

Estudio comparativo sobre las iniciativas de atracción de docentes investigadores y la marca empleadora

por Meza Villena

Fecha de entrega: 21-oct-2025 04:44p. m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 2788321032

Nombre del archivo: Tesis_final_Villena_y_Meza.pdf (1.85M)

Total de palabras: 54588

Total de caracteres: 318999

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Estudio comparativo sobre las iniciativas de atracción de docentes investigadores y la marca empleadora: casos Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (DACG - PUCP) y Departamento de Ciencias Administrativas (CAD - UFSC)

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

Yesly Yanira Villena Suarez

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en Gestión Empresarial que presenta:

Angelo German Meza Villalva

Asesor:

Gonzalo Merino Braga

Lima, 2025

La tesis:

Estudio comparativo sobre las iniciativas de atracción de docentes investigadores y la marca empleadora: casos Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (DACG - PUCP) y Departamento de Ciencias Administrativas (CAD - UFSC)

ha sido aprobada por:

Mgtr. Neride Herminia Laura Sotomarinu Maturo
[Presidente del Jurado]

Mgtr. Gonzalo Rafael Merino Braga
[Asesor Jurado]


Dra. Kelly Cristina Benetti Totani Tosta
[Tercer Jurado]

INFORME DE SIMILITUD

Yo, Gonzalo Rafael Merino Braga, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis titulada **Estudio comparativo sobre las iniciativas de atracción de docentes investigadores y la marca empleadora: casos Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (DACG - PUCP) y Departamento de Ciencias Administrativas (CAD - UFSC)**, de los(as) autores(as) **Yesly Yanira Villena Suarez** y **Angelo German Meza Villalva**, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 9%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 21/10/2025.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Porto, 21 de octubre de 2025

Apellidos y nombres: Gonzalo Rafael Merino Braga	
DNI: 08773042	Firma: 
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3913-4981	

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

³⁸ Dedico este trabajo a mi familia, fuente inagotable de apoyo y motivación, por haberme acompañado en cada etapa de mi formación. En especial, a Ju, Tani, Pe y Serita, cuya presencia y apoyo fueron un impulso invaluable en este camino. Y a mí misma, por la perseverancia, el esfuerzo y la dedicación en cada paso de este recorrido. Este logro es el resultado de años de aprendizaje y compromiso, y representa un paso más en mi crecimiento profesional.

Yanira Villena

A mi familia, por su amor incondicional, apoyo y enseñanzas, que han sido la base de mi crecimiento personal y profesional. Su confianza en mí me ha motivado a superar cada desafío. A quienes han dejado huellas imborrables en mi vida, especialmente a quien, como la luna, sigue iluminando mi camino.

Este logro es también suyo.

Angelo Meza

Expresamos nuestro sincero agradecimiento al Mg. Gonzalo Merino, por su dedicación, paciencia y orientación a lo largo de este proceso. Su guía, motivación en la educación y enseñanzas han sido fundamentales para nuestra formación académica y profesional. Asimismo, a nuestros docentes parte de COIL en Seminario de Investigación 2 de Perú y Brasil. También extendemos nuestra gratitud a la Pontificia Universidad Católica del Perú y Facultad de Gestión y Alta Dirección, que, a través del Fondos de Apoyo a la Investigación FGAD 2024-2, nos otorgó un respaldo económico crucial para llevar a cabo este estudio.

Yanira Villena

Angelo Meza

RESUMEN

³ El presente estudio compara las estrategias de la marca empleadora evidenciadas por el DACG en Perú y el CAD en Brasil, con el objetivo de identificar qué dimensiones de la marca empleadora están presentes en cada institución y cómo estas son percibidas por los docentes. La investigación se fundamenta en el modelo de marca empleadora basado en la revisión bibliográfica de diversos autores, incluyendo a Martínez-Hague, que distingue dimensiones económicas, funcionales, psicológicas y organizacionales. En este sentido, se analiza el caso del DACG en Perú, cuyo sistema universitario ha estado en proceso de reforma desde 2014 y continúa experimentando cambios. En contraste, el CAD en Brasil se desarrolla en un contexto donde la reforma universitaria tiene una trayectoria más larga, lo que ha favorecido una mayor producción científica y una mejor calidad educativa.

El estudio revela que el DACG tiene mayor capacidad para mejorar incentivos y comunicación, aprovechando su reputación para fortalecer su atractivo como empleador, aunque enfrenta desafíos en su posicionamiento como institución investigadora. En contraste, el CAD opera con restricciones legales que limitan su capacidad de atracción, dependiendo de su prestigio y ubicación. Ambos casos requieren mejoras en la comunicación de beneficios, acceso a recursos y claridad en las trayectorias de carrera.

Finalmente, tanto el DACG como el CAD poseen atributos que fortalecen su posicionamiento como empleadores en el ámbito académico, aunque existen oportunidades de mejora. Estos hallazgos ofrecen aportes valiosos para ² el desarrollo de estrategias efectivas de atracción de talento en el sector educativo.

¹ Palabras clave: Marca empleadora, atracción del talento, educación superior.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	VI
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1. Planteamiento del problema	2
2. Preguntas de investigación.....	7
3. Objetivos	8
4. Justificación.....	9
5. Limitaciones	11
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	13
1. Gestión del Talento Humano	13
1.1. Definición del Talento Humano	13
1.2. Beneficios de la Gestión de Talento	14
1.3. Procesos de la Gestión de Talento	15
2. Atracción de Talento Humano	16
2.1. Definición.....	16
2.2. Proceso de la atracción de talento	17
3. Marca empleadora.....	18
3.1. Definiciones de marca empleadora	18
3.2. Beneficios de la marca empleadora	19
3.3. Dimensiones de la marca empleadora	20
4. Relación de la marca empleadora con la atracción de talento.....	25
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL.....	27
1. Importancia de la Investigación Académica	27
2. La educación superior universitaria en el Perú y Brasil	28
2.1. Masificación y calidad de las universidades	29

3. Desafíos Específicos en el Perú	29
3.1. Antecedentes y Desafíos presentes en el Perú	29
3.2. Competitividad en la Atracción de Talento Académico en el Perú	31
4. El caso de la Facultad de Gestión y Alta Dirección - PUCP	32
4.1. Historia y Trayectoria de la PUCP	32
4.2. Visión y Misión Institucional	33
4.3. Profesores en la PUCP	33
4.4. Departamento Académico de Ciencias de la Gestión y la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP	36
5. Desafíos específicos en Brasil	37
5.1. Antecedentes y Desafíos presentes en Brasil	37
5.2. Leyes vigentes para la educación superior en Brasil	38
5.3. Competitividad en la Atracción de Talento Académico en Brasil	38
6. El caso del Departamento Académico de Administración (CAD)	40
6.1. Historia y Trayectoria de la UFSC	40
6.2. Misión y visión institucional	40
6.3. Docentes UFSC	40
6.4. Departamento de Ciencias Administrativas - UFSC	41
CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO	44
1. Secuencia Metodológica	44
2. Alcance de investigación	45
3. Diseño metodológico	46
4. Selección de unidades de observación	46
5. Estrategia general de investigación	47
6. Técnicas de recolección	47
6.1. Entrevistas en profundidad	48

6.2. Encuesta	50
7. Técnicas de análisis de datos.....	51
8. Horizonte temporal de investigación	54
9. Ética de la investigación	55
CAPÍTULO 5: HALLAZGOS Y ANÁLISIS DE RESULTADO	56
1. Hallazgos y Análisis de Resultados del caso DACG - PUCP en el Perú.....	56
1.1. Introducción a los resultados en Perú	56
1.2. Iniciativas de Atracción de Docentes Investigadores del DACG-PUCP	57
1.3. Categoría Material y/o monetaria	59
1.4. Categoría Psicológica	69
1.5. Categoría Funcional.....	79
1.6. Categoría Organizacional	84
2. Hallazgos y Análisis de Resultados del caso CAD - UFSC en Brasil.....	88
2.1. Introducción a los resultados en Brasil	88
2.2. Iniciativas de Atracción de Docentes Investigadores del CAD - UFSC	89
2.3. Categoría materia y/o monetaria.....	90
2.4. Categoría Psicológica	93
2.5. Categoría Funcional.....	98
2.6. Categoría Organizacional	101
3. Análisis comparativo de las Categorías de Marca Empleadora entre DACG-PUCP en el Perú y CAD-UFSC en Brasil	104
3.1. Similitudes y diferencias en las Categorías analizadas.....	104
3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	114
1. Conclusiones.....	114
2. Recomendaciones.....	120
3. Recomendaciones para investigaciones futuras	123

REFERENCIAS.....	125
ANEXOS.....	137
ANEXO A: Imagen de búsqueda de referencia bibliográfica	137
ANEXO B: Imagen de palabras de búsqueda.....	138
ANEXO C: Matriz de Consistencia.....	139
ANEXO D: Eventos Importantes de la PUCP.....	141
ANEXO E: Resumen de los artículos del Estatuto PUCP sobre la carrera docente.....	142
ANEXO F: Descripción y Requisitos por tipo de Dedicación del Docente PUCP	143
ANEXO G: Rol Docente Investigador.....	145
ANEXO H: Rol Docente Investigador.....	146
ANEXO I: Docentes UFSC por denominación, requisitos y tiempo de dedicación	147
ANEXO J: Cuadro de conclusiones	149
ANEXO K: Cuestionario para las entrevistas con los administrativos.....	152
ANEXO L: Cuestionario para los docentes de tiempo completo recién incorporados y con mayor antigüedad	159

3 LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Ranking de Universidades Perú.....	32
Tabla 2: Tipos de categorías de profesores.....	34
Tabla 3: Tipos de dedicación de profesores.....	34
Tabla 4: Rol de profesores PUCP.....	35
Tabla 5: Ranking de Universidades Brasil.....	39
Tabla 6: Cuadro comparativo de docentes a TC - PUCP y DE - UFSC.....	42
Tabla 7: Muestra de personal administrativo caso DACG y CAD.....	49
Tabla 8: Categorías de la Marca Empleadora.....	53
Tabla 9: Para el caso de DACG - PUCP en Perú.....	121
Tabla 10: Para el caso del CAD - UFSC en Brasil.....	122

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Secuencia metodológica.....45

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, la gestión del talento ha encontrado en la marca empleadora una herramienta estratégica fundamental, particularmente en el ámbito educativo. Las universidades, en especial, se enfrentan al reto de captar y fidelizar a docentes altamente calificados. Este desafío es particularmente relevante en países como Perú y Brasil, que buscan fortalecer su competitividad y calidad académica mediante iniciativas de atracción de talento.

La investigación académica ha cobrado un rol prioritario en la educación superior, impulsada por demandas sociales y económicas. Sin embargo, en países como Perú, persisten desafíos relacionados con la centralización de recursos y la limitada oferta de incentivos para investigadores. Por otro lado, Brasil se distingue por su capacidad de producción científica y un sistema de apoyo más consolidado. Estas diferencias hacen significativo un análisis comparativo de las estrategias empleadas en ambos contextos.

Esta investigación analiza las iniciativas de atracción de docentes contratados a tiempo completo en el Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (DACG) por parte de la PUCP y el Departamento de Ciencias Administrativas (CAD) de la UFSC, considerando las dimensiones de la marca empleadora. El propósito es comparar similitudes y diferencias, ofreciendo recomendaciones que puedan ser aplicadas en contextos educativos similares.

Con este enfoque, se espera contribuir tanto a la literatura sobre marca empleadora en el ámbito académico como al diseño de estrategias prácticas para fortalecer la competitividad y excelencia académica de las universidades.

3

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del problema

En el contexto actual de alta competencia, las organizaciones deben afrontar desafíos cada vez mayores para destacar, lo que está estrechamente ligado a su habilidad para captar y fidelizar talento. Las empresas reconocen que la percepción de sus colaboradores y de la comunidad impacta directamente en el compromiso de los empleados y en la captación de nuevos talentos (Deepa & Baral, 2017). La diferenciación en el mercado laboral proviene de su habilidad para atraer talentos y mantener el compromiso de los empleados con la organización (Backhaus y Tikoo, 2004). No obstante, surge una problemática cuando la empresa no refleja y comunica adecuadamente sus valores, ideales, normas, compensaciones, y cultura corporativa (Chabra y Sharma, 2014; Drury, 2016; Dabirian et al., 2017).

Este reto adquiere una importancia particular en el ámbito educativo, donde la excelencia del capital humano es fundamental. Las universidades, al depender de su capital humano como su activo más valioso, se ven obligadas a desarrollar estrategias para captar el mejor talento docente disponible (Donaire et al., 2022; Shirkhodaie et al., 2019). Con la evolución de la docencia hacia un enfoque centrado en el aprendizaje crítico de los estudiantes (Perrenoud, 2017), los profesores e investigadores altamente competentes han pasado a ser un elemento clave en la reputación y calidad académica de las instituciones. En esta línea, Altbach et al. (2009) subrayan que los docentes mejor calificados son aquellos que destinan una mayor cantidad de tiempo tanto a la enseñanza como a la investigación. A nivel mundial, diversos países han reconocido que la producción de investigación universitaria es un factor esencial para impulsar el desarrollo económico y social (Quentin, 2013). Esta investigación compara 2 realidades diferentes de Perú y Brasil, por lo cual, es importante conocer sus problemáticas.

En el Perú, este enfoque ha adquirido una importancia creciente. Entre 2014 y 2017, la cantidad de publicaciones en revistas indexadas por Web of Science se duplicó, pasando de 1,542 a 3,004 (SUNEDU, 2021). Este progreso está en consonancia con la Ley de Educación Superior N.º 30220, que establece la investigación como una función esencial y obligatoria de las universidades, promoviendo la generación de conocimiento y el desarrollo de tecnologías orientadas a las necesidades sociales, con especial énfasis en el contexto nacional (Art. 48, Ley de Educación Superior). En otras palabras, la producción científica en el país es valorada tanto

en el ámbito social como en el marco normativo. No obstante, aún persisten brechas en la distribución de recursos y acceso a oportunidades entre universidades públicas y privadas, lo que dificulta la atracción y retención de docentes dedicados a la investigación (Armijos, 2018).

Este crecimiento resalta la importancia de fomentar el rol del docente investigador como un activo crucial para las instituciones académicas. Para entender la situación de Perú, respecto a este tema es necesario saber que, según datos del INEI, ⁴¹ existen alrededor de 70 mil docentes universitarios en Perú, de los cuales, en 2019, solo el 4.86% del total de profesores estaban registrados como investigadores en el Renacyt (SUNEDU, 2021). Para 2022, esta cifra creció a 4185 investigadores que se dedican exclusivamente a la enseñanza e investigación (Ministerio de Educación, 2022).

Brasil es otro país que este enfoque ha cobrado relevancia, pues, existe una creciente demanda de profesores que impartan aula y estén activamente en investigaciones científicas. Esta demanda está impulsada por la necesidad de ampliar la producción científica, fortalecer la calidad de la educación superior y atender los requisitos de los organismos de fomento de la investigación, como la CAPES y el CNPq, que refuerzan esta necesidad al exigir un cuerpo docente activo en investigación (CNPq, s.f.; Gatti, 2010; CAPES, 2023). De acuerdo con el Censo de la Educación Superior de 2022 del INEP, Brasil cuenta con aproximadamente 600,000 docentes en el nivel superior, de los cuales el 60% trabaja en instituciones privadas, el 25% en ⁴⁵ públicas estatales, y el 15% en federales. En términos de investigación, el 70% de los docentes en universidades federales, el 60% en estatales, y el 40% en privadas están comprometidos en actividades de investigación (INEP, 2022). Es decir, son las universidades públicas quienes mayor porcentaje de investigación científica producen. Estas cifras están alineadas con datos de la CAPES y reflejan el papel central que las universidades federales y estatales desempeñan en la investigación en Brasil, destacando su importancia en la producción científica.

Según datos del SCImago Journal Rank y del CNPq - Consejo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico, Brasil produce entre 450 mil y 500 mil publicaciones científicas anualmente, incluyendo artículos y ⁴⁶ conferencias. En 2021, la distribución de estas publicaciones fue de aproximadamente un 50% en universidades federales, un 30% en universidades estatales y un 20% en universidades privadas (CNPq, 2022, SCImago Journal Rank, 2022). Lo que resalta el rol central que desempeñan las universidades públicas en la producción científica a nivel nacional.

El estudio sobre la producción científica en Perú y Brasil revela una diferencia considerable en la participación de los docentes en actividades de investigación. En Perú, con 70,000 docentes, se generan 3,004 investigaciones anuales, lo que equivale a un ratio de 0.043 investigaciones por docente. En Brasil, con 300,000 docentes aproximadamente, se producen alrededor de 500,000 publicaciones anuales, resultando en un ratio de 1.6 investigaciones por docente. Esto significa que, en términos de productividad científica, Brasil supera a Perú aproximadamente en 30 veces.

A pesar del reconocimiento global de la producción científica, muchas universidades enfrentan dificultades para atraer y retener docentes debido a salarios poco competitivos. El Global Salary Survey 2024 de Mercer señala que la brecha salarial limita la captación de talento, especialmente en Latinoamérica, donde los docentes ganan menos que otras profesiones de similar nivel académico (Bertoni et al., 2020). Además, la falta de beneficios como asistencia médica y bienestar agrava el problema (Willis Towers Watson, 2023).

³ El equilibrio entre la vida profesional y personal es un factor clave en la atracción de talento académico. El Global Work-Life Balance Report 2023 de Gallup resalta la importancia de la flexibilidad laboral para fortalecer la satisfacción y lealtad del personal docente. Además, la demanda de oportunidades de desarrollo profesional e investigación sigue en aumento. Factores como el acceso a recursos, equipos adecuados e incentivos para la publicación de investigaciones son determinantes en la captación de docentes e investigadores (NSF, 2023).

A pesar del crecimiento de la producción científica, persisten desigualdades entre instituciones en términos de financiamiento y acceso a recursos, lo que afecta la atracción y retención de talento en el ámbito académico. La Fundación Nacional de Ciencias (NSF), organismo que apoya la investigación científica en Estados Unidos, publica regularmente informes sobre los desafíos que enfrentan los investigadores, incluidas las cuestiones de financiamiento. No obstante, su informe Indicadores de ciencia e ingeniería 2023 no identifica la falta de recursos como un desafío principal, sino que analiza de manera general la situación del financiamiento y las dificultades asociadas (NSF, 2023).

Reconocer las contribuciones de los profesores e investigadores es esencial para motivar y retener el talento. El reconocimiento puede venir en forma de premios, ascensos y protagonismo en eventos académicos, que valoran el trabajo de los profesionales y promueven

un ambiente de prestigio. El "Informe de salarios de educación superior 2023" de Chronicle of Higher Education muestra que las instituciones que ofrecen reconocimiento y oportunidades de avance tienden a tener más éxito en la retención de talentos (The Chronicle of Higher Education, 2023).

Otra forma de evidenciar la necesidad de más docentes calificados en las universidades peruanas es a través de la relación entre el número de estudiantes y el personal docente. En 2017, el promedio en Perú era de 19 estudiantes por docente, cifra que mejoró a 17 en 2020. Sin embargo, esta reducción sigue reflejando una alta carga de trabajo y limitadas oportunidades de acompañamiento personalizado, especialmente en las universidades societarias de la Costa, donde hay más de 30 estudiantes por docente (SUNEDU, 2022). Además, esta cifra sigue en aumento, ya que cada año más de 250 mil personas se incorporan a la educación superior (INEI, 2024). En respuesta a esta creciente demanda, han surgido nuevas universidades. Actualmente, Perú cuenta con 142 universidades, entre públicas y privadas, pero solo 92 han sido licenciadas al cumplir los estándares mínimos de la Ley 30220, que incluyen la inversión en investigación (Ministerio de Educación, 2023).

