

## Gestión del capital humano docente en la gerencia universitaria de una institución privada de Junín

*Human capital management of teaching staff in the university administration of a private institution in Junín*

<https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0452>

**Henri Emmanuel Lopez-Gomez<sup>1\*</sup>**

<https://orcid.org/0000-0002-5404-4047>

[d.hlopez@ms.upla.edu.pe](mailto:d.hlopez@ms.upla.edu.pe)

**Julia Marleni Martin-Marcelo<sup>1</sup>**

<https://orcid.org/0000-0003-3436-2483>

[d.jmartin@ms.upla.edu.pe](mailto:d.jmartin@ms.upla.edu.pe)

**Juan Manuel Sánchez-Soto<sup>1</sup>**

<https://orcid.org/0000-0002-3276-6778>

[d.jsanchezs@ms.upla.edu.pe](mailto:d.jsanchezs@ms.upla.edu.pe)

**Luis Alfredo Calderón-Villegas<sup>1</sup>**

<https://orcid.org/0000-0002-3805-4683>

[d.lcalderon@ms.upla.edu.pe](mailto:d.lcalderon@ms.upla.edu.pe)

**Jhonatan Erikson Mendoza-Castellanos<sup>1</sup>**

<https://orcid.org/0000-0001-8288-9920>

[d.jhmendoza@ms.upla.edu.pe](mailto:d.jhmendoza@ms.upla.edu.pe)

**Recibido:** 10/10/2025

**Aceptado:** 19/12/2025

### RESUMEN

El capital humano docente constituye un activo estratégico, sin embargo, su gestión tiende a ser más de gestión que dirigida al desarrollo. El objetivo de este estudio fue examinar la percepción y significado de la gestión del capital humano docente en la gerencia universitaria de una institución privada de la región Junín, Perú. El estudio se desarrolló con enfoque cualitativo y diseño hermenéutico, en el que se realizaron entrevistas semiestructuradas a cuatro docentes, también se utilizó el análisis documental de lineamientos institucionales de gestión. La indagación produjo tres ejes temáticos: (1) prácticas institucionales de gestión del capital humano docente, (2) aptitudes y competencias docentes, y (3) valores, clima organizacional y reconocimiento. Los resultados señalan que la preparación y la evaluación del desempeño fueron percibidos realizadas de forma parcial y con escasa contextualización, limitada retroalimentación, mientras que las herramientas digitales mejorando el seguimiento, sin embargo, también se incrementó la carga de actividades administrativa. El desarrollo docente ha dependido del propio interés de los docentes para capacitarse, y la innovación, con poco reconocimiento y participación restringida. Se concluyó que, robustecer el capital humano docente en universidades privadas regionales necesita una gerencia integradora que coordine el compromiso organizacional con la evaluación formativa, vías de desarrollo diferenciadas, reconocimiento y equilibrio de la carga laboral.

**Palabras Clave:** Capital humano docente, Gobernanza universitaria, Desarrollo docente, Clima organizacional.

1. Universidad Peruana Los Andes- Perú

\* Autor de correspondencia: [d.hlopez@ms.upla.edu.pe](mailto:d.hlopez@ms.upla.edu.pe)

## ABSTRACT

Faculty human capital constitutes a strategic asset; however, its management tends to be more administrative than development-oriented. The objective of this study was to examine the perception and meaning of faculty human capital management within the university administration of a private institution in the Junín region of Peru. The study employed a qualitative approach and a hermeneutic design, utilizing semi-structured interviews with four faculty members and a documentary analysis of institutional management guidelines. The inquiry yielded three thematic areas: (1) institutional practices for faculty human capital management, (2) faculty skills and competencies, and (3) values, organizational climate, and recognition. The results indicate that preparation and performance evaluation were perceived as being carried out in a piecemeal fashion, lacking contextualization and providing limited feedback. While digital tools improved monitoring, they also increased the administrative workload. Faculty development has depended on the faculty's own interest in training, and innovation has received little recognition and limited participation. It was concluded that strengthening the teaching human capital in regional private universities requires an integrative management that coordinates the organizational commitment with formative evaluation, differentiated development pathways, recognition and balance of workload.

**Keywords:** Teaching human capital; university governance; faculty development; organizational climate

## INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, la educación superior se ha consolidado como un eje estratégico para el desarrollo del capital humano y la competitividad de los países, especialmente en contextos atravesados por la digitalización acelerada, la desigualdad y los efectos de la pandemia de COVID-19. Informes globales han mostrado que las brechas en capital humano han condicionado la recuperación económica y las oportunidades de bienestar, subrayando el rol de las universidades en la formación de capacidades avanzadas y en la reducción de inequidades sociales (O'Neill & Bagchi-Sen, 2022; World Bank, 2020). Dentro de este marco, las instituciones universitarias están forzadas a evidenciar resultados cuantificables respecto al desempeño académico, empleabilidad y aporte al desarrollo.

Desde un punto de vista organizacional, las universidades han sido percibidas como organizaciones de intenso conocimiento donde su desempeño estriba en su capital humano, en la cual el capital académico ejerce un rol fundamental. La literatura define dicho capital humano como el conjunto de saberes, destrezas, competencias activas, interacciones y cultura investigativa de los docentes, que caracterizan la identidad y la competitividad de las universidades (Lentjushenkova, 2021; Pereira et al., 2025). En este sentido, se considera que la calidad profesoral, de la investigación y de la relación con el colectivo reposa por lo general en cómo las instituciones de educación superior han administrado, ejecutado y mantenido su capital humano docente.

Por otra parte, las reformas de gobernanza universitarias y las perspectivas directivas se han agudizado, dirigiendo la conducción en torno a la calidad de los servicios de educación, la transparencia y la sostenibilidad. Se ha comprobado que la gobernanza universitaria, específicamente en aspectos como la autonomía, la claridad, la responsabilidad y la independencia académica ha tenido importantes efectos en la calidad de la enseñanza y en el despliegue académico (Atanaw et al., 2025). En esta línea, la administración de recursos humanos en las instituciones de educación superior ha cambiado integrando modelos de gestión sostenible y digital (e-HRM), que han combinado procesos de contratación, valoración, preparación e incentivos con objetivos de desempeño y sostenibilidad (Amer Jassim Al-Nadher et al., 2025; Kisahwan et al., 2025). Estos cambios, también han sido relacionados con mejoras en la eficacia y el logro de propósitos estratégicos, asimismo, precisan que estas transformaciones han presionado la autonomía académica y la identidad profesional.

Las investigaciones acerca de la asociación entre el ejercicio de administración del talento humano y el desempeño docente han comprobado que los paquetes integrados de prácticas, han tenido efectos positivos en los alcances de la docencia, la indagación y el mantenimiento del profesorado. Estudios actuales en instituciones de educación superior privadas de Nigeria y Kenia han presentado que estas prácticas han tenido mejoras importantes en el rendimiento docente cuando se ejecutan de forma lógica e integral (Dada et al., 2025; Ngema et al., 2025). Asimismo, investigaciones del contexto académico han precisado que la planeación, la preparación, el manejo del desempeño, el clima organizacional y el cuidado de la satisfacción han representado aspectos clave para el desempeño de la institución, lo que robustece a la gestión del talento humano como eje central (Hoque & Atheef, 2024).

En Latinoamérica, los estudios sobre capital humano docente han evidenciado tanto su capacidad transformadora como las presiones generadas por los lineamientos de evaluación y homologación cada vez más rigurosas. Investigaciones actuales han comprobado que la formación y la mejora continua han tenido un impacto importante en la calidad de los procesos educativos y en el robustecimiento del capital humano en las instituciones educativas (Quiñones Flores et al., 2025). Estudios de caso en especialidades de ciencias y tecnología muestran que las experiencias formativas, la experiencia en investigación y la relación con el contexto han plasmado características diferenciadas de capital humano docente, con alcances para la calidad y el balance en el acceso al conocimiento (Cuenca Barrios, 2023). Por otra parte, se ha registrado que las estrategias como la movilidad internacional han favorecido al fortalecimiento del capital humano docente y a la globalización del currículo (García-Gómez et al., 2022), hasta que otros estudios han informado de los retos concretos relacionados al manejo del capital humano docente agotado, la sobrecarga laboral y el deterioro profesional (Aguar Rodríguez & Vázquez González, 2025). Estas investigaciones han abierto la discusión sobre modelos de gestión más instrumentales ante perspectivas que vigilan por condiciones de labores dignas, intervención y reconocimiento de los docentes.

