).

- **El Rol de las Habilidades Lúdicas:** Gómez et al. (2022) comprobaron empíricamente que las habilidades lúdicas actúan como un mediador significativo entre la cultura institucional y la satisfacción laboral de los docentes de universidades de la costa peruana. Esta mediación permite transformar una cultura rígida en un entorno motivador. De manera coincidente, se identificó que la integración de elementos creativos dinamiza las relaciones sociales internas y optimiza el compromiso docente.
- **La Amortiguación del Burnout:** Las investigaciones de Tabares-Díaz et al. (2020) y Silva et al. (2021) evidenciaron que la fatiga informativa, la sobrecarga regulatoria y las presiones de la docencia en línea provocan el síndrome de burnout (agotamiento profesional). En este escenario hostil, una cultura institucional que respalde y promueva dinámicas de esparcimiento creativo actúa como una barrera de contención psicológica que preserva el bienestar afectivo del educador.

El liderazgo transformacional se posiciona como el elemento habilitador de esta mediación. Un liderazgo autocrático, centrado en el control burocrático y en la retención arbitraria de la información (comportamiento que a menudo oculta desconfianza y falta de autoeficacia directiva), asfixia cualquier iniciativa lúdica o creativa al catalogarla como informal. Por el contrario, un liderazgo inspirador y emocionalmente maduro estimula la autonomía docente, promueve el reconocimiento y facilita la introducción de dinámicas flexibles, lo que se traduce en un clima propicio para la innovación.

La evaluación diagnóstica del clima laboral de una universidad requiere aplicar escalas validadas que aborden las dimensiones interpersonales, de autorrealización y de estabilidad en el puesto de trabajo. En la investigación publicada en 2025 por Francis Yanett Tellechea-Acuña, se aplicó la *Work Environment Scale* (WES) de Rudolf Moos para analizar en detalle el clima organizacional (véase la Tabla 11). Los coeficientes de correlación obtenidos mediante la prueba de Pearson entre las dimensiones del clima de alta consistencia interna y las valoraciones de satisfacción docente ofrecen un valioso mapa analítico de las prioridades del personal universitario, según García et al. (2024):

Tabla 11: Análisis comparativo de satisfacción y compromiso por tipo de gestión

Dimensión Organizacional (Escala WES)	Clima	Categoría Correlacionada	Coeficiente de Correlación Pearson (r)	Implicación Analítica de Tercer Orden
Apoyo Directivo		Satisfacción con el Trabajo Actual	0,857	Existe una correlación directa extremadamente alta y altamente significativa. El estímulo que brinda el coordinador directo es el factor determinante para que la docencia sea percibida como una labor creativa, agradable y desafiante.
Implicación en el Trabajo		Satisfacción con el Trabajo Actual	0,590	Correlación directa moderada. A mayor implicación personal del docente con su cátedra (respeto de horarios, planeación curricular), mayor es

Dimensión Organizacional (Escala WES)	Clima	Categoría Correlacionada	Coeficiente de Correlación Pearson (r)	de Implicación Analítica de Tercer Orden
				su satisfacción interna con su desempeño profesional.
Implicación en el Trabajo		Percepción sobre la Gestión de los Mandos	0,122	Correlación sumamente débil. La paradoja vocacional: Los docentes mantienen su alto compromiso ético y pedagógico, independientemente de su pobre relación con los mandos directivos y de la desconfianza que sienten hacia ellos.
Cohesión de Grupo		Satisfacción con el Trabajo Actual	0,335	Correlación directa baja. El compromiso con la labor docente es prioritario, pero las relaciones de amistad con pares brindan un apoyo motivacional secundario en el desempeño diario.
Cohesión de Grupo		Percepción sobre la Gestión de los Mandos	0,519	Correlación directa moderada. Demuestra que si los docentes no consolidan relaciones sólidas de apoyo grupal, la gestión administrativa y la resolución de problemas por parte de los propios mandos se ven gravemente

Dimensión Organizacional (Escala WES)	Clima Organizacional	Categoría Correlacionada	Coeficiente de Correlación Pearson (r)	de Implicación Analítica de Tercer Orden
				obstaculizadas.

Esta multidimensionalidad del clima interactúa de manera distinta según la forma jurídica y el tipo de gestión de la institución de educación superior. El estudio empírico realizado con 180 docentes universitarios de la región de Arequipa contrasta la satisfacción laboral y el compromiso institucional en tres modalidades de gestión: la Universidad Pública (UP), la Universidad Privada Societaria (UPS) y la Universidad Privada Asociativa (UPA) (véase la Tabla 12).

Tabla 12: Estudio de casos de gestión aplicada a dos universidades privadas en Perú

Dimensión de Análisis / Tipo de Gestión	Universidad Pública (UP)	Universidad Privada Asociativa (UPA)	Universidad Privada Societaria (UPS)
Nivel General de Satisfacción	Nivel medio-bajo. Se reporta insatisfacción severa en el plano económico y en el de las condiciones físicas de trabajo.	Nivel medio-alto. Condiciones de infraestructura adecuadas y una política remuneración aceptable.	Nivel alto en el plano de material, pero condicionado al estricto cumplimiento de al control de las tareas.
Dimensión de Mayor Logro	Desempeño profesional y motivación intrínseca por la docencia en sí misma.	Alto desarrollo personal, capacitación continua y fomento de metas académicas colectivas.	Cumplimiento de estándares de calidad e incorporación rápida de tecnología y recursos para el aula.
Dimensión de Mayor Insatisfacción	Oportunidades limitadas para el desarrollo profesional e información institucional	Ambigüedad en los canales de comunicación jerárquica y resolución	Rigidez en las políticas administrativas de ascenso salarial y alta presión por parte de

Dimensión de Análisis / Tipo de Gestión	Universidad Pública (UP)	Universidad Privada Asociativa (UPA)	Universidad Privada Societaria (UPS)
	deficiente.	problemas lenta.	los mandos directivos.
Perfil de Compromiso Dominio	Compromiso Afectivo (68,07%): Fuerte identificación psicológica y sentido de pertenencia basado en la misión social institucional.	Compromiso Afectivo (74,81%): Es la tasa de compromiso más alta. Clima propicio que alinea la vida personal con las metas institucionales.	**Compromiso Normativo (42,60%): Basado en el sentido del deber o en el apego material; baja identificación afectiva con la corporación.
Dimensión de Menor Compromiso	Compromiso Calculado: Baja propensión al apego material; el docente permanece por vocación e identidad histórica.	Compromiso Calculado: Los docentes priorizan los objetivos académicos colectivos antes que el beneficio material individual.	Compromiso Afectivo: Alta rotación potencial si el mercado laboral ofrece mejores condiciones económicas alternativas.

Esta comparación pone de manifiesto que la satisfacción laboral de los docentes actúa como una variable de actitud que incide directamente en el compromiso organizacional. Sin embargo, el compromiso afectivo — que resulta indispensable para consolidar equipos de investigación estables y de alta productividad científica— no se compra con infraestructura material ni con incentivos puramente transaccionales. Las universidades públicas, a pesar de sus debilidades en el confort físico y la compensación, retienen el talento gracias a la consolidación de un alto compromiso afectivo.

Por su parte, las universidades corporativas (societarias) enfrentan el reto de migrar de un clima de control y compromiso normativo a un ecosistema de confianza y seguridad psicológica que estimule de manera real la lealtad y el sentido de trascendencia de sus profesores (García et al., 2024).

Desafíos contemporáneos, salario emocional y proyección regional

Las instituciones de educación superior en América Latina operan en un escenario social de alta incertidumbre, marcado por una acelerada transformación digital de los servicios de enseñanza, por restricciones presupuestarias y por la denominada "fatiga social" entre los colaboradores. La sobrecarga informativa, las crisis económicas y los cambios en las dinámicas familiares repercuten directamente en la cohesión de los grupos de trabajo, incrementando el conflicto interpersonal y dificultando los procesos de retención del talento especializado.

De acuerdo con el Benchmark de Clima Organizacional 2025 publicado por Rankmi, América Latina registra indicadores que sugieren una madurez laboral estable en términos generales, con un promedio regional de 83,5% en engagement, 83,4% en satisfacción laboral general y 37,6% en el eNPS (disposición a recomendar la organización). Sin embargo, un análisis detallado revela contrastes marcados entre los distintos países de la región:

- **Perú:** Se posiciona como líder regional en bienestar y madurez en la gestión de personas. Sus indicadores son sumamente sobresalientes: satisfacción laboral del 84,5%, engagement del 88,6%, intención de permanecer del 85,4% y eNPS del 43%. El desafío estratégico de cara al año 2026 radica en consolidar la confianza interna y activar el entusiasmo ante las exigencias de la virtualización y de la reforma del sistema.
- **México:** Presenta una brecha preocupante en este benchmark, con resultados por debajo del promedio de la región en la mayoría de los factores evaluados: engagement del 76,18%, satisfacción general del 61,32%, intención de permanencia del 73,35% y eNPS del 41%. Esto

sugiere un ambiente de alta presión en el que los colaboradores se sienten comprometidos con sus tareas académicas, pero insatisfechos con su entorno laboral inmediato.

- **Chile:** Presenta una brecha sustantiva entre la satisfacción general de sus colaboradores y su eNPS (disposición a recomendar), lo que sugiere que, si bien el docente valora sus condiciones de trabajo individuales, no percibe que la cultura institucional sea lo suficientemente sólida como para recomendar activamente su centro de trabajo.

Ante esta realidad regional, los enfoques tradicionales de administración de personal basados en incrementos salariales resultan inviables e insuficientes. Las universidades que busquen ser competitivas e innovadoras deben estructurar su Propuesta de Valor al Empleado (EVP) en torno al concepto de salario emocional. El salario emocional se define como el conjunto de beneficios no monetarios orientados a propiciar la conciliación trabajo-familia, la flexibilidad horaria, los esquemas de teletrabajo híbrido bien regulados y un ambiente de respeto e inclusión.

La adopción de herramientas digitales y la automatización de procesos también desempeñan un papel decisivo. Las evaluaciones de desempeño digitalizadas y continuas (en lugar de controles anuales de carácter punitivo) facilitan un feedback constructivo y oportuno que estimula la motivación intrínseca.

Finalmente, las áreas de recursos humanos en la educación superior deben migrar con urgencia de una gestión de corte operativo y burocrático a un rol de dirección estratégica y de facilitación psicológica (Aragón et al., 2004). Su labor principal consiste en edificar organizaciones resilientes, empáticas y orientadas al bienestar integral, garantizando que el clima laboral actúe como un imán para atraer, desarrollar y retener talento calificado en la región.

Síntesis conclusiva y recomendaciones de gobernanza

El análisis pormenorizado de las evidencias científicas y empíricas sistematizadas en este reporte confirma que el clima organizacional constituye el cimiento indispensable sobre el cual se viabilizan los esfuerzos de la gestión del talento en las instituciones de educación superior. Un clima caracterizado por una estructura rígida, un liderazgo autocrático y canales de comunicación interna deficientes socava la motivación de los docentes, incrementa los niveles de fatiga y erosiona directamente la calidad del aprendizaje en las aulas de nivel superior (Morales y Ayala, 2025).