Asimismo, en Brasil, la expansión de las universidades federales y estatales, junto con el aumento en el número de instituciones de educación superior, ha incrementado la demanda de profesores altamente calificados para atender el crecimiento de la matrícula y fortalecer la calidad de la enseñanza e investigación. Según el Censo de Educación Superior del INEP, en 2022 el país contaba con aproximadamente 2,574 instituciones de educación superior, tanto públicas como privadas. Desde 2001, la matrícula en universidades federales ha aumentado significativamente, pasando de 505,000 estudiantes a 1.2 millones en 2020 (INEP, 2022; Andrade, 2022; Días & De Brito, 2008). Este crecimiento ha generado una proporción aproximada de 25 estudiantes por docente.

Ante la creciente competencia, las universidades deben aumentar su talento docente, especialmente investigadores. La expansión del sistema educativo ha intensificado la demanda de profesores calificados para asegurar la calidad de la enseñanza y la investigación en ambos países. El desafío clave que enfrentan tanto Perú como Brasil, y que se extiende a otros países de América Latina, es la disparidad salarial entre los docentes universitarios con dedicación exclusiva. En Perú, el salario mensual promedio de estos docentes es de 2,155.73 dólares, mientras que en Brasil asciende a 4,231.87 dólares, según datos de la Universidad Pública

Argentina (2024). Esta diferencia salarial de 2,076.14 dólares mensuales beneficia de manera considerable a los docentes en Brasil, lo que podría influir en la capacidad de cada país para atraer y retener talento académico.

En resumen, en Perú y Brasil, las universidades enfrentan desafíos para atraer y retener talento académico, un recurso cada vez más escaso (Quesada, 2012). En este contexto, la marca empleadora es clave para captar y fidelizar docentes, garantizando competitividad y calidad educativa (Van den Brink et al., 2013). Al integrar beneficios tangibles e intangibles, se convierte en una herramienta estratégica en mercados altamente competitivos (Backhaus & Tikoo, 2004).

Según QS World University Rankings by Subject 2024, la PUCP lidera en Perú y ocupa el puesto 10 en Latinoamérica, mientras que la UFSC es 7 en Brasil y 18 en la región. Ambas universidades, destacan por su Reputación Académica y citas por artículo (QS World University Rankings, 2024). Así como su compromiso con la educación de calidad (SIR por DAPE, 2024; SCC, 2024). Razón por la cual se tomará como sujetos de estudio 1 departamento de cada una de estas universidades para la comparación.

La PUCP cuenta con 13 facultades y 16 departamentos académicos, todos comprometidos con la excelencia académica (PUCP, 2024a). Entre estas, la Facultad de Gestión y Alta Dirección se distingue por su compromiso con la mejora constante y la excelencia académica. Actualmente, esta facultad está acreditada ante la EFMD (European Foundation for Management Development), lo que refuerza su compromiso con estándares internacionales de calidad (Martinez-Hague). Según el Estatuto de la PUCP (2018), Los Departamentos Académicos son unidades que reúnen a docentes dedicados a la investigación, la enseñanza, el estudio y la responsabilidad social en disciplinas relacionadas. Estas unidades pueden prestar servicio a una o más instancias académicas dentro de la universidad y están integradas en una facultad.

La UFSC cuenta con 11 Centros de Enseñanza, conocidos como Escuelas Académicas, que agrupan distintas áreas del conocimiento, como Ciencias de la Salud, Ciencias Sociales, Ciencias Biológicas y Tecnológicas. En estas escuelas, la UFSC posee cerca de 70 departamentos académicos enfocados en la enseñanza, la investigación y la extensión en distintas áreas del conocimiento. Esta estructura está distribuida entre su campus principal en Florianópolis y otros cuatro campus en ciudades de Santa Catarina: Araranguá, Blumenau,

Curitiba y Joinville (UFSC, 2024). Dentro de estos se encuentra el Departamento de Ciencias Administrativas (CAD) con sede en Florianópolis que ha incrementado su visibilidad internacional gracias a la creciente participación de sus docentes en proyectos internacionales y publicaciones en revistas de alto impacto (UFSC, 2019).

En este marco, la investigación se orienta hacia el Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (DACG) y el Departamento de Ciencias Administrativas (CAD), dos unidades clave en el impulso y fortalecimiento de las disciplinas de Gestión y Administración.

Aunque ambas universidades han implementado estrategias para captar talento docente, centrando sus esfuerzos en la enseñanza, la investigación y la gestión académico-administrativa (PUCP, 2020; UFSC, 2019), en un entorno donde la demanda de educación superior continúa en crecimiento y la variedad de instituciones académicas se ha ampliado, la competencia por atraer el mejor talento académico se ha intensificado, por lo que tiene como objetivo comparar las iniciativas de atracción y su relación con marca empleadora teniendo como casos de estudio al Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (DACG - PUCP) y el Departamento de Ciencias Administrativas (CAD - UFSC). Esta investigación se realiza bajo el formato COIL en Perú, del curso Seminario de Investigación 2 y forma parte del Núcleo de Pesquisas e Estudos em Recursos Humanos (NUPERH) en Brasil. El análisis permitirá no solo llenar un vacío en la literatura comparativa sobre la marca empleadora en América Latina, sino también ofrecer recomendaciones prácticas para mejorar y generar propuestas sólidas de atracción de talento en universidades con contextos y desafíos similares.

2. Preguntas de investigación

Pregunta de investigación general

- ¿Cómo se comparan las iniciativas de atracción de docentes a tiempo completo en el Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (DACG - PUCP) en Perú y el Departamento de Ciencias Administrativas (CAD - UFSC) en Brasil, considerando las dimensiones de la marca empleadora en cada institución?

Preguntas de investigación Específicas:

- ¿Cuáles son las iniciativas de atracción implementadas por el DACG para atraer docentes a tiempo completo como parte del cuerpo de docentes a tiempo completo?
- ¿Qué dimensiones de la marca empleadora del DACG - PUCP se pueden identificar dentro de las iniciativas de atracción de docentes a tiempo completo?
- ¿Qué atributos de las dimensiones de la marca empleadora en las iniciativas de atracción del DACG - PUCP son valorados y percibidos como más importantes por los docentes a tiempo completo?
- ¿Cómo se comparan las dimensiones de la marca empleadora en las iniciativas de atracción a docentes a tiempo completo en los casos de Perú (DACG) y Brasil (CAD)?

3. Objetivos

Objetivo general

Analizar comparativamente las iniciativas de atracción de docentes a tiempo completo considerando las dimensiones de la marca empleadora en Brasil y Perú: casos Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (DACG - PUCP) y Departamento de Ciencias Administrativas (CAD - UFSC)

Objetivos específicos

- Describir las iniciativas de atracción desarrolladas por el DACG para reclutar docentes a tiempo completo como parte del cuerpo docente.
- Identificar las dimensiones de la marca empleadora DACG - PUCP reconocibles dentro de las iniciativas de atracción
- Describir los atributos de las dimensiones de marca empleadora presentes en las iniciativas de atracción del DACG valoradas y con mayor impacto por los docentes a tiempo completo
- Comparar las dimensiones de marca empleadora presentes en la atracción de docentes a tiempo completo en Perú y Brasil: casos Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (DACG) y el Departamento de Ciencias Administrativas (CAD).

4. Justificación

La investigación contribuye al conocimiento sobre la marca empleadora en el sector educativo peruano, lo cual, permitirá identificar los determinantes que influyen en la atracción de talento docente de investigación en este sector.

Bajo el enfoque teórico (Hernández et al., 2014), la marca empleadora sigue siendo un tema relativamente poco explorado en la investigación académica (Reshma & Velmurugan, 2024). Además, la estrecha relación entre educación y crecimiento económico ha redefinido la profesión a nivel global (Perrenoud, 2017), transformándola en una labor crítica y reflexiva, que exige capacidad de análisis, juicio y toma de decisiones en el proceso de enseñanza. En este contexto, resulta fundamental atraer el mejor talento para desempeñar este rol (Donaire, Castillo & Mans, 2022). Si bien existen tesis respecto al análisis de satisfacción laboral de docentes universitarios del DACG (Juy & Soto, 2022). Asimismo, se analiza la percepción de los docentes a tiempo completo del DACG respecto a los elementos que constituyen el contrato psicológico (Aylas & Sánchez, 2019). entre otros, aún existe muy poca literatura sobre la marca empleadora dentro del contexto peruano que abarque este tema con profundidad, más aún dentro del sector específico académico y para docentes investigadores universitarios. Por lo tanto, se aborda la relevancia como base teórica sólida aportando conocimiento bajo el contexto mencionado.

Desde una perspectiva social (Hernández et al., 2014), esta investigación resalta la importancia de fomentar estudios que contribuyan al desarrollo de la sociedad. A nivel global, numerosos países han reconocido que la producción científica en las universidades es un factor determinante para el crecimiento económico, la generación de riqueza y la mejora en la calidad de vida (Quentin, 2013), influyendo directamente en el progreso socioeconómico de una nación (Hernández & Iglesias, 2007). Además, facilita el intercambio, el análisis y la difusión de hallazgos en espacios donde se promueve el conocimiento y el aprendizaje compartido (Araque, 2019). Por ello las universidades deben ir más allá de los modelos tradicionales, adoptando prácticas que satisfagan tanto sus necesidades internas como las expectativas sociales, promoviendo así inclusión y equidad. En los últimos años, diversos estudios han subrayado cómo el entorno social y las oportunidades de crecimiento profesional influyen en la percepción de compatibilidad entre la universidad y su equipo docente (Asfar & Badir, 2016; Ergun & Tatar, 2018). Además, estudios recientes muestran que los profesionales jóvenes, hoy en día, valoran en gran medida el impacto social y la reputación de la organización (Kuchеров et al., 2019; Alniaçik et al., 2012). Por lo cual,

mejorar la marca empleadora en las universidades no solo fortalece su imagen y atrae talento, sino que también eleva la calidad educativa, promueve valores sociales y fomenta más investigación para el desarrollo en Perú.

Desde el enfoque organizacional (Hernández et al., 2014), la atracción de talentos de calidad es un área poco explorada desde la perspectiva organizacional (Ghavidel et al., 2019). La gestión del talento es crítica en la educación superior, especialmente en un contexto de alta competencia donde atraer y retener talento de calidad es fundamental para la innovación y competitividad (Ghavidel et al., 2019). En este sentido, la marca empleadora se presenta como una estrategia que puede no solo atraer, sino también generar compromiso y lealtad en el personal (Bejtkovský & Copca, 2020). Aunque su impacto en el sector educativo aún no es plenamente comprendido, fortalecer la marca empleadora podría mejorar el desempeño institucional y fomentar un crecimiento sostenible (Lorange, 2006; Martínez, 2021).

Además, la marca empleadora busca optimizar el desempeño de la organización al invertir en capital humano, un recurso clave para obtener ventajas estratégicas según la visión basada en recursos (Barney, 1991, citado en Backhaus & Tikoo, 2004). Por lo cual, la marca empleadora busca promover una cultura organizacional coherente con los valores estratégicos de la institución para fortalecer su desempeño.

En el caso del DACG, una parte de su visión es convertirse en un referente en gestión estratégica en Perú a través de un compromiso firme con la sostenibilidad y el desarrollo humano, por lo cual marca empleadora se convierte se puede convertir en una herramienta importante. Desde el punto de vista de la marca empleadora proyectar valores de sinceridad e innovación, como proponen Lievens y Highhouse (2003), es clave para atraer candidatos que compartan estos principios. De esta manera, se fortalece una cultura organizacional sólida, la cual, según destacan Backhaus (2016) y Tumasjan et al. (2020), no solo contribuye a la atracción de talento, sino que también fortalece la fidelización y el compromiso de los colaboradores con una comunidad académica enfocada en generar un impacto positivo y sostenible.

Finalmente, esta investigación se desarrolló en el marco del programa Collaborative Online International Learning (COIL), una metodología académica que fomenta el aprendizaje colaborativo entre estudiantes y docentes de diferentes países, a través de proyectos conjuntos diseñados de manera bilateral o multilateral (DACG, s.f.). En este contexto, el estudio se basa

en la recolección de datos realizada por los equipos participantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) y la Universidad Federal de Santa Catarina (UFSC), mediante entrevistas y cuestionarios aplicados en el Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (DACG) de la PUCP y el Departamento de Ciencias Administrativas (CAD) de la UFSC.

A partir de esta información, el análisis fue desarrollado de manera autónoma por el equipo de investigación de la PUCP, respetando el objetivo del estudio. La experiencia COIL permitió integrar perspectivas diversas y propició un enfoque comparativo entre los contextos de Perú y Brasil, lo que enriqueció la comprensión sobre las estrategias de atracción de docentes investigadores en el ámbito de la educación superior.

5. Limitaciones

Esta investigación es viable de realizar. Desde una perspectiva académica, se recuperarán fuentes secundarias relacionadas con la marca empleadora. Se consultará la literatura pertinente para establecer el marco teórico, contextual y metodológico. Usando la herramienta Scopus, hallamos que existe literatura disponible sobre marca empleadora, con aproximadamente 721 documentos, principalmente artículos y capítulos de libros, y 11 libros. Dentro de este número, sin embargo, sobre el tema de marca empleadora en universidades, existen solo 56 documentos, entre artículos y tesis. Ahora, los documentos disponibles sobre la marca empleadora que influyen en atracción de docentes en universidades del Perú son nulas, lo cual sintetiza una limitación y brecha literaria (ver anexo 1, 2 y 3).

La industria de educación superior es un tema de creciente relevancia en el mercado internacional y en Perú, destacando la pertinencia y actualidad del tema. Por ello, la presente investigación, usará información primaria obtenida de los docentes del Departamento de Ciencias de la Gestión y administrativos de la misma. En suma, conferencias, entrevistas y artículos periodísticos con el fin de relacionar la fuente primaria con resultados de facultad y universidad a nivel de mercado. Para medir las variables, se realizaron encuestas a los 39 docentes a tiempo completo del DACG. Adicionalmente, se harán entrevistas en profundidad al personal administrativo del DACG que conforman el Comité evaluador, conformado por el jefe de Departamento, Decana de la Facultad de Gestión y Alta Dirección, y la Coordinadora de Desarrollo y Perfeccionamiento Docente.

Es importante considerar las dificultades para coordinar con el equipo de Brasil debido a la diferencia horaria y las barreras idiomáticas, lo cual podría afectar la fluidez de la comunicación. Además, las variaciones en las políticas educativas y prácticas organizacionales entre ambos países pueden presentar desafíos para el análisis comparativo. Si bien los equipos de ambos países están comprometidos, es importante tomarlo en consideración.

55 CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

El presente Marco Teórico aborda primero, Gestión del Talento Humano, comenzando con una definición general del concepto y su evolución en la actualidad. Se analizan los beneficios de una gestión eficaz del talento y los procesos clave involucrados, destacando la atracción de talento humano como un factor fundamental para el éxito organizacional. Debido a los cambios en el entorno empresarial, las empresas han redefinido sus prioridades en la gestión de recursos humanos, donde el compromiso del personal juega un papel crucial en la atracción, motivación y retención del talento, favoreciendo así el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Ramos, 2011 citado en Valdebenito, 2016). Posteriormente, se introduce el concepto de marca empleadora, detallando sus definiciones, beneficios y su proceso de construcción, así como sus dimensiones económicas, psicológicas, funcionales y organizacionales.

3 1. Gestión del Talento Humano

1 1.1. Definición del Talento Humano

El talento humano es un elemento clave para el éxito organizacional. Cappelli (2008) lo define como el conjunto de habilidades, conocimientos, capacidades y potencial de las personas que generan valor dentro de una organización. Por su parte, Ulrich (1997) amplía esta perspectiva al señalar que el talento humano incluye a aquellos individuos cuyas competencias, experiencia y conocimientos representan un factor diferenciador en el desempeño de la empresa.

El talento humano guarda una estrecha relación con el capital humano, considerado un recurso esencial para lograr la competitividad y el éxito de una organización. Chiavenato (2009) explica que el capital humano se compone de dos elementos fundamentales: los talentos, que son conocimientos y habilidades que deben ser desarrollados y recompensados constantemente, y el contexto, que es el entorno necesario para que estos talentos prosperen. Un entorno adecuado incluye una estructura organizacional flexible, una cultura participativa y un liderazgo basado en la delegación. La gestión del talento humano no solo busca administrar las capacidades individuales, sino también garantizar un entorno organizacional que favorezca su desarrollo, fortaleciendo así el capital intelectual de la empresa.

La relación entre habilidades, compromiso y acción es clave para el desarrollo exitoso del talento humano. Jericó (2001), citada por Alonso y García (2014), afirma que el talento requiere esta combinación para lograr resultados. Un profesional comprometido, pero sin las habilidades necesarias, no logrará los resultados esperados. De igual manera, si alguien tiene las capacidades adecuadas, pero no está comprometido, sus resultados serán limitados. El tiempo también juega un papel fundamental: si las acciones correctas se ejecutan demasiado tarde, el esfuerzo puede ser en vano.

El talento humano puede definirse de manera concisa como la capacidad ² o potencial de un individuo para aportar valor a una organización, según Verma y Ahmad (2016). En esta misma línea, Santamaría et al. (2023) destacan su papel fundamental en la ejecución de procesos y la generación de valor, tanto tangible como intangible. Actualmente, la gestión del talento humano abarca un conjunto de estrategias orientadas a planificar, organizar, coordinar y optimizar el desempeño de los colaboradores. Castro y Delgado (2020) enfatizan que su propósito es promover un rendimiento eficiente y efectivo en los equipos de trabajo, mientras que Agudelo (2019) resalta la importancia del aprendizaje continuo, permitiendo a las personas reconocer sus aciertos y errores.

Por su parte, Santamaría et al. (2023) concluyen que esta gestión es un enfoque estratégico centrado ² en la identificación, ²⁷ atracción, desarrollo y retención del talento para alcanzar los objetivos organizacionales. Esto implica ³⁶ la implementación de políticas y prácticas eficaces para administrar el capital humano. En el contexto de esta investigación, el talento no se limita a competencias técnicas, sino que también abarca habilidades blandas y otras capacidades esenciales para un desempeño exitoso.

1.2. Beneficios de la Gestión de Talento

La gestión del talento humano desempeña un papel fundamental en el logro de los objetivos corporativos. Agudelo (2019) señala que una administración efectiva de las competencias y habilidades de los colaboradores promueve un compromiso activo con la misión y visión de la empresa, lo que contribuye a mejorar su desempeño. Este enfoque subraya la importancia de alinear los esfuerzos del equipo con los valores y metas organizacionales, ²⁷ aspecto clave para asegurar un rendimiento sostenible. En este sentido, Cappelli (2012) plantea que una gestión eficiente del talento no solo facilita ²⁷ la atracción y retención de los colaboradores

más capacitados, sino que también mejora la productividad y fortalece el desempeño financiero de la organización. Esto enfatiza que el talento humano no es solo un recurso pasivo, sino un activo estratégico que, si se maneja adecuadamente, genera un impacto directo en los resultados económicos.

Además, Ulrich et al. (2009) destaca que esta gestión permite a las organizaciones desarrollar una ventaja competitiva al fomentar una cultura orientada al alto rendimiento, lo que a su vez impulsa la innovación y adaptación a un entorno en constante cambio. Aquí se puede observar que la capacidad de una organización para innovar y responder a desafíos externos está profundamente relacionada con cómo gestiona su talento.

Por otro lado, Díaz y Quintana (2021) sostienen que el seguimiento continuo y la evaluación sistemática de las decisiones vinculadas a la gestión del talento son fundamentales para optimizar la productividad y garantizar un retorno eficiente de las inversiones en capacitación y desarrollo. Esto destaca la necesidad de una gestión basada en resultados medibles, lo que asegura que las inversiones en talento generen beneficios tangibles. Finalmente, Santamaría et al. (2023) destacan que una gestión efectiva del talento humano promueve el liderazgo colaborativo y maximiza el uso de los recursos empresariales, facilitando así el logro eficiente de los objetivos organizacionales. En el contexto de esta investigación, la gestión del talento humano implica el desarrollo de un entorno donde el liderazgo compartido y la administración estratégica de recursos se integran con las metas de la organización.