En el contexto peruano, la reforma universitaria y los marcos de asegurar la calidad han creado la gerencia universitaria y ajustado el eje del desempeño profesoral como índice de calidad institucional. Estudios actuales sobre talento humano en instituciones universitarias del Perú han presentado que las capacidades pedagógicas, investigativas y éticas-ciudadanas de los docentes se han transformado en ejes integradores de los modelos de gestión académica y de los métodos de evaluación profesoral (Vásquez Ramírez et al., 2024). Asimismo, estudios sobre la elaboración del llamado “capitalismo académico” en el país demostraron presiones entre las razones de mercado, los mecanismos de evaluación y la autonomía, con efectos en los escenarios laborales y las identidades profesionales (Manky & López, 2025). Dentro de este marco, el manejo del capital humano profesoral se ha formado en un contexto de debate entre enfoques encaminados a la eficacia y puntos de vistas que reivindicán la naturaleza formativa y pública de la institución.

Sin embargo, a pesar de la creciente producción académica sobre capital humano docente y gestión universitaria, se ha mantenido poco explorada la manera como los profesores de universidades privadas regionales experimentan y significan la gestión del capital humano en su vida laboral cotidiana. En particular, han sido escasos los estudios cualitativos, de corte hermenéutico, que han indagado en profundidad en las percepciones, relatos y juicios de los docentes sobre las políticas y prácticas de gestión que median su desarrollo profesional, sus aptitudes y los valores institucionales que orientan la gerencia universitaria en contextos fuera de las grandes capitales. Esta inexistencia ha restringido la comprensión de las presiones entre las alocuciones de la institución acerca de la calidad y excelencia y las experiencias específicas del docente en escenarios académicos regionales.

Esta indagación se ha desarrollado en virtud de que sea un aporte a la ausencia de estudios similares, siguiendo un enfoque cualitativo con diseño hermenéutico para describir el manejo del capital humano profesoral en la directiva universitaria de una institución privada de Junín, Perú. El estudio se planteó: a) caracterizar la configuración de las políticas y experiencias institucionales de administración del capital humano profesoral; b) dilucidar de qué forma las competencias profesionales de los docentes se han integrado con dichas experiencias; y c) estudiar cómo se han experimentado y manifestado los valores y accionar institucional en la práctica en el ejercicio habitual de los profesores. Como supuesto de investigación se asumió que la gestión de capital humano profesoral se ha configurado esencialmente de manera administrativa y fraccionada, priorizando el cumplimiento de exigencias precisas de evaluación y homologación más allá de estrategias de desarrollo de los docentes; y aún así, los profesores mantienen una gran responsabilidad ética y vocacional con la misión de formación de la institución.

La evidencia hermenéutica de este estudio permitió presentar que las alocuciones docentes han comprobado presiones entre un modelo de manejo del capital humano enfocado en procesos, indicadores y control, y el deseo de los docentes a una gestión que identifique su contribución intelectual, emocional y ético como capital estratégico institucional. De forma inicial, la indagación ha concluido que la directiva universitaria ha

progresado de manera parcial hacia una perspectiva de desarrollo del capital humano profesoral, con iniciativas de preparación y valoración que todavía no se han combinado totalmente ni han podido restituir la percepción de invisibilidad de la labor académica; a su vez, se ha comprobado la firmeza de una gran responsabilidad ética y profesional de los profesores, que representa un elemento clave para dirigir transformaciones institucionales a futuro. Con ello, la investigación ha buscado ofrecer insumos conceptuales y empíricos para repensar la gestión del capital humano docente en universidades privadas regionales, en clave de sostenibilidad, justicia organizacional y calidad educativa.

## MARCO TEÓRICO

### Gestión del capital humano en la educación superior

En la literatura reciente sobre educación superior, el concepto de capital humano se ha consolidado como un recurso estratégico para el desarrollo económico y social, aludiendo al conjunto de conocimientos, habilidades y capacidades que las personas han acumulado a lo largo de su trayectoria formativa y profesional. Informes internacionales han mostrado que las universidades han desempeñado un papel central en la formación y retención de capital humano avanzado, tanto por la cualificación de sus egresados como por la concentración de talento académico que albergan (Chaharbashloo et al., 2023; S. Jones, 2025).

En este marco, se ha propuesto la noción específica de capital humano académico (academic human capital, AHC) para referirse al conjunto de competencias, experiencias, capacidades de investigación, dinamismo, pensamiento crítico, redes y relaciones externas que caracteriza al personal académico de las instituciones de educación superior. Estudios recientes han demostrado que este capital humano académico ha emergido como un recurso fundamental que influye directamente en el desempeño institucional, tanto en docencia como en investigación e innovación (Khoury et al., 2025; Pereira et al., 2025). Se destaca que el conjunto de saberes, destrezas, competencias del talento profesoral conforma la identidad y la competitividad de las instituciones, representando un elemento clave de su capital intelectual (Khoury et al., 2025).

A partir de lo desarrollado, la gestión del capital humano en la educación superior se concibe como una serie de políticas y prácticas a través de las cuales las universidades han cautivado, elegido, ejecutado, examinado, reconocido y mantenido a sus catedráticos, orientando su despliegue profesional con la misión y la estrategia institucional. Estudios actuales han encontrado que la competencia de las universidades para seducir y conservar talento académico se asocia con acuerdos estratégicos de inversión en capital humano durante el tiempo, así como la construcción de ambientes que benefician su progreso y permanencia (Chaharbashloo et al., 2023; Lentjushenkova, 2021).

En Latinoamérica, distintas investigaciones han caracterizado la estructura y despliegue del capital humano docente en determinadas universidades y facultades, comprobando la relevancia de indicadores como la preparación de posgrado, la práctica profesional, la producción intelectual y la relación con el entorno (Bernasconi et al., 2021; Gonçalves et al., 2023; Vilchez-Román & Huamán-

Delgado, 2019). Por otro lado, el capital humano docente tiene el compromiso de preparar profesionales con las competencias que requiere un contexto general y competitivo, y que sus saberes, destrezas, prácticas y valores componen un elemento clave para la sostenibilidad de las instituciones educativas.

De manera similar, indagaciones recientes han explorado la gestión del capital humano en la educación superior con interés en el mantenimiento y motivación de los catedráticos, comprobando que elementos como el soporte profesional, el reconocimiento, las posibilidades de progreso y las políticas de satisfacción tienen relación con alta satisfacción laboral y propósito de retener al talento académico (Zhang & Wang, 2025). Dentro de este marco, el manejo eficaz del capital humano en estas instituciones se traduce como una condición para asegurar la calidad educativa y la productividad, así como la sostenibilidad de la institución.

De acuerdo con lo expresado anteriormente, la gestión del capital humano en las universidades ha implicado decisiones estratégicas acerca del reconocimiento, desarrollo y mantenimiento de los académicos, tomando en cuenta como medula del capital humano docente (Khoury et al., 2025).

### **Gerencia universitaria y modelos de gestión docente**

La discusión contemporánea sobre gerencia universitaria se ha articulado en torno al concepto de gobernanza universitaria, entendido como el entramado de estructuras, procesos y políticas que han organizado la toma de decisiones en las instituciones de educación superior. Estudios recientes de corte conceptual han señalado que la gobernanza describe la arquitectura organizacional, los mecanismos de coordinación y los dispositivos de control que orientan la docencia, la investigación y la vinculación social en las universidades, vinculándola estrechamente con la búsqueda de excelencia en los resultados académicos (G. A. Jones et al., 2025).

Las reformas de gobernanza implementadas en distintos sistemas universitarios durante las últimas décadas han introducido nuevas formas de competencia por recursos, mayor énfasis en la rendición de cuentas y la evaluación de desempeño, así como estructuras de gobierno con presencia de actores externos. Estos cambios han tenido implicaciones directas para la profesión académica y para la gestión del personal docente, al reforzar lógicas de desempeño, indicadores y control (Osorio Vanegas et al., 2025; Xia et al., 2025). Asimismo, se ha destacado que la calidad de los servicios educacionales, estriba depende de la forma en que los elementos de la gobernanza se han representado en las prácticas de gestión interna (Lei et al., 2024).

En este escenario, se ha establecido que la participación del personal académico en la gobernanza universitaria es fundamental para garantizar que los acuerdos sobre políticas de personal, condiciones laborales y despliegue de los catedráticos están orientados con las demandas de la comunidad académica. Estudios nacionales han mostrado que la intervención de los profesores en órganos colegiados, comisiones y procesos de deliberación ha potenciado la autonomía, además, ha afrontado debilidades prácticas generados por la burocracia, la

sobrecarga de actividades y la presión de modelos colegiados y gerenciales (Lei et al., 2024; Weiss & Partridge, 2025).

Adicionalmente, la bibliografía sobre gestión del talento humano en universidades ha sugerido determinados modelos de gestión de capital humano docente, específicamente en universidades públicas de Latinoamérica. Modelos actuales por competencias han integrado aspectos como la planificación del personal, la evaluación del desempeño, la preparación continua, la promoción académica y los beneficios, con el propósito de asegurar que los docentes desplieguen competencias orientadas con el modelo institucional. Otras investigaciones indican que la extensión del trabajo remoto ha estimulado la digitalización de procesos de recursos humanos, requiriendo nuevas competencias de liderazgo y formas novedosas de acompañamiento al profesorado.