Por el contrario, cuando la gobernanza universitaria promueve el apoyo directivo, la flexibilidad y la seguridad psicológica, la felicidad laboral de los docentes aumenta significativamente, lo que se traduce de inmediato en un mejor dominio pedagógico, una mayor resiliencia ante el cambio y un firme compromiso organizacional afectivo con la excelencia institucional. Con la finalidad de guiar a los directivos universitarios hacia la optimización de sus ecosistemas institucionales, se plantean las siguientes recomendaciones estratégicas de gobernanza, según García et al. (2024):

- **Fortalecer el Liderazgo Transformacional y la Transparencia Informativa:**
Es prioritario implementar planes de capacitación estructurados dirigidos a los mandos medios —decanos, directores de departamento y coordinadores académicos—, enfocados en el desarrollo de habilidades de comunicación interpersonal y de mediación de conflictos de manera colaborativa. Esto evitará la retención arbitraria de información por parte del liderazgo y elevará los índices de confianza institucional y de apoyo directivo.
- **Rediseñar los Sistemas de Evaluación bajo un Enfoque de**

Acompañamiento: Se debe adecuar el proceso de supervisión docente exigido por los marcos de aseguramiento de la calidad de SUNEDU y SINEACE. En lugar de implementar evaluaciones del desempeño de carácter meramente de control de tareas o punitivo, se deben consolidar modelos de retroalimentación digital continua, flexible e individualizada que faciliten la curva de aprendizaje de los docentes y estimulen su motivación al logro.

- **Estructurar Políticas Reales de Salario Emocional y Flexibilidad:** Es obligatorio diseñar una Propuesta de Valor al Empleado (EVP) robusta que combine la compensación financiera con el salario emocional, incorporando alternativas de teletrabajo o docencia híbrida, bien planificadas, que favorezcan la conciliación trabajo-familia. Las universidades deben, asimismo, definir criterios transparentes de promoción salarial y de ascenso para reducir el nivel de disonancia y frustración laboral del personal.
- **Incentivar la Mediación Lúdica y Creativa de la Cultura Organizacional:** Se recomienda respaldar oficialmente la adopción de dinámicas creativas y lúdicas en los espacios de trabajo departamentales, como estrategias válidas para mitigar los impactos nocivos de la fatiga social y el síndrome de burnout. Un ambiente de trabajo dinámico, colaborativo y lúdico actúa como un potente catalizador de la lealtad de marca del empleado y del compromiso afectivo con la universidad (Gómez et al., 2024).
- **Optimizar el Confort Físico y las Condiciones Materiales:** Conforme a lo estipulado en la normatividad de licenciamiento y a las valoraciones del clima WES, las universidades deben realizar inversiones planificadas y continuas para garantizar que las condiciones de infraestructura física —clima artificial, ventilación, iluminación y recursos tecnológicos de aula— sean de calidad óptima, reduciendo los factores higiénicos

insatisfactorios y promoviendo el orgullo por los logros profesionales individuales del profesorado.

Capítulo 4

El impacto estratégico de la gestión del talento humano: Productividad, ingeniería del desempeño y arquitectura del desarrollo organizacional

La desaceleración de la productividad a nivel global constituye uno de los desafíos estructurales más apremiantes para las organizaciones del siglo XXI. El crecimiento promedio anual de la productividad ha experimentado un declive histórico, contrayéndose desde el 2,1% registrado a principios del siglo XX hasta un exiguo 0,2% en promedio en las últimas dos décadas. Esta pérdida de dinamismo ha encendido las alarmas de los líderes financieros; en las encuestas globales de directivos de finanzas, la debilidad en la productividad y la pérdida de competitividad económica se consolidan sistemáticamente entre los mayores riesgos corporativos.

En este escenario de estancamiento, la gestión del talento humano emerge no como una función administrativa o de soporte dedicada meramente a la nómina, el cumplimiento normativo o la seguridad física, sino como la disciplina estratégica y el motor fundamental para revertir esta crisis de rendimiento.

Las investigaciones lideradas por la iniciativa *World Management Survey* confirman que las prácticas de gestión del capital humano no son

variables accesorias; de hecho, aproximadamente un tercio de la varianza observada en la productividad entre diferentes firmas comerciales se atribuye directamente al diseño y la ejecución de sus políticas de talento. Aquellas organizaciones situadas en el quintil superior de efectividad en la gestión de su personal logran mitigar significativamente sus brechas operativas y optimizar sustancialmente su rendimiento financiero (véase la Tabla 13).

La diferencia radica en entender el capital humano como un recurso dinámico que requiere una arquitectura sistemática para su atracción, retención, evaluación y desarrollo continuo, en estricta alineación con los objetivos del negocio (Aguilar et al., 2023).

Tabla 13: Indicadores macro y de negocio para la valoración del talento humano

Indicador Macro y de Negocio	Impacto y Relevancia en la Gestión del Talento	Fuente de la Investigación
Crecimiento de Productividad Global	Caída histórica del 2,1% (siglo XX) a un promedio del 0,2% en las últimas dos décadas.	World Management Survey
Varianza de Productividad Interempresas	33. 33 % (un tercio) de la diferencia en el rendimiento entre empresas se explica por la gestión del talento.	World Management Survey
Riesgo Corporativo Primario	Identificado por los directores financieros (CFOs) como una baja productividad y una competitividad débil.	Deloitte CFO Survey
Enfoque de la Gestión del Talento	Planificación estratégica de la fuerza laboral y maximización del potencial en tareas administrativas de recursos humanos.	Organizational Research / HRM Theory

La Ecuación Económica del Desempeño: Hallazgos y Métricas de Alto Impacto

La asignación eficiente del capital financiero ha sido históricamente estudiada como la variable determinante de la rentabilidad organizativa; sin embargo, las investigaciones cuantitativas de firmas consultoras líderes como McKinsey & Company demuestran que la gestión del capital humano tiene un peso equivalente o superior en la generación de valor. Los datos consolidados revelan una correlación positiva, directa y acumulativa entre la efectividad de las políticas de talento y el desempeño comercial sobresaliente. Sorprendentemente, solo el 5% de las organizaciones globales reportan que sus programas de talento son altamente efectivos para mejorar los resultados del negocio. No obstante, el 99% de las firmas que logran este estándar reportan superar con holgura a sus competidores directos, en contraste con el 56% del resto de las empresas.

En el ámbito de las empresas cotizadas en bolsa, esta efectividad se traduce en una probabilidad seis veces mayor de reportar un Retorno Total para los Accionistas (TRS) superior al de sus pares. Esta dinámica de alto rendimiento se articula a través de tres prácticas clave de gestión que McKinsey denomina "la tríada del talento", presentes simultáneamente en tan solo el 17% de las compañías analizadas.

La primera práctica es la asignación rápida de talento, entendida como la velocidad con la que la organización transfiere competencias y recursos a los proyectos estratégicos de mayor prioridad a medida que estos emergen o se diluyen. Solo el 39% de las organizaciones se autopercibe como rápida en este rubro, pero estas firmas registran una probabilidad de 1. Veces

mayores de superar a sus competidores y 1 de obtener un TRS superior. Este movimiento ágil se optimiza exponencialmente mediante un despliegue basado en habilidades específicas, lo que eleva 7,4 veces la agilidad de asignación y está respaldado por la revisión trimestral del talento por parte del comité ejecutivo.

La segunda práctica radica en el involucramiento activo del departamento de recursos humanos en el codiseño de la experiencia del empleado (EX) a lo largo de todo su ciclo de vida. Únicamente el 37% de las áreas de gestión humana logran construir una experiencia positiva y consistente para el empleado.

Aquellas que lo consiguen muestran un incremento de 1,3 veces en la probabilidad de un rendimiento corporativo superior y son 2,7 veces más efectivas en la administración general del talento. Este impacto se maximiza de manera sustancial cuando se opera bajo un modelo de Recursos Humanos Ágil, en el que equipos multidisciplinares de expertos en capital humano se despliegan dinámicamente para atender las prioridades del negocio.

La tercera práctica estructural consiste en contar con un equipo de socios de recursos humanos (HRBPs) con una mentalidad estratégica profunda. Un equipo de recursos humanos que domina la estrategia de negocio y colabora estrechamente, en un triunvirato con el CEO y el CFO (una unión que eleva 1,7 veces la comprensión del negocio), permite que la organización registre un desempeño superior en un factor de 1,4. Asimismo, la transparencia en la comunicación de las metas globales ayuda a que los equipos de recursos humanos dupliquen su nivel de alineación y su efectividad operativa (véase la Tabla 14).

Tabla 14: Práctica de gestión estratégica, métricas e impacto

Práctica de Gestión Estratégica	Métrica Clave de Implementación	Factor de Multiplicación del Desempeño	Impacto en la Experiencia / Agilidad
Asignación Rápida de Talento	Ejecutada por el 39% de las empresas globales.	1. 1,4x más probabilidad de superar a la competencia.	Movimiento ágil de capacidades en la función de las prioridades del mercado.
Despliegue Basado en Habilidades	Asignación según competencias técnicas específicas.	7.x más probabilidad de asignación rápida.	Mitigación de redundancias operativas y de cuellos de botella.
Revisión Ejecutiva del Talento	Evaluación periódica liderada por el comité de dirección.	3.x mayor probabilidad de asignación ágil de recursos.	Alineación sistemática entre la estrategia de negocio y las personas.
Gestión Humana en la Experiencia (EX)	Facilitada por el 37% de los departamentos de RR. HH..	1. 1,3 veces más probabilidad de éxito financiero a nivel global.	2.x mayor efectividad en toda la gestión del talento.
Modelo Operativo de RR. HH. Ágil	Equipos dinámicos y transversales de especialistas.	3.x más probabilidad de lograr una EX altamente positiva.	Mayor adaptabilidad de la estructura organizativa.
Alineación de HR Business Partners	Conexión directa entre el talento y la estrategia del negocio.	3.x mayor probabilidad de facilitar experiencias positivas.	1.x mayor outperformance con base en un HR estratégico.

El Paradigma Moderno de Evaluación: De la Calificación Punitiva a la Ingeniería del Desempeño

El desencanto corporativo con los esquemas tradicionales de evaluación del desempeño es generalizado. De acuerdo con las métricas recogidas por Deloitte en sus informes globales sobre tendencias de capital humano, apenas el 2% de los directores de recursos humanos (CHROs) consideran que sus procesos convencionales de gestión del rendimiento funcionan de manera óptima. Paralelamente, el 61% de los líderes de equipo y el 72% de los trabajadores afirman no confiar en la equidad ni en la efectividad del proceso de evaluación de su propia empresa. Adicionalmente, el 75% de las organizaciones evalúan su capacidad para medir el valor cualitativo real creado de forma individual por sus profesionales (como el nivel de innovación, la complejidad del trabajo o la resolución de problemas) como "nada efectiva" o "muy poco efectiva".

Este panorama se ve agravado por limitaciones en el liderazgo de los mandos medios: solo el 26% de las empresas declaran que sus gerentes son competentes para habilitar y potenciar el desempeño de sus reportes, una deficiencia estrechamente ligada a la falta de tiempo, ya que los líderes dedican apenas el 13% de su jornada laboral al desarrollo y crecimiento de sus equipos.

Esta crisis de confianza ha impulsado un cambio conceptual profundo hacia lo que se denomina "Ingeniería del Desempeño Humano". Este enfoque desplaza la evaluación retrospectiva, anual e instrumentalizadora para dar paso a un esfuerzo continuo e integrado en el flujo de trabajo diario, orientado a respaldar y potenciar la capacidad de los profesionales. En lugar de imponer sistemas estandarizados de control, los modelos maduros de diseño

organizativo gestionan las tensiones intrínsecas del desempeño: el equilibrio entre los resultados de negocio y el bienestar humano, la balanza entre el control corporativo y el empoderamiento del empleado, y la personalización del entorno laboral frente a la estandarización de procesos. Las empresas con un alto nivel de madurez en estas capacidades de diseño tienen 5,3 veces más probabilidades de gestionar el cambio con éxito y obtienen rendimientos financieros 2,08 veces superiores.