1.3. Procesos de la Gestión de Talento

Los procesos de gestión del talento humano son clave para el éxito organizacional. Como señala Chiavenato (2009), la administración moderna de recursos humanos no puede estar desconectada de la misión de la organización, ya que las metas organizacionales se alcanzan a través de las personas. En este sentido, gestionar el talento humano implica mucho más que simplemente contratar y pagar salarios; se trata de asegurar que los puestos de trabajo estén cubiertos por el talento correcto.

Los principales procesos de gestión del talento cubren desde la atracción hasta la retención. En primer lugar, la atracción de talento busca captar el interés de personas con habilidades y competencias valiosas mediante estrategias de branding y reputación organizacional. Luego, en la fase de selección, se evalúa y elige a los candidatos más

adecuados, asegurando que encajen tanto en el puesto como en la cultura de la organización. La identificación de empleados con alto potencial permite asignarle roles estratégicos a futuro. Posteriormente, el desarrollo se enfoca en ofrecer oportunidades de capacitación y crecimiento profesional. Finalmente, la retención se basa en estrategias diseñadas para conservar a los empleados con alto potencial dentro de la organización, previniendo la pérdida de talento y garantizando estabilidad en roles estratégicos (Alonso & García, 2014, Mahapatra & Dash, 2022, Oppong, 2023, Pagan-Castano et al. 2022, Tsai et al.,2023). Estos procesos están interrelacionados y contribuyen al fortalecimiento de un equipo comprometido, capaz de enfrentar los retos del entorno empresarial.

De estos procesos, la atracción es un componente clave, ya que es el primer paso para captar a personas valiosas para la organización. Sin un proceso eficaz de atracción, la empresa puede perder la oportunidad de incorporar a aquellos individuos que mejor se ajusten a sus necesidades y cultura. Por ello, esta tesis se centrará en la atracción, analizando las estrategias utilizadas por las organizaciones para atraer el mejor talento posible.

2. Atracción de Talento Humano

2.1. Definición

La atracción de talento cumple con un paso fundamental para cubrir exitosamente las vacantes de la empresa. Santamaría et al. (2023) abordan este concepto señalando que la atracción de talento se integra con la estrategia de su gestión, enfocándose en la alineación de los valores y objetivos organizacionales con las competencias de los candidatos. Esta cita destaca que la atracción busca colaboradores que pueda contribuir al crecimiento de la empresa y fomentar un entorno de trabajo gratificante, es decir, es más que una simple contratación.

El trabajo de Huselid (1995) refuerza esta visión al subrayar la atracción como un elemento clave para el rendimiento organizacional a largo plazo. Este enfoque enfatiza la importancia de atraer talento de alto nivel para garantizar la competitividad y el éxito a largo plazo de la organización. Además, estudios recientes (Moore et al., 2020, citados por Ames, 2021) han demostrado que las prácticas implementadas durante los procesos de atracción y selección son críticas no solo para la retención de empleados, sino también para fomentar su compromiso con los objetivos de la organización. Esto sugiere que la atracción de talento está intrínsecamente

ligada a la retención y el compromiso, factores que son vitales para mantener una fuerza laboral motivada y alineada con la visión corporativa.

Mosley (2014) describe la atracción de talento como un conjunto de acciones que son diseñadas para captar y reclutar a empleados altamente calificados. Esta definición complementa las anteriores al enfatizar la importancia de las tácticas específicas que las organizaciones utilizan para atraer a candidatos con alto potencial. De manera similar, Lievens y Slaughter (2016) señalan que también involucra la percepción de los empleados sobre su empleador, lo que puede influir en su decisión de unirse a una organización. En el contexto de esta investigación, la marca empleadora se plantea como un elemento clave para la atracción de talento.

2.2. Proceso de la atracción de talento

En el contexto actual, la gestión del talento humano ha experimentado una transformación notable, evolucionando desde un enfoque centrado en la eficiencia operativa hacia una estrategia integral que busca alinear el talento con los objetivos a largo plazo de la organización. Tradicionalmente, la incorporación de personal se enfocaba en cubrir vacantes de manera rápida y efectiva, con procedimientos estandarizados y un énfasis en la eficiencia, relegando a un segundo plano el impacto estratégico de estas decisiones. En cambio, el enfoque contemporáneo valora el desarrollo continuo del capital humano, asignando a los gerentes de línea la responsabilidad de la selección y desarrollo del talento, en estrecha colaboración con recursos humanos (Chiavenato, 2009).

En este contexto, el reclutamiento se establece como un componente esencial en la atracción de talento, ya que no solo informa a los postulantes sobre las oportunidades disponibles, sino que también permite identificar a aquellos cuyos perfiles se ajustan mejor a las necesidades y objetivos estratégicos de la organización. Con el avance de la modernización y la globalización, las características del empleo han evolucionado, lo que ha obligado a las empresas a ajustar sus estrategias de reclutamiento para captar a los profesionales más calificados, considerando los factores del mercado laboral que impactan tanto la oferta como la demanda (Chiavenato, 2009).

Para evaluar la efectividad de estas estrategias de atracción, se han desarrollado instrumentos que permiten medir cómo los candidatos perciben a las organizaciones. Según Highhouse et al. (2003), la atracción puede analizarse en términos de atractivo general,

intenciones de búsqueda y prestigio percibido, factores todos ellos influenciados por la comunicación externa de la organización y que afectan la decisión de un potencial talento de postularse o no. Finalmente, las organizaciones utilizan diversas técnicas de reclutamiento externo para captar el mejor talento, desde anuncios en medios de comunicación hasta relaciones con instituciones educativas y recomendaciones internas (Chiavenato, 2009). u enfoque resalta la importancia de adaptar las estrategias de captación de talento a las necesidades específicas de cada puesto y a las dinámicas del mercado laboral.

3. Marca empleadora

3.1. Definiciones de marca empleadora

La marca empleadora se ha⁴⁰ establecido como una estrategia clave en la gestión de recursos humanos. De acuerdo con Ambler y Barrow (1996), esta representa un conjunto de beneficios funcionales, económicos y psicológicos asociados al empleo y vinculados a la identidad de la empresa (p.187). Este concepto resalta cómo la experiencia de ser parte de una organización no solo abarca lo que el empleado recibe en términos materiales, sino también cómo se siente en relación con su rol en la empresa. Esta visión inicial sentó las bases para entender el valor emocional y psicológico de trabajar en una empresa, aspecto fundamental para la atracción y retención del talento.

En el mismo sentido, Sullivan (1999) argumenta que la marca empleadora representa la estrategia más novedosa en materia de empleo y es una solución a largo plazo para la falta de talento, permitiéndoles a las empresas ser vistas como lugares deseables para trabajar, lo que mejora su capacidad para atraer a los mejores candidatos.

Profundizando en la definición, Backhaus y Tikoo (2004) plantean que la marca empleadora actúa como un factor diferenciador esencial, destacando los atributos distintivos de una empresa en comparación con sus competidores. Es decir, se convierte en la herramienta con la cual las empresas destacan su propuesta de valor única, diferenciándose de otros empleadores en el mercado. Este enfoque pone de manifiesto que no se trata solo de ser un buen empleador, sino de ser percibido como único y valioso en un contexto donde los empleados tienen múltiples opciones.

Complementando esta perspectiva, Martin y Beaumont (2003) afirman que la gestión de la marca empleadora se basa en la percepción que tienen tanto los colaboradores como los

potenciales empleados sobre la empresa. Esta percepción resulta clave, ya que refleja la autenticidad de la organización y su alineación con la experiencia laboral que brinda. Por su parte, Silvente (2017) enfatiza la importancia de la marca empleadora en un entorno organizacional en constante cambio, señalando que construir una identidad empleadora sólida es fundamental para que las empresas conserven su competitividad y relevancia a largo plazo.

3.2. Beneficios de la marca empleadora

Los beneficios de una marca empleadora fuerte se reflejan en el desempeño organizacional. Según Cable y Turban (2003), la reputación empresarial desempeña un papel crucial en la atracción de talento, ya que aporta un valor adicional a la oferta laboral más allá del puesto en sí. Esto subraya la necesidad de que las empresas mantengan una reputación sólida como un factor diferenciador en un mercado laboral altamente competitivo. Además, Lievens y Highhouse (2003) indican que la percepción de atributos como la sinceridad y la innovación de la organización influye significativamente en su atractivo para los candidatos, sugiriendo que las empresas deben comunicar claramente sus valores y características distintivas.

Eger et al. (2019) señalan que una experiencia favorable con la marca empleadora refuerza el vínculo emocional de los empleados, lo que a su vez impulsa su motivación y alineación con los objetivos de la organización. Esto subraya la importancia de no solo atraer talento, sino también mantenerlo comprometido a largo plazo. Según Backhaus (2016), una marca empleadora sólida refuerza la identidad y la cultura organizacional, influyendo directamente en la lealtad de los empleados y convirtiéndose en un pilar clave para la organización.

Burawat (2013) destaca que una marca empleadora efectiva no solo se centra en el desarrollo del empleado y en ofrecer recompensas financieras, sino que también proporciona satisfacción y reconocimiento, elementos esenciales para el bienestar y el desempeño del equipo. Además, investigaciones como la de Tumasjan et al. (2020) destacan que la lealtad de los empleados no solo mejora la satisfacción del cliente, sino que también impulsa indicadores financieros como las ventas y la eficiencia en la contratación, contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales. Además, fortalece el sentido de identificación y pertenencia, con efectos positivos en el bienestar laboral, el éxito comercial y la percepción pública de la empresa.

3.3. Dimensiones de la marca empleadora

La marca empleadora comprende tanto la dimensión interna como la externa de la organización. Backhaus y Tikoo (2004) destacan que estos aspectos están interrelacionados: la propuesta de valor de la marca no solo moldea la identidad y cultura organizacional, fortaleciendo una fuerza laboral única y difícil de imitar, sino que también impacta en la percepción que el entorno externo tiene de la empresa. Esta percepción externa, a su vez, impacta directamente en la atracción de posibles empleados, quienes se sienten atraídos por empresas que consideran alineadas con los atributos y valores que valoran. Según Ambler y Barrow (1996), la marca empleadora se compone de una oferta integral que incluye beneficios o dimensiones funcionales, económicos y psicológicos que la empresa ofrece y que los empleados reconocen. Así mismo en la nota académica de la Dra. Martínez-Hague (2021), que tiene como base la revisión bibliográfica de varios autores, se encuentra una dimensión adicional: la organizacional (Ambler & Barrow, 1996; Armstrong, 2006; Backhaus & Tikoo, 2004; Barrow & Mosley, 2005; Knox & Freeman, 2006; Kucherov & Zavyalova, 2012; Wallace et al., 2013, por Martínez-Hague, 2021). En base a ello, a continuación, se describirán las dimensiones, que dentro de la literatura, se puede revisar y explicar.

Para esta investigación, es importante abarcar tanto a los posibles futuros empleados o aquello que recién fueron incorporados como a los empleados actuales, abordando así dos audiencias clave: un público externo y un público interno. Desde una perspectiva externa, la marca empleadora se centra en atraer nuevos talentos, posicionando a la empresa como un lugar atractivo para trabajar. Al mismo tiempo, desde una perspectiva interna, la marca ayuda a fortalecer la motivación y la productividad de los colaboradores actuales, además de retener al talento existente en la organización.

3.3.1. Dimensiones económicas

Los componentes materiales y/o monetarios que se ofrecen a los empleados son cruciales para atraer y retener talento dentro de una organización. Un aspecto fundamental es ofrecer salarios superiores al promedio del mercado, lo que posiciona a la empresa como un empleador competitivo al proporcionar una compensación mayor que la de otras organizaciones del sector (Berthon et al., 2005; Bakanauskiene et al., 2017; Martínez-Hague, 2021).

Además, un sistema equitativo de recompensas y bonificaciones es esencial para motivar a los empleados y reconocer su desempeño de manera justa, fomentando un ambiente de trabajo donde los esfuerzos sean debidamente valorados (Kuchеров & Zavyalova, 2012; Martínez-Hague, 2021).

La Estabilidad laboral es otro factor clave que los trabajadores valoran enormemente, ya que les proporciona estabilidad económica y emocional, lo cual es valioso para su bienestar general (Miguélez & Prieto, 2008; Turban, 2001; Martínez-Hague, 2021).

Por otra parte, contar con horarios flexibles y equilibrados permite a los empleados mantener una armonía entre su vida personal y profesional, lo que favorece tanto su satisfacción laboral como su productividad (Bakanauskiene et al., 2017; Knox & Freeman, 2006; Martínez-Hague, 2021).

Además, un paquete de beneficios atractivo y adaptado a las necesidades del personal complementa estas condiciones, incluyendo no solo compensaciones económicas, sino también incentivos adicionales como vales de alimentación, planes de jubilación, períodos de descanso equitativos y cobertura médica, aspectos altamente valorados por los trabajadores (Bodderas et al., 2011; Kuchеров & Zavyalova, 2012; Bakanauskiene et al., 2017).

Por último, la percepción de la organización como un empleador que respeta las normativas laborales desempeña un papel clave en la atracción de talento. Una empresa que se distingue por su cumplimiento legal, su compromiso social y un estilo de gestión eficaz fortalece su posicionamiento en el mercado laboral y aumenta su capacidad para captar y retener profesionales altamente calificados (Turban, 2001; Knox & Freeman, 2006; Bodderas et al., 2011; Kuchеров & Zavyalova, 2012; Martínez-Hague, 2021).

3.3.2. Dimensiones psicológicas

Las dimensiones psicológicas en el entorno laboral desempeñan un rol clave en la satisfacción y motivación de los empleados. Entre los factores más relevantes se encuentra la posibilidad de desarrollar y aplicar nuevas habilidades, lo que no solo les permite poner en práctica sus conocimientos previos, sino también aprender de sus compañeros y compartir su experiencia, fomentando así un entorno de aprendizaje y mejora constante (Berthon et al., 2005; Martínez-Hague, 2021).

El significado del trabajo también es fundamental, ya que la percepción de que el trabajo realizado tiene un impacto positivo a través de la entrega de productos o servicios de calidad otorga a los empleados un sentido de propósito y valor en sus actividades diarias (Ahmad et al., 2019; Martínez-Hague, 2021). Este propósito se refuerza cuando los empleados son asignados a tareas intrínsecamente gratificantes que desafían sus habilidades y les ofrecen una sensación de responsabilidad y logro personal (Turban, 2001; Martínez-Hague, 2021).

Una cultura organizacional sólida y favorable es fundamental para el bienestar de los empleados. Al promover relaciones armoniosas entre colegas, crea un ambiente en el que los trabajadores se sienten seguros, valorados y motivados para desempeñarse al máximo (Ambler & Barrow, 1996; Kucherov & Zavyalova, 2012; Martínez-Hague, 2021). Este bienestar se complementa con un clima organizacional superior, que no solo debe basarse en la reputación externa de la empresa, sino también en cómo los empleados perciben su día a día en la organización. Un buen clima organizacional ayuda a reducir el estrés y mejora la comodidad en el trabajo (Ambler & Barrow, 1996; Knox & Freeman, 2006; Martínez-Hague, 2021).

Las relaciones interpersonales positivas dentro de la organización desempeñan un papel fundamental en el bienestar psicológico de los empleados. Un entorno laboral armonioso, donde se fomentan vínculos sólidos entre compañeros, contribuye significativamente a la satisfacción laboral y al fortalecimiento del trabajo en equipo (Berthon et al., 2005; Knox & Freeman, 2006; Martínez-Hague, 2021). Este impacto se intensifica cuando existe un espíritu de colaboración bien consolidado, respaldado por políticas que promuevan el apoyo mutuo y la cooperación dentro de la empresa (Kucherov & Zavyalova, 2012; Bakanauskiene et al., 2017; Martínez-Hague, 2021).

Asimismo, una evaluación objetiva del desempeño resulta clave, ya que garantiza procesos justos donde los logros de los empleados son reconocidos y recompensados con base en criterios claros y previamente establecidos (Kucherov & Zavyalova, 2012; Gupta et al., 2018; Martínez-Hague, 2021).

El espíritu de trabajo en equipo de los empleados con la organización es otro aspecto fundamental. Este compromiso está impulsado por la satisfacción que los empleados obtienen de su experiencia laboral global, incluida la medida en que se sienten valorados por sus colegas y su creencia en la calidad, propósito y valores de la organización. Este "contrato psicológico"

entre empleador y empleado es esencial para mantener una relación laboral saludable y productiva (Barrow & Mosley, 2005; Martínez-Hague, 2021).

Finalmente, los atributos de marca de la organización, como la amabilidad y la personalidad percibida de la empresa, juegan un papel crucial en la atracción inicial de los empleados, así como en su satisfacción y afinidad a largo plazo con la marca. Estos atributos son esenciales para la identificación organizacional y el desarrollo de una conexión emocional fuerte entre el empleado y la empresa (Theurer et al., 2018).

Este enfoque en las dimensiones psicológicas del trabajo resalta la importancia de ir más allá de los beneficios tangibles, reconociendo el impacto profundo que la cultura organizacional, las relaciones interpersonales, y el significado del trabajo tienen en el bienestar y compromiso de los empleados.

3.3.3. Dimensiones funcionales

Las dimensiones funcionales en el entorno laboral desempeñan un papel clave en el crecimiento tanto profesional como personal de los empleados. Entre los factores más valorados se encuentran las oportunidades de promoción y rotación dentro de la empresa, que permiten a los empleados moverse entre diferentes áreas, trabajar en el extranjero, y avanzar en su carrera profesional. Estas oportunidades son cruciales para el crecimiento y la satisfacción laboral (Berthon et al., 2005; Knox & Freeman, 2006; Martínez-Hague, 2021).

Otro aspecto importante es el acceso a tecnología avanzada y equipos modernos es un factor clave que permite a los empleados mantenerse actualizados y mejorar su productividad en un entorno laboral en constante evolución (Bakanauskiene et al., 2017; Turban, 2001; Martínez-Hague, 2021).

Asimismo, las oportunidades de aprendizaje y formación de alto nivel desempeñan un papel esencial en la motivación y compromiso de los trabajadores. Las organizaciones que ofrecen programas de capacitación, asignaciones desafiantes y la aplicación práctica de conocimientos adquiridos logran fomentar el desarrollo profesional de su equipo (Turban, 2001; Berthon et al., 2005; Martínez-Hague, 2021).

El crecimiento profesional y personal también es altamente valorado, especialmente cuando se incluyen opciones de estudios de posgrado, sobre todo a nivel internacional. Estos

planes de desarrollo no solo potencian las competencias de los empleados, sino que también elevan su satisfacción laboral y fortalecen su empleabilidad futura (Tanwar & Prasad, 2016; Montoya et al., 2008; Martínez-Hague, 2021).

Además, el fortalecimiento de la carrera profesional se ve impulsado por estrategias empresariales de gestión del talento humano, como capacitaciones, mentorías, espacios para la creatividad y el reconocimiento al desempeño sobresaliente. Estas iniciativas contribuyen significativamente a que los empleados se sientan valorados y realizados dentro de la organización (Hadi & Ahmed, 2018; Hernández & Martí, 2006; Martínez-Hague, 2021).

Es importante también considerar que la marca empleadora no solo se define por los beneficios funcionales tangibles, como el acceso a formación y tecnología, sino también por aspectos más intangibles y estratégicos, como la cultura organizacional y un entorno laboral positivo, que influyen en la atracción y retención del talento (Barrow & Mosley, 2005; Martínez-Hague, 2021).