En definitiva, la directiva universitaria actual ha fluctuado entre modelos más gerenciales, dirigidos a índices de desempeño, homologación y rankings, y perspectivas que persiguen mantener entornos de colegialidad y autonomía académica. Dicha presión ha sido un parte aguas en la gestión docente, ubicando al capital humano docente en el eje central de discusiones de calidad, eficacia, justicia institucional y significación pública de la universidad.

### **Aptitudes y competencias del capital humano docente**

La consolidación de la universidad como organización intensiva en conocimiento ha ido acompañada por una creciente atención a las competencias del profesorado universitario. Diversas iniciativas internacionales han elaborado marcos de referencia que describen atributos profesionales, competencias nucleares y estándares mínimos para quienes ejercen la docencia en la educación superior. El National Framework for Enhancing Academics as University Teachers, por ejemplo, ha destacado la necesidad de definir competencias umbral, atributos profesionales y estándares de docencia de calidad, insistiendo en el desarrollo profesional continuo a lo largo de la trayectoria académica y en la capacidad del profesorado para responder a desafíos como la transformación de la educación superior, el aprendizaje combinado, la decolonización del currículo y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Revisiones sistemáticas actuales, precisan que las competencias pedagógicas de los docentes universitarios abarcan no solo el manejo de los contenidos, sino también la habilidad de construir experiencias de aprendizaje significativas, valorar de forma justa, incluir metodologías activas, atención a la diversidad y analizar de forma crítica la práctica (Xia et al., 2024). De igual modo, se ha identificado las habilidades fundamentales que se han explicado en ámbitos institucionales para catedráticos, indicando capacidades vinculadas con la innovación pedagógica, colaboración, liderazgo y compromiso con la actualización constante (Zhao, 2021).

La transformación digital ha incorporado un nivel añadido de complicación a este sector. Bibliografía reciente han sugerido estructuras concretas de competencias digitales para docentes universitarios, como el modelo HeDiCom y test validados para examinar la capacidad digital docente (DCS UT), destacando la

relevancia de combinar de manera crítica tecnologías digitales para impulsar ambientes de aprendizaje eficaces y sostenibles (Moreira et al., 2023). Otros estudios han comprobado que la articulación de las competencias tecnológicas con el conocimiento pedagógico y disciplinar, han tenido impacto en la calidad de la enseñanza y en el potencial de los docentes para ajustarse a contextos virtuales e híbridos (Joho et al., 2024).

En Latinoamérica, se ha analizado acerca de las competencias docentes necesarias en universidades, resaltando la relevancia de integrar la preparación pedagógica con la experiencia docente y la responsabilidad ética con los discentes (Cristi-González et al., 2023; Orellana Lepe, 2023; Salazar Botello et al., 2016). Además, se han ejecutado propuestas metodológicas para examinar la disponibilidad del capital humano profesoral desde sus capacidades, tomando en cuenta aspectos técnicos, comportamentales en la planeación de la dotación académica.

### **Valores, clima institucional y reconocimiento del profesorado**

Además de las competencias técnicas y pedagógicas, la literatura reciente ha enfatizado que el desempeño y la permanencia del profesorado universitario dependen en gran medida de las condiciones simbólicas y relacionales del trabajo, entre las que destacan el clima organizacional, los valores institucionales y las prácticas de reconocimiento. El clima organizacional se ha definido como el conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto de sus relaciones, normas, estilos de liderazgo, apoyo institucional y justicia organizacional, y se ha mostrado como un factor clave para la calidad educativa.

Estudios cuantitativos recientes han demostrado que un clima organizacional positivo se ha asociado con mayores niveles de motivación, compromiso y desempeño del profesorado en contextos universitarios, identificando que dimensiones como el liderazgo, la comunicación y las relaciones interpersonales influyen en la calidad del trabajo docente y en su disposición a asumir compromisos adicionales con la institución (García-Carbonell et al., 2021; Gičević-Lakota & Smailović, 2025). Estudios en universidades de la región han señalado que el clima organizacional tiene impacto en el desempeño profesoral, teniendo efectos en la satisfacción laboral como la percepción de justicia y de posibilidades de desarrollo (Carrillo-Carreño & Bolívar-León, 2023; Ponce et al., 2022; Rivas Díaz, 2017).

Por otra parte, sobre las prácticas de reconocimiento y recompensa de los docentes, la literatura ha señalado que los sistemas de reconocimiento formales e informales que valoran la docencia, la investigación y la vinculación, han influido en la construcción de las trayectorias académicas y en la regulación del “mercado académico” (Førland & Roxå, 2024; Lim et al., 2025; Rice et al., 2020), a la vez que han generado tensiones cuando privilegian ciertos tipos de productividad en detrimento de otras formas de contribución académica (Bell & Lewis, 2023; Morgan-Thomas et al., 2024). Estudios acerca del reconocimiento e incentivos en universidades han señalado que dichos programas buscan orientar los beneficios del docente con los objetivos organizacionales, sin embargo, han debido nivelar

propósitos de desempeño con los requerimientos de conservar condiciones laborales justas y estimulantes (Ammari & Howe-Walsh, 2025; Lim et al., 2025).

El debate acerca de los valores y el reconocimiento se ha ampliado con perspectivas que han integrado la ética del cuidado y el interés por la subjetividad del profesorado. Enfoques actuales han estudiado la asociación entre la ética del cuidado y la teoría del capital humano, señalando que la labor docente abarca la transmisión de conocimientos, prácticas de cuidado, acompañamiento y creación de relaciones importantes con los discentes y la comunidad. Desde esta perspectiva, se ha fundamentado que la gestión del capital humano docente debe tomar en cuenta aspectos de bienestar, apoyo emocional y reconocimiento, por encima de los índices cuantificables de desempeño.

Por último, se ha demostrado que el clima organizacional y las prácticas de reconocimiento se relacionan con la construcción de la identidad profesional docente. Estos hallazgos han reforzado la idea de que el valor del capital humano docente depende tanto de sus competencias individuales como del entramado de valores, climas y relaciones en el que se inserta su trabajo cotidiano.

### **Síntesis: modelo conceptual de análisis del capital humano docente en la gerencia universitaria**

Los desarrollos teóricos revisados han permitido delinear un modelo conceptual para analizar la gestión del capital humano docente en la gerencia universitaria, articulando tres grandes dimensiones interrelacionadas.

En primer lugar, la dimensión de gestión del capital humano en la educación superior ha aportado la idea de que el profesorado constituye un capital humano académico cuya calidad y desarrollo influyen directamente en el desempeño institucional y en la responsabilidad social de la universidad. Este enfoque resalta la necesidad de generar políticas sistémicas de atractivo, despliegue, mantenimiento y satisfacción del personal académico, que estiman la preparación continua, la motivación y la sostenibilidad de las carreras académicas (Khoury et al., 2025).

En segundo lugar, la dimensión de gerencia universitaria y modelos de gestión docente ha mostrado que la forma en la que se organizan la gobernanza y la administración en las instituciones establece las oportunidades de un manejo lógico del capital humano docente. La articulación entre principios de gobernanza (autonomía, participación, transparencia, responsabilidad) y prácticas de gestión del talento (evaluación, promoción, incentivos, participación en decisiones) ha definido en qué medida las universidades han tratado al profesorado como un recurso estratégico o como un componente meramente administrativo.

En tercer lugar, las dimensiones de aptitudes y competencias del capital humano docente y de valores, clima institucional y reconocimiento han permitido comprender que el valor del capital humano docente no se agota en el perfil técnico o pedagógico, sino que incluye competencias digitales, investigativas y relacionales, así como las condiciones simbólicas y relacionales que influyen en la motivación, la identidad profesional y el compromiso del profesorado.

De acuerdo con el modelo conceptual que orienta este estudio ha proyectado la gestión del capital humano docente en la gerencia universitaria como la relación entre:

- a) los lineamientos y prácticas organizacionales de gestión docente;
- b) las habilidades y capacidades que los profesores contribuyen como capital humano, y
- c) el andamiaje de valores, clima organizacional y reconocimiento que estipula su experiencia en la labor docente. Esta integración permitió la definición de las categorías del estudio (gestión del capital humano, aptitudes docentes y valores/actitudes institucionales) y conducir la interpretación hermenéutica de la alocución docente en una institución privada de la región de Junín.