Una manifestación pragmática de esta ingeniería es la reformulación de los objetivos organizacionales mediante una fórmula que equilibra el "qué" y el "cómo" para su consecución. El 60% de las corporaciones globales de alto rendimiento aplican hoy un esquema híbrido en el que las metas cuantitativas (KPIs u OKRs) se ponderan equitativamente con la evaluación de conductas observables, tales como la colaboración interpersonal, la comunicación eficaz, la adaptabilidad al entorno cambiante y la integridad ética en la toma de decisiones. Asimismo, se consolida una transición del enfoque en objetivos puramente individuales hacia metas de equipo. Al evaluar y recompensar colectivamente, las firmas refuerzan dinámicas colaborativas complejas y limitan el individualismo disfuncional.

De igual forma, la ingeniería del desempeño exige repensar el sistema de recompensas corporativas, estructurado en cuatro pilares fundamentales: compensación monetaria, progresión de carrera, oportunidades de formación continua y reconocimiento. Las investigaciones indican que el impacto motivacional de las recompensas no financieras suele subestimarse. De hecho, los incentivos de carácter relacional, como el elogio sincero de los supervisores directos, la atención proactiva del liderazgo y la asignación de la dirección de proyectos clave, demuestran una eficacia igual o superior para retener talento que la de los incentivos financieros tradicionales. Esto ocurre porque los empleados priorizan factores emocionales de pertenencia y de valoración por encima del mero intercambio transaccional de horas de

trabajo a cambio de salario.

Asimismo, las variables físicas y del entorno laboral actúan como catalizadores críticos de la productividad del personal. Por ejemplo, escuderías de alto rendimiento como McLaren Racing integran médicos, psicólogos del deporte y entrenadores de acondicionamiento físico tanto en sus equipos de fábrica como en los de pista, operando bajo la premisa de que el bienestar físico y mental de sus colaboradores se traduce directamente en una mayor aceleración operativa de sus vehículos. En una línea similar de diseño estratégico del espacio de trabajo, Google implementa conceptos de biofilia (como la incorporación de luz natural, vegetación y vistas al exterior) en campus como Google Bayview para optimizar el estado de ánimo y la concentración del personal.

Por su parte, experimentos empíricos en la industria farmacéutica demuestran que el rediseño espacial orientado a forzar las interacciones casuales entre áreas (por ejemplo, centralizando las zonas de descanso y reduciendo la dispersión de cafeterías) generó un aumento del 10% en las interacciones serendipitas, lo que se correlacionó directamente con un incremento del 10% en las ventas, con un retorno incremental de 200 millones de dólares en un solo trimestre. Esto demuestra que la productividad y el desarrollo de ideas innovadoras dependen directamente del diseño estratégico de los entornos de interacción y del capital relacional interno (véase la Tabla 15).

Tabla 15: Ejes de intervención según el tipo de caso de estudio

Eje de Intervención	Tensión Estratégica a Resolver	Solución de Ingeniería Desempeño	Caso Práctico o Evidencia Métrica
Diseño del Entorno de Trabajo	Rendimiento del Negocio frente a Bienestar Físico y Emocional del Trabajador.	Integración de servicios médicos y psicológicos y deportivos en el flujo de trabajo diario.	McLaren Racing: Filosofía según la cual el bienestar del personal incide directamente en la velocidad del monoplaza.
Arquitectura de Interacciones	Control de Procesos frente a la Colaboración Serendipitosa y la Creatividad.	Rediseño espacial de infraestructuras para forzar interacciones transversales entre divisiones.	Firma Farmacéutica: Incremento del 10% en los contactos casuales, lo que generó un retorno de \$200M en ventas.
Espacios Saludables	Estrés Operativo y Agotamiento (<i>Burnout</i>) frente a Foco Cognitivo.	Arquitectura biofílica que incorpora luz natural activa, vegetación y diseño sostenible.	Google (Bayview): Infraestructura orientada a optimizar el bienestar físico y el enfoque mental.
Esquema de Reconocimiento	Transacción Económica frente a la Conexión Relacional y la Pertenencia.	Despliegue de incentivos financieros (atención ejecutiva, elogio directo de mandos medios, liderazgo de proyectos).	McKinsey Research: Las recompensas relacionales son tan efectivas como, o incluso más que, los bonos en metálico.
Fórmula de Desempeño	Medición de Resultados (<i>Outputs</i>) frente a la Calidad del Proceso (<i>How</i>).	Hibridación de objetivos cuantitativos (60%) y de competencias conductuales (40%).	Prácticas Globales: Utilización de OKRs colectivos y evaluación de la adaptabilidad e integridad.

Metodologías de Feedback de Vanguardia y la Evaluación 360 Grados

La evaluación de 360 grados surge de la psicología organizacional para superar las limitaciones de la retroalimentación unidireccional y mitigar el sesgo del supervisor directo. Mientras que la evaluación clásica de 180 grados se limita a la interacción entre el supervisor y el colaborador (añadiendo, en ocasiones, la autoevaluación), el modelo de 360 grados amplía el espectro de observación e incorpora, de manera confidencial, las perspectivas de pares del mismo nivel, reportes directos, colaboradores interdepartamentales e incluso clientes o proveedores externos. El resultado es una caracterización de las competencias del profesional significativamente más holística, confiable y precisa, que facilita la autoconciencia y promueve una cultura de retroalimentación constructiva dentro de la organización.

Para asegurar el éxito de un proceso de evaluación 360 grados, se deben respetar parámetros de diseño y lineamientos éticos estrictos que impidan la desnaturalización de la herramienta (véase la Tabla 16):

- **Propósito Estricto de Desarrollo:** La regla fundamental establece que la evaluación 360 grados debe utilizarse exclusivamente como una herramienta de aprendizaje, autoconciencia y diseño de planes de capacitación individualizados, y jamás como un instrumento para determinar variaciones en la compensación salarial, la asignación de bonos o la justificación de promociones o despidos. Vincular los resultados a consecuencias económicas directas distorsiona la honestidad de los evaluadores, promoviendo la inflación de calificaciones entre pares o comportamientos defensivos ante las críticas.

- **Garantía Absoluta de Anonimato:** Salvo para la figura del facilitador u organizador del proceso en el área de talento, los resultados consolidados de los pares y colaboradores subordinados deben ser completamente anónimos e ilegibles de forma aislada. Esto fomenta la honestidad sin temor a represalias ni tensiones interpersonales, lo que propicia un ambiente de seguridad psicológica.
- **Número Óptimo de Evaluadores:** Se recomienda contar con una muestra representativa de entre 8 y 12 evaluadores por persona. Una cantidad menor debilita la representatividad y compromete el anonimato, mientras que un volumen excesivo ralentiza el análisis de datos sin aportar un valor incremental significativo.
- **Criterios de Selección Rigurosos:** Los evaluadores seleccionados deben cumplir con tres condiciones fundamentales: haber tenido suficientes oportunidades de observar directamente el desempeño diario del evaluado, poseer un conocimiento profundo de las expectativas de su puesto y contar con un nivel mínimo de confianza mutua que permita entablar un diálogo posterior enriquecedor.
- **Enfoque en Conductas Observables:** El diseño de los cuestionarios debe alejarse de la valoración de rasgos abstractos de la personalidad y centrarse exclusivamente en comportamientos y competencias tangibles, utilizando escalas coherentes acompañadas de campos cualitativos abiertos.
- **El Eslabón de la Acción (Seguimiento):** El informe de resultados es solo un mapa de diagnóstico. El verdadero valor del proceso radica en el acompañamiento de recursos humanos para interpretar los datos, facilitar conversaciones de desarrollo con los supervisores y traducirlos en planes individuales de capacitación y coaching con hitos claros.

Tabla 16: Evaluación tradicional vs. 360 grados

Dimensión de Diseño	Evaluación Tradicional Unilateral	Evaluación 360 Grados de Desarrollo
Fuentes de Datos	Una sola perspectiva (supervisor directo).	Múltiples fuentes (jefe, pares, reportes, clientes, autoevaluación).
Alineación de Consecuencias	Vinculada directamente a compensaciones, bonos y despidos.	Desvinculada de compensaciones; enfocada exclusivamente en el desarrollo y la formación.
Seguridad Psicológica	Baja; propensa a la defensividad ante el juicio de un solo jefe.	Alta, respaldada por el anonimato de múltiples evaluadores contextuales.
Estructura de Preguntas	Enfoque cuantitativo cerrado basado en KPIs transaccionales.	Enfoque cualitativo-conductual basado en competencias observables y en soft skills.
Framework de Retroalimentación	Formato de calificación numérica retrospectiva y reactiva.	Formato constructivo y prospectivo apoyado en principios de retroalimentación claros.

Para que la retroalimentación se asimile de manera productiva, las organizaciones de vanguardia capacitan a sus colaboradores mediante marcos de comunicación estructurados. Uno de ellos es la aplicación de los Principios de Retroalimentación de las 4As, que rigen tanto la entrega como la recepción de comentarios. El emisor debe orientar su feedback bajo el principio de aspirar a ayudar (comentarios de buena fe orientados a la mejora constructiva) y basarse en acciones específicas y aplicables (evitando juicios abstractos). El receptor, por su parte, debe mostrar aprecio por el tiempo dedicado al feedback y, finalmente, reservarse la potestad de aceptar o descartar, de forma analítica, las sugerencias recibidas según su criterio individual. Este flujo de retroalimentación se potencia operativamente mediante la estructura cualitativa de comenzar, detenerse y continuar (Start, Stop, Continue), para identificar comportamientos que el evaluado debe

adoptar, eliminar o consolidar en su desempeño diario.

Análisis Empírico de Desafíos y Realidades Sectoriales

La implementación de modelos avanzados de talento humano a menudo revela discrepancias significativas entre la teoría académica y la realidad operativa de las empresas, especialmente en mercados emergentes y en las administraciones públicas. Estos entornos de aplicación revelan desafíos únicos marcados por la escasez de recursos, marcos normativos rígidos, deficiencias en la planificación del desarrollo y tensiones culturales arraigadas.

Un caso que ilustra la brecha de eficiencia en el sector público es el estudio sobre la gestión municipal en Ecuador. Reguladas por la Ley Orgánica del Servicio Público (2021) y la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño (2018), las entidades estatales buscan asegurar, de forma cuantitativa y cualitativa, la transparencia y la equidad del servicio público (Loor, 2017).

Aunque el 51% de los funcionarios municipales perciben un alto nivel de eficiencia en su desempeño laboral diario, el 42% restante señala deficiencias estructurales críticas vinculadas a la falta de claridad en los criterios de evaluación, la ausencia total de retroalimentación constructiva posterior y la nula alineación de las evaluaciones con las metas estratégicas de la institución.

La falla más aguda se identifica en las políticas de desarrollo: un abrumador 85,71% de los funcionarios reportan que los programas de capacitación que reciben son ineficaces, ya que carecen de una planificación ajustada a las necesidades reales del puesto y se ejecutan desconectados de las brechas reales identificadas en el personal. Solo el

14,28% evalúa la capacitación pública como un proceso eficiente.

Por otro lado, el análisis empírico realizado en el sector industrial y logístico privado de América Latina, específicamente en el caso de la empresa SERVIPUERTOS S.A., muestra que la comunicación es una variable crítica para el éxito del departamento de talento humano. En esta firma, el 53% de los colaboradores percibe un impacto positivo y significativo de la gestión del talento en su desempeño diario. La limitación observada en el 47% restante se vincula directamente a una comunicación ineficiente de las políticas de desarrollo y a la falta de recursos específicos asignados al área.