Este enfoque en las dimensiones funcionales demuestra cómo las empresas pueden ofrecer un entorno de trabajo que no solo desarrolla a los empleados profesionalmente, sino que también maximiza su bienestar y satisfacción en el trabajo.

3.3.4. Dimensiones organizacionales

Las características de una empresa desempeñan un papel crucial en la atracción y retención del talento, ya que los empleados valoran no solo la remuneración, sino también elementos que fortalecen la reputación y el prestigio organizacional. Entre estos factores, el liderazgo y la posición en el mercado destacan como aspectos determinantes. Los colaboradores tienden a preferir empresas con una presencia sólida en su sector, pues esto les brinda estabilidad y prestigio, factores que pueden influir positivamente en su desarrollo profesional (Villani, 2017; Kucherov & Zavyalova, 2012; Martínez-Hague, 2021).

El alcance internacional de las actividades de una empresa es otro aspecto que los colaboradores valoran, especialmente aquellos que buscan oportunidades de crecimiento global. Trabajar en una organización con un perfil internacional les permite adquirir experiencias multiculturales y desarrollar una red profesional global, lo que es muy atractivo para quienes buscan expandir sus horizontes profesionales (Bakanauskiene et al., 2017; Martínez-Hague, 2021).

Además, una historia positiva de la empresa y una fuerte responsabilidad social corporativa son elementos que fortalecen la imagen corporativa, haciendo que la empresa sea más atractiva para los postulantes. Una organización con una buena reputación no solo genera confianza, sino que también demuestra compromiso con la sociedad, lo que es un factor importante para muchos empleados (Bakanauskiene et al., 2017; Martínez-Hague, 2021).

La reputación de las marcas de consumo de la empresa también juega un papel crucial en la atracción de talento. Los postulantes se sienten orgullosos de formar parte de una organización que produce productos de calidad, innovadores y reconocidos en el mercado. Trabajar para una empresa con una reputación sólida puede potenciar significativamente el currículum de los empleados, mejorando su empleabilidad futura (Bodderas et al., 2011; Uppal et al., 2017; Martínez-Hague, 2021).

Finalmente, la reputación de los altos directivos como líderes y referentes es otro aspecto que puede atraer a nuevos colaboradores. Los candidatos buscan inspirarse en líderes reconocidos y valoran la oportunidad de aprender de ellos, lo que convierte a la reputación ejecutiva en un factor clave en la decisión de un candidato para unirse a una organización (Cordova J & Melina K, 2020; Martínez-Hague, 2021).

En resumen, las características distintivas de una empresa, como su liderazgo, alcance internacional, historia positiva, la solidez de sus marcas y el prestigio de sus directivos son esenciales para construir una marca empleadora atractiva. Estos atributos permiten captar y retener a los profesionales más calificados en un entorno altamente competitivo.

4. Relación de la marca empleadora con la atracción de talento

Biswas y Suar (2016) afirman que la marca empleadora se construye a partir de elementos como el valor de la marca, la fidelidad hacia ella y el nivel de compromiso de los empleados, todos estrechamente vinculados a la propuesta de valor del empleador.

El fortalecimiento de una marca empleadora es clave para atraer a profesionales talentosos. Alniaçık et al. (2014), Backhaus (2016) y otros autores (según Martínez-Hague, 2021) coinciden en que una estrategia efectiva debe destacar los aspectos más atractivos de la empresa para captar el interés de los posibles candidatos. Además de facilitar la atracción de nuevo talento, esta estrategia también fomenta el compromiso de los empleados actuales. Como

señala Kuchеров et al. (2019), los colaboradores valoran las inversiones en su desarrollo personal y profesional, lo que fortalece su lealtad hacia la organización.

Además, la manera en que los empleados actuales perciben la marca empleadora desempeña un papel clave en la atracción de nuevos talentos. Según Alshathry et al. (2017), cuando los colaboradores experimentan satisfacción en su entorno laboral, es más probable que compartan esta percepción con el exterior, lo que contribuye a fortalecer la imagen de la marca empleadora ante posibles candidatos. Por otro lado, Maxwell y Knox (2009) sostienen que la capacidad de atracción de una empresa también depende de cómo sus empleados la comparan con otras organizaciones. Si perciben que su empresa es única y superior, se refuerza la idea de que una marca empleadora sólida no solo capta talento, sino que también impulsa una cultura interna de orgullo y satisfacción.

En resumen, la marca empleadora y la propuesta de valor del empleador están estrechamente interrelacionadas. Mientras la primera se centra en la percepción externa de la empresa dentro del mercado laboral, la segunda representa la oferta concreta que sustenta esa imagen. Ambas estrategias resultan esenciales para atraer, comprometer y retener talento, garantizando que la empresa no solo sea vista como un excelente lugar para trabajar, sino que también cumpla con las expectativas de sus empleados y postulantes. Esto genera un ciclo positivo de atracción y fidelización del talento. De este modo, para esta tesis, es fundamental analizar tanto la percepción interna como externa del trabajo en la empresa, asegurando que la experiencia de los colaboradores actuales se alinee con la imagen proyectada al mercado laboral.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

1. Importancia de la Investigación Académica

Durante los últimos años, la docencia enfocada en la investigación ha adquirido relevancia en las agendas educativas de Latinoamérica, considerándose clave para mejorar los resultados educativos. Las reformas educativas requieren profesores con alto nivel de preparación y compromiso ético con el aprendizaje integral (UNESCO Lima, 2019). Este enfoque no solo debe satisfacer la demanda, sino garantizar la calidad de los candidatos, como señala la OCDE (Donaire et al., 2022).

El reconocimiento de la docencia como una profesión en constante revisión genera debates en la sociedad. A pesar de ello, continúa siendo atractiva, ya que el profesorado es percibido como un grupo con conocimiento avanzado, factor clave para su atracción (López-Rupérez, 2014, citado en Donaire et al., 2022). En este contexto, el perfil del docente investigador es crucial, al integrar diseño, ejecución y evaluación de proyectos educativos, contribuyendo a la generación de nuevos conocimientos (UNESCO Lima, 2019). La investigación en entidades universitarias constituye un pilar para la producción de conocimiento global (Armijos, 2018). Sin embargo, la producción científica está dominada por países desarrollados. En 2013, el 47% de los investigadores provenían de Europa y Estados Unidos, y solo el 3.6% correspondía a América Latina, donde Argentina, líder regional, contribuyó con apenas el 0.7% del total mundial (Armijos, 2018).

En Perú, entre 2014 y 2017, las publicaciones indexadas por Web of Science se duplicaron, alcanzando 3004 publicaciones en 2016-2017 y 5432 en 2020 (SUNEDU, 2021). No obstante, la producción científica sigue siendo menor frente a países de la región, reflejando un gasto en investigación inferior (IPE, 2022). La Ley Universitaria N.º 30220 ha favorecido estos avances al proporcionar un marco normativo, aunque persisten desigualdades que requieren fortalecer las competencias investigativas de los docentes (González & Diestra, 2021; Casimiro et al., 2021).

En Brasil, la producción científica también ha crecido. En 2023, el país publicó 228,357 artículos en Scopus, representando casi el 50% de las publicaciones de América Latina. Las áreas más destacadas incluyen biología, medicina y química, reflejando el impacto de la colaboración internacional (MCTI, 2022; Fapesp, 2018). El Plan Nacional de Ciencia, Tecnología

e Innovación (PNCTI), bajo la Ley n° 13.243/2016, ha sido clave al promover financiamiento, incentivar la formación de investigadores y estimular la innovación tecnológica (Presidencia de la República, 2016).

2. La educación superior universitaria en el Perú y Brasil

La formación universitaria es importante para el desarrollo de un país, pues es fundamental para la formación de capital intelectual capacitado, y consecuentemente incrementa el desempeño económico nacional. En Perú, la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) es quien regula la educación universitaria a través del licenciamiento. Su propósito es fomentar la mejora constante de la calidad educativa en las universidades, destacando su rol esencial en el progreso del país, la generación de conocimiento y la promoción cultural (Ruiz & Briceño, 2020). Gracias a sus esfuerzos, para el 2020, se volvió más organizado, con mejoras significativas como fue para el caso del proceso de licenciamiento del 2022, donde a 49 universidades se les negó la licencia y a las más de 92 que sí la obtuvieron que invertir en investigación, más aún las privadas, que destinaron alrededor de S/ 340 millones, así duplicando lo gastado en 2015 (IPE, 2022). Esto demuestra los avances relevantes en investigación desde las universidades en el país.

En Brasil, el objetivo de la educación universitaria se centra en la mejora de su calidad educativa, destacando la actuación de las universidades en el desarrollo nacional, la investigación además de cultura (Días & De Brito, 2008). Las universidades brasileñas, más aún las estatales y federales han fortalecido su orientación hacia la investigación, lo que se evidencia en altas cifras de publicaciones científicas y en los esfuerzos por incrementar la colaboración internacional. Este compromiso se ve impulsado por políticas y programas de financiamiento que buscan aumentar la competitividad y visibilidad internacional de las instituciones académicas (MCTI, 2023). En 2023, Brasil contaba con 2,595 instituciones superiores aproximadamente, entre ellas, 313 universidades son públicas. Entre ellas, 120 son federales, financiadas y administradas por el gobierno federal, 134 son estatales, financiadas por los gobiernos de cada estado, y 59 son municipales, que reciben apoyo de los gobiernos locales. Solo alrededor del 12% del total de instituciones de educación superior son públicas y son quienes mayor producción científica producen (INEP, 2023). Es decir, más del 80% son privadas que tienden a enfocarse más en la enseñanza y menos en la investigación.

2.1. Masificación y calidad de las universidades

En las últimas décadas, la demanda por educación universitaria en Perú ha sido impulsada por un mayor número de graduados de secundaria, el país decidió flexibilizar la regulación universitaria a finales de la década de 1990 y con ello, la creación de nuevas instituciones y programas académicos, lo que provocó que la cantidad de universidades creciera de 67, en 2001, a 144 en 2021 y de estas, solo un tercio son públicas (IPE, 2023). Es decir, más del 60% son privadas.

Este crecimiento en la oferta ha venido acompañado de desafíos significativos, especialmente en términos de calidad y la adecuación de las habilidades de los egresados al mercado laboral. De acuerdo con la Encuesta de Habilidades al Trabajo (ENHAT) del 2018, existe una importante brecha de habilidades en los postulantes a las vacantes laborales, lo que se refleja en que el 47% de las empresas tiene vacantes difíciles de cubrir, y en el hecho de que el 76% de estas plazas no se pueden llenar debido a la falta de habilidades de los candidatos (IPE, 2022). Este desajuste se evidencia en la clasificación del Perú en el Índice Global de Competitividad del Foro Económico Mundial, donde en 2019 se ubicó en el puesto 102 de 141 países sobre las habilidades de los egresados universitarios (IPE, 2022).

Entender la masificación es importante, ya que como menciona la UNESCO, el nivel de excelencia en la educación superior no solo se mide por la enseñanza, sino también por la capacidad de las instituciones para realizar investigación, avance tecnológico e impulso en innovación, y debe evaluarse en función de la relación de la universidad con el medio, entendiendo este medio como el ámbito productivo, las organizaciones empresariales, los egresados y las poblaciones más vulnerables de la sociedad (Ruiz & Briceño, 2020). Entonces se encuentra una relación importante entre calidad educativa e investigación en las universidades.

3. Desafíos Específicos en el Perú

3.1. Antecedentes y Desafíos presentes en el Perú

Uno de los mayores desafíos de la educación superior en el Perú es la inserción laboral de los docentes, para lo cual se requieren programas de inducción obligatoria con mentoría y retroalimentación continua que mejoren su práctica profesional. Organismos como UNESCO,

OCDE y la Unión Europea consideran estas evaluaciones clave para elevar la calidad educativa (Donaire et al., 2022). También es esencial fomentar la participación docente en las políticas educativas, lo que contribuye a la construcción profesional, impulsa el cambio educativo y mejora el estatus del docente, al ser una fuente clave en la formulación de políticas (Donaire, Castillo & Ayuso, 2022).

Otro desafío crucial es la producción investigativa, influida por factores individuales como el nivel académico y el rango dentro de la universidad. Los profesores con mayor rango tienden a producir más investigaciones, lo que facilita su promoción y publicaciones (Armijos, 2018). Sin embargo, existen diferencias entre disciplinas, destacándose agricultura y agropecuaria (Armijos, 2018). Finalmente, la dedicación a tiempo completo sigue siendo un desafío en las universidades peruanas. Aunque los docentes a tiempo parcial son valiosos, especialmente en áreas relacionadas con el mercado laboral, es relevante aumentar el número de docentes a tiempo completo para mejorar la investigación y el apoyo estudiantil. A pesar del incremento de docentes ordinarios, sigue siendo insuficiente, especialmente en universidades públicas, afectando su capacidad investigativa (UMBRAL, 2022). En otras palabras, los principales desafíos en el Perú incluyen mejorar la inserción laboral docente mediante programas de mentoría, fortalecer la investigación incentivando a profesores de mayor rango académico y aumentar la cantidad de docentes a tiempo completo para potenciar la calidad educativa y el apoyo estudiantil.

3.1.1. Políticas Educativas y de Investigación: Ley Universitaria N.º 30220

Para mantener la calidad educativa es importante la ley que la regula. Además, diversas investigaciones destacan que la excelencia de la formación universitaria está directamente relacionada con la calidad de su cuerpo docente. (Carrell & West, 2010). Bajo este planteamiento, la llamada "Ley Universitaria" en Perú, establece especificaciones para el ingreso y el desempeño de la carrera docente, destacando la importancia de contar con profesores altamente calificados (UMBRAL, 2022).

Sin embargo, esta reforma comenzó en 2014, con la Ley N.º 30220, más conocida como la Ley Universitaria que regula tanto universidades públicas como privadas, y se basa en principios clave como la calidad, la autonomía, investigación y la internacionalización (Chávez & Reyes, 2024). Esta ley introdujo cambios significativos para promover la investigación, incluyendo la creación de un Vicerrectorado para Investigación, la exigencia de que los

profesores tengan un grado mínimo de Magíster, y la regulación estatal para garantizar que cumplan con su función producción de conocimiento (González & Diestra, 2021). Además de que, legalmente, tengan un cuerpo docente a tiempo completo con estas características (Congreso de la República, 2014; Portal Congreso de la República, 2021). En esa línea, en los últimos años, se ha evidenciado un significativo avance en la capacitación de profesores universitarios en el país, con un aumento relevante en el porcentaje de profesores que poseen maestrías o doctorados, especialmente en universidades privadas (SUNEDU, 2022, por UMBRAL, 2022). Esto evidencia la relevancia de la investigación, comenzando con el cuerpo docente.

Esta ley también establece una clasificación formal de los docentes en las universidades, distinguiendo entre docentes ordinarios que pueden ser principales, asociados y auxiliares; extraordinarios que pueden ser eméritos, honorarios u otros; y contratados, con requisitos específicos para cada uno (Congreso de la República, 2014; Portal Congreso de la República, 2021). Por ejemplo, para desempeñarse como docente ordinario, es requisito obligatorio contar con al menos el grado de maestro para la enseñanza en pregrado, y el grado de maestro o doctor para impartir clases en maestrías y doctorados.

En suma, ordena el mercado de educación superior en tres tipos de universidades: pública, privada societaria que son con fines de lucro y privada asociativa que son sin fines de lucro. Nuestra investigación se centra en una universidad privada asociativa.

3.2. Competitividad en la Atracción de Talento Académico en el Perú

En el contexto peruano, la apertura del sector educativo al capital privado ha generado una competencia intensa no solo por atraer a estudiantes, sino también por captar talento académico. El posicionamiento, concepto esencial del marketing, refiere a cómo una institución o marca se distingue en la mente del consumidor a través de atributos como calidad, valor, conocimientos, entre otros (Kotler, 2003). En ese sentido, podemos decir que, en el ámbito educativo, el posicionamiento de una universidad se asocia con su reputación académica. Actualmente, el ranking de universidades en el Perú se encuentra de esta manera:

Tabla 1: Ranking de Universidades Perú

Nombre de Universidad	Puesto a nivel Perú	Puesto a nivel Latinoamérica y El Caribe	³⁴ QS World University Ranking By Subject	QS World University Rankings *A nivel mundial
² Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)	1	9	51-100	359
Universidad Nacional Mayor de San Marcos	2	39	101-150	901-950
Universidad Peruana Cayetano Heredia (UPCH)	3	40	201-250	1001-1200
Universidad de Lima	4	88	401-450	1001-1200
Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)	5	128	501-550	1201-1400

Adaptado de QS World University Rankings (2024)

Para el 2024, la PUCP se ha posicionado dentro del 23% de las mejores instituciones de educación superior a nivel global, habiendo escalado más de 200 puestos en los rankings internacionales en los últimos años (QS World University Rankings, 2024, por PUCP, 2024c). Según este ranking, la PUCP se ubica en el primer lugar a nivel nacional y décimo en latinoamérica (QS World University Rankings, 2024).

4. El caso de la Facultad de Gestión y Alta Dirección - PUCP

Esta investigación tiene como primer caso de estudio al Departamento Académico de Ciencias de la Gestión de la PUCP, por lo que, es necesario entender su contexto al ser parte de esta universidad.

4.1. Historia y Trayectoria de la PUCP

³⁰ La Pontificia Universidad Católica del Perú fue fundada el 24 de marzo de 1917, tras el Decreto Supremo firmado por el expresidente José Pardo y Barreda, convirtiéndose en la primera universidad privada del Perú. Comenzó sus actividades con las facultades de Letras y Jurisprudencia en el Colegio de La Recoleta, situado en la Plaza Francia. En 1942, al cumplir 25

años, la institución recibió el título de "Pontificia" por parte del Papa Pío XII, consolidando su prestigio académico y religioso. A lo largo de su historia, la PUCP ha ampliado su oferta académica y desarrollado su infraestructura, destacándose por su compromiso con la excelencia educativa y su contribución al desarrollo del país (PUCP, s.f.b). A sus más de 100 años, hoy en día es reconocida como la mejor universidad del país y la novena en Sudamérica (PuntoEdu, 2004). Para entender más en profundidad los hitos y contexto de la universidad (ver Anexo D). Adicionalmente, en la PUCP actualmente existen 13 facultades y 16 departamentos académicos (PUCP, 2024a). Dentro de ellas, está la Facultad de Gestión y Alta Dirección y el Departamento Académico de Ciencias de la Gestión. Según su Estatuto (PUCP, 2018), los Departamentos son unidades académicas que reúnen a los docentes dedicados al estudio, la investigación, la enseñanza y la responsabilidad social universitaria en áreas afines. Estas unidades apoyan a una o más Facultades y forman parte de su estructura.

4.2. Visión y Misión Institucional

La Misión declarada de la Pontificia Universidad Católica del Perú es:

ofrece una formación humanista, científica, integral e innovadora de excelencia, reconocida nacional e internacionalmente. Somos una comunidad que se inspira en principios éticos, democráticos y católicos para servir a la sociedad y transformar la realidad mediante el desarrollo del conocimiento, la investigación, la innovación y la creación. (PUCP, s.f.-a)

Y su visión al 2030 es:

ser una de las diez mejores universidades de América Latina. Ser reconocida por la excelencia de su formación flexible e interdisciplinaria y el impacto de su investigación, creación e innovación, actividades respaldadas por una gestión eficiente y ágil, y al servicio del desarrollo humano sostenible del Perú y la región. (PUCP, s.f.-a)

4.3. Profesores en la PUCP

La implicación de los docentes en la vida de la comunidad universitaria se manifiesta principalmente a través de la enseñanza y la investigación. Además, incluye su derecho a formar parte de los órganos de gobierno y comisiones universitarias a las que sean elegidos o designados, así como a participar en actividades de responsabilidad social y extensión

universitaria (PUCP, 2018). Los profesores pueden ser ordinarios, extraordinarios y contratados y son nombrados o contratados por el Consejo Universitario, además, de tener un determinado tiempo de dedicación (PUCP, 2018).