### **METODOLOGÍA**

El estudio se ha inscrito en el enfoque cualitativo interpretativo, al haberse orientado a comprender los significados que el profesorado ha atribuido a la gestión del capital humano docente y a la gerencia universitaria en su contexto laboral. La investigación se ha sustentado en la tradición hermenéutica, que ha puesto énfasis en la interpretación de discursos, textos y experiencias situadas, considerando que el sentido se construye en la interacción entre las vivencias de los participantes, el contexto y los marcos teóricos del investigador.

Se realizó un estudio de caso cualitativo de orientación hermenéutica, basado en la indagación profunda de una determinada unidad de análisis, en este caso una universidad privada de Junín, con la finalidad de descifrar la estructura de la gestión del capital humano docente en su gerencia universitaria. En este sentido, los estudios de casos cualitativos facilitan el estudio de fenómenos desde su realidad y son adecuados para comprender procesos organizacionales y vivencias subjetivas desde el punto de vista de sus protagonistas.

La escogencia del diseño hermenéutico ha descansado en desarrollos que muestran la pertinencia de esta aproximación para estudiar prácticas profesoras universitarias, al capturar lo que dicen los participantes y ubicar sus narrativas en un entramado de significado histórico, institucional y biográfico. Por tanto, este estudio no busca cuantificar variables ni precisar relaciones causales, sino interpretar comprensivamente las vivencias, significados de los profesores respecto a la gestión del capital humano en la universidad.

El estudio se ejecutó en una universidad privada de la región Junín, Perú, la cual brinda programas profesionales en distintas áreas. La misma es pertinente para la indagación, puesto que las instituciones privadas de la región han sufrido tensiones concretas para probar calidad académica y sostenibilidad, ubicando la gestión del capital humano docente como eje central de la directiva universitaria.

Los participantes se componen de cuatro profesores universitarios que han laborado en la institución por varios años y contratados con experticia en pregrado, y en algunos casos, en gestión académica. La elección se efectuó a través de muestreo intencional, considerando principalmente a aquellos: a) que conocen acerca de los lineamientos y prácticas de gestión del capital humano docente, y b)

con la disponibilidad de participar en el estudio para ofrecer la descripción de su experiencia laboral.

Para la generación de información se han empleado dos técnicas principales. En primer lugar, se han realizado entrevistas semiestructuradas en profundidad a docentes, diseñadas para explorar sus percepciones, juicios y experiencias respecto a tres ejes centrales: (a) la gestión del capital humano docente (políticas, prácticas y procesos institucionales), (b) sus propias aptitudes y trayectorias profesionales y (c) los valores, el clima institucional y las formas de reconocimiento en la gerencia universitaria (Adeoye- Olatunde & Olenik, 2021). Para ello, las guías de entrevista han incluido preguntas abiertas y subpreguntas de sondeo, lo que ha permitido que los participantes desarrollen relatos amplios y reflexivos (Adeoye- Olatunde & Olenik, 2021). En segundo lugar, se ha efectuado un análisis documental de normativas, reglamentos, documentos institucionales y lineamientos de gestión del personal docente, los cuales se han utilizado para contextualizar los discursos de los participantes y triangular la información vinculada con las políticas formales de gestión del capital humano (Dalglish et al., 2021).

Las entrevistas se han realizado de manera individual, en espacios previamente acordados con cada docente y en horarios que no han interferido con sus actividades académicas. Todas las sesiones se han grabado en audio, previa autorización de los participantes, y posteriormente se han transcrito de forma literal. Los documentos institucionales se han recopilado en coordinación con las instancias responsables de la gestión académica y de recursos humanos de la universidad.

El análisis de la información se realizó mediante la hermenéutica y por métodos de codificación cualitativa. En primer lugar, se efectuó la lectura comprensiva las transcripciones y de los documentos, reconociendo unidades de significados importantes para la indagación. Seguidamente, se hizo una codificación inicial de naturaleza abierta, donde se asignaron códigos a fragmentos textuales referidos a prácticas de gestión, experiencias de desarrollo profesional, entre otros.

En segundo lugar, se agruparon los códigos en categorías y subcategorías más abstractas a través de una comparación permanente, considerando la dirección del círculo hermenéutico, esto es, al ir y venir entre las partes y el todo, se van dando las interpretaciones. Las categorías quedaron estructuradas en tres núcleos: gestión del capital humano docente, aptitudes del capital humano docente y valores/actitudes institucionales.

El proceso analítico se ha apoyado en la elaboración de matrices de síntesis y en memos analíticos, donde se han registrado decisiones interpretativas, dudas y reformulaciones. Esta práctica ha permitido mantener un registro explícito del camino hermenéutico seguido y ha favorecido la reflexividad del investigador, considerada un componente esencial para la calidad de la investigación cualitativa.

La calidad de la investigación se garantizó a través de la aplicación de criterios de confiabilidad, portabilidad, dependencia y confirmabilidad, planteados por Lincoln y Guba y considerados como soportes de la confianza metodológica en estudios cualitativos (Lincoln & Guba, 1985). Por otra parte, el rigor metodológico se aseguró a través de la triangulación, interpretaciones del investigador y *member*

*checking* (credibilidad), las descripciones profundas del contexto (transferibilidad), un registro de auditoría de decisiones y categorías (dependencia) y la reflexividad del investigador con contraste empírico (confirmabilidad).

## RESULTADOS

### Visión general del caso y de las categorías emergentes

El análisis hermenéutico de las entrevistas y los documentos institucionales ha permitido reconstruir la experiencia docente en torno a la gestión del capital humano en una universidad privada de la región Junín. A partir del proceso de codificación abierta, axial y selectiva se han configurado tres categorías centrales:

- a) gestión del capital humano docente;
- b) aptitudes y competencias del capital humano docente; y
- c) valores, clima institucional y reconocimiento del profesorado.

Estas categorías se han derivado de subcategorías como formación no pertinente, evaluación formal sin retroalimentación, uso de tecnologías para evidencias; aprendizaje autónomo y digital, tensión entre desarrollo y carga laboral, innovación metodológica; y desmotivación por falta de reconocimiento, compromiso emocional y pertenencia simbólica debilitada.

El conjunto de estas subcategorías ha mostrado una experiencia ambivalente: los docentes han reconocido esfuerzos puntuales de modernización en la gestión, pero han señalado vacíos estructurales en la planificación y continuidad de las políticas de desarrollo profesional.

### Gestión del capital humano docente en la gerencia universitaria

#### - Políticas y prácticas institucionales de gestión del profesorado

La primera categoría ha reunido las percepciones docentes sobre los procesos institucionales vinculados a capacitación, evaluación, uso de tecnologías y carga administrativa. En relación con la formación docente institucional, los participantes han descrito que la universidad ha ofrecido actividades de capacitación, pero no siempre alineadas con sus necesidades reales de aula. Un profesor indicó que “la institución brinda capacitación, sin embargo, son cursos generales, los cuales no se vinculan con nuestra práctica pedagógica; deberían preguntarnos lo que se necesita verdaderamente” (E2).

Esta percepción se explica como una incompatibilidad entre los lineamientos de formación, elaborada de manera estandarizada, y las necesidades concretas de las diversas carreras y su proceso de enseñanza.

En cuanto a la evaluación del desempeño docente, la narrativa coincide acerca del proceso vivido, lo cual es visto más como una exigencia administrativa que como un componente para mejorar pedagógicamente. Un docente afirmó: “presentamos informes, no obstante, no hay retroalimentación, lo cual no hay mejora” (E1).

La triangulación con el reglamento docente mostró que se han instituido procesos de evaluación, sin embargo, no existen criterios evidentes de

retroalimentación formativa, lo cual fortalece la idea de una evaluación basada en el cumplimiento y no en el acompañamiento.

Por el contrario, los profesores reconocen ciertos progresos vinculados al empleo de tecnologías como evidencia del desempeño. Uno de estos manifestó: “con el aula virtual y el portafolio digital, han existido mejoras para hacer la planificación y se evidencia el trabajo” (E3).

La documentación de la institución acerca de la carpeta académica, ratificó que la universidad incluyó herramientas digitales que permiten hacer seguimiento de la actividad docente, aunque no siempre ha sido visto como un reconocimiento claro de ese esfuerzo.

Estos resultados muestran que la gestión del capital humano docente ha integrado iniciativas de modernización, con actividades de preparación docente y valoración poco contextualizadas pocas veces conversadas con los docentes.

- **Tensiones entre gestión administrativa y desarrollo del capital humano**

Por encima de los lineamientos claros, los profesores caracterizaron una presión constante entre la gestión administrativa y el desarrollo del capital humano. En la codificación se identificaron expresiones que indican “carga administrativa excesiva” y “tareas administrativas desarticuladas”, vinculadas con la obligación de informes y tareas que, de acuerdo con los docentes, carecen de relación con la mejora de la enseñanza.