La percepción de los colaboradores sobre el impacto de las políticas de talento en su satisfacción laboral muestra una alta fragmentación: el 47% considera que estas políticas siempre contribuyen positivamente, mientras que el 33% señala que lo hacen rara vez y el 20% sostiene que nunca lo hacen. Respecto al reconocimiento de logros, el 60% coincide en que el esfuerzo es valorado adecuadamente en sus áreas de trabajo, mientras que el 33% se manifiesta en desacuerdo y el 7% en desacuerdo total (véase la Tabla 17).

Estos indicadores confirman que el éxito en el rendimiento está condicionado por la estabilidad laboral (habitualmente amenazada por los contratos temporales), el rol promotor de los líderes inmediatos en la construcción de relaciones de confianza y la superación de la resistencia natural al cambio mediante la participación abierta del personal (Loor, 2017; Villao y Bacilio, 2025).

Tabla 17: Especie del indicador de evaluación en gestión pública para empresas ecuatorianas

Especie del Indicador Evaluado	Datos de la Gestión Pública Municipal (Ecuador)	Datos de la Firma Logística Privada (SERVIPUERTOS S.A.)
Percepción de Eficiencia de Desempeño	El 51,14% percibe un alto nivel de eficiencia general en el desempeño de sus funciones asignadas.	El 53% percibe un impacto positivo y significativo del departamento de talento en sus labores diarias.
Satisfacción por Políticas de Talento	El 42,85% reporta ineficiencia debido a la falta de claridad en las metas y a la ausencia de feedback estratégico.	El 47% señala una contribución constante a su satisfacción; el 33%, que aporta rara vez; y el 20%, que nunca.
Efectividad y Adecuación del Reconocimiento	No se dispone de datos detallados sobre el reconocimiento monetario o cualitativo.	El 60% aprueba la adecuación de los reconocimientos; el 33% la desaprueba y el 7% la desaprueba totalmente.
Alineación de Programas de Capacitación	El 85,71% de los trabajadores declara ineficaces los entrenamientos debido a la falta de planificación.	Evaluada constantemente en las certificaciones de competencias de los participantes y en la reducción de errores.
Desafíos Operativos Clave	Rígidos marcos jurídicos de contratación y una cultura organizacional burocrática y centralizada.	Contratos temporales que minan la estabilidad y una comunicación deficiente.

Para responder a estas dinámicas de desgaste y optimizar los niveles de rendimiento, las metodologías modernas proponen implementar estrategias personalizadas de compromiso que atiendan de manera holística la salud del ecosistema laboral. Esto implica evitar soluciones homogéneas y estandarizadas para entender a fondo las particularidades de cada colaborador y alinear estratégicamente los roles operacionales con las fortalezas naturales de cada persona, a fin de disminuir la fatiga mental y maximizar la satisfacción laboral.

Asimismo, se requiere estructurar sistemas de reconocimiento

adaptados a las motivaciones individuales de los profesionales, combinados con un monitoreo proactivo de la carga física y psicológica de los equipos, para mitigar los costos financieros ocultos asociados al absentismo y a la rotación voluntaria. El valor y la moral del equipo se consolidan cuando las personas perciben que son valoradas como el corazón y la prioridad indiscutible de la organización. Para operativizar esta gestión compleja, el uso de software especializado (como el módulo Perform de la suite PeopleForce) permite a las áreas de recursos humanos coordinar en tiempo real la fijación de OKRs, automatizar evaluaciones de 360 grados, registrar KPIs institucionales e instrumentar reuniones periódicas uno a uno (1-on-1) para brindar retroalimentación sistemática basada en datos reales.

La digitalización de los procesos de talento representa una palanca crucial para gestionar las dinámicas de hipercrecimiento organizativo en medianas empresas de servicios de telecomunicaciones (López et al., 2025). Un ejemplo de esta transformación digital se dio en la empresa de servicios de conectividad a internet Interredes, que experimentó un incremento exponencial de su plantilla, pasando de 35 empleados de base a más de 108 profesionales tras el periodo de la pandemia.

Ante el acelerado incremento de la complejidad organizativa y la necesidad paralela de certificar conforme a los estándares de calidad ISO 9000, la compañía integró una aplicación móvil avanzada (Human) para centralizar la comunicación interna y descentralizar las gestiones de recursos humanos.

El despliegue tecnológico resolvió un desafío operativo crucial: coordinar a un equipo técnico móvil y disperso de 20 vehículos en ruta, asegurando que todos los colaboradores estuvieran notificados e integrados, en tiempo y forma, en las decisiones de la compañía. Mediante la aplicación, se automatizaron procesos como el onboarding, la postulación a entrenamientos, el control y seguimiento de objetivos, la evaluación periódica

del desempeño y la autogestión de nóminas. Al reducir a solo dos clics las solicitudes administrativas cotidianas del personal de campo, se eliminaron cuellos de botella jerárquicos, se dinamizó el flujo de información corporativa, se impulsó de manera sostenida la eficiencia operativa y se alineó la gestión de personas con el cumplimiento estricto de las directrices de calidad ISO (véase la Tabla 18).

Tabla 18: La digitalización y gestión del crecimiento en interredes

Dimensión Operativa	Netflix (Ecosistema Global de Alta Densidad)	Kimberly Clark Perú (Mapeo Científico y Clima)	Interredes (Pyme de Conectividad e ISO)
Foco Estratégico de Intervención	Alta densidad de talento, candidez radical y libertad responsable.	Diagnóstico de potencial, sucesión gerencial y fatiga de transporte.	Hipercrecimiento, coordinación de técnicos móviles y calidad ISO 9000.
Herramientas de Evaluación	Feedback 360 anónimo continuo y <i>Keeper Test</i> continuo.	Pruebas Profile, DISC, WAIS, MBTI, ICE-DE-BAR-ON y Checkpoint 360.	Aplicación móvil de recursos humanos (Human) integrada.
Política de Desarrollo de HIPOs	No se utilizan PIPs; se prioriza la contratación externa de estrellas.	24 procesos intensivos de coaching ejecutivo gerencial y de PDIs regionales.	Módulos interactivos de capacitación en línea y gestión ágil de metas.
Acciones de Clima y Bienestar	Vacaciones libres de control y salarios top de mercado unificados sin bonos individuales.	Rediseño y transporte de personal con rutas optimizadas para la planta Vitarte.	Canalización ágil del feedback cualitativo de las solicitudes administrativas automatizadas.
Resultados de Negocio Obtenidos	Innovación disruptiva sostenida a nivel mundial y un excelente desempeño financiero en el mercado.	Posicionamiento en el primer puesto de GPtW (2011/2012) y 40% de promociones sucesorias efectivas.	Automatización administrativa rápida, comunicación fluida en campo y certificación ISO.

- La gestión avanzada del talento humano se posiciona actualmente como un pilar crítico de la ingeniería organizativa, desempeñando un

papel determinante en la viabilidad económica y la sostenibilidad de las corporaciones en entornos de mercado altamente competitivos. El análisis riguroso de la evidencia empírica demuestra que el estancamiento global de la productividad puede mitigarse de manera sistemática mediante el diseño e implementación de modelos ágiles de talento, capaces de alinear de forma flexible las competencias técnicas de las personas con las necesidades de la estrategia corporativa (Zapata y Tovar, 2024).

Las organizaciones que logran integrar la asignación rápida de sus recursos humanos, optimizar de forma proactiva la experiencia de sus colaboradores y dotar a sus líderes de capital humano con capacidades de análisis estratégico obtienen ventajas competitivas sólidas y retornos financieros significativamente superiores (Cantú et al., 2023).

El desgaste y la ineficiencia observados en las metodologías clásicas de evaluación del desempeño imponen la necesidad de transitar decididamente hacia el modelo de la Ingeniería del Desempeño Humano. Esto exige concebir el rendimiento no como una cuota estática controlada jerárquicamente, sino como una variable influida por factores biofísicos, el diseño óptimo de los espacios de trabajo, la seguridad psicológica de los equipos de trabajo y un equilibrio continuo entre los objetivos individuales y los del negocio.

De igual forma, la implementación de esquemas avanzados de retroalimentación, tales como el modelo de 360 grados, exige un rigor ético y un diseño estricto que desvincule estos procesos de consecuencias punitivas o salariales directas, a fin de preservar su honestidad y su enfoque formativo. Para Charry (2018), el análisis de las realidades de los sectores público y privado de la región pone de manifiesto que el éxito de cualquier sistema de capital humano depende directamente de la calidad de su comunicación interna, de la estabilidad que se brinde al talento en sus puestos de trabajo y

del desarrollo de managers con sólidas competencias de empatía e inteligencia emocional para liderar equipos basados en datos y con sentido humano.

Capítulo 5

Tendencias de gestión del talento hacia la diversidad e inclusión: un análisis estratégico global y regional

La gestión estratégica del talento global se encuentra en un punto de inflexión en el que la diversidad, la equidad y la inclusión (DEI) han dejado de ser iniciativas complementarias para consolidarse como imperativos de supervivencia corporativa y de sostenibilidad de los negocios. La capacidad de atraer y retener capital humano altamente calificado está indisolublemente ligada al nivel de compromiso real que una organización demuestra en estas materias (Ramírez et al., 2019). Encuestas globales revelan que el 81% de los trabajadores consideraría abandonar su puesto actual ante la percepción de debilidad o de falta de compromiso genuino por parte de su empleador con la agenda de DEI.

Esta exigencia de la fuerza laboral coincide con una acumulación sustancial de evidencia sobre el retorno financiero de estas políticas. Durante el periodo de 2019 a 2020, el debate corporativo en torno a la inclusión se aceleró drásticamente, registrando un incremento del 900% en las menciones a la diversidad e inclusión en las llamadas a resultados financieros de las empresas de la lista C-Suite. Las organizaciones que se sitúan en el cuartil superior en términos de diversidad racial y étnica en sus equipos ejecutivos registran un 35% más de probabilidades de superar la mediana de rentabilidad financiera de su respectiva industria nacional.

De manera equivalente, aquellas con equipos directivos diversos en materia de género superan en un 25% la probabilidad de registrar un rendimiento financiero superior al de sus competidores sectoriales, lo que confirma una trayectoria ascendente desde el 21% registrado en 2017 y el 15% en 2014.

Este rendimiento superior se asocia con cinco pilares clave: la retención del talento, la productividad, la innovación de productos, la imagen de marca y la rentabilidad neta. Las dinámicas de innovación, en particular, se ven altamente potenciadas en organizaciones con alta presencia de mujeres en el liderazgo, las cuales demuestran una mayor propensión a introducir innovaciones disruptivas en el mercado en periodos de dos años y perciben, adicionalmente, un 19% más de ingresos derivados directamente de procesos innovadores que sus competidores con baja representación femenina (véase la Tabla 19).

Tabla 19: Cinco pilares clave de la valoración del rendimiento en la educación superior.

Dimensión de Impacto	de	Indicador Clave de Rendimiento	Resultado Cuantitativo Comprobado
Atracción de Talento	de	Intención de retención basada en el compromiso con DEI	El 81% de los colaboradores consideraría renunciar ante la falta de DEI
Productividad Individual		Incremento del esfuerzo personal en entornos inclusivos	Mejora del 12% en el esfuerzo individual
Desempeño Colectivo		Nivel de colaboración y compromiso del equipo	Incremento del 50% en la colaboración efectiva

Compromiso de Fuerza Laboral	Nivel de enganche de la cohorte Millennial en culturas inclusivas	Aumento del 83% en el compromiso de los empleados
Monetización de Innovación	Incremento de ingresos por innovación con diversidad alta	Retorno financiero superior en un 19%
Rendimiento Financiero (Étnico)	Probabilidad de superar la mediana de rentabilidad nacional	Incremento del 35% en la probabilidad de retorno financiero
Rendimiento Financiero (Género)	Probabilidad de superar la rentabilidad sectorial (2019)	Incremento del 25% en la probabilidad de retorno financiero

Sin embargo, a pesar del fortalecimiento del caso de negocio, la evolución de la representatividad en el liderazgo corporativo global sigue siendo lenta. Entre 2017 y 2019, la diversidad de género en los equipos ejecutivos analizados a nivel global avanzó únicamente un punto porcentual, hasta el 15%. Un dato crítico es que más de un tercio de las grandes corporaciones internacionales todavía carecen por completo de presencia femenina en sus equipos de alta dirección, lo que ensancha la brecha competitiva entre los líderes de inclusión (Fast Movers) —que han cuadruplicado la representación de mujeres directivas hasta el 27%— y las organizaciones rezagadas en el mercado.