Tabla 2: Tipos de categorías de profesores

Tipo de categorías	Definición
Profesor Ordinario	Los profesores ordinarios pueden ser de tres categorías académicas: principal, asociado, o auxiliar. Son nombrados por un período de siete (7), cinco (5) y tres (3) años respectivamente. Los profesores ordinarios pueden integrar los órganos de gobierno y las comisiones universitarias para las que sean elegidos o designados
Profesor Contratado	Los profesores contratados mantienen un vínculo laboral con la PUCP, en las condiciones que fija el respectivo contrato. Durante el período de su contratación tienen derecho a participar en los concursos para plazas de profesor ordinario que la Universidad convoque periódicamente.
Profesor Extraordinario	Los profesores extraordinarios pueden ser eméritos, honorarios o visitantes

Adaptado de PUCP (2020)

Dependiendo de la categoría de contrato al que esté adscrito el docente, puede también tener un tipo de dedicación que es detallado a continuación. Es decir, por ejemplo, profesor contratado a tiempo completo.

Tabla 3: Tipos de dedicación de profesores

Tipo de dedicación	Definición
Tiempo Completo (TC)	Dedican a la universidad cuarenta (40) horas semanales dentro de las cuales realizan la enseñanza de las asignaturas a cargo, el asesoramiento de alumnos, la investigación científica, el cumplimiento de comisiones específicas y demás funciones inherentes a su condición de profesor universitario.
Tiempo Parcial Convencional (TPC)	Dedican a la Universidad veinte (20) o treinta (30) horas semanales y desarrollan labores similares a las de un profesor de tiempo completo.

Tabla 3: Tipos de dedicación de profesores (Continuación)

<p>1 Tiempo Parcial por Asignatura (TPA)</p>	<p>Su actividad se centra en la enseñanza de una o más asignaturas por semestre y asumen el rol docente. La actividad académica puede extenderse a la asesoría de tesis, a la evaluación de exámenes de grado y a otras tareas universitarias.</p>
---	--

Adaptado de PUCP (2020)

Es decir, los profesores contratados trabajan bajo las condiciones de su contrato y tienen la posibilidad de postular a concursos para plazas de profesor ordinario mientras dure su contratación. Este detalle sobre las categorías es importante para seleccionar correctamente los sujetos de estudio de la presente investigación. Para ver más detalle de su descripción y requisitos, ver Anexo E, y para ver el reglamento ver Anexo F.

Adicionalmente, los profesores de la PUCP pueden desarrollar tres roles: rol docente, docente-investigador y docente-gestor (Estatuto, 2018, PUCP). Para la asignación de roles, se consideran las fortalezas y perspectivas de cada docente, junto con las necesidades de su unidad académica. No obstante, son los propios académicos quienes pueden elegir y postularse a diferentes roles. Como se indica en la tabla, estos roles pueden ser modificados y rotar a lo largo del desarrollo profesional y académico del profesor en la PUCP, cumpliendo con ciertos requisitos mínimos, ver Anexo G.

Tabla 4: Rol de profesores PUCP

Rol del Profesor	Descripción y Actividades Principales
Docente	Se centra en la enseñanza y la formación. Incluye preparación y dictado de clases, desarrollo de materiales didácticos, evaluación del aprendizaje, asesoría a estudiantes y actualización permanente en su especialidad y pedagogía.
Docente-Investigador	Combina la docencia con la investigación disciplinar o interdisciplinar. Incluye desarrollo de docencia (máximo dos cursos por semestre), desarrollo de proyectos de investigación aprobados, asesoría de tesis, publicaciones académicas y presentación en eventos académicos.
Docente-Gestor	Involucra la gestión académico-administrativa y la enseñanza. Los profesores en este rol asumen cargos de gestión como Rector, Vicerrector, Decano, entre otros, y también pueden dictar asignaturas, especialmente en posgrado.

Adaptado de PUCP (2020)

4.4. Departamento Académico de Ciencias de la Gestión y la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP

Por un lado, la Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD) de la PUCP, fundada en 2004, es una comunidad conformada por profesores, estudiantes, egresados y trabajadores comprometidos con la mejora organizacional y el desarrollo del país. Su modelo integra formación, investigación y colaboración con organizaciones para fortalecer la gestión en diversos ámbitos. (FGAD, 2024). La FGAD afirma que la innovación, la gobernabilidad, la competitividad y el desarrollo sostenible están determinados por la gestión de empresas, instituciones educativas, corporaciones y gobiernos (FGAD, 2024).

Por otro lado, el Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (DACG), creado el 19 de diciembre de 2005, agrupa a docentes de la PUCP dedicados al estudio, investigación, enseñanza y responsabilidad social en el ámbito de las Ciencias de la Gestión. Este departamento que está adscrito a la FGAD también apoya a otras unidades académicas en actividades vinculadas a la gestión (DACG, 2024).

A nivel departamento, su Misión es:

Promover el desarrollo de las Ciencias de la Gestión sobre la base de su personal docente con vistas a generar conocimiento y transferirlo en diversos procesos formativos; desde este punto de partida, se contribuye al desarrollo del conocimiento para la innovación y la sostenibilidad de las organizaciones en el Perú. Por ello, es objetivo prioritario generar espacios de investigación, de reflexión crítica y ética, y de responsabilidad social que nutran la docencia. (DACG, 2024)

Y su visión es:

Ser la comunidad académica de Ciencias de la Gestión de referencia en el Perú y a nivel regional por nuestro modelo de investigación y formación en gestión estratégica de organizaciones. Asimismo, ser reconocidos por las empresas, los organismos públicos y las organizaciones de la sociedad civil por nuestro enfoque articulador de los propósitos de la eficacia, la eficiencia, la sostenibilidad y el desarrollo humano. (DACG, 2024)

5. Desafíos específicos en Brasil

5.1. Antecedentes y Desafíos presentes en Brasil

Desde la década de 1990, Brasil ha experimentado un crecimiento significativo en su sistema de educación superior, impulsado principalmente por la expansión de la matrícula estudiantil y la creación de nuevas instituciones. No obstante, este proceso de expansión no ha sido acompañado por un financiamiento proporcional, lo que ha generado limitaciones estructurales, especialmente en el ámbito de la investigación universitaria (Dias & F. de Brito, 2008).

Las universidades públicas, que concentran la mayor parte de la producción científica del país, dependen casi exclusivamente de fondos estatales para el desarrollo de sus actividades de investigación (INEP, 2022). En este contexto, organismos como el Consejo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico y la Coordinación de Perfeccionamiento de Personal de Nivel Superior desempeñan un rol fundamental al proporcionar recursos para proyectos científicos y becas de formación. Sin embargo, la alta competitividad por estos fondos y su insuficiencia limitan la contratación de nuevos investigadores y comprometen la sostenibilidad de los proyectos de largo plazo (INEP, 2022).

A estas dificultades se suman las barreras burocráticas que caracterizan los procesos administrativos relacionados con la contratación y el financiamiento de proyectos científicos. Diversas organizaciones, como el Movimento pela Ciência, han manifestado la necesidad urgente de simplificar y agilizar estos procedimientos a fin de promover un entorno institucional más dinámico y propicio para la investigación (Dias & F. de Brito, 2008; INEP, 2022).

Finalmente, es importante destacar la persistente desigualdad regional en el acceso a recursos y oportunidades de desarrollo académico. Mientras que universidades situadas en la región Sudeste, particularmente en estados como São Paulo, Río de Janeiro y Santa Catarina, concentran mayores inversiones y recursos, las instituciones ubicadas en las regiones Norte y Nordeste enfrentan importantes limitaciones estructurales y presupuestarias. Esta brecha contribuye a profundizar las desigualdades dentro del sistema de educación superior brasileño, afectando tanto la calidad de la formación como la capacidad investigativa en las zonas más desfavorecidas (Dias & F. de Brito, 2008; INEP, 2022).

5.2. Leyes vigentes para la educación superior en Brasil

⁵⁰ La Ley de Directrices y Bases de la Educación Nacional (LDB), promulgada en 1996, establece las bases de la educación en Brasil, incluyendo la superior, y define las responsabilidades docentes en enseñanza, investigación y extensión. El Artículo 44 destaca la formación de profesionales e investigadores, mientras el Artículo 45 subraya la importancia de la investigación como función clave de la educación superior (Presidencia de la República, 1996). Es decir, la LDB conecta enseñanza e investigación como pilares del sistema educativo.

Además, el Estatuto de las Universidades (Ley n.º 13.022/2014) refuerza la autonomía universitaria para definir políticas de contratación y promoción docente, priorizando el mérito científico. El Artículo 19 establece que los docentes deben participar en docencia, investigación y extensión, y el Artículo 20 señala que la promoción docente debe basarse en la producción científica (Presidencia de la República, 2014). También, ⁴⁷ el Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (PNCTI), Ley n.º 13.243/2016, promueve el desarrollo científico, financiando proyectos, formando investigadores y apoyando la transferencia tecnológica. Su artículo 3 resalta el apoyo al desarrollo científico y el 4 destaca el rol de las universidades en la generación de conocimiento (Fernandez et al., 2016; Presidencia de la República, 2016). En Brasil, el sistema de evaluación de posgrado de CAPES incluye la evaluación de la producción académica y científica del cuerpo docente como parte de sus parámetros cuadriennales (CAPES, 2014; INEP, 2022). Mientras la Portaria MEC n.º 208/2002 define criterios de promoción basados en producción científica (MEC, 2002). La autonomía universitaria permite diseñar políticas internas para promover investigación y desarrollo profesional, alineadas con la normativa nacional (Presidencia de la República, 1996). El PNCTI complementa esto con financiamiento y estímulos gestionados por CAPES y CNPq, apoyando proyectos y formación docente (Presidencia de la República, 2016). Esto visibiliza que la educación superior brasileña tiene varias directrices y políticas vigentes para la educación superior.

5.3. Competitividad en la Atracción de Talento Académico en Brasil

A diferencia de Perú, en Brasil, las universidades estatales y federales lideran la producción de investigación. Entre ellas, la Universidad de São Paulo (USP) es la más grande y prestigiosa del país, con cerca de 8,000 docentes, de los cuales el 70% se dedica a ⁴⁴ la investigación en áreas como ingeniería, medicina, biología y humanidades (Barros, 2024). La

Universidad Federal de Santa Catarina (UFSC) también figura entre las 10 mejores del país, con 2,375 profesores, el 70% dedicados a la investigación. Destaca por organizar desde el 2000 la Semana de la Docencia, Investigación y Extensión (SEPEX), un evento científico abierto al público que reúne cerca de 200 stands para divulgar el trabajo académico de la universidad (UFSC, 2019). El ingreso a las universidades públicas, ya sean federales, estatales o municipales, se realiza por concursos públicos organizados de manera independiente por cada institución, lo que incrementa la competitividad para captar a los mejores docentes. Como mencionan Rojas y Ducoing (2021) el acceso a la carrera docente se lleva a cabo exclusivamente mediante concurso público.

Cabe resaltar que, según el Ministerio de Relaciones Exteriores de Brasil, Brasil alberga uno de los sistemas de educación superior más amplios de América Latina, compuesto por más de 2,500 Instituciones de Educación Superior distribuidas en todo su territorio, donde el 88% de estas instituciones son privadas, mientras que el 12% corresponde a instituciones públicas, incluyendo universidades federales, estatales y municipales, de estas, 69 son universidades federales, las cuales se destacan por su excelencia académica, gratuidad y prestigio internacional ((MRE, s.f.).

Tabla 5: Ranking de Universidades Brasil

Nombre de Universidad	Puesto a nivel Brasil	Puesto a nivel Latinoamérica y El Caribe	³⁴ QS World University Ranking By Subject	QS World University Rankings *A nivel mundial
Universidad de São Paulo	1	1	13	92
Universidad Estadual de Campiñas (Unicamp)	2	3	23	232
Universidad Federal do Río de Janeiro	3	4	42	304
Universidad Estadual Paulista (Unesp)	4	7	36	489
Universidad Federal de Minas Gerais	5	11	151-200	671-680

Tabla 5: Ranking de Universidades Brasil (Continuación)

Universidad Federal de Santa Catarina	8	18	51-100	781-790
---------------------------------------	---	----	--------	---------

Adaptado de QS World University Rankings (2024)

6. El caso del Departamento Académico de Administración (CAD)

6.1. Historia y Trayectoria de la UFSC

La Universidad Federal de Santa Catarina (UFSC), fundada el 18 de diciembre de 1960, es una institución pública brasileña con sede en Florianópolis y campus de Araranguá, Blumenau, Curitiba y Joinville. Ofrece más de 100 programas de pregrado y alrededor de 130 de posgrado, incluyendo maestrías y doctorados. Reconocida por su excelencia académica, la UFSC se ubica entre las principales universidades de Brasil y América Latina, destacándose en rankings nacionales e internacionales (UFSC, s.f.-a). Esta universidad cuenta con aproximadamente 82 carreras y al igual que el DACG, con departamentos académicos que están adscritos a sus facultades (UFSC, s.f.-c). Para conocer más detalle sobre la historia de la UFSC y su contexto, ver Anexo H.

6.2. Misión y visión institucional

La misión de la UFSC es ²⁸ “producir, sistematizar y socializar el saber filosófico, científico, artístico y tecnológico, ampliando y profundizando la formación del ser humano para el ejercicio profesional, crítico y ciudadano, comprometido con el desarrollo de la sociedad” (UFSC, 2024). La visión de la UFSC es “ser una universidad de excelencia en el escenario nacional e internacional, comprometida con el desarrollo humano, cultural y socioeconómico sostenible” (UFSC, 2024).

6.3. Docentes UFSC

El cuerpo docente de la Universidad, conforme al reglamento, está compuesto por profesionales de la carrera, cumplan con el grado de magisterio superior, que desempeñan funciones esenciales en docencia, investigación y administración UFSC, 2024). Sus principales responsabilidades abarcan la docencia e investigación, centradas en la creación y transmisión de conocimiento; la extensión comunitaria, mediante cursos y servicios, que difunden ³³ los resultados de la investigación a la sociedad; y la gestión y asesoramiento, con tareas

administrativas en la Universidad y en organismos del Ministerio de Educación (UFSC, s.f.-b). La estructura de la carrera docente incluye cuatro categorías: profesor titular, adjunto, asistente y auxiliar, cada una con cuatro niveles de desarrollo, excepto para la categoría de profesor titular, ver Anexo I. Asimismo, la selección y régimen de trabajo de los docentes se regulan según las normativas institucionales y legales, permitiendo dedicación exclusiva o parcial. Las funciones administrativas esenciales están reservadas para los docentes, mientras que las secundarias pueden ser ejercidas por el personal técnico-administrativo. En la UFSC, los docentes se dividen por clases y denominación, ver Anexo I.

Al igual que el caso del DACG, los docentes de la UFSC también cumplen con un tipo de dedicación o régimen. El primer tipo es de dedicación exclusiva (DE) que son 40 horas y 20 horas. Implica que el profesor trabaja exclusivamente para la universidad, dedicando su tiempo completo a actividades de enseñanza, investigación, extensión y administración: es el régimen más común para las clases E y D (titular y asociado respectivamente). El segundo es un régimen de dedicación a tiempo completo, pero no exclusivo, es decir, el profesor puede realizar otras actividades fuera de la universidad, como consultorías o trabajos profesionales externos. Finalmente, el tercero es un régimen de medio tiempo, en su mayoría para profesores que combinan su actividad académica con otras actividades profesionales o investigativas (UFSC, 2017). Cada nivel tiene una evaluación de desempeño para avanzar de uno a otro (UFSC, 2017). Para más detalle ver Anexo I.

6.4. Departamento de Ciencias Administrativas - UFSC

El CAD se centra en la gestión de disciplinas y en el fomento de la investigación en su área, además de colaborar con otras unidades académicas para promover la enseñanza y la investigación (UFSC, 2019). El Departamento de Administración y Finanzas de la antigua Facultad de Ciencias Económicas, tras la Reforma Universitaria, adoptó el nombre de Departamento de Ciencias de la Administración (CAD), celebrando su primera reunión el 22 de abril de 1971. El 10 de abril de 1975, según el Decreto N.º 75.590, publicado en el D.O.U el 11 de abril de 1975, se creó la carrera de Graduación en Administración, considerada una de las mejores del país. Esta creación fue una respuesta a las crecientes demandas de la economía catarinense en la década de 1960, que necesitaba más administradores para guiar su desarrollo (UFSC, 2024).

A nivel Departamento su misión es “construir y socializar conocimientos y habilidades de gestión, interactuando con la sociedad” (UFSC, 2022). Y su visión es “ser reconocidos a nivel nacional e internacional por la excelencia en la enseñanza, en investigación y extensión en Ciencias de la Administración” (UFSC, 2022). Para mayor entendimiento contextual, a continuación, se presenta un cuadro comparativo:

Tabla 6: Cuadro comparativo de docentes a TC - PUCP y DE - UFSC

Categoría PUCP	Descripción y Requisitos PUCP	Categoría UFSC	Descripción y Requisitos UFSC
Profesor Ordinario - Tiempo Completo (TC)	Profesores a tiempo completo involucrados en enseñanza, investigación y servicios. Requiere maestría (mínimo), evaluación para permanencia, participación en gobernanza académica.	Professor Titular - Dedicación Exclusiva (DE)	Dedicación exclusiva, principalmente en investigación y enseñanza avanzada. Requiere doctorado, contribuciones reconocidas, evaluación continua.
Profesor Ordinario - Tiempo Parcial Convencional (TPC)	Profesores convencionales a tiempo parcial con horas establecidas. Requiere maestría, horas según las necesidades departamentales, y adherencia a principios de la PUCP.	Professor Titular - 40 horas	Posición a tiempo completo con enseñanza e investigación. Doctorado, publicaciones de investigación y contribución a proyectos institucionales.
Profesor Ordinario - Tiempo Parcial por Asignatura (TPA)	Profesores a tiempo parcial por asignatura según cursos específicos. Requiere credenciales académicas y especialización en el curso.	Professor Titular - 20 horas	Posición a tiempo parcial enfocada en necesidades departamentales específicas. Requiere maestría o doctorado según el rol y aprobación departamental.
Profesor Contratado - Tiempo Completo (TC)	Contratado a tiempo completo para enseñanza e investigación. Basado en contrato, puede postularse como Profesor Ordinario mediante concurso de méritos.	Profesor Adjunto - Dedicación Exclusiva (DE)	Tiempo completo dedicado a enseñanza e investigación, sin otra actividad profesional. Requiere doctorado, producción investigativa, evaluación de progreso.

Tabla 6: Cuadro comparativo de docentes a TC - PUCP y DE – UFSC (Continuación)

Profesor Contratado - Tiempo Parcial Convención I (TPC)	Contratado a tiempo parcial para actividades académicas regulares. Requisitos según contrato, elegibilidad para participación universitaria según especificado.	Profesor Adjunto - 40 horas	Balance entre enseñanza, investigación y funciones departamentales. Requiere maestría o doctorado, cumplir con estándares de investigación y enseñanza.
Profesor Extraordinario - Tiempo Completo, Tiempo Parcial	Profesores visitantes distinguidos o con estatus emérito. Requiere trayectoria excepcional, deberes específicos u honores determinados por el Consejo Universitario.	Profesor Adjunto - 20 horas	Tiempo parcial con roles específicos en enseñanza o investigación. Grado académico relevante, alineación con proyectos departamentales.

CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO

1. Secuencia Metodológica

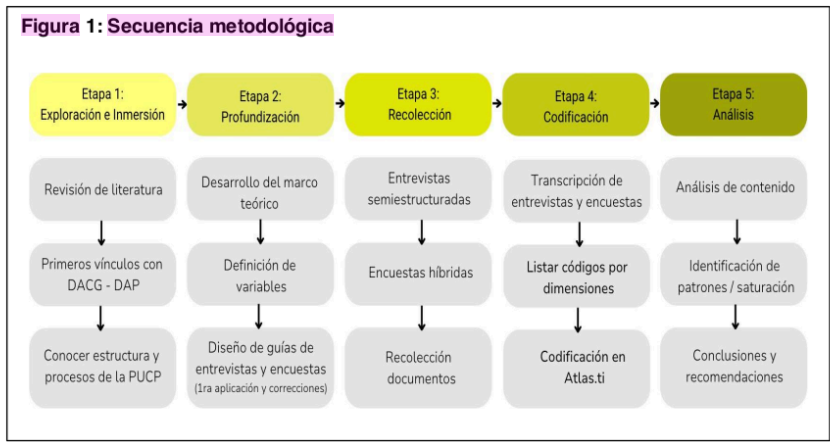
Con el propósito de mantener la investigación organizada, se estableció realizar las siguientes etapas a continuación. La primera etapa es la etapa de exploración e inmersión. En la fase exploratoria se centró en revisar literatura para delimitar la importancia sobre la gestión de la marca empleadora para la atracción y retención. En la inmersión se establecieron los primeros vínculos con la Dirección Académica del Profesorado para conocer los procesos de contratación de los profesores PUCP y la estructura que la rige, acto seguido, debido a que cada Departamento dentro de la PUCP tiene su propio reglamento y procesos de contratación docente, se estableció los primeros vínculos con el DACG para facilitar la obtención y acceso de información, así como conocer de manera general su estructura, gobierno, miembros y contexto.

La segunda etapa fue de profundización. Esta, se enfocó en profundizar los enfoques teóricos relacionados con la atracción de talento, marca empleadora y gestión del talento. Se inició con la redacción de un marco conceptual y contextual basado en la literatura recopilada que culminó estableciendo un marco contextual de la relación de la marca empleadora con la atracción de talento mostrando las diferentes dimensiones que lo caracterizan conjunto a sus variables específicas. En esta etapa se realizaron los primeros perfilamientos de la guía de entrevistas para los administrativos del DACG y diseño de encuestas para los docentes a TC.

Para la tercera etapa de recolección, se emplearán entrevistas, encuestas híbridas y recolección de información por documento que nos permitan entender mejor las iniciativas de atracción de talento y las dimensiones de marca empleadora que los docentes valoran. Se harán entrevistas semiestructuradas con el personal administrativo clave del DACG-PUCP y UFSC, quienes conocen estos procesos a fondo y pueden aportar una perspectiva detallada. Las entrevistas se realizarán por Zoom y se grabarán para facilitar su análisis. Además, se aplicarán encuestas híbridas a los docentes, combinando preguntas abiertas y cerradas, lo cual nos permitirá captar no solo percepciones generales, sino también opiniones más específicas sobre lo que consideran relevante en una marca empleadora. Las técnicas de recolección e instrumentos a utilizarse se profundizarán a mayor detalle en el apartado de técnicas de investigación.

En la cuarta etapa de interpretación se procesará la información de las entrevistas con los administrativos del DACG y CAD, enfocándonos en aspectos clave de la marca empleadora. Primero, se transcribirán las grabaciones, respetando el lenguaje verbal y no verbal para captar todos los matices, y los nombres reales se reemplazarán por códigos para mantener la confidencialidad de los participantes. Una vez completada la transcripción, se revisará cuidadosamente que toda la información esté completa y lista para su análisis. La codificación se realizó en el programa Atlas.ti y usa un enfoque de análisis de contenido, organizando la información en unidades como las dimensiones de la marca empleadora. es decir, la codificación se basó en la operacionalización de las variables clave relacionadas con las dimensiones de la marca empleadora: económicas, funcionales, psicológicas y organizacionales, lo cual permitirá una interpretación más profunda.

Finalmente, en la quinta etapa de análisis se usó el de contenido y se interpretó los datos obtenidos, buscando patrones y significados que ayudaron a comprender de mejor manera la información. Este proceso permitió organizar las ideas de manera clara y estructurada, asegurando que cada hallazgo aporte valor a la investigación.



2. Alcance de investigación

Tiene alcance descriptivo. Si bien se tiene una fase exploratoria respecto al sujeto de estudio, ya que se busca conocer en profundidad las iniciativas de atracción de talento docente

en las universidades mediante el análisis del proceso de reclutamiento en el DACG (PUCP) y el CAD (UFSC), existe literatura donde podemos encontrar las variables y fenómenos que la rigen. Por ello, nuestra investigación será predominantemente descriptiva, ya que pretende describir las características de los fenómenos sin establecer relaciones causales entre ellos. Según Hernández et al. (2014), estos estudios permiten identificar las particularidades y propiedades de grupos o procesos. En nuestra investigación sobre la marca empleadora en Perú y Brasil, nos centramos en describir las características que atraen a los docentes investigadores, sin intentar correlacionar las variables. Hernández et al. (2014) también destacan que los estudios descriptivos ayudan a presentar diferentes aspectos de un fenómeno con precisión. Esto nos permite observar qué dimensiones de la marca empleadora resultan valoradas y más atractivas en ambos contextos.

3. Diseño metodológico

En esta tesis se adopta un enfoque cualitativo por su flexibilidad para adaptar sus métodos y muestras según emergen nuevos contextos, una característica clave resaltada por Hernández et al. (2014) que menciona que la investigación cualitativa, es esencial adoptar un enfoque flexible en el manejo de las muestras, que se deben ajustar y redefinir continuamente a lo largo de la investigación. Este enfoque permite profundizar en las complejas iniciativas de la marca empleadora en Brasil y Perú, analizando los detalles dentro de su contexto específico. Además, la riqueza de la investigación cualitativa aumenta al incorporar diversas perspectivas, como explican Hernández et al. (2014) en la indagación cualitativa poseemos una mayor riqueza, amplitud y profundidad de datos si provienen de diferentes actores del proceso, de distintas fuentes y de una mayor variedad de formas de recolección. Esto enriquecerá el análisis de la marca empleadora al integrar diversas perspectivas y datos de múltiples fuentes, ofreciendo una comprensión más profunda y variada de las estrategias y sus impactos.

4. Selección de unidades de observación

Después de definir el alcance y el diseño de nuestra investigación, el siguiente paso fue identificar el sujeto de estudio, lo cual, implica determinar las organizaciones o los actores vinculados a la organización que ofrecerán la información esencial para cumplir con los objetivos: cada organización es una unidad de observación (Pasco & Ponce, 2018). En ese sentido, con el

fin de cumplir con nuestro objetivo comparativo, esta investigación se trabaja con las siguientes unidades de observación:

- Departamento Académico de Ciencias de la Gestión de la PUCP en Perú
- Departamento de Ciencias Administrativas de la UFSC en Brasil

5. Estrategia general de investigación

La estrategia general de investigación es el estudio de casos múltiples. Este tipo de estrategia busca entender un fenómeno en su contexto real, abordando sus complejidades y considerando cada caso "como un sistema con partes integradas y límites definidos" (Ponce & Pasco, 2018, p. 47). Este enfoque permite analizar a fondo iniciativas de atracción de docentes en términos de la marca empleadora. Pues, utiliza muestras donde la riqueza y profundidad de la información son primordiales sobre la cantidad o estandarización, y es especialmente adecuado en estudios cualitativos y exploratorios (Hernández et al., 2014). Esto implica considerar la temporalidad, el espacio, la corporalidad y el contexto relacional de las experiencias vividas, perspectivas, opiniones, etc. (Hernández et al., 2014). Es decir, la investigación se centrará en un análisis detallado y profundo de dos casos en específico (DACG y CAD) y así, comprender mejor sus características y contextos.

Siguiendo lo que subrayan Creswell (2013) y Wertz et al. (2011), este estudio se enfocará en los significados comunes y diferentes de las experiencias, buscando describir de manera profunda cómo los profesores perciben y valoran su pertenencia a un entorno académico de investigación, sin construir un modelo rígido, sino explorando los elementos y valores compartidos en sus discursos (por Hernández et al., 2014).

6. Técnicas de recolección

En un estudio de caso, la triangulación de la información es crucial, ya que implica utilizar diversas técnicas de recolección de datos para garantizar que la información obtenida refleje con precisión lo que se desea investigar, mediante métodos cuantitativos y cualitativos y considerando a los diversos actores clave (Ponce & Pasco, 2018). Al tener diferentes métodos de recolección ayudará en mejorar la validez y consistencia de los hallazgos. Esto nos permite entender la atracción de docentes en Brasil y Perú, ya que se podrá obtener una visión más detallada de las categorías de análisis de ambos contextos.

Además, la estrategia de estudio de caso facilita una comprensión amplia y profunda del fenómeno a ser estudiado, porque recoge información de diversas fuentes y actores clave (Okuda & Gomez, 2005). Es decir, la triangulación asegura resultados más válidos y consistentes al combinar distintas técnicas en el estudio de caso. De esta manera, facilitará la comparación de las iniciativas de atracción en las dos instituciones y profundizará la comprensión de cuál o cuáles dimensiones de la marca empleadora son más valoradas por los docentes en cada país. En otras palabras, teniendo en consideración la triangulación, esta investigación usará las técnicas: entrevistas, encuestas y revisión documental.

Cada técnica de recolección de datos utilizará muestras específicas de tipo no probabilístico, ya que el objetivo no es generalizar los resultados a una población más grande, sino entender a fondo el fenómeno en estudio (Hernández et al., 2014). Aunque varios autores sugieren tamaños mínimos de muestra, no existen parámetros exactos ni definidos al respecto. (Hernández et al., 2014). Por el contrario, la muestra puede comenzar con un conjunto específico de unidades, pero a medida que el estudio progresa, es posible incluir nuevas unidades e incluso descartar las iniciales (Hernández et al., 2014). Debido a la facilidad de acceso, se optó por un muestreo por conveniencia, donde la selección depende del contacto directo con la unidad que observamos (Ponce & Pasco, 2018, p. 54). A continuación, se especifica la muestra para cada tipo de técnica de recolección.

6.1. Entrevistas en profundidad

Se utilizan como herramientas cuando el problema de estudio no se puede observar directamente o es demasiado difícil de abordar debido a consideraciones éticas o su complejidad (Hernandez et. al, 2014). La recolección de datos sobre las iniciativas de atracción y los procesos que implica dentro del DACG no son de rápida observación u de rápido acceso de información, se requiere entrevistar a los responsables y gestores de esta.

6.1.1. Muestras de las entrevistas

Las entrevistas a realizarse se llevarán a cabo con actores clave del DACG y CAD. Tanto para el caso del DACG y del CAD, se entrevistará a los administrativos que trabajan directa o indirectamente en las iniciativas de atracción de talento de manera interna y/o externa.

Tabla 7: Muestra de personal administrativo caso DACG y CAD

Muestra DACG - PUCP:
Jefe del Departamento
Decana de la Facultad de Gestión y Alta Dirección
Coordinadora de Desarrollo y Perfeccionamiento Docente
Coordinador de Relaciones Institucionales
Coordinadora de Gestión
Analista de Desarrollo y Perfeccionamiento Docente
Asistente de Relaciones Institucionales y Comunicaciones
Jefe de Desarrollo y Bienestar
Muestra CAD - UFSC:
Directora del Departamento de Desarrollo de Personas
Jefe del Departamento del CAD

Finalmente, también se tendrá una muestra de casos sumamente importantes o críticos para el problema analizado, que son aquellos que no podemos dejar fuera (Hernández et al., 2014). También conocidos como de casos extremos, puesto que enfatiza la selección de excepcionales (Ponce & Pasco, 2018). Debido a que el DACG es parte de la PUCP y se regula bajo sus estándares e iniciativas de la universidad (PUCP, 2018), será necesario acceder a la información del Departamento Académico del Profesorado (DAP) y Vicerrectorado de Investigación (VRI) porque influye en el conjunto de las iniciativas para atraer a los mejores docentes calificados.

6.1.2. Instrumento de las entrevistas

El instrumento para utilizarse en las entrevistas serán las guías de entrevistas, ver Anexo K. Cabe recalcar que las entrevistas son encuentros donde quien entrevista intercambia informaciones con el entrevistado. Hay tres tipos de entrevistas: estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o abiertas (Ryen, 2013; Grinnell & Unrau, 2011, citado en Hernández et al., 2014). Las entrevistas estructuradas siguen una guía de preguntas previamente diseñadas de manera rigurosa. Las entrevistas semiestructuradas, por otro lado, también utilizan una guía, pero permiten al entrevistador realizar preguntas adicionales para obtener información más detallada. Las entrevistas abiertas se centran en temas generales, y "el entrevistador tiene flexibilidad para profundizar y adaptar la conversación según las respuestas del entrevistado" (Hernández et al., 2014). En esta tesis se utilizará el formato de entrevista semiestructurada, y la guía será creada con el fin de obtener la información clave que permita alcanzar los objetivos propuestos. El formato de estas entrevistas serán por la plataforma Zoom o por defecto y necesidad, por grabaciones de voz.

6.2. Encuesta

La segunda técnica de recolección será la encuesta. Estas son comúnmente asociadas con estudios cuantitativos, pero también puede utilizarse en investigaciones cualitativas. En estos casos, una encuesta puede aplicarse después del análisis inicial de datos cualitativos para profundizar en los hallazgos (Universidad Veracruzana, s.f.). El tipo de encuesta no tiene como objetivo establecer las frecuencias o estadística analítica, promedios u otros parámetros, sino determinar la diversidad de algún tema de interés dentro de una población estudiada.

6.2.1. Muestras de las encuestas

Las encuestas serán aplicadas a los docentes de tiempo completo del DACG (TC) en el caso de Perú y a los profesores con dedicación exclusiva del CAD (DE) en el caso de Brasil. Para ver más detalles ver la tabla comparativa N.º 10.

En el caso de Perú los docentes a tiempo completo del mismo departamento que según las cifras del DACG para el semestre 2024-2 son 40 (PUCP, 2024b). En el caso de Brasil, los docentes con dedicación exclusiva son 39.

6.2.2. Instrumento de las encuestas

El instrumento para utilizarse será encuestas por Google Forms. Serán de tipo híbridas, es decir, con preguntas abiertas y cerradas. Las preguntas abiertas permitirán a los encuestados expresar sus opiniones en texto libre, lo que es crucial cuando las respuestas posibles son demasiado extensas o complejas para ser anticipadas (Atlas.ti, s.f.). Este método captura respuestas detalladas, enriqueciendo el análisis cualitativo en nuestra investigación sobre la marca empleadora. Además, facilita una visión holística que métodos más restrictivos podrían omitir, siendo vital para entender los factores que influyen la atracción de docentes investigadores. Las encuestas seguirán el siguiente formato: percepción, valorizar y jerarquización.

7. Técnicas de análisis de datos

Según Hernández y otros (2014), es importante para el análisis de tipo cualitativo organizar la información no estructurada que obtenemos para luego interpretarlos. A diferencia de los estudios cuantitativos, no se sigue procedimientos rígidos y depende del enfoque de cada investigador (Pasco & Ponce, 2018). En línea con Pasco & Ponce (2018), podemos encontrar 2 tipos de análisis de datos: análisis de contenido y análisis enraizado. Nuestra investigación usará el análisis de contenido y también el análisis documental. El primero consiste en examinar de manera detallada y sistemática el contenido de una comunicación para identificar temas y patrones, con el fin de inferir conclusiones sobre el contexto en que fue producido (Pasco & Ponce, 2018). Es decir, el análisis cualitativo de contenido permite organizar e interpretar datos de manera flexible, ayudando a descubrir temas y patrones que profundizan en la comprensión del contexto estudiado.

Para lograr un análisis completo, primero, se transcribió las entrevistas realizadas a los actores participantes (administrativos del DACG y del CAD) a partir de las grabaciones obtenidas. Esta transcripción apegándose al principio de confidencialidad y por cuestiones éticas, se sustituirá el verdadero nombre de los participantes por códigos (Hernández et al., 2014). Segundo, se hará una revisión de contenido. Es decir, asegurar que el material y datos estén completos y posean la calidad necesaria para analizarlos (Coleman & Unrau, 2005 por Hernández et al., 2014). Es decir, para el caso de las entrevistas se mantendrá la confidencialidad con códigos, para luego revisar la completitud y calidad del material antes de analizarlo.

De la misma manera, para las encuestas, la transcripción consistirá en extraer los datos del Google Forms a plantillas de Excel para después organizarlos y filtrarlos. Es decir, será necesario validar la información obtenida para reducir la subjetividad (Pasco & Ponce, 2018). Y, al igual que las entrevistas, también se seguirá con los principios éticos. Es decir, en caso de ser necesario, se sustituirá por códigos el nombre de los participantes.

Una vez transcrita y organizada tanto las entrevistas como las encuestas se procederán con el análisis respectivo. El análisis de contenido se basa en tres componentes principales: las unidades de análisis, el sistema de categorías y el proceso de codificación (Pasco & Ponce, 2018). En primer lugar, las unidades de análisis son segmentos de información que pueden analizarse por separado, como partes de una entrevista o narración. En ese sentido, las unidades de análisis para las entrevistas serían partes específicas de las respuestas en las entrevistas, que se enfocan en aspectos como las iniciativas de atracción en DACG-PUCP y CAD-UFSC. Y, para las encuestas, fragmentos o partes específicas de las respuestas de los docentes encuestados que se enfocan en las percepciones y valoraciones de la marca empleadora. Todo ello facilitará una comprensión más detallada que luego podremos integrar en el análisis completo de nuestros resultados.

En segundo lugar, el sistema de categorías determina cómo se organizará la información basada en categorías teóricas disponibles en la literatura o empíricas detectadas por el investigador durante el análisis (Pasco & Ponce, 2018). Para esta investigación, nuestras categorías serán las encontradas en la literatura, es decir, las dimensiones económica, psicológica, funcional y organizacional.

En tercer lugar, la codificación implica dividir la información y asignar categorías a ciertos segmentos; luego, se identificaron las conexiones entre categorías para sus interpretaciones (Pasco & Ponce, 2018). Para nuestra investigación, las codificaciones estarán divididas por las categorías de cada categoría encontrada en la literatura.

Tabla 8: Categorías de la Marca Empleadora

Categorías	Subcategorías
Material y/o Monetaria	Salarios superiores al promedio del mercado ²
	Sistema equitativo de recompensas y bonificaciones
	Estabilidad laboral
	Horarios flexibles y equilibrados ²
	Paquete de beneficios atractivo y personalizado
	La reputación de la organización en términos legales laborables
Psicológica	Oportunidades para utilizar y adquirir nuevas competencias
	Significado del trabajo
	Cultura corporativa fuerte y positiva
	Relaciones interpersonales positivas
	Evaluación objetiva del desempeño
	Espíritu de trabajo en equipo
	Atributos simbólicos de la organización
Funcional	Oportunidades de promoción y rotación ¹
	Acceso a la última tecnología y equipos modernos
	Posibilidades de aprendizaje y formación de alto nivel
	Oportunidades para el crecimiento profesional y personal
	Desarrollo de la carrera y mejora de la empleabilidad

Tabla 8: Categorías de la Marca Empleadora (Continuación)

Organizacional	¹ Liderazgo y posición en el mercado
	Alcance internacional de las actividades
	Historia positiva y responsabilidad social corporativa
	¹ Reputación de las marcas de consumo
	Reputación de los altos directivos

Adaptado de Martínez-Hague (2021)

Es así como se codificó la información, para lograr analizar los datos de manera alineada con el marco teórico empleado.