Estos hallazgos generan una experiencia desigual, ya que, por un lado, los docentes reconocen que la institución ha intentado ordenar y registrar su práctica; y por otro, perciben que los requisitos administrativos les quitan tiempo y esfuerzo a la planeación docente, la reflexión acerca de la práctica y la mejora profesional.

Dentro de este marco, esta presión se interpretó como indicio de una gerencia universitaria más orientada al cumplimiento normativo y a la producción de evidencias, que a la producción de un método integrado de desarrollo del capital humano.

**Aptitudes y competencias del capital humano docente**

- **Perfil profesional y disposiciones pedagógicas del profesorado**

La segunda categoría ha concentrado los relatos sobre las aptitudes, competencias y trayectorias profesionales del profesorado. Una constante en las entrevistas ha sido la autogestión del aprendizaje como estrategia central para mantenerse actualizados. Un docente ha manifestado: “yo me capacito por mi cuenta, hago cursos en línea, porque siento que no podemos quedarnos atrás con la tecnología” (E4).

Este argumento explica una identidad profesional la cual ha sido adoptada de forma comprometida con su progreso, inclusive si la organización no brinda formación especializada.

A su vez, los docentes señalaron limitaciones estructurales para ahondar en su modernización. Otro participante manifestó: “quiero tener más actualización, pero mis obligaciones administrativas no me permiten” (E1).

Esta expresión refuerza la percepción de una presión entre el interés por el progreso profesional y la sobrecarga laboral, que limita la oportunidad de participar en planes de formación o en actividades extra curriculares.

En cuanto a la innovación metodológica, la información muestra una disposición positiva hacia perspectivas dinámicas y basados en el discente. Un docente señaló: “trabajo con proyecto, deseo que los alumnos generen cosas nuevas, no que repitan” (E2).

Estas evidencias comprueban que el capital humano docente no solo domina los contenidos, sino que ha integrado sus habilidades para elaborar experiencias de aprendizaje participativas y creativas.

Asimismo, se ha identificado la percepción de brechas en la formación pedagógica, especialmente en temas como la evaluación por competencias: “me falta experiencia en evaluación por competencias; nadie nos ha enseñado bien” (E3).

Esta afirmación ha puesto de manifiesto que, aunque los docentes han desarrollado prácticas innovadoras, no siempre han contado con una base formativa sólida respaldada por la institución.

#### - **Brechas entre competencias docentes y apoyos institucionales**

El análisis de esta categoría comprobó que las aptitudes del capital humano docente se han basado en general en la motivación interna y en la autoformación, más que en una estrategia institucional. La triangulación demostró que carecen de líneas de preparación individuales, ni incentivos concretos para la formación, fortaleciendo la percepción de que el desarrollo de destrezas ha sido posible gracias al esfuerzo de los profesores.

De este modo, el principal vacío no es en la escasa disposición de los docentes para la preparación, sino en la insuficiente articulación entre sus competencias y los apoyos institucionales. La carga administrativa, la carencia de acompañamiento y la inexistencia de programas de formación limitan la oportunidad de aprovechar el potencial del capital humano docente.

### **Valores, clima institucional y reconocimiento del profesorado**

#### - **Valores institucionales declarados y vividos**

La tercera categoría ha articulado los valores y actitudes institucionales vinculados con el trabajo docente, así como las percepciones sobre el clima organizacional y el reconocimiento. En los discursos han aparecido con recurrencia los valores de compromiso, vocación docente y sentido de pertenencia, aunque los participantes han subrayado que estos no siempre han sido fortalecidos por las políticas institucionales.

Un testimonio ha sintetizado esta tensión: “amo enseñar, pero a veces siento que la institución no reconoce ese esfuerzo; es como si estuviéramos solos” (E3).

Esta frase ha evidenciado una disonancia emocional entre el alto compromiso personal del docente y la falta de reconocimiento institucional, lo que

ha sido interpretado como un factor de desmotivación progresiva y de erosión del vínculo simbólico con la universidad.

En contraste, también han emergido prácticas que han reflejado liderazgo ético y empatía hacia los estudiantes: “yo trato de motivar a mis estudiantes, no solo enseñarles contenido; me preocupo si llegan tristes o desanimados” (E4).

Este tipo de actitud ha mostrado que los docentes han interiorizado valores que trascienden lo técnico y que entienden su rol como el de formadores integrales, comprometidos con el bienestar emocional y social de sus estudiantes.

- ***Clima organizacional, reconocimiento y sentido del trabajo docente***

En cuanto al clima institucional y la pertenencia, los relatos han indicado que la participación docente en la vida universitaria se ha percibido como limitada y, en algunos casos, instrumental. Un docente ha señalado: “siento que somos parte de la universidad solo cuando hay que cumplir; no nos convocan a opinar” (E2).

Esta percepción se ha visto reforzada por la evidencia documental sobre la baja participación en comités y espacios de decisión, así como por la centralización de las decisiones de gestión.

Por otra parte, los participantes manifestaron una percepción de desmotivación por falta de reconocimiento. A pesar que ciertos profesores indican progresos en la actualización y formalización de procesos, expresando que no constituyen un reconocimiento hacia su labor: “me he esforzado en dar lo mejor, a pesar de que la institución no lo note” (E3).

Por encima de estas presiones, la categoría comprueba un gran compromiso emocional con el ejercicio docente. Expresiones como “siento preocupación cuando los alumnos están tristes o desmotivados” (E4) han mostrado que el profesorado ha sostenido un vínculo afectivo y ético con sus estudiantes, incluso cuando percibe escaso respaldo institucional. Desde una lectura hermenéutica, este hallazgo ha sugerido que el capital humano docente se ha configurado no solo como un conjunto de competencias técnicas, sino como un núcleo de valores y afectos que ha sostenido el sentido del trabajo académico en contextos de reconocimiento limitado.

**Síntesis interpretativa del caso**

La integración de las tres categorías ha permitido comprender que la gestión del capital humano docente en la universidad estudiada se ha configurado como una experiencia vivida entre tensiones y aspiraciones. Por un lado, el análisis ha mostrado una gestión que ha avanzado parcialmente hacia la modernización mediante capacitaciones generales, uso de portafolios digitales y procesos de evaluación formal, pero que se ha mantenido fragmentada, poco participativa y centrada en el cumplimiento administrativo.

Por otra parte, las aptitudes y competencias del profesorado comprueban un capital humano con gran capacidad, ya que los profesores se han autoformado, ha integrado metodologías activas y han adoptado la tecnología como recurso para mejorar la enseñanza. No obstante, esta capacidad ha sido limitada por lineamientos institucionales débiles, sobrecarga de tareas y escaso soporte metodológico y preparación permanente.

Por último, los aspectos valores, clima institucional y reconocimiento comprobó que, a pesar de que la institución ha manifestado valores de responsabilidad y calidad, los profesores han notado bajo reconocimiento simbólico y escasa participación real en las decisiones. A pesar de esto, conservan un compromiso ético con los alumnos y con la misión de la educación, confirmando su identidad profesional.

En general, la investigación ha comprobado que la directiva universitaria ha administrado al capital humano docente a través de prácticas que integran desarrollos aislados y fallas estructurales, lo cual los profesores responden con vocación resistente y compromiso ético, estructurando un área en discusión entre la norma y la experiencia, entre la gestión y lo pedagógico, entre los constituido y lo posible.

Este cierre interpretativo da paso a la discusión, en el que se contrastan los resultados con los estudios previos, la literatura revisada y sus implicancias para la gestión docente y universitaria.

## DISCUSIÓN

Los hallazgos confirman el supuesto de investigación que versó que la gestión de capital humano profesoral se ha configurado esencialmente de manera administrativa y fraccionada, priorizando el cumplimiento de exigencias precisas de evaluación y homologación más allá de estrategias de desarrollo de los docentes; y aun así, los profesores mantienen una gran responsabilidad ética y vocacional con la misión de formación de la institución, a pesar que el apoyo institucional es escaso para fortalecer el avance de mejora continua.

### **Gestión docente, rendición de cuentas y sobrecarga administrativa**

La evaluación docente se ha interpretado predominantemente como un trámite y no como un proceso formativo. Esta lectura se ha alineado con la literatura reciente que ha advertido que el fortalecimiento de mecanismos de rendición de cuentas y control ha incrementado la carga de trabajo asociada a documentación, reportes y procesos de evaluación, con efectos diferenciados según perfiles docentes y con riesgos de desgaste profesional. En universidades canadienses, por ejemplo, la expansión de medidas de accountability ha sido asociada con mayor “paperwork” y carga administrativa, además de un desplazamiento de autoridad hacia estructuras no académicas, lo que ha tensionado la vida académica cotidiana (Nakano et al., 2021).