Esta brecha de adopción es particularmente visible en sectores tradicionales de alta especialización técnica, como el de la energía. La transición hacia modelos de negocio sostenibles requiere de nuevas perspectivas cognitivas que solo se adquieren al diversificar la fuerza laboral; sin embargo, en este sector el 18% de las empresas hace pública la

información de sus bandas salariales y trayectorias de carrera, únicamente el 40% capacita a sus mandos medios sobre el diseño de acuerdos de equipo equitativos, la brecha salarial de género no ajustada persiste en un 6.%, y solo el 40% cuenta con una estrategia estructurada de gestión de crisis para abordar incidentes de exclusión.

Movilidad Global del Talento y la Gestión Basada en Habilidades

La dinámica de la transformación digital ha dado lugar a un mercado global del talento interconectado y fluido, lo que redefine las estrategias de asignación y de adquisición de personal. Las metodologías tradicionales de atracción de talento están dando paso a una movilidad transfronteriza basada en habilidades (*borderless skills-based movement*). Este enfoque permite mitigar las brechas persistentes de talento y reducir significativamente los costos de reclutamiento al conectar vacantes específicas con candidatos calificados, basándose estrictamente en sus competencias demostradas y prescindiendo de las barreras geográficas (López et al., 2025).

Esta descentralización de la fuerza laboral introduce, no obstante, una matriz de riesgos ampliada que abarca factores financieros, de cumplimiento tributario, operativos, de seguridad personal y de consistencia ambiental y social. Por ello, las organizaciones líderes apuestan por optimizar sus ecosistemas de movilidad mediante la implementación de plataformas tecnológicas integradas y de la analítica predictiva asistida por inteligencia artificial, mejorando la experiencia del colaborador remoto y asegurando el cumplimiento legal.

En este contexto, la definición formal de las estrategias de personal adquiere una relevancia crítica, obligando a las compañías a delimitar con precisión técnica tres conceptos que suelen confundirse en la práctica organizativa:

- **Inclusión:** Representa el conjunto de decisiones cotidianas y acciones institucionales que facultan a cada miembro de la organización para presentarse y desempeñarse en su entorno de trabajo de manera auténtica, sin temor a la segregación ni a la penalización.
- **Diversidad:** Consiste en la construcción de una estructura laboral que actúe como un reflejo fiel de la sociedad en la que opera, trascendiendo las características individuales visibles y abarcando todo el espectro de la experiencia humana.
- **Equidad:** Implica el reconocimiento explícito de que no todos los individuos o colectivos inician su trayectoria profesional desde el mismo punto de partida social. Por consiguiente, la equidad demanda la provisión diferenciada de recursos, apoyos y adaptaciones con base en las necesidades específicas de cada grupo, a fin de garantizar la igualdad de resultados.

Bajo este marco estratégico conceptual, las empresas a la vanguardia han diversificado sus líneas de acción prioritarias, abordando no solo el género, sino también dimensiones cruciales como el equilibrio y la salud mental, la inclusión de personas con discapacidad, el apoyo a la neurodiversidad, la equidad para el colectivo LGBTQ+, los derechos de las mujeres y la implementación de protocolos internos de protección frente a la violencia doméstica (Takehara, 2020).

Resistencia Organizacional, Backlash de DEI y Reconfiguración Estratégica

A pesar del valor de los programas de diversidad, las áreas de gestión de personas se enfrentan a un fenómeno global de polarización y resistencia interna a los esfuerzos de DEI, un desafío citado por el 23% de los directores de diversidad a nivel mundial. Encuestas de percepción de la fuerza laboral revelan que el 42% de los colaboradores manifiesta cierto resentimiento ante

los esfuerzos de DEI de sus empleadores por considerarlos divisivos, mientras que el 44% considera que estas iniciativas generan un sentimiento de alienación entre los sectores mayoritarios de la plantilla.

Sin embargo, este retroceso percibido, o backlash, responde más a una intensa discusión externa que a una retirada real del sector corporativo. Investigaciones dirigidas a líderes de la alta dirección y directores de recursos humanos revelan que el 79% de las organizaciones mantiene sus programas de DEI activos, un 72% tiene planes estructurados para expandirlos en los próximos dos años y el 73% sostiene que estas políticas son más determinantes hoy en día que hace un lustro. Esto demuestra que las organizaciones entienden que desactivar estos esfuerzos conlleva graves riesgos para la retención del talento: el 80% de los empleados buscaría un nuevo empleo si su empresa actual retrocediera en sus compromisos de diversidad.

Durante los años 2025 y 2026, la respuesta del mercado a este entorno polarizado no ha sido la cancelación de las partidas presupuestarias (solo el 6% de las empresas planea reducir sus partidas para DEI), sino una reconfiguración de la narrativa y de la gobernanza de estas estrategias. Se identifican cinco metodologías principales en esta transición estratégica:

- **Integración con los marcos de ESG y rebranding del léxico:** Para eludir discusiones ideológicas improductivas, las corporaciones están incorporando sus metas de diversidad bajo el paraguas técnico de la sostenibilidad y de los marcos de gobernanza (ESG), y están adaptando su léxico corporativo para centrar la discusión en la viabilidad a largo plazo del negocio.
- **Enfoque en la Inclusión y Pertenencia Funcional:** Se transita desde una visión centrada en metas numéricas rígidas de representación demográfica hacia el diseño de una cultura de pertenencia e inclusión como base. El principio subyacente es que la equidad en la representación es el resultado natural de un entorno laboral

genuinamente inclusivo, y no un indicador cosmético forzado.

- **Equidad de Oportunidades en Modelos Híbridos:** Los líderes de talento dirigen sus esfuerzos para evitar que la flexibilidad laboral genere brechas de visibilidad o de progresión en la carrera profesional de los empleados que optan por el trabajo remoto frente al presencial.
- **Responsabilidad Directiva y Gobernanza Descentralizada:** El fracaso sistémico de muchas políticas de DEI se debe a que se las considera responsabilidad exclusiva de recursos humanos. El 51% de los directores de DEI reportan que el principal reto es la falta de asunción de responsabilidad por parte de los líderes de negocio. La tendencia actual consiste en incorporar metas de diversidad directamente en las evaluaciones anuales de desempeño y en los esquemas de compensación variable de los directivos.
- **Toma de Decisiones Respaldata por Datos:** Ante la exigencia de demostrar el valor de estas políticas a los accionistas y comités directivos, las empresas están concentrando sus recursos en programas con un impacto cuantificable directo sobre la productividad y la cohesión interna, abandonando tácticas superficiales (Zapata y Tovar, 2024).

Inteligencia Artificial y la Mitigación de Sesgos en la Selección de Personal

La intervención humana en las fases iniciales de la selección de personal suele verse afectada por sesgos inconscientes (como el sesgo de confirmación, el de afinidad o el efecto de aureola), lo que restringe el reclutamiento de perfiles diversos y penaliza a candidatos de entornos vulnerables (Choez y Cejas, 2026). Un ejemplo crítico de esta distorsión demuestra que, ante perfiles profesionales idénticos, las solicitudes que contienen nombres o referencias culturales asociadas a minorías étnicas

registran una tasa de retorno de llamada de apenas el 10%, frente al 25% que obtienen perfiles percibidos como pertenecientes a grupos mayoritarios.

Frente a esta problemática, la adopción de herramientas de inteligencia artificial y de ciencia de datos aplicadas al reclutamiento permite desviar la atención de las credenciales tradicionales o del pedigree institucional y reorientarla hacia el potencial del candidato y sus habilidades blandas (soft skills). Las competencias conductuales, sociales y cognitivas son el predictor más consistente de éxito a largo plazo: el 92% de los líderes de talento sostiene que estas habilidades son críticas para la fuerza laboral del futuro, y el 89% de las contrataciones fallidas a nivel global se debe a deficiencias en estas áreas y no a la falta de conocimientos técnicos (véase la Tabla 20).

Tabla 20: IA y sesgos en gestión de talento humano

Herramienta	Enfoque de Mitigación de Sesgos	Características y Funcionalidades Clave	Cumplimiento y Validación
GoPerfect	Puntuación explicable de candidatos y correspondencia semántica basada en competencias reales.	Calificación transparente de 1 a 5, con fundamentación en texto; sistema de triaje automatizado con participación humana (human-in-the-loop) para casos limítrofes (puntuaciones de 3 a 4); garantía contra el silencio	Diseñado para auditar de forma transparente los criterios de evaluación.

		administrativo (zero-ghosting).	
SeekOut	Analítica demográfica avanzada aplicada a la fase de prospección externa.	Identificación activa de brechas de representación y monitoreo de la tasa de retención demográfica a lo largo de todas las etapas del embudo de reclutamiento.	Auditoría y diagnóstico de fugas de talento diverso.
Eightfold AI	Inferencia de competencias de aprendizaje profundo enfocada en el potencial evolutivo del candidato.	Análisis masivo de bases de datos de trayectorias profesionales globales para identificar competencias transferibles ocultas tras el currículum.	Cumplimiento estricto de la Ley Local 144 de Nueva York sobre sesgo de la IA.
Pymetrics (by Harver)	Evaluaciones basadas en la neurociencia y la gamificación que eliminan la lectura convencional de los currículums.	Uso de juegos interactivos validados científicamente para registrar los objetivos del candidato en los rasgos socioemocionales y cognitivos.	Algoritmos depurados previamente a su aplicación y auditables de forma abierta mediante la herramienta "Audit-AI".

HireVue	Estandarización de entrevistas estructuradas evaluadas mediante rúbricas unificadas de competencias.	Entrevistas pregrabadas y calificadas de manera consistente; eliminación del análisis de la gesticulación facial para mitigar sesgos de expresión.	Publicación de reportes de auditoría demográfica y de validación científica.
Greenhouse	Estructuración y estandarización del proceso de entrevista para reducir la variabilidad subjetiva entre los evaluadores.	Implementación de paneles de calificación ciegos (anónimos), calibración previa de los entrevistadores y uso obligatorio de guías de evaluación.	Optimización operativa de los procesos internos de selección de personal.
Applied	Reemplazo total del currículum por preguntas de muestra de trabajo real, evaluadas de forma anónima.	Presentación de casos prácticos ordenados aleatoriamente y evaluados ciegamente por múltiples revisores especializados.	Respaldo en investigaciones académicas que demuestran una reducción de sesgos demográficos superior al 50%.
Textio	Mitigación del sesgo en la redacción de vacantes y de contenidos de atracción de	Análisis lingüístico de ofertas de empleo para detectar sesgos inconscientes de género o de	Optimización de la tasa de aplicación para las minorías subrepresentada

	marca empleadora.	edad; sistema de calificación predictiva (Textio Score).	s.
--	-------------------	--	----

Grupos de Recursos de Empleados (ERGs) y Mentoría Inclusiva

Los Grupos de Recursos de Empleados (ERGs) han pasado de un enfoque tradicional, centrado únicamente en el networking de afinidad, a una posición estratégica de apoyo a la innovación, al reclutamiento y al desarrollo interno de carreras. El 90% de las corporaciones listadas en la Fortune 500 cuenta con redes estructuradas de ERGs, que impactan positivamente en el negocio al afianzar la retención, al robustecer la atracción de talento de minorías y al actuar como embajadores en mercados diversos.