Finalmente, como se mencionó, esta investigación también usará el análisis documental o análisis de documentos. Este método se emplea para examinar, interpretar y comprender información contenida en documentos escritos o materiales textuales generados en el contexto de la organización, tales como reportes, actas, correspondencia, manuales y otros registros relevantes (Stewart, 2024). A través de documentos que producen y publican tanto la PUCP y la UFSC a nivel general, así como el DACG y el CAD a nivel específico, se podrá entender mejor procesos, estructuras y dinámicas internas de estos departamentos.

Concluido el proceso de codificación, se buscó conexiones entre las categorías asignadas para interpretar los datos en profundidad. En este sentido, el objetivo general fue comparar los estudios de caso del DACG y el CAD, analizando cómo se perciben y valoran las distintas dimensiones de la marca empleadora (económica, funcional, psicológica y organizacional) en el contexto de las iniciativas de atracción de docentes en cada institución.

8. Horizonte temporal de investigación

Se adopta un horizonte temporal de investigación de tipo transversal, debido a que este tipo de recolección de información se realiza en un solo periodo de tiempo (Ponce & Pasco, 2018). Este tipo de horizonte resulta adecuado para comprender la percepción actual de las iniciativas de atracción, ya que permite conocer cómo las estrategias pasadas y más recientes han influido en las opiniones y experiencias de los docentes en 2024.

9. ¹Ética de la investigación

Esta ¹investigación incorpora los principios éticos relacionados con la investigación. ¹Para poder utilizar la información proporcionada por los profesionales consultados, se explicará de manera adecuada y clara ¹el consentimiento informado. Este documento incluye el título y los objetivos de la investigación, así como ¹las razones por las que se solicita la información. Asimismo, se incluyó en la encuesta ¹una pregunta sobre la autorización para el uso de los datos proporcionados. Además, se ha respetado la propiedad intelectual mediante el uso adecuado del sistema de referencias a lo largo de la investigación.

CAPÍTULO 5: HALLAZGOS Y ANÁLISIS DE RESULTADO

En el presente capítulo se presentan los resultados obtenidos del análisis de las iniciativas de atracción del DACG - PUCP en el Perú y el CAD - UFSC en Brasil. Primero, se presenta una breve descripción de los datos obtenidos de las entrevistas y encuestas para contextualizar los hallazgos en relación con los objetivos de esta investigación. Segundo, se detallan los resultados específicos para el caso DACG-PUCP. Tercero, se presentan los resultados correspondientes al caso CAD-UFSC en Brasil. En ambos casos se tomará en consideración la teoría sobre marca empleadora de la presente investigación, es decir, un análisis respecto a la categoría económica, psicológica, funcional y organizacional. Finalmente, se realiza un análisis comparativo sobre estos dos casos de estudio, identificando tanto las similitudes como las diferencias entre las percepciones de los profesores y la propuesta institucional.

1. Hallazgos y Análisis de Resultados del caso DACG - PUCP en el Perú

1.1. Introducción a los resultados en Perú

Se determinó que la cantidad óptima de entrevistas a realizar para conocer las iniciativas de atracción para el caso del DACG eran 7 administrativos por conveniencia y relevancia. Se llegó a entrevistar a 6 del total de administrativos propuestos. Además, se determinó que se encuestara a 37 docentes a tiempo completo que forman parte del DACG para conocer su percepción sobre las iniciativas de atracción y su valoración respecto a la marca empleadora en cada una de sus categorías. Se llegó a encuestar a 16 docentes a tiempo completo, de los cuales, por un lado, 4 son docentes que se incorporaron en los 2 últimos años, el 100% entre los 31 y 49 años. De este grupo 2 poseen doctorado académico y 2 grados de maestría, asimismo, 3 de ellos trabajaron en otras instituciones antes de incorporarse al DACG y 1 trabajó previamente en el área corporativa.

Por otro lado, 12 son docentes con mayor antigüedad en el Departamento, lo cual significa que el 100% tiene más de 3 años laborando en el DACG. El 60% son docentes de más de 50 años y el 40% son docentes entre 31 a 49 años. De este grupo, 54% posee el grado de doctor y 36% el grado de maestría, 55% del total trabajó en el área corporativa antes de unirse a la PUCP, el 36% inició en la PUCP mientras que trabajaba en otra área, pero ahora es tiempo completo en la PUCP y el 9% trabajó de forma independiente antes de unirse a la PUCP. Se hace la diferencia

de antigüedad debido a que es necesario entender a ambos perfiles con estas características de antigüedad para análisis de la marca empleadora interna y externamente

1.2. Iniciativas de Atracción de Docentes Investigadores del DACG-PUCP

En primer lugar, no se tiene definido una estrategia de atracción de talento docente, como explica A1, sin embargo, se tiene claro el perfil que busca atraer la PUCP y más específicamente el DACG y estos están alineados con su misión y visión como institución. En ese sentido, se encontraron respuestas como:

A1: "Buscamos siempre que el docente venga con el paquete completo:

A2: "Que sepa enseñar, pero que también se dedique a investigar"

A4: "Se busca que tenga un poco de todo, pero, de todas maneras, en algunas convocatorias quizás puede haber un mayor enfoque en la parte de investigación".

Esto refleja que el DACG busca perfiles que combinen docencia e investigación, muy relacionado a su misión con departamento. En suma, se ha diseñado un programa "Tenure Track" que ofrece a los docentes jóvenes investigadores la posibilidad de continuar aprendiendo y contribuyendo con su investigación. Al igual que la anterior cita, este programa refleja los esfuerzos por cumplir misión y visión de la universidad:

A4: "Tenemos uno que se llama Tenure Track, que es un programa de atracción de jóvenes investigadores con perfil de que ya tienen el doctorado y que están empezando".

Esta cita refleja los perfiles específicos que la universidad busca atraer. El primer punto de atracción de los docentes es a partir de los medios de comunicación. El DACG utiliza diversas plataformas y herramientas para difundir sus iniciativas de atracción y fortalecer su presencia institucional. Los canales incluyen redes sociales, plataformas académicas, boletines internos y externos, y redes de contacto profesional, como ResearchGate y Clade, como lo menciona el entrevistado:

A5: "Publicamos en redes sociales y nuestros docentes repostean el link para tener más alcance, y también en redes académicas como ResearchGate".

Al centrarse en plataformas relevantes para la academia, el departamento logra atraer talento altamente cualificado y alineado con sus objetivos estratégicos, asimismo, la participación

de los docentes en la difusión de iniciativas refuerza su sentido de pertenencia y promueve una cultura de colaboración.

En suma, se identificó que se tiene “respaldo institucional” que se enfoca en cómo el respaldo de la universidad como institución contribuye a las iniciativas de atracción del DACG. Este respaldo incluye la gobernanza, las políticas institucionales y el uso de la marca institucional (PUCP) para fortalecer la percepción del departamento como un empleador atractivo.

A6: “quería comentarlo de arranque, para que se entienda un poco las complejidades de la gobernanza que tiene la universidad”.

La referencia a la gobernanza destaca los desafíos y la estructura institucional que influye en las iniciativas del departamento.

A6: “Siempre se ha estado trabajando bajo el paraguas del sello PUCP”

La marca PUCP es percibida como un respaldo valioso que mejora la percepción de las iniciativas del DACG. Esta reputación institucional refuerza la credibilidad y confianza en las iniciativas del DACG, lo que ayuda a posicionarlo como un empleador atractivo.

A5: “Cuando hay convocatorias, publicaciones de convocatorias, etiquetarlas a las redes generales de la universidad”. Este uso de los canales institucionales aumenta la visibilidad de las iniciativas de atracción, lo que facilita la llegada a un público más amplio.

Finalmente, se encontraron iniciativas de atracción relacionadas con las categorías de marca empleadora, es decir, con la categoría económica y/o material, psicológica, funcional y organizacional. Muchas de ellas se trabajan y se reflejan como un diferenciador para la atracción de docentes, para ello, ver el análisis de cada una de las categorías a continuación. Para el caso de Perú, además, en las entrevistas realizadas se hizo evidente la oportunidad que tiene la universidad y el departamento de trabajar en iniciativas de carácter estratégico para cada subcategoría, en su mayoría, reguladas internamente por la universidad, pero en general con autonomía para trabajarlas.

1.3. Categoría Material y/o monetaria

1.3.1. Salarios superiores al mercado

En las entrevistas realizadas, se encontró que la política salarial está definida por el Departamento de Economía de la PUCP como explicó el entrevistado:

A6: "Todo lo que es salarios [...] lo maneja la Dirección Académica de Economía". Esto debido a que el DACG es parte de la PUCP, por ello, debe regirse bajo sus normas y estándares. A6 también menciona que esta Dirección:

A6: "[...] presenta el balance al equipo rectoral y se asigna si se mantiene o hay un aumento al respecto [...] los salarios ya están en transparencia, es información abierta y libre, así que ahí lo puedes ver".

Estos fragmentos reflejan la transparencia de la política salarial de la institución, indicando que los salarios son accesibles y públicos.

Además, existe una política salarial dentro de la PUCP que rige a todos los departamentos y se basa en función del número de horas de teoría y práctica que han tenido a su cargo en el pregrado (DAP, 2022). Las remuneraciones básicas por categoría son aprobadas por el Consejo Universitario en función de criterios de competitividad y de acuerdo con las posibilidades financieras de la Universidad (DAP, 2022).

En las encuestas se encontró que, para el caso de los docentes recién incorporados, el 100% (5) de las respuestas indica una percepción de igualdad en la compensación ofrecida por la PUCP en comparación con otras instituciones educativas similares. Si bien esto puede generar una percepción de justicia, también sugiere que el salario no se percibe como un diferenciador competitivo. Esto podría ser una señal de que, aunque los salarios cumplen con los estándares del mercado, no representan un atractivo significativo para captar talento excepcional.

Para este mismo grupo de profesores, el 75% refleja una percepción negativa respecto a la competitividad del salario ofrecido por la PUCP en comparación con otros sectores fuera del ámbito educativo. Esto podría indicar que el atractivo del puesto no está asociado directamente a la compensación económica, lo que puede ser un desafío para atraer y retener talento.

Para el caso de los docentes con mayor antigüedad, el 50% percibe su remuneración por debajo de otras universidades, lo cual representa una percepción predominantemente negativa;

el 40% la considera equivalente y solo el 10% la ve superior. Esto refleja una debilidad en la competitividad salarial de la institución, lo que podría afectar la atracción y retención de talento docente.

Según el análisis, los salarios están determinados en función del número de horas de teoría a su cargo y el tipo de contrato. Los ajustes se revisan de forma estructurada por el Departamento Académico de Economía y se presentan al equipo rectoral, lo que muestra un enfoque basado en criterios claros y procesos establecidos.

Este sistema ayuda a garantizar que las decisiones sobre incrementos salariales o ajustes sean equitativas y alineadas con los objetivos institucionales. Sin embargo, la percepción salarial en la PUCP muestra justicia para docentes recién incorporados, pero carece de competitividad como diferenciador, mientras que entre los docentes antiguos prevalece una visión negativa, lo cual podría afectar su atractivo laboral.

1.3.2. Sistema equitativo de recompensas y bonificaciones

En las entrevistas realizadas, se identificó que las recompensas y bonificaciones ofrecidas por la PUCP están directamente relacionadas con el desempeño. Este sistema busca motivar a los empleados y reconocer su trabajo de manera justa, fomentando un ambiente en el que los esfuerzos sean debidamente valorados. Uno de los entrevistados destacó que existen incentivos financieros asignados a los docentes al momento de su ingreso, con el fin de apoyar sus compromisos de publicación con la universidad:

A7: "Al ingreso, se les da una asignación por unos compromisos de publicaciones que van a hacer con la universidad".

Este esquema de incentivos iniciales y compromisos de publicación fomenta un entorno que promueve la innovación y la productividad académica. Además, se encontró que la PUCP reconoce el desempeño en la investigación y la docencia. Como menciona la entrevistada:

A1: "Tienen asignaciones especiales para proyectos de innovación, y también se les dan bonos por investigar o por reconocimiento a la investigación, que lo da el VRI [...] Distintas direcciones y vicerrectorados tienen sus motivaciones para que los profesores puedan avanzar tanto en la docencia como en la investigación".

Los bonos relacionados con innovación e investigación reflejan un sistema de incentivos orientado a reconocer y motivar el esfuerzo de los docentes. Este tipo de medidas promueve una cultura de excelencia y recompensa el compromiso con los objetivos estratégicos del departamento. Otro entrevistado reforzó esta idea al señalar:

A7: "Hay concursos en la universidad justamente para apoyar a los profesores en su investigación. Tenemos los concursos anuales de proyectos de investigación, los famosos CAP, donde se reconoce justamente a los profesores que investigan de acuerdo con el número de publicaciones".

Por otro lado, se identificó que la docencia también es reconocida mediante programas específicos:

A7: "Reconocemos a los profesores que son muy buenos docentes [...] hay un reconocimiento a la docencia. Tenemos Programas de Asignaciones Especiales por Alto Desempeño. Es un programa en el cual se les da una asignación especial, una bonificación mensual".

Este reconocimiento académico y docente a través de premios y evaluaciones refuerza la idea de que el desempeño destacado es valorado y recompensado de manera justa. Esto motiva a los profesores a contribuir significativamente en sus áreas, mejorando el ambiente laboral y facilitando la retención del talento. Asimismo, existen apoyos específicos brindados por el DACG para los docentes. Como lo menciona la entrevistada:

A1: "Desde el departamento, nosotros ayudamos y apoyamos con recursos económicos. Por ejemplo, cuando necesitan un apoyo económico para postular a algo específico, tienen que cumplir ciertos lineamientos y compromisos".

El soporte financiero para contratar asistentes de investigación fomenta la productividad académica y ayuda a los docentes a centrarse en el contenido de sus investigaciones. Este tipo de apoyo es clave para atraer y retener talento académico.

En los resultados de las encuestas, los docentes recién incorporados manifestaron una percepción positiva sobre el sistema de recompensas, como lo mencionan: "Me parece justo", "Es un buen incentivo", "Me parecen incentivos y oportunidades excelentes para nosotros y un gran reconocimiento a la labor docente". En general, las respuestas reflejan una valoración

altamente positiva, destacando que el AEAD es percibido como una herramienta estratégica para reconocer el esfuerzo y las contribuciones de los docentes.

Por otro lado, entre los docentes con mayor antigüedad, el sistema de Asignación Especial por Alto Desempeño (AEAD) es visto como un estímulo importante que “reconoce el interés del profesor en su desarrollo docente” y “alinea la labor del profesorado hacia lo que se espera de ellos”. Sin embargo, también surgieron percepciones de inequidad en cuanto a su acceso: “Los cupos son muy limitados” y “hay pocas vacantes y no todos podemos aplicar por la carga que tenemos”. Estos comentarios sugieren que existen barreras significativas para acceder a estos incentivos, lo que podría afectar la motivación de los docentes con más trayectoria.

En el análisis podemos decir que PUCP cuenta con un sistema estructurado de bonificaciones orientado a recompensar a los profesores que logran un desempeño superior al esperado. Este enfoque incentiva a los empleados a superar sus metas y refuerza la percepción de que sus esfuerzos adicionales serán valorados y recompensados de manera justa. Sin embargo, si bien la mayoría de encuestados refleja una valoración altamente positiva del AEAD, también se ha reconocido que existen barreras relevantes en su acceso, lo que podría limitar su impacto como herramienta de motivación.

1.3.3. Estabilidad Laboral

La estabilidad laboral se refiere a los aspectos relacionados con la seguridad económica, los contratos laborales y los beneficios tangibles que generan bienestar emocional y financiero para los empleados. En las entrevistas realizadas, se encontró que la estabilidad dentro de la PUCP es altamente valorada. Como fue mencionado:

A1: “La estabilidad en la católica, pues es muy buena, ¿no? Todos somos famosos por eso. Creo que no se despide gente en la católica, se despide muy poca gente.”

Este comentario refleja la percepción de estabilidad que posiciona al DACG-PUCP como un empleador confiable y comprometido con la protección de sus colaboradores. El mismo entrevistado explicó que el régimen laboral que distingue entre profesores contratados y nombrados:

A1: "Los profesores contratados tienen un plazo de contrato que luego tiene que ser revisado para ver si se renueva de un año, dos años, tres años. Los profesores nombrados estamos ya dentro del cuerpo de la carrera ordinaria".

Esta diferenciación en los tipos de contrato resalta un sistema que promueve la estabilidad laboral a largo plazo, especialmente para los profesores nombrados. Esto refuerza el sentido de seguridad económica y profesional entre los docentes, lo que contribuye positivamente a su bienestar y fortalece la percepción de la universidad como un empleador confiable. Asimismo, se mencionó la existencia de flexibilidad en ciertas situaciones:

A4: "Pueden tener algún tipo de licencia por temas de salud o por presentaciones en eventos académicos. En esos casos sí hay flexibilidad".

Este fragmento sugiere que la estabilidad laboral no solo se asocia con la seguridad en el empleo, sino también con la flexibilidad en casos de emergencia, lo que impacta positivamente en el bienestar emocional de los docentes.

En cuanto a los resultados de las encuestas, en el caso de los docentes recién incorporados, el 100% (5) de las respuestas indica que perciben la estabilidad laboral como un beneficio sujeto a su desempeño. Por otro lado, para los docentes con mayor antigüedad, el 60% (6) considera que es un empleo estable, el 30% (3) cree que la estabilidad está sujeta al desempeño y el 10% (1) percibe que no hay estabilidad laboral. Estos hallazgos reflejan que, si bien la estabilidad es un aspecto positivo dentro de la PUCP, su percepción varía según la experiencia docente.

En el análisis, la estabilidad laboral en el DACG-PUCP destaca por su seguridad económica, contratos a largo plazo para profesores nombrados y flexibilidad en situaciones de emergencia, lo que refuerza su reputación como un empleador confiable y comprometido con el bienestar de sus docentes. Sin embargo, la variación en la percepción de estabilidad según la experiencia docente sugiere la necesidad de fortalecer la comunicación y las políticas internas para garantizar una percepción positiva y consistente en todos los niveles.

1.3.4. Horarios flexibles y equilibrados

En las entrevistas realizadas, se identificó la flexibilidad como una ventaja competitiva dentro de la narrativa de marca empleadora del DACG-PUCP, destacando cómo esta

característica responde a las expectativas tanto de los profesores actuales como de los potenciales. Como lo menciona un entrevistado:

A4: "Algo positivo es que se les da bastante flexibilidad para organizarse sus funciones como ellos más se les acomode a su estilo de trabajo".

Este comentario refleja la autonomía otorgada a los docentes para gestionar sus actividades académicas de acuerdo con sus propias preferencias y necesidades. Asimismo, otro entrevistado reforzó esta percepción al señalar:

A4: "En la PUCP, en el Departamento, tienes la posibilidad de enseñar, de tener horarios más flexibles [...] Da la libertad de desarrollarte y tú ser el mismo arquitecto de tu vida, de tu vida académica y profesional".

Estos comentarios enfatizan que la flexibilidad horaria es percibida como una ventaja significativa, ya que otorga a los docentes un mayor control sobre su tiempo y les permite ajustar su carga académica a sus necesidades personales y profesionales.

³¹ En los resultados de las encuestas, se encontró que, en el caso de los docentes recién incorporados, la mayoría de las respuestas fueron positivas. Destacan afirmaciones como: "Sí es flexible porque puedo dar mi disponibilidad para las clases y ajustarlas para lograr el equilibrio", "En principio sí, puedo armar mi horario, pero la carga laboral es mucha y a veces hago más horas". Esto sugiere que los profesores tienen la posibilidad de adaptar su carga académica según su disponibilidad, lo que fomenta un equilibrio saludable entre la vida personal y profesional.