De manera complementaria, la conceptualización de “carga administrativa” en instituciones universitarias ha mostrado que el incremento de tareas administrativas ha impactado no solo de forma indirecta sino también de forma directa sobre las actividades nucleares (docencia e investigación), y que diversas reformas orientadas a eficiencia han terminado elevando la burocratización percibida (Woelert, 2023). En este marco, los resultados de la investigación sugieren que la inexistencia de retroalimentación docente luego de la evaluación debilita el rol de la mejora pedagógica, ya que la evaluación trabaja como mecanismo de control/registro, que como un elemento de aprendizaje organizacional.

Desde la perspectiva gerencial, este modelo implica dos efectos clave. Primero, que la institución se ha arriesgado en transformar la evaluación en un proceso de “cumplimiento” (*compliance*) con menor reintegro formativo; segundo, la sobrecarga laboral ha disminuido el periodo para preparar sesiones de clase, innovar metodologías y mantener procesos reflexivos de enseñanza. En consecuencia, el desempeño docente ha dependido más de esfuerzos individuales que de un sistema institucional que haya garantizado condiciones estructurales para el perfeccionamiento.

### **Gobernanza, participación docente y pérdida de colegialidad**

La evidencia cualitativa ha indicado que la participación docente se ha percibido como instrumental y ocasional, lo que ha afectado el sentido de pertenencia y la identidad institucional. Esta dinámica ha sido consistente con la discusión contemporánea sobre transformaciones de la gobernanza universitaria, en las que la lógica de línea jerárquica ha tendido a expandirse y la deliberación colegiada ha visto limitada su capacidad de decisión. En el caso sueco, por ejemplo, la decollegialización ha sido documentada como un proceso en el que la gestión de línea ha escalado, el rol de la experticia colegiada se ha diluido y los órganos colegiados han perdido autoridad decisoria (Ahlbäck Öberg & Boberg, 2023).

Desde una perspectiva de gestión universitaria, este hallazgo ha sido particularmente relevante porque la gobernanza ha sido un determinante de la calidad del servicio educativo, especialmente cuando la toma de decisiones ha involucrado de manera efectiva a administradores, trabajadores y profesorado.

Los hallazgos en instituciones públicas de Etiopía han insistido que participar en la toma de decisiones funciona como criterio fundamental para mantener principios de gobernanza y aumentar la calidad del servicio, a pesar de que algunos principios muestran actitudes diferenciales según la circunstancia (Atanaw et al., 2025).

En este estudio, la percepción de centralización trabaja como un elemento que debilita la legalidad de los lineamientos docente (capacitación/evaluación/reconocimiento), ya que los dispositivos de gestión no se han generado desde diagnósticos ni desde coordinaciones académicas. En consecuencia, la gobernanza ha sido no solo un “marco” de gestión, sino un determinante del clima institucional y del vínculo de pertenencia docente.

### **Desarrollo de competencias: capacidad, motivación y oportunidad**

Los hallazgos han mostrado que el desarrollo de aptitudes docentes ha sido sostenido de forma significativa por la autoformación (cursos en línea, aprendizaje individual, experimentación pedagógica) y por la motivación profesional. Este patrón ha dialogado de manera directa con la evidencia basada en el enfoque Ability–Motivation–Opportunity (AMO), desde el cual el rendimiento académico ha sido explicado como resultado de la interacción entre capacidad, motivación (intrínseca/extrínseca) y oportunidades organizacionales.

En específico, se ha comprobado que la destreza, la motivación intrínseca y la posibilidad están vinculadas directamente al desempeño, y la motivación

extrínseca ha mostrado vínculos no lineales e impactos más complejos (Benítez-Núñez et al., 2024).

Interpretaciones desde AMO, los hallazgos de la investigación sugieren que los docentes han conservado competencias y motivación intrínseca, sin embargo, la “oportunidad” organizacional no se ha oficializado de forma sólida. Por tanto, la institución dispone de un capital humano con capacidad transformadora, pero no ha integrado un marco maduro para transformar esa fortaleza en innovación continua, aprendizaje organizacional y mejora continua.

Desde el punto de vista práctico, el resultado acerca de metodología activas ha comprobado una disposición beneficiosa al cambio pedagógico, no obstante, la inexistencia de acompañamiento y la carga administrativa limitan la escalabilidad de dichas prácticas. Esto ha implicado que la innovación se ha quedado en el plano individual y no ha alcanzado plenamente el plano institucional (estandarización inteligente, comunidades de práctica, mentoring, observación de pares con feedback).

### **Reconocimiento, bienestar y sostenibilidad del desempeño docente**

Los docentes han reportado que el reconocimiento institucional ha sido escaso (especialmente simbólico), aun cuando el compromiso con la enseñanza ha permanecido alto. Esta tensión ha resultado crítica porque la literatura reciente en comportamiento organizacional ha confirmado que el reconocimiento, junto con percepciones de justicia, liderazgo y carga de trabajo, ha influido de manera significativa en resultados como engagement, burnout y satisfacción laboral, con evidencia basada en análisis a gran escala (Jo & Shin, 2025). En este escenario, el escaso reconocimiento ha trabajado como un peligro de deterioro característico y de desgaste del sentido de pertenencia, específicamente cuando la carga administrativa ha aumentado y la evaluación no ha tenido retroalimentación.

Asimismo, la digitalización ha aumentado la visibilidad de la labor docente a través de aulas virtuales y digitalización de portafolios, sin embargo, su eficacia depende de sistemas de evaluación transparentes y de una cultura organizacional donde no exista burocracia. Los hallazgos sobre E-HRM señalan que, a pesar de que estas tecnologías mejoran el desempeño sostenible, además, producen presiones en la satisfacción y la cultura organizacional, lo que demanda liderazgo y cultura digital (Kisahwan et al., 2025).

En este sentido, la indagación sugiere que la sostenibilidad del desempeño docente no solo depende de formación o instrumentos de evaluación, sino de una estructura directiva más integral.

### **Implicancias en el contexto peruano: reformas, competencia y lógicas de gestión**

La gestión docente se ha ubicado en un entorno donde las universidades peruanas han atravesado procesos de reforma y reconfiguración institucional, en los que se han cruzado presiones por formalización, estándares, competencia y legitimidad pública. En este sentido, el análisis sobre la construcción del “capitalismo académico” en el Perú ha mostrado cómo los actores locales han negociado la

reforma universitaria (2014–2023) y cómo el sistema ha entrado en dinámicas de transformación institucional con tensiones y disputas de sentido (Manky & López, 2025).

Desde esta perspectiva, la fragmentación percibida en capacitación/evaluación/reconocimiento se ha podido interpretar como una manifestación micro-institucional de presiones macro: estándares, auditorías, evidencias y mecanismos de control que han tendido a privilegiar la “prueba” documental del trabajo por sobre el acompañamiento pedagógico situado. En consecuencia, la universidad ha requerido equilibrar la lógica de aseguramiento (necesaria) con una lógica de desarrollo humano (indispensable), si se ha buscado retener talento académico, sostener bienestar y consolidar calidad educativa.

### Limitaciones del estudio

La indagación presenta limitaciones generadas por su diseño cualitativo y propósito. En primer lugar, el estudio se concentró en una sola institución privada de Junín, lo que restringe la transferibilidad a otras universidades. En segundo lugar, la muestra fue reducida y enfocada en docentes, lo que limita la implicación de enfoques de actores de la institución. En tercer lugar, el análisis documental apoyó los análisis e interpretación, sin embargo, la restringida disponibilidad y profundidad de información pudo tener efectos en la triangulación. Estas limitaciones no anulan los resultados, sin embargo, delimitan su alcance, ya que explican las presiones y significados, más que considerar medidas o impactos generales.

### Direcciones para investigación futura

De acuerdo con los resultados, las líneas de investigación que pueden extenderse hacia el abordaje de indagaciones multicéntricas, incluyendo más instituciones públicas y privadas, para comparar modelos de gestión docente y niveles de colegialidad, además, se pueden combinar metodologías mixtas para asociar percepciones docentes con índices organizacionales sin disminuir la complejidad de análisis. También sería relevante evaluar el efecto de intervenciones directivas concretas sobre el desempeño y la satisfacción docente. Por último, sería interesante ahondar en la digitalización de la gestión (E HRM) con el propósito de precisar qué diseños disminuyen la carga administrativa y los que han aumentado la burocracia o malestar. En tanto que la universidad tenga un balance de estos elementos, el capital humano docente puede trabajar con excelencia académica, ética y cultura organizacional.