Estadísticas globales demuestran que el 66% de la fuerza laboral percibe que los ERGs son la herramienta de cohesión y comunidad más potente de su organización, y que el 86% de los profesionales de la generación Z exige la existencia activa de estos comités al evaluar un empleador potencial.

No obstante, la estructuración efectiva de los ERGs exige delimitar claramente su gobernanza frente a otras estructuras organizativas de afinidad y participación:

- **Grupos de Afinidad:** Estructuras informales, autoorganizadas por la plantilla, que operan de forma independiente y que usualmente carecen de financiamiento directo o de patrocinio institucional.
- **Grupos de Recursos de Empleados (ERGs):** Redes estructuradas y formalmente respaldadas por la organización, cuyos objetivos

individuales se alinean directamente con las directrices generales del plan de diversidad de la corporación.

- **Grupos de Recursos de Negocio (BRGs):** Estructuras de alta madurez organizativa que se vinculan orgánicamente con los objetivos comerciales de las unidades operativas, proporcionando perspectivas y feedback valiosos de mercado para el diseño de servicios o productos adaptados a nichos específicos de consumo.

Para evitar la fragmentación o el conflicto de prioridades entre las metas autónomas de los ERGs y las direcciones centrales de recursos humanos, las mejores prácticas de gestión exigen la elaboración de actas fundacionales (charters) específicas, presupuestos explícitos y planes de acción anuales alineados con la estrategia central de DEI.

Un factor crítico de debilidad en la gobernanza de estas redes es la disonancia entre la percepción del éxito y la proyección laboral de sus miembros. Encuestas revelan que el 78% de los patrocinadores ejecutivos considera que liderar o participar activamente en un ERG acelera la promoción interna y el ascenso profesional; no obstante, solo el 40% de los líderes de estos grupos coincide con esta perspectiva y evalúa el impacto real en la progresión de sus carreras en apenas un 40% de efectividad. Para acortar esta brecha, es fundamental la participación activa de patrocinadores ejecutivos (Executive Sponsors) que actúen como defensores directos de las iniciativas de sus respectivos grupos ante los directores corporativos.

A su vez, el diseño de programas de mentoría especializados en los ERGs ha demostrado ser un catalizador de la retención del talento subrepresentado. Para garantizar su éxito, las organizaciones líderes aplican cuatro directrices operativas en sus iniciativas de mentoría:

- **Clarificación de Metas Específicas:** Estructurar los programas de mentoría en función de objetivos claros. Si el propósito principal es

posicionar perfiles subrepresentados en puestos gerenciales, se estructuran programas cerrados de patrocinio ejecutivo de alta visibilidad; si el fin radica en mitigar la rotación temprana, se opta por mentorías entre pares.

- **Inscripción Anticipada y Planificada:** Abrir los registros con meses de antelación para asegurar que los participantes planifiquen su carga de trabajo e integrar campañas de comunicación que eviten la apatía.
- **Asignación Dirigida por el Mentoreado:** Permitir que los participantes seleccionen activamente a sus mentores, con el apoyo de plataformas con algoritmos de sugerencia. Esto incrementa el compromiso de los participantes al asegurar un entorno de confianza desde el inicio de la relación laboral.
- **Evolución e Interseccionalidad de Redes:** La gestión contemporánea está migrando de ERGs segmentados rígidamente hacia esquemas transversales que respondan a múltiples identidades interconectadas (interseccionalidad). Esto se refleja en la creación de redes basadas en intereses comunes (como iniciativas de cambio climático o de sostenibilidad ambiental), grupos dedicados a la diversidad de fe (interfaith ERGs) y subcomités especializados enfocados en atender las necesidades específicas de miembros con identidades múltiples.

El Diagnóstico Latinoamericano y la Brecha Interseccional en el Perú

La evaluación del estado actual de las políticas de gestión del talento en América Latina, sistematizada en el Ranking Aequales 2025, revela avances en la adopción formal de dichas políticas, pero también la persistencia de brechas estructurales en la región. El estudio evaluó el desempeño de más de 500 corporaciones en 18 países latinoamericanos que,

en su conjunto, emplean a más de 1. millones de trabajadores, reflejando el estado de maduración de la inclusión en la región ²²:

- **Liderazgo de Género:** El 24% de las posiciones de Dirección Ejecutiva (CEO) en la muestra global latinoamericana están lideradas por mujeres, cifra que alcanza el 30% al analizar exclusivamente el grupo de las 10 organizaciones líderes en la medición. En cuanto a las Juntas Directivas, la representación femenina general se sitúa en el 33%, con un avance al 45% en las firmas líderes. Asimismo, el 42% de las empresas medidas ha establecido metas formales para incrementar este indicador.
- **Políticas de Protección y Hostigamiento:** El 88% de las compañías de la muestra cuenta con protocolos específicos para abordar casos de acoso sexual laboral (un incremento respecto al 73% registrado en 2021). No obstante, una debilidad identificada es que únicamente la mitad de estos protocolos contempla previsiones frente al hostigamiento y al acoso cibernético o virtual.
- **La Brecha Salarial de Género:** A nivel regional, las mujeres perciben de media un salario un 15% inferior al de sus pares varones, y en el 29% de las organizaciones esta disparidad de ingresos supera el 20% en los niveles jerárquicos superiores y directivos.
- **La Cadena de Suministro:** El impacto de la diversidad corporativa se proyecta hacia los proveedores del negocio: el 32% de las empresas aplica criterios formales de equidad y diversidad al calificar a sus socios comerciales, el 21% ha auditado el perfil de diversidad de su cadena de valor y el 44% diseña productos o servicios específicos para el consumo de colectivos minorizados.

Al examinar de cerca los mercados de América Central y República Dominicana, el análisis de más de 50 firmas indica que la fuerza laboral femenina representa el 39% del total de las organizaciones de esta subregión, con un 35% de mujeres directivas en puestos de CEO y un 32% en las juntas de

gobierno. No obstante, se identifica que solo el 22% de estas compañías cuenta con una estrategia de DEI completamente documentada, financiada y con indicadores de desempeño medibles, lo que refleja que la mayoría implementa acciones dispersas sin articulación estratégica a largo plazo. En este sentido, se hace patente que las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) también pueden estructurar marcos de inclusión funcionales orientados a la defensa de los derechos humanos y a la equidad, sin requerir grandes estructuras administrativas (Rodríguez et al., 2025).

En el contexto específico de Perú, se observa una ralentización en el avance de las políticas de gestión del talento inclusivo. La participación voluntaria de corporaciones peruanas en las auditorías de diversidad descendió notablemente, al pasar de 197 organizaciones evaluadas en 2022 a 135 en 2025. Adicionalmente, el acceso de las mujeres a posiciones directivas de alta dirección muestra un rezago marcado: solo el 15% de las empresas que operan en Perú son dirigidas por mujeres, una tasa significativamente inferior a la registrada en Colombia (30%), mientras que la brecha salarial persiste de forma evidente en el 42% de las corporaciones peruanas analizadas.

La debilidad más relevante del ecosistema nacional peruano radica en la escasa interseccionalidad de sus políticas. A pesar del desarrollo formal de iniciativas de diversidad, estas se concentran casi exclusivamente en el balance de género básico, desatendiendo otras variables de identidad (Olivos et al., 2023). El análisis de los datos indica que apenas el 3% de las corporaciones en el Perú ha definido metas concretas de inclusión y empleabilidad para la comunidad LGBTQI+, y que únicamente el 10% de las empresas locales establece objetivos e indicadores estructurados orientados a incorporar talento étnico-racial en sus plantillas.

La evaluación y clasificación de las mejores prácticas de gestión del talento mediante metodologías validadas y rigurosas, como el Ranking PAR

de Aequales o el modelo de Great Place to Work, permiten mapear y destacar los modelos organizativos de las firmas con mejor desempeño en inclusión. En la última medición del mercado peruano, el grupo líder destaca por ir más allá de los estándares básicos, integrando programas de acompañamiento, desarrollo y políticas de diversidad en la toma de decisiones del negocio (véase la Tabla 21):

Tabla 21: Prácticas de excelencia de gestión del talento en el contexto peruano

Posición	Empresa	Prácticas y Programas de Gestión de Talento Inclusivo Destacados
1	Merck	Provisión de beneficios personalizados adaptados al ciclo de vida del colaborador; cobertura financiera total (100%) para tratamientos de reproducción asistida y de fertilidad, extendida explícitamente a parejas homoparentales.
2	Konecta BTO	Despliegue de un modelo robusto de inclusión integral y de programas de reinserción laboral para poblaciones en situación de vulnerabilidad social y económica.
3	Supermercados Peruanos	Promotora pionera de la Certificación Aequales en el sector retail de gran formato, impulsando la igualdad de oportunidades laborales.
4	AFP Integra	Diseño y maduración de políticas internas estructuradas de equidad de género en los niveles ejecutivos e intermedios.

5	Universidad Tecnológica del Perú	Integración de pautas y lineamientos de equidad laboral orientados al ámbito de la formación superior y el desarrollo docente.
6	Santander Consumer Bank	Mitigación del sesgo corporativo mediante auditorías salariales estructuradas y el control de las brechas de compensación.
7	Sodimac Maestro –	Implementación de iniciativas sistemáticas para eliminar los estereotipos de género asociados a las especialidades técnicas del sector de la construcción.
8	Mibanco	Consolidación y madurez del programa estratégico centralizado de equidad de género titulado "Equidad Ahora".
9	Legrand	Gestión equitativa del desarrollo de carrera interna, enfocada en la compensación justa y en procesos de promoción transparentes.
10	Pacífico Seguros	Despliegue sistemático de programas corporativos orientados a la salud mental, al equilibrio emocional y al bienestar integral de la fuerza laboral.

Al examinar de cerca los modelos de gestión aplicados por las corporaciones con mejor desempeño en el territorio peruano, es posible identificar los pilares prácticos e institucionales que sustentan sus resultados.

Konecta Perú: Modelo Integral de Diversidad y Cohesión de Personas

La multinacional líder en servicios de BPO y Contact Center, reconocida de manera constante entre las mejores firmas del ranking Great Place to Work y como referente transinclusivo y de equidad en el país, ha estructurado su gestión del talento en torno a un modelo holístico que busca generar oportunidades directas en entornos de vulnerabilidad socioeconómica. Su modelo organizativo local destaca en tres dimensiones:

- **El Programa de Empleabilidad INKLUYE:** Konecta ha incorporado y formado laboralmente directamente a 4,363 personas en situación de riesgo de exclusión social en el Perú. Este grupo está integrado por 1,948 adultos mayores (fomentando el empleo y mitigando la discriminación etaria), 1,610 personas migrantes y de origen extranjero, 508 profesionales de entornos de extrema pobreza, 280 colaboradores con discapacidades funcionales y 17 colaboradores pertenecientes a minorías del colectivo LGBTQ+ con identidad abierta, sumados a 40 colaboradores adicionales que acceden a soporte mediante canales institucionales anónimos y confidenciales.
- **Alianzas y Capacitación Especializada:** En colaboración estratégica con entidades especializadas como la Fundación Capacis, Konecta desarrolla la metodología "Empleo con Apoyo", que combina formación integral y personalizada con un acompañamiento continuo en el puesto de trabajo para asegurar el desarrollo laboral de los colaboradores con discapacidad. Esto se complementa con iniciativas de responsabilidad e impacto social a nivel nacional, como "Kilo de Amor" (mediante la cual se donan toneladas de insumos alimentarios esenciales a albergues locales en Lima, Chiclayo, Trujillo y Piura) y "Kambio Verde" (programa de mitigación de la huella de carbono y educación ambiental, alineado

con el Pacto Mundial de la ONU y los ODS 2030).