Para los docentes con mayor antigüedad, varios comentarios resaltan la flexibilidad como una ventaja significativa. Entre ellos: "Sí, más flexibilidad que en cualquier otra industria", "Permite manejar los tiempos y responsabilidades". Estos testimonios refuerzan la idea de que la flexibilidad horaria contribuye a una mejor relación entre la vida laboral y personal, alineándose con la literatura sobre satisfacción laboral y productividad.

Sin embargo, algunos entrevistados señalaron ciertas limitaciones derivadas de la alta carga laboral, lo que puede dificultar el balance deseado. Comentarios como: "Existe flexibilidad para manejar nuestros horarios, pero la carga es alta y muchas veces no se consigue el equilibrio", "Flexibilidad, intensidad y no para nunca". Estos comentarios sugieren que la

disponibilidad de horarios flexibles no siempre se traduce en una mejora efectiva del balance vida-trabajo.

En el análisis, los resultados reflejan que existe flexibilidad laboral y la posibilidad de construir horarios adaptados a la vida personal y profesional, lo que refuerza la percepción de la universidad como un empleador que prioriza el equilibrio entre el trabajo y la vida privada. La personalización de las jornadas de trabajo es valorada positivamente y puede fomentar el compromiso de los docentes. Sin embargo, aunque se reconoce la existencia de cierta flexibilidad inicial, la alta carga laboral percibida puede contrarrestar sus beneficios, lo que sugiere la necesidad de evaluar estrategias para optimizar la distribución del trabajo.

1.3.5. Paquete de beneficios atractivo y personalizado

En las entrevistas realizadas se encontró que, en general, se diseñan beneficios exclusivos para la comunidad PUCP. Como menciona un entrevistado:

A7: "para los profesores con dedicación a tiempo completo existen otros beneficios exclusivos".

Cabe recordar que los docentes a tiempo completo tienen deberes exclusivos para su cargo, el cual incluye horas laborales determinadas, funciones administrativas, entre otras. Entonces, un enfoque diferenciado en los beneficios para profesores de tiempo completo refuerza la percepción de equidad al adaptar las condiciones a las necesidades y responsabilidades específicas de este grupo. Esto muestra un esfuerzo por personalizar las políticas de beneficios de la universidad. Entre los principales beneficios ofrecidos por la universidad, para todos sus docentes miembro está los (DAP, 2024):

Beneficios exclusivos PUCP que incluye acceso libre a museos, exposiciones, conciertos sinfónicos, descuentos en centros culturales, en centros comerciales, librerías, servicios deportivos y préstamos bancarios, entre otros.

Beneficio bienestar familiar PUCP que incluye adelanto de remuneraciones en caso de emergencia, aguinaldos navideños, descuentos en servicios de salud y derechos académicos, así como semibecas para sus dependientes, apoyos financieros en caso de fallecimiento de algún familiar directo, apoyo financiero y espacios para padres y madres con hijos recién nacidos, entre otros.

Beneficio calidad de vida PUCP, que incluye campañas y ferias de salud, entrega gratuita de implementos de seguridad, horarios de verano, acceso a programas de estilo de vida saludable, entre otros.

Beneficios de formación PUCP que incluye acceso a estudios de posgrado, capacitaciones, idiomas, bonificaciones por cada grado académico, entre otros

Beneficios de reconocimiento a 25 y 30 años de servicio, eventos de celebraciones especiales y conmemorativas, día libre por onomástico, entre otros

Adicionalmente, hay beneficios personalizados como A2: "Intercambio docentes, pasantías y docentes, la participación en redes internacionales y proyectos de nuestros docentes, y para eso impulsamos del Departamento los apoyos económicos correspondientes." Aquí se refleja que el departamento ofrece financiamiento para actividades extracurriculares, lo que refuerza su compromiso con el crecimiento académico de los docentes y un beneficio personalizado para ello. Otro de los beneficios personalizados que se encontraron fueron apoyo financiero y reducción de carga laboral:

A1: "Nuestros profesores que siguen estudios doctorales [...] te reducen la carga para que tengas más tiempo para empezar [...] ellos deben pagar el otro 50% de la maestría o el doctorado [...] y deben sustentar su tesis en un plazo no mayor a dos años".

Refleja un enfoque de beneficios personalizado que valora y apoya las metas individuales de los docentes. Y si dentro de las funciones del profesor realiza investigación, existen beneficios que apoyen esta labor o iniciativa que pueda tener el docente:

A2: "La formalización y difusión de los apoyos económicos [...] para asistentes de investigación, eventos, congresos".

Asimismo, si los profesores requieren ausentarse de la universidad debido a estos procesos de investigación, sus beneficios se mantienen:

A1: "El salario de ellos se mantiene igual (...) los profesores pueden solicitar licencias."

Este beneficio elimina barreras para que los profesores participen en actividades clave sin reducción salarial, lo cual subraya el compromiso de la institución con el bienestar personal y profesional de sus colaboradores.

En suma, a todo ello, la PUCP incentiva a realizar investigación a sus docentes a través de asignaciones especiales:

A7: "Tenemos la Asignación Especial en Investigación, Creación e Innovación en Docencia".

Estos beneficios exclusivos están alineados con su objetivo organizacional de ser una institución que incentive y produzca investigación de calidad.

En las encuestas se encontró que, si bien respecto a los beneficios personalizados ofrecidos por la PUCP es algo importante para todos los docentes, de manera más concreta se identifican respuestas diversas. Algunos docentes consideran que los beneficios son importantes para diferenciarse frente a otras organizaciones y que "Son buenos y no necesariamente frecuentes en otras organizaciones". Sin embargo, también se menciona que "Podrían estar más claros porque no todos lo saben", lo que evidencia una comunicación insuficiente que limita su impacto.

También se tuvieron respuestas de críticas específicas que destacan "Los beneficios deben difundirse más, el seguro médico no es tan bueno (por eso no lo he contratado), debería mejorarse", señalando áreas donde no se cumplen las expectativas de los empleados. Además, comentarios como "Son muy limitados y los de ley no necesariamente se cumplen como las vacaciones" reflejan preocupaciones sobre el alcance y cumplimiento de algunos beneficios básicos, lo que podría afectar la confianza en la institución. Otro aspecto crítico es la percepción de que algunos beneficios "No generan valor y ni siquiera se comunican adecuadamente", con ejemplos como los descuentos en programas académicos o para la comunidad PUCP en Plaza San Miguel, que son considerados insuficientes o mal diseñados. Aunque se reconoce que "responden al estándar universitario" y son "Adecuados para un docente universitario", estas opiniones también sugieren que no destacan como un factor diferenciador.

Asimismo, se encontró que hay beneficios personalizados que incentivan a la investigación, las respuestas tanto para los docentes recién incorporados como con mayor antigüedad se obtuvo respuestas positivas de las cuales resaltan "Es un incentivo y reconocimiento al tiempo que se le dedica a la investigación, lo cual motiva y promueve dicha labor", "Me parece valiosa para fomentar la especialización de los docentes en su labor formativa". Estas respuestas evidencian un impacto directo del incentivo en la motivación del

docente, destacándose como una herramienta clave para fomentar la investigación. Si bien la mayoría reconoce su importancia, algunos advierten riesgos como “Aunque se corre el riesgo de afectar su labor formativa”, “No tengo conocimiento al respecto, reflejando tensiones entre ambas responsabilidades y/o una deficiencia en la comunicación interna sobre los incentivos. Es un ejemplo de cómo la falta de difusión puede afectar la percepción de los programas ofrecidos, disminuyendo su impacto potencial como estrategia de motivación.

En el análisis, la PUCP diseña un paquete de beneficios atractivo y personalizado que contribuye significativamente a la marca empleadora del DACG al demostrar un compromiso con el bienestar, desarrollo profesional de los docentes y fomenta el compromiso de los profesores con actividades clave como la investigación y la docencia, incentivando un desempeño alineado con los objetivos estratégicos de la institución. Si bien se identificó que los beneficios personalizados ofrecidos por la PUCP son valorados por los docentes, especialmente como elementos diferenciadores frente a otras organizaciones, la percepción en general muestra inconsistencias en su comunicación y diseño, lo que limita su impacto. Mientras algunos consideran que los beneficios “Son buenos y no necesariamente frecuentes en otras organizaciones”, otros critican su claridad, señalando una difusión insuficiente y problemas específicos, como un seguro médico deficiente o incumplimientos en beneficios básicos como las vacaciones.

1.3.6. La reputación de la organización en términos legales laborales

En las entrevistas realizadas, se encontró que la universidad cumple con lo dispuesto por la ley. Como lo menciona la entrevistada:

A4: “Se cumple con las medidas que establece el gobierno para que no haya nadie en una condición que no se pueda trabajar”.

Este testimonio destaca el cumplimiento de las leyes laborales, proyectando una imagen de responsabilidad institucional y compromiso con las normativas vigentes. Asimismo, otro entrevistado enfatizó que:

A7: “Los beneficios de ley aplican para todos los trabajadores de la universidad”.

Este fragmento subraya el respeto de la universidad hacia los derechos laborales establecidos, lo cual genera confianza tanto entre los empleados como en el mercado laboral.

Además, se evidenció que existe transparencia y regulación en los procesos de contratación y en la administración de beneficios. Como señala el mismo entrevistado:

A7: "Recuerden que en la universidad todo se aprueba por reglamento... Cada solicitud que hace el departamento tiene que justificar por qué están pidiendo ese número de plazas".

Esto refuerza la idea de que ³ la gestión de los recursos humanos en la PUCP se realiza bajo un marco normativo claro, garantizando procesos equitativos y estructurados.

En los resultados de las encuestas, se confirmó la existencia de beneficios laborales obligatorios por ley, tales como seguro de salud, asignación familiar, compensación por tiempo de servicio y descanso médico. Tanto para los docentes recién incorporados como para los docentes con mayor antigüedad, estos beneficios son ampliamente reconocidos, y más del 90% (14) de los encuestados los considera importantes, lo que refleja una percepción positiva generalizada.

En el análisis, existe un reglamento formal que regula los beneficios laborales y es de acceso público. Esto fortalece ⁵⁴ la percepción de la universidad como una institución confiable que opera bajo reglas claras, aumentando la percepción positiva en términos de gobernanza. Además, el reconocimiento y valoración de estos beneficios por parte de los docentes refuerzan la idea de que la PUCP mantiene un compromiso con la estabilidad y el bienestar de su comunidad académica.

1.4. Categoría Psicológica

1.4.1. Oportunidades para utilizar y adquirir nuevas competencias

En las entrevistas realizadas, se identificó que la institución promueve activamente el aprendizaje y el desarrollo profesional. Como menciona el entrevistado:

A1: "Recientemente hemos trabajado con docentes que nunca en su vida habían publicado [...] les estamos brindando todas las herramientas y facilidades posibles para que puedan hacerlo".

Este testimonio demuestra que la universidad y el departamento fomentan el crecimiento profesional, facilitando procesos de aprendizaje e incentivando la producción académica. Otro entrevistado refuerza esta idea al destacar los esfuerzos del departamento en la organización de capacitaciones:

A2: "Desde el departamento hacemos talleres, sobre todo de metodologías cualitativas y cuantitativas, y hemos tenido muy buena aceptación".

Además, existen coordinaciones especiales para el acceso a capacitaciones en investigación:

A1: "También hemos hecho talleres con la biblioteca, talleres para saber cómo investigar y cómo publicar un artículo. Siempre tratamos de capacitarlos en todo lo posible".

A2: "Desarrollamos talleres, formaciones, cursos, actividades, para eso estamos en esta primera etapa, evaluando las necesidades formativas de los docentes, más específicamente en el campo de la investigación".

Estos comentarios reflejan un compromiso estratégico con el desarrollo profesional del cuerpo docente, mediante la organización de talleres y capacitaciones inclusivas enfocadas en competencias investigativas, tales como la publicación de artículos y participación en congresos internacionales.

En los resultados de las encuestas, se evidenció una percepción mayormente positiva sobre las oportunidades de desarrollo, aunque con algunos matices y críticas. La mayoría de los docentes afirmó que existen oportunidades de formación a través de talleres, eventos y cursos, destacando comentarios como: "Sí, talleres por ejemplo", "Sí, en los grupos de investigación y en los talleres y cursos a docentes". Esto sugiere un esfuerzo institucional por generar espacios de aprendizaje y colaboración.

Sin embargo, también se identificaron áreas de mejora en aspectos organizativos y de alcance. Algunos docentes señalaron que los eventos "Son gestionados con poca anticipación", lo que podría limitar la participación y efectividad de estas iniciativas. Otros perciben que estos espacios son ocasionales o insuficientes, como se refleja en el siguiente comentario: "Faltan muchos espacios que realmente una y junte a los profesores". Estas observaciones proponen que, aunque las oportunidades de formación existen, podrían no ser suficientemente inclusivas o frecuentes para satisfacer las expectativas de toda la comunidad docente.

En el análisis, la PUCP cuenta con diversas iniciativas de desarrollo continuo, enfocadas en talleres, cursos y capacitaciones que fortalece las competencias investigativas y promueve la publicación académica. Estas acciones reflejan un compromiso institucional estratégico para apoyar el crecimiento profesional del cuerpo docente. Tanto para los docentes recién

incorporados como para los docentes con mayor antigüedad, se evidencia que el DACG promueve espacios de aprendizaje, diálogo y colaboración entre colegas. Sin embargo, también se destacó la falta de espacios tangibles donde los docentes puedan interactuar y trabajar juntos. Esto se refleja en comentarios como: “Bueno, todos son muy amigables, pero no hay espacios donde todos podamos estar juntos, solo la sala de profesores. Sería bueno tener una facultad y más espacio para Gestión, espero algún día podamos concretarlo”. Este hallazgo sugiere la necesidad de fortalecer la infraestructura de colaboración y generar más espacios físicos para la interacción docente, lo que contribuiría a una experiencia laboral más enriquecedora y a un mayor sentido de comunidad académica.

1.4.2. Significado del trabajo

En las entrevistas, se encontró que esta subvariable está vinculada al impacto que tienen la enseñanza, la investigación y las tareas académicas en los estudiantes y en la sociedad. Como comenta el entrevistado:

¹³ A7: “Algo que siempre pedimos a los profesores es que lo que investigan esté relacionado con el desarrollo académico y profesional de sus estudiantes. Lo que investigan debe reflejarse en lo que enseñan”. Describe la importancia de crear valor a través de la educación e investigación. O como lo mencionaron los entrevistado:

A2: “Siempre buscamos que los grupos de investigación tengan un impacto real en la formación de los estudiantes”.

A1: “Nuestros grupos de investigación no son solo para publicar; queremos que lo que se investigue tenga un impacto tangible”.

A4: “El objetivo es que todo lo que hacemos tenga un impacto positivo, no solo en la universidad, sino en la sociedad en general [...] se busca que las tareas asignadas sean desafiantes y permitan a los profesores superar sus límites”.

Esto resalta cómo la visión institucional de impacto social refuerza el sentido de propósito en los docentes y las tareas desafiantes no solo son gratificantes, sino que también generan un sentimiento de logro personal.

En los resultados de las encuestas, se emplearon seis opciones de respuesta para objetivar las percepciones y facilitar el análisis posterior. Se encontró que la percepción del

significado del trabajo varía según el nivel de antigüedad, aunque en ambos grupos predomina el reconocimiento del “Impacto social importante” de su labor.

Entre los docentes recién incorporados, se destaca la conexión con metas personales, como: “La realización de un sueño personal”.

También se mencionó el reconocimiento social asociado a su trabajo, ya que algunos docentes afirmaron que su labor: “Les aporta estatus en su círculo de relaciones”.

Además, se resaltó el valor de inspirar a otros y generar impacto en los alumnos, lo que sugiere un enfoque emocional y vocacional.

Por otro lado, los docentes con mayor antigüedad enfatizan aspectos de trascendencia personal, como: “Dejar huella y trascender en la vida”. También resaltan su rol en la formación de estudiantes y la generación de conocimiento, consolidando su labor como un componente clave de su identidad profesional.

En el análisis, en el DACG existen iniciativas claras que refuerzan el significado del trabajo académico, conectando la enseñanza, la investigación y las tareas académicas con su impacto en los estudiantes y en la sociedad. Estas iniciativas buscan que las investigaciones tengan aplicaciones prácticas y un impacto tangible, alineándose con los valores institucionales y fortaleciendo el sentido de propósito y compromiso de los docentes. En cuanto a las percepciones, el impacto social es un denominador común que otorga significado a su trabajo. Sin embargo, mientras que los docentes recién incorporados parecen centrarse más en el reconocimiento personal y social, los docentes con mayor antigüedad valoran más la trascendencia y el legado académico. Este hallazgo evidencia una evolución en las motivaciones a medida que los docentes avanzan en su carrera, lo que podría orientar estrategias de motivación y desarrollo en el DACG, permitiendo adaptar las oportunidades de crecimiento y reconocimiento a las distintas etapas de la trayectoria docente.

1.4.3. Cultura corporativa fuerte y positiva

Para el caso del DACG, es importante comprender que, al ser parte de la PUCP, comparte su cultura corporativa. En las entrevistas realizadas, se identificó una percepción positiva sobre el ambiente laboral y la reputación institucional. Como menciona el entrevistado:

A1: "Tanto en el ámbito laboral como en el docente, tenemos un buen clima [...] Y eso también se refleja en la reputación que tiene la PUCP".

Enfatiza que el bienestar interno no solo impacta en la satisfacción de los empleados, sino que también fortalece la marca empleadora de la universidad. Sin embargo, pese a la diversidad de opiniones dentro del equipo, se destaca un enfoque basado en el respeto y la colaboración:

A2: "Hay diferencias de opiniones [...] pero siempre con un trato alturado lo podemos resolver".

Este enfoque fomenta un ambiente saludable y motivador, incentivando a los empleados a contribuir de manera constructiva. La disposición a resolver conflictos de manera colaborativa y respetuosa demuestra una cultura organizacional madura, que prioriza la cohesión y el respeto dentro de la comunidad universitaria. Además, los valores institucionales promovidos en la universidad son motivo de orgullo, como lo menciona el entrevistado:

A7: "Muchos se sienten bien aquí por los valores y las oportunidades de investigación e innovación en docencia".

Este comentario refuerza la idea de que la cultura organizacional de la PUCP se basa en principios sólidos que generan un impacto positivo en la motivación y compromiso del personal docente.

En los resultados de las encuestas, se evidenció una percepción mayoritariamente positiva sobre la cultura organizacional, aunque con reconocimiento de áreas de mejora. La mayoría de los encuestados calificaron la cultura como: "Positiva, pero con oportunidades de mejora". Este hallazgo indica que, aunque existe una base sólida en términos de valores, creencias y convivencia, hay aspectos que podrían fortalecerse para mejorar la satisfacción y alineación de los docentes con la institución.

Un grupo significativo describió la cultura como "Fuerte y positiva", lo que sugiere que algunos docentes perciben un entorno organizacional bien estructurado y motivador. Los valores y normas parecen estar alineados con las expectativas del personal docente, lo cual genera un ambiente positivo y propicio para el desempeño profesional.

Además, algunos docentes señalaron que la cultura organizacional influye directamente en su permanencia en la institución, resaltando comentarios como: “La cultura organizacional implica positivamente mi permanencia en la institución”. Este hallazgo refuerza la idea de que una cultura bien definida impacta en la retención del talento.

Sin embargo, se identificó una percepción aislada que sugiere posibles brechas en la implementación de la cultura organizacional dentro del DACG: “No se percibe que se trabaje la cultura organizacional dentro del DACG”. Este comentario sugiere que, en algunos casos, la comunicación y aplicación de la cultura organizacional puede no ser clara o consistente, lo que podría generar desconexión entre los docentes y los valores institucionales.

El análisis de la cultura organizacional del DACG, como parte de la PUCP, destaca por su enfoque en el bienestar, respeto y cohesión, lo