### CONCLUSIONES

El estudio ha permitido caracterizar la gestión del capital humano docente en la gerencia universitaria de una institución privada de la región Junín como una configuración parcialmente modernizada, pero insuficientemente integrada, en la que la capacitación, la evaluación y la digitalización de evidencias han coexistido con una lógica de cumplimiento administrativo que ha limitado su capacidad para impulsar un desarrollo profesional sostenido; en este escenario, el desempeño docente se ha sostenido en gran medida por la autoformación, la innovación

individual y el compromiso ético del profesorado, más que por un sistema institucional robusto de acompañamiento y reconocimiento. Por lo tanto, la gestión del capital humano docente se ha dirigido hacia el seguimiento y el control procedimental, disminuyendo la capacidad formativa de la evaluación cuando no se integra la retroalimentación, y las competencias y disposiciones de los docentes no significan una mejora organizacional, ya que no se ha concretado una vía de desarrollo profesional diferenciada y contextualizada.

Del mismo modo, la carga administrativa y la formalización de pruebas ha trabajado como un elemento de restricción del progreso profesional al disminuir tiempo y esfuerzo para el trabajo pedagógico reflexivo, y a pesar de los valores profesionales del profesor han operado como soportes críticos del servicio educativo en su aspecto ético y relacional, el reconocimiento y la percepción de participación como restringida debilita la pertenencia y ha aumentado el peligro de desmotivación. De esta manera, el modelo integrador explica el contexto como un sistema dependiente entre gestión, competencias docentes y clima organizacional. Estos hallazgos comprueban que la modernización parcial no garantiza el desarrollo docente sostenible. Por tanto, se necesita organizar la evaluación, equilibrar cargas, identificar el desempeño y potenciar la gobernanza.

## REFERENCIAS

- Adeoye-Olatunde, O. A., & Olenik, N. L. (2021). Research and scholarly methods: Semi-structured interviews. *JACCP: JOURNAL OF THE AMERICAN COLLEGE OF CLINICAL PHARMACY*, 4(10), 1358-1367. <https://doi.org/10.1002/jac5.1441>
- Aguiar Rodríguez, R., & Vázquez González, O. (2025). Una mirada a la gestión del capital humano docente envejecido en la Educación Técnica y Profesional Eduardo Solís Renté. *Revista de Gestión del Conocimiento y el Desarrollo Local*, 12, //cu-id.com/8973/v12e02.
- Ahlbäck Öberg, S., & Boberg, J. (2023). The decollegialization of higher education institutions in Sweden. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, 9(2), 126-143. <https://doi.org/10.1080/20020317.2023.2192317>
- Alperin, J. P., Muñoz Nieves, C., Schimanski, L. A., Fischman, G. E., Niles, M. T., & McKiernan, E. C. (2019). How significant are the public dimensions of faculty work in review, promotion and tenure documents? *eLife*, 8, e42254. <https://doi.org/10.7554/eLife.42254>
- Amer Jassim Al-Nadher, M., Farahi, M. M., Maharati, Y., & Eslami, G. (2025). Designing a Sustainable Human Resource Management Model for Faculty Members of Iraqi Universities. *Digital Transformation and Administration Innovation*, 3(1). <https://doi.org/10.61838/dtai.3.1.5>
- Ammari, S., & Howe-Walsh, L. (2025). Fairness of reward for academics: Perception disparity between academics and senior HR managers. *Studies in Higher Education*, 1-17. <https://doi.org/10.1080/03075079.2025.2453929>
- Atanaw, B., Estifanos, A. B., & Negash, H. G. (2025). How university governance affects education service quality: Insights from Ethiopian public universities. *Frontiers in Education*, 9, 1447357. <https://doi.org/10.3389/educ.2024.1447357>
- Bell, M., & Lewis, N. (2023). Universities claim to value community-engaged scholarship: So why do they discourage it? *Public Understanding of Science*, 32(3), 304-321. <https://doi.org/10.1177/09636625221118779>

- Benítez-Núñez, C., Díaz-Díaz, N. L., Ballesteros-Rodríguez, J. L., & De Saá-Pérez, P. (2024). Explaining academic researchers' performance from the Ability–Motivation–Opportunity (AMO) perspective. *Studies in Higher Education*, 49(12), 2423-2440. <https://doi.org/10.1080/03075079.2024.2307965>
- Bernasconi, A., Berrios Cortés, P., Guzmán, P., Véliz, D., & Celis, S. (2021). La profesión académica en Chile: Perspectivas desde una encuesta internacional. *Calidad en la Educación*, 54, 46-72. <https://doi.org/10.31619/caledu.n54.923>
- Carrillo-Carreño, K. S., & Bolívar-León, R. (2023). Clima organizacional y satisfacción laboral en la Vicerrectoría de Investigación y Extensión (VIE) de una universidad pública en Colombia. *AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 11(1), 8-19. <https://doi.org/10.15649/2346030X.3120>
- Chaharbashloo, H., Talebzadeh, H., Hosseini Largani, M., & Amirian, S. (2023). A systematic review of online teaching competencies in higher education context: A multilevel model for professional development. *Research and Practice in Technology Enhanced Learning*, 19, 014. <https://doi.org/10.58459/rptel.2024.19014>
- Cristi-González, R., Mella-Huenul, Y., Fuentealba-Ortiz, C., Soto-Salcedo, A., & García-Hormazábal, R. (2023). Competencias docentes para el aprendizaje profundo en estudiantes universitarios: Una revisión sistemática. *Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 22(50), 28-46. <https://doi.org/10.21703/rexe.v22i50.1686>
- Cuenca Barrios, D. A. (2023). Capital Humano Docente de la Facultad de Ciencias Exactas y Tecnológicas de la Universidad Nacional de Concepción. *Revista Ingeniera, Ciencia y Sociedad*, 5(1). <https://doi.org/10.47133/facet-unc-2023-1-1a>
- Dada, D. A., Aribaba, F. O., & Yomi-Daramola, O. M. (2025). Human Resource Management Practices and Employee Performance Among Academic Staff of Private Universities in Ondo State, Nigeria. *Global Journal of Human Resource Management*, 13(3), 38-52. <https://doi.org/10.37745/qjhrm.2013/vol13n33852>
- DalGLISH, S. L., Khalid, H., & McMahan, S. A. (2021). Document analysis in health policy research: The READ approach. *Health Policy and Planning*, 35(10), 1424-1431. <https://doi.org/10.1093/heapol/czaa064>
- Førland, O., & Roxå, T. (2024). Establishing reward systems for excellence in teaching – the experience of academics pioneering a reward system. *European Journal of Higher Education*, 14(3), 451-469. <https://doi.org/10.1080/21568235.2023.2214713>
- Galaz-Fontes, J. F., & Gil-Antón, M. (2013). The impact of merit-pay systems on the work and attitudes of Mexican academics. *Higher Education*, 66(3), 357-374. <https://doi.org/10.1007/s10734-013-9610-3>
- García-Carbonell, N., Guerrero-Alba, F., Martín-Alcázar, F., & Sánchez-Gardey, G. (2021). Academic human capital in universities: Definition and proposal of a measurement scale. *Science and Public Policy*, 48(6), 877-888. <https://doi.org/10.1093/scipol/scab062>
- García-Gómez, L. E., Castañeda-Ibarra, R., & Rivera-Barajas, J. M. (2022). La importancia de promover la movilidad internacional como parte fundamental para el desarrollo de capital humano docente de UACYA-UAN. *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*, 18(2), 44-55. <https://doi.org/10.46443/catyp.v18i2.311>
- Gičević-Lakota, A., & Smailović, S. (2025). Influence of organizational climate on teachers' job satisfaction. *Ekonomski Izazovi*, 14(28), 104-118. <https://doi.org/10.5937/Ekolzazov2528105G>
- Gonçalves, E., Saldanha, C. T., & Silva, A. S. D. (2023). Life-cycle productivity and gender differences in academic research: Evidence from a Brazilian public university. *Nova Economia*, 33(3), 541-568. <https://doi.org/10.1590/0103-6351/7741>