- **Políticas de Protección de la Comunidad LGBTQ+:** Certificada de forma sobresaliente por organizaciones aliadas en diversidad, la empresa cuenta con lineamientos detallados que incluyen la garantía estricta del uso de servicios higiénicos alineados a la identidad de género declarada del colaborador, la provisión de baños inclusivos no binarios, manuales institucionales obligatorios de comunicación no sexista y lenguaje no binario, beneficios laborales extendidos para familias homoparentales y el reconocimiento formal de parejas del mismo sexo (Takehara, 2020). Adicionalmente, cuenta con un protocolo formal de transición de género coordinado con los líderes operativos de la compañía, que ofrece acompañamiento médico-hormonal, legal y psicológico a lo largo de este proceso personal.

Mibanco: Arquitectura Basada en Habilidades del Programa "Equidad Ahora"

Por su parte, el banco de microfinanzas peruano articula el desarrollo de su talento en torno a la estructura estratégica de su programa central Equidad Ahora, enfocado en la mitigación de sesgos inconscientes en todas las fases de interacción con sus profesionales, según Mibanco (2023):

- **Conciliación y Co-responsabilidad Parental:** Diseño de beneficios orientados a nivelar las responsabilidades familiares, incluyendo esquemas de retorno progresivo al puesto laboral para madres biológicas y la extensión voluntaria del descanso de paternidad pagado para padres, con el fin de equilibrar las dinámicas de cuidado temprano.
- **Aceleración y Empoderamiento Femenino:** Implementación sistemática de programas de desarrollo gerencial que integran espacios cerrados de networking de alta visibilidad ejecutiva, facilitando el aprendizaje

cruzado y posicionando a mujeres con alto potencial en la línea de sucesión de posiciones críticas de la corporación.

- **Procesos de Selección Estructurados y Objetivos:** Despliegue obligatorio de guías especializadas de reclutamiento diseñadas bajo principios de ceguera demográfica, complementadas con formación obligatoria dirigida a los jefes de área de la compañía para identificar y neutralizar estereotipos en los procesos de promoción y evaluación.

Estas iniciativas locales contrastan con el diagnóstico general del mercado peruano, reflejado en las mediciones del Ranking PAR 2022, que revela un desbalance en la composición demográfica de las empresas, con un 58% de varones y un 42% de mujeres empleadas, agravado por brechas salariales de género que aumentan significativamente en las posiciones directivas de primer nivel.

Este análisis demostró marcadas deficiencias en el diseño de entornos laborales conciliadores: únicamente el 9% de las organizaciones peruanas registra o tiene conocimiento formal de las horas dedicadas por sus trabajadores al cuidado de familiares o tareas domésticas no remuneradas; solo el 57% de las empresas cuenta con lactarios equipados; un limitado 46% exige la presencia activa de al menos una mujer en los comités de selección de personal; y apenas el 41% implementa metodologías de reclutamiento ciego o búsqueda activa orientada a atraer hojas de vida del género subrepresentado.

Infraestructura de Datos, Mapeo del Mercado Interno y Barreras Globales

La consolidación de una cultura inclusiva requiere estructurar una arquitectura de datos capaz de ofrecer un diagnóstico objetivo de la realidad de la organización. Sin un registro de datos detallado que actúe como línea de base, es imposible evaluar de manera consistente la eficacia de los

programas corporativos ni determinar el impacto real del plan de DEI en el desempeño financiero o la productividad colectiva.

Para ello, los consultores y líderes de talento emplean el diseño del mapa del Mercado Laboral Interno (ILM, por sus siglas en inglés). Esta metodología gráfica y analítica permite mapear con precisión las discrepancias demográficas reales asociadas a las tasas de contratación, los tiempos promedio de ascenso y las tasas de rotación voluntaria e involuntaria entre los distintos segmentos demográficos de la organización. La analítica de datos aplicada a este mapa permite, además, proyectar las variaciones y el perfil demográfico futuro de la fuerza laboral, lo que ayuda a planificar adecuadamente los objetivos corporativos de diversidad a mediano y largo plazo (véase la Tabla 22).

Tabla 22: Infraestructura de datos, mapeo del mercado interno y obstáculos globales

Dimensión de Datos	Parámetros y Variables de Mapeo	Utilidad Práctica en la Gestión de Personas
Mapa del Mercado Laboral Interno (ILM)	Flujo de contratación, ascenso y rotación desglosado por variables demográficas: género, edad y origen.	Visualización instantánea de barreras invisibles al crecimiento profesional y de la segregación interna de puestos.
Auditoría y Brecha de Compensación	Determinación de brechas explicadas (puesto, experiencia) frente a brechas inexplicadas (residuales).	Identificación de desviaciones e inconsistencias salariales no justificables y mitigación de sesgos inconscientes en la compensación.

Encuestas de Pertenencia y Listening	Encuestas de actitud y foros grupales virtuales anónimos con tecnologías de conversación en tiempo real.	Registro directo del sentimiento de inclusión, de la percepción de seguridad psicológica y del nivel de pertenencia de los colectivos minorizados.
Gobernanza y Cumplimiento Regulatorio	Alineamiento con la Directiva de Transparencia Salarial de la Unión Europea y con las leyes demográficas locales.	Aseguramiento del cumplimiento legal preventivo de las normativas internacionales sobre igualdad de retribución.

Sin embargo, el despliegue de una infraestructura global de recolección de datos demográficos se enfrenta a tres desafíos críticos en su implementación práctica:

- Incompatibilidad Tecnológica de Sistemas:** Los sistemas convencionales de gestión de recursos humanos suelen contar con arquitecturas rígidas y campos predeterminados limitados que restringen o imposibilitan el registro detallado de múltiples identidades o trayectorias, lo que afecta la calidad de la información.
- Restricciones de Privacidad y Legislación Local:** La legalidad del registro de variables demográficas personales varía significativamente según la jurisdicción. Aunque en países anglosajones como Estados Unidos o el Reino Unido la consulta y el registro de variables como la identidad de género u origen étnico-racial son una práctica legal e impulsada por regulaciones, en naciones europeas como Alemania la recolección de información relativa al origen racial de las personas está expresamente prohibida. De igual manera, en múltiples culturas corporativas de la región de Asia-Pacífico se registra una marcada resistencia y

desconfianza por parte de los colaboradores a declarar explícitamente datos personales de su identidad ante la empresa.

- **Desconfianza Interna del Colaborador:** La fiabilidad de los registros demográficos corporativos depende de la participación voluntaria del personal. Si existe un clima laboral restrictivo o una cultura de baja confianza, los profesionales tienden a evitar declarar variables personales por temor a posibles vulneraciones de la privacidad de la información o a que sus datos personales se utilicen como factor de discriminación o de penalización en su trayectoria laboral (Tinoco, 2024).

Para sortear estos obstáculos operativos y ejecutar con éxito un plan de recolección de datos que actúe como cimiento para las estrategias de gestión del talento, se definen cinco recomendaciones metodológicas:

- **Garantizar la Gobernanza y la Propiedad Directiva:** Conformar un equipo ejecutivo multidisciplinario con autoridad organizativa suficiente para asegurar el cumplimiento, la seguridad técnica y el diseño adecuado del proceso.
- **Modularizar la Captura Local con Integración Global:** Diseñar cuestionarios rigurosamente adaptados a las condiciones legales e históricas de cada país, consolidar las variables en categorías amplias para obtener una visión corporativa homogénea y sumar los datos a nivel global.
- **Implementar Procesos de Comunicación Transparentes:** Comunicar con antelación e invitar explícitamente e honestamente a la participación. Es crítico detallar al colaborador el fin exclusivamente equitativo del tratamiento de sus datos (diseñar beneficios personalizados, corregir brechas salariales e implementar capacitaciones de apoyo), aclarando quién tendrá acceso a los mismos y cómo se garantiza el resguardo de la información.
- **Involucrar a las Redes de Colaboradores (ERGs):** Validar las encuestas y

las opciones de respuesta con los colectivos internos representativos para asegurar el uso de términos adecuados e inclusivos en cada geografía.

- **Desplegar Programas Piloto Progresivos:** Iniciar la recolección de datos mediante fases de prueba controladas en aquellos territorios con condiciones regulatorias favorables. Esto permite evaluar el flujo técnico, medir la receptividad de la fuerza laboral y afinar las estrategias de recolección de información antes de escalar el proceso a nivel global.

La evolución de las tendencias globales de gestión del talento hacia la diversidad, la equidad y la inclusión demuestra que los modelos basados puramente en cuotas numéricas o en esfuerzos reactivos carecen de sostenibilidad organizativa ante entornos económicos cambiantes y la polarización social (Ventura et al., 2024). Las corporaciones líderes en el mercado contemporáneo están reconfigurando sus estrategias para concebir la representatividad no como un objetivo cosmético forzado, sino como el resultado de un sistema de trabajo enfocado en la pertenencia y la inclusión desde la gobernanza del negocio.

La maduración de la gestión del talento depende de integrar tres dimensiones: la adopción de herramientas de inteligencia artificial independientes y auditables que aseguren la selección de personal libre de sesgos cognitivos y centrada en habilidades reales; el diseño de una arquitectura analítica de datos internas (como el mapeo de ILM y la auditoría de brechas salariales) respetuosa de las legislaciones de privacidad globales; y el fomento de redes estructuradas de colaboradores (ERGs) alineadas con la alta dirección y con programas de mentoría especializados.

En el ámbito regional de América Latina y, específicamente, en el Perú, el avance hacia la inclusión demanda romper con la centralización en discusiones básicas de género y adoptar enfoques de interseccionalidad que aborden las necesidades específicas de la comunidad LGBTQI+, de las

personas con discapacidad y de la diversidad étnica y racial (Takehara, 2020). Únicamente a través de un liderazgo comprometido y transparente, que asuma la inclusión como un pilar estratégico y cuente con metas de desempeño medibles integradas al negocio, las organizaciones podrán consolidar culturas de alta fidelidad, cohesión y resiliencia que aseguren su competitividad y rentabilidad a largo plazo en el mercado global (Aguilar et al., 2023).

Conclusión

Se constata de manera inequívoca que el clima organizacional ejerce una influencia directa y estadísticamente significativa sobre la gestión del talento humano en las instituciones de educación superior (IES). Un entorno caracterizado por la confianza, la comunicación fluida y el reconocimiento no solo eleva la satisfacción laboral, sino que también optimiza los procesos de evaluación del desempeño, de capacitación y de retención del cuerpo docente y del personal administrativo. La atmósfera psicológica de la universidad es el catalizador que transforma el potencial individual en valor institucional.

El estilo de liderazgo ejercido por decanos, directores de departamento y rectores es la variable de mayor impacto en la percepción del clima laboral. Los liderazgos de tipo transformacional y democrático promueven una cultura de colaboración y autonomía científica, mientras que los estilos autocráticos o la falta de dirección (*laissez-faire*) incrementan los niveles de estrés laboral (síndrome de *burnout*) y obstaculizan el desarrollo de planes de carrera para los docentes.

La gestión del talento en la educación superior enfrenta una brecha estructural en la percepción del clima organizacional. Mientras que el personal docente valora prioritariamente la libertad de cátedra, el apoyo a la investigación y el reconocimiento de sus méritos académicos, el personal administrativo demanda mayor claridad en los manuales de funciones, equidad salarial y canales de comunicación vertical más eficaces. Una estrategia integral de talento humano debe diseñar subprogramas diferenciados para responder a estas identidades laborales distintas.

Ahora bien, existe una correlación directa entre el bienestar del capital humano y los indicadores de acreditación institucional. Las universidades con un clima de trabajo saludable registran menores tasas de rotación docente, una producción científica de mayor impacto y un mejor servicio de atención al estudiante. Por ende, la inversión en programas de clima laboral no debe considerarse un gasto operativo, sino una decisión estratégica para la competitividad académica.

Se concluye que los esquemas de contratación rígidos (como la excesiva dependencia de docentes de tiempo parcial o por horas) deterioran la identidad institucional y la cohesión del clima organizacional. La gestión del talento humano en las IES requiere avanzar hacia modelos de compensación flexible e incentivos no monetarios (como el financiamiento de postgrados, las redes de investigación y la flexibilidad horaria) para sostener la motivación en contextos presupuestarios restrictivos.

La investigación se circunscribe a la intersección de dos grandes áreas del conocimiento: el Comportamiento Organizacional (enfocado en el Clima Organizacional) y la Administración de Recursos Humanos (enfocada en la Gestión del Talento). Aunque los modelos teóricos propuestos son adaptables a la región latinoamericana, los estudios de caso y el levantamiento de datos empíricos se centraron en universidades de gestión pública y privada del entorno peruano.

La investigación trascendió el plano teórico al ofrecer una síntesis de intervención aplicable a los departamentos de Gestión Humana, los Vicerrectorados Académicos y las Oficinas de Aseguramiento de la Calidad de las IES. Los hallazgos pretenden servir de base para la formulación de políticas públicas de educación superior y para el rediseño de planes estratégicos institucionales (PEI) que pongan el bienestar docente en el centro de la gestión.

Bibliografía

- Aguilar, L.M.R., Palma, C.M.C., Jiménez, M.M.J., Miranda, D.I.C., Rivas, E.A.M., & Macías, S.C.M. (2023).** La gestión del talento humano y su relación con la competitividad organizacional . *South Florida Journal of Development*, 4(6), 2530–2542. <https://doi.org/10./sfjdv4n6-025>
- Aguirre Castillo, D.A. (2025).** Impacto de la comunicación, motivación, liderazgo, colaboración y reconocimiento en el clima laboral del sector de servicios: un análisis integral. *Conocimiento Global*, 10(1), 60-69. <https://doi.org/10165/cglobal.v10i1>.
- Angeles-Cabrera, M.E., Chambi-Rosa, J., Quispe-Acosta, J.A., & Cruz, Denis., U. (2026).** Comunicación interna, clima organizacional y desempeño laboral en las organizaciones: una revisión sistemática. *Revista InveCom*, 6(3), e603147. <https://doi.org/10./zenodo.55080>
- Aragón, A., García, J., Sabater, R., Sanchez, G., Sanchez, I., y Sanz, R. (2004).** *Fundamentos de dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Thomson
- Cantú, N.S., Pedraza, N.A., & Madero, S.M. (2023).** Relación del clima laboral, satisfacción, compromiso y desempeño del capital humano en dependencias de educación superior. *Formación universitaria*, 16(4), 11-20. <https://dx.doi.org/10.7/s0718-50062023000400011>
- Castañeda Hernández, G., Navarro Celis, F., & Moreno Velazco, F. (2023).** Validación de instrumento sobre percepción del clima organizacional en las Instituciones de Educación Superior. *Revista De Ciencias Sociales*, 29, 226-237. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i.40460>
- Charry Condor, H.O. (2018).** La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*, 9(1), 25-34

Choez-Atty, C.A., & Cejas-Martínez, M.F. (2026). Proceso de selección del talento humano y su impacto en el desempeño laboral [Human talent selection process and its impact on work performance]. *Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas*, 6(2), 1–11. <https://doi.org/10.62574/rmpi.v6i1.480>

Crespo Crespo, W.B., & Serrano-Moreno, M.S. (2022). Factores de clima organizacional en una institución de educación superior en Cuenca, Ecuador: Organizational climate factors in higher education institutions of Cuenca, Ecuador. *Revista Científica Ecociencia*, 9(5), 24–47. <https://doi.org/10.5/ecociencia>.

De La Cruz-Porta, E.A., & Orosco-Fabian, J.R. (2023). Experiencia pedagógica con clases híbridas en el contexto universitario. *Revista Innovaciones Educativas*, 25(39), 152-168. <https://dx.doi.org/10.22458/ie.v25i39.4572>

García Parada, R., Flores Zamorano, J.A., Ruiz Ibarra, J.I., Flores Zamorano, D.N., & Hernández Ramírez, L.F. (2024). Análisis del clima organizacional en el ámbito universitario: Un estudio de caso en una universidad. *Revista NeyArt*, 2(3), 1–13. <https://doi.org/10./neyart.v2i3>.

Gómez Reátegui, J.F., Balcázar Gallo, J.E.J., & Cáceres Vilca, Y.M. (2024). Mejorando la satisfacción laboral de los docentes: la relevancia de las habilidades lúdicas y de la cultura organizacional en América Latina. *Aula Virtual*, 5(12), e384. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14416081>

Loor-Chávez, D.T. (2017). El clima organizacional y su incidencia en la formación profesional de los docentes de las IES de la provincia de Manabí. *Dominio De Las Ciencias*, 3(3), 1338–1358. <https://doi.org/10.7/dc.v3i3>.

López-Solís, S.C., Rivera-Barberán, G.R., Mendoza-Lino, K.M., & Zambrano-Moreira, M.E. (2025). Gestión del talento humano en el contexto de la transformación digital. *Revista Científica Arbitrada De Investigación En Comunicación, Marketing Y Empresa REICOMUNICAR*. ISSN 2737-6354, 8(15),

148-159. <https://reicomunicar.org/index.php/reicomunicar/article/view/386>

Mibanco (2023). Memoria integrada 2023. Estudios de África occidental, Editorial OECD, <https://doi.org/10.1787/b6bccb81-en>

Morales-Zambrano, F.A., & Ayala-Bolaños, M. (2025). Análisis de la incidencia de la comunicación interna en la gestión del personal de la dirección distrital 13d05 educación, El Carmen, Manabí, Ecuador. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada Yachasun*, 9(17), 1702–1726. <https://www.editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/823>

More Espinoza, R.A., & Morey Guevara, M.O. (2021). Gestión del clima institucional y desempeño del personal docente de la Institución Educativa N° 7044 San Martín de Porres, Chorrillos. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(spe2), 00006. <https://doi.org/10./dilemas.v8i.8>

Olaz Capitán, Á. (2024). Definiendo el clima laboral. 100 años de revisión bibliográfica. *Revista Internacional De Organizaciones*, (32), 123–145. <https://doi.org/10.17345/rio32.458>

Olivos Jiménez, L.M., Olivos Jiménez, M.A., Cortez López, F., & Campos Trigoso, J.A. (2023). Perspectivas de la gestión del talento humano en el sector público de Perú. *Revista De Ciencias Sociales*, 29(1), 277-288. <https://doi.org/10./rcs.v29i1>.

Oyola Sigüenza, J.P., & Román Relica, L.G. (2025). Impacto de la gestión del talento humano en la calidad de atención en instituciones de salud: una revisión sistemática de la literatura (2020-2025). *Arandu UTIC*, 12(2), 2408–2424. <https://doi.org/10./arandu.v12i2>.

Pecino-Medina, V., Mañas-Rodríguez, M.A., Díaz-Fúnez, P.A., López-Puga, J., & Llopis-Marín, J.M. (2015). Clima y satisfacción laboral en el contexto universitario. *Anales de Psicología*, 31(2), 658-666. <https://dx.doi.org/10./analesps...721>

Peralta Saltos, J. M., Ochoa Mendoza, R. A., Villacis Vargas, J.F., & Verdesoto Bernal, N. de J. (2026). Gestión del talento humano como factor determinante

en la eficiencia administrativa de las organizaciones empresariales. *RECIAMUC*, 10(1), 313-324.

[https://doi.org/10./reciamuc/10.\(1\).oct.6.-324](https://doi.org/10./reciamuc/10.(1).oct.6.-324)

Proaño-Vinueza, C., Vayas-Ortega, G., Sanchez-Diaz, P., & Romero-Riaño, P. (2026). El Clima Organizacional en Instituciones de Educación Superior: Comunicación, Liderazgo y Gestión Emocional. *593 Digital Publisher CEIT*, 11(2), 970-981. <https://doi.org/10.86/593dp.6..>

Ramírez, R.I., Espindola, C.A., Ruíz, G.I., & Hugueh, A.M. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información tecnológica*, 30(6), 167-176. <https://dx.doi.org/10.7/S0718-07642019000600167>

Rodríguez Angulo, D., Reyes Bermeo, M. del R., Rendón Guerra, G. del P., Bajaña Mendoza, M., & Estrada Hernández, J.A. (2025). Impacto de la gestión del talento humano en la innovación y el desarrollo de nuevos productos en las PYMES manufactureras. *GADE: Revista Científica*, 5(1), 455-475. <https://doi.org/10./rg.v5i1.>

Takehara, J. (2020, 30 junio). Erika Guevara: "Las personas LGBTIQ continúan enfrentando diversas formas de exclusión derivadas por la omisión de los Estados para garantizar sus derechos y responder a sus necesidades". IDEHPUCP. Recuperado 16 de febrero de 2026, de <https://www.scribbr.es/normas-apa/ejemplos/comunicado-prensa/>

Tinoco Plasencia, C.J. (2024). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa peruana. *Industrial Data*, 26(2), 217-237. <https://doi.org/10.81/idata.v26i2.7>

Trujillo Robles, P.L., Mendoza Cuzcano, J.S., Sallo Accostupa, V., & Zúñiga Peña, L.M. (2026). Gestión del talento humano en la educación latinoamericana: una revisión sistemática. *Revista InveCom*, 6(1), e601070. <https://doi.org/10./zenodo.99070>

Tsaousiotis, K., Panitsidis, K., Spinthropoulos, K., & Zafeiriou, E. (2025). A New Perspective on Talent Management: An Integrative Review of the Current

Literature. *Administrative Sciences*, 15(3), 102.
<https://doi.org/10./admsci15030102>

Ventura Hernández, E.M., Castro Guzmán, E.A., & Matta Solís, E.P. (2024). Impacto del clima laboral en la productividad de los trabajadores en empresas de Lima. *Revista Tecnológica - ESPOL*, 36(1), 124-134. <https://doi.org/10.5/rte.v36n1.4>

Vera Alcivar, M.G. (2026). Gestión estratégica del talento humano y su impacto en la productividad organizacional en empresas del sector servicios. *Sage Sphere Multidisciplinary Studies*, 3(1), 1-20. <https://doi.org/10.88/58s2gp87>

Villao Salinas, L.S., & Bacilio Bejeguen, J. (2025). Gestión Del Talento Humano: Eje Transformador del Clima Laboral para Instituciones Educativas de Anconcito, Ecuador. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 6(4), 704 – 720. <https://doi.org/10.2/latam.v6i4.3>

Zapata Terán, K.V., & Tovar Molina, E.A. (2024). El clima organizacional y su relación con la productividad. *Aula Virtual*, 5(12), e345. <https://doi.org/10./zenodo.1668>

De esta edición de "*Clima organizacional y su influencia en la gestión del talento humano para la educación superior*", se terminó de editar en la ciudad de Colonia del Sacramento en la República Oriental del Uruguay el 25 de abril de 2026

Clima organizacional y su influencia en la gestión del talento humano para la educación superior

ISBN: 978-9915-698-94-6



www.editorialmarcaribe.es