- Hicks, D., Wouters, P., Waltman, L., De Rijcke, S., & Rafols, I. (2015). Bibliometrics: The Leiden Manifesto for research metrics. *Nature*, 520(7548), 429-431. <https://doi.org/10.1038/520429a>
- Hoque, K. E., & Atheef, M. (2024). A review of human resource management practices and their impact on school performance (2012–2022). *Human Resources Management and Services*, 6(1), 3392. <https://doi.org/10.18282/hrms.v6i1.3392>
- Jo, H., & Shin, D. (2025). The impact of recognition, fairness, and leadership on employee outcomes: A large-scale multi-group analysis. *PLOS ONE*, 20(1), e0312951. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0312951>
- Joho, C., Mok, S. Y., Hoffelner, C., & Düggeli, A. (2024). Analyzing teachers' competencies in career guidance: A systematic review. *Frontiers in Education*, 9, 1488662. <https://doi.org/10.3389/educ.2024.1488662>
- Jones, G. A., Leišytė, L., & Marquina, M. (2025). Governance, Management and the Academic Profession: Themes and Concluding Observations. En *University Governance, Management and the Academic Profession* (Vol. 26, pp. 223-234). Springer Nature Switzerland. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-86889-4\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-031-86889-4_12)
- Jones, S. (2025). Lifting the bonnet on university governance. *Management in Education*, 39(3), 142-145. <https://doi.org/10.1177/08920206241306589>
- Khoury, R., Alnesayan, R., & Saf, Y. (2025, febrero 24). *Enhancing university rankings to support human capital development: A guide for GCC countries*. <https://www.adlittle.com/nl-en/insights/viewpoints/enhancing-university-rankings-support-human-capital-development>
- Kisahwan, D., Priatna, D. K., Roswinna, W., Winarno, A., & Hermana, D. (2025). E-HRM framework for sustainable performance in higher education. *Sustainable Futures*, 10, 101347. <https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.101347>
- Lei, Y., Pan, F., & Guo, Q. (2024). A longitudinal analysis of the reciprocal relationship between teacher job satisfaction, workplace climate, and early childhood teachers' turnover intention. *Acta Psychologica*, 251, 104559. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104559>
- Lentjushenkova, O. (2021). Human Capital Development at Higher Education Institutions. *Economics and Culture*, 18(2), 5-14. <https://doi.org/10.2478/jec-2021-0010>
- Lim, B. H., D'Ippoliti, C., Dominik, M., Hernández-Mondragón, A. C., Vermeir, K., Chong, K. K., Hussein, H., Morales-Salgado, V. S., Cloete, K. J., Kimengsi, J. N., Balboa, L., Mondello, S., Dela Cruz, T. E., Lopez-Verges, S., Sidi Zakari, I., Simonyan, A., Palomo, I., Režek Jambrak, A., Geramo Nzweundji, J., ... Flores Bueso, Y. (2025). Regional and institutional trends in assessment for academic promotion. *Nature*, 638(8050), 459-468. <https://doi.org/10.1038/s41586-024-08422-9>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. SAGE. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/naturalistic-inquiry/book842>
- Manky, O., & López, N. (2025). La construcción del capitalismo académico: Negociando la reforma universitaria en Perú (2014–2023). *Latin American Research Review*, 60(2), 434-454. <https://doi.org/10.1017/lar.2024.73>
- Moreira, M. A., Arcas, B., Sánchez, T., García, R., Melero, M. J., Cunha, N., Viana, M., & Almeida, M. E. (2023). Teachers' pedagogical competences in higher education: A systematic literature review. *Journal of University Teaching and Learning Practice*, 20(1), 90-123. <https://doi.org/10.53761/1.20.01.07>
- Morgan-Thomas, A., Tsoukas, S., Dudau, A., & Gaška, P. (2024). Beyond declarations: Metrics, rankings and responsible assessment. *Research Policy*, 53(10), 105093. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2024.105093>

- Nakano, S., Beaupré-Lavallée, A., & Bégin-Caouette, O. (2021). Accountability Measures in Higher Education and Academic Workload: A Ten-year Comparison. *Brock Education Journal*, 30(2), 116. <https://doi.org/10.26522/brocked.v30i2.872>
- Ngema, C., K'Obonyo, P., Kidombo, H., & Odock, S. (2025). Human Resource Management Practices and Faculty Performance in Private Universities in Kenya. *Journal of Human Resource Management*, 13(3), 78-89. <https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20251303.13>
- O'Neill, M., & Bagchi-Sen, S. (2022). Public universities and human capital development in the United States. *GeoJournal*, 88(1), 733-751. <https://doi.org/10.1007/s10708-022-10636-1>
- Orellana Lepe, G. A. (2023). *Las competencias docentes del profesorado de Educación Superior en España y Chile* [Tesis doctoral, Universidad de Alicante]. <http://hdl.handle.net/10045/140209>
- Osorio Vanegas, H. D., Segovia Cifuentes, Y. D. M., & Sobrino Morrás, A. (2025). Educational Technology in Teacher Training: A Systematic Review of Competencies, Skills, Models, and Methods. *Education Sciences*, 15(8), 1036. <https://doi.org/10.3390/educsci15081036>
- Pereira, M. S., Cardoso, A., El Sherbiny, N. M., Da Silva, A. F. C., Figueiredo, J., & Oliveira, I. (2025). Exploring the Dimensions of Academic Human Capital: Insights into Enhancing Higher Education Environments in Egypt. *Social Sciences*, 14(2), 72. <https://doi.org/10.3390/socsci14020072>
- Ponce, L., Ruelas, M., & Flores, L. (2022). El clima organizacional y la satisfacción laboral en docentes de una universidad pública. *Revista Innova Educación*, 4(4), 20-30. <https://doi.org/10.35622/j.rie.2022.04.002>
- Quiñones Flores, P., Lechuga Nevárez, M. del R., & Lazcano Franco, M. A. (2025). Impacto social de la capacitación en el capital humano de las organizaciones educativas. *Jur Obaa'*, 2, 59-75.
- Rice, D. B., Raffoul, H., Ioannidis, J. P. A., & Moher, D. (2020). Academic criteria for promotion and tenure in biomedical sciences faculties: Cross sectional analysis of international sample of universities. *BMJ*, m2081. <https://doi.org/10.1136/bmj.m2081>
- Rivas Díaz, L. H. (2017). Influencia del clima organizacional en el desempeño docente en enfermeras de una universidad pública de Lima. *Health Care & Global Health*, 1(1), 36-38. <https://doi.org/10.22258/hgh.2017.9>
- Salazar Botello, C. M., Chiang Vega, M. M., & Muñoz Jara, Y. A. (2016). Competencias docentes en la educación superior: Un estudio empírico en la Universidad del Bío-Bío. *Actualidades Investigativas en Educación*, 16(1). <https://doi.org/10.15517/aie.v16i1.22383>
- Sandoval-Romero, V., & Larivière, V. (2020). The national system of researchers in Mexico: Implications of publication incentives for researchers in social sciences. *Scientometrics*, 122(1), 99-126. <https://doi.org/10.1007/s11192-019-03285-8>
- Vásquez Ramírez, M. R., López Gómez, H. E., Ávila Zanabria, P. T., Vivanco Núñez, O. A., Calderón Fernández, P. C., & Paco Huamani, W. F. (2024). *Gestión del talento humano en las universidades peruanas: Un enfoque a las competencias docentes* (1°). CID - Centro de Investigación y Desarrollo. [https://doi.org/10.37811/cli\\_w1029](https://doi.org/10.37811/cli_w1029)
- Vílchez-Román, C., & Huamán-Delgado, F. (2019). Factores asociados con la producción científica indizada en Scopus de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. *Letras (Lima)*, 90(131), 244. <https://doi.org/10.30920/letras.90.131.11>
- Wei, R., Yu, Z., & Mo, Y. (2025). Higher Education Human Capital Expansion and Common Prosperity: Evidence from China. *Sage Open*, 15(4), 21582440251389096. <https://doi.org/10.1177/21582440251389096>

- Weiss, M., & Partridge, S. (2025, diciembre 1). How University Governing Boards Can Protect the Independence of Colleges and Universities. *Center for American Progress*. <https://www.americanprogress.org/article/how-university-governing-boards-can-protect-the-independence-of-colleges-and-universities/>
- Woelert, P. (2023). Administrative burden in higher education institutions: A conceptualisation and a research agenda. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 45(4), 409-422. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2023.2190967>
- World Bank. (2020). *The Human Capital Index 2020 Update: Human Capital in the Time of COVID-19*. The World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1552-2>
- Xia, W., Fan, Y., Bai, J., Zhang, Q., & Wen, Y. (2024). The relationship between organizational climate and job satisfaction of kindergarten teachers: A chain mediation model of occupational stress and emotional labor. *Frontiers in Psychology*, 15, 1373892. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1373892>
- Xia, W., Fan, Y., Zhang, X., & Yang, J. (2025). School Organisational Climate and Job Satisfaction Among Special Education Teachers in China: The Roles of Professional Well-Being and Emotional Exhaustion. *International Journal of Disability, Development and Education*, 1-20. <https://doi.org/10.1080/1034912X.2025.2528210>
- Yue, W. (2024). Human Capital and Firm Innovation: Evidence from China's Higher Education Expansion in the Late 1990s. *Emerging Markets Finance and Trade*, 60(3), 500-518. <https://doi.org/10.1080/1540496X.2023.2242568>
- Zhang, Y., & Wang, Q. (2025). Higher Education, Digital Economy, and Common Prosperity. *ECNU Review of Education*, 8(3), 725-741. <https://doi.org/10.1177/20965311241264828>
- Zhao, Li. (2021). Influencing Factors and Strategies of the Flow of Academic Professionals in Colleges and Universities Based on Convolutional Neural Networks. *Mobile Information Systems*, 2021, 1-11. <https://doi.org/10.1155/2021/9663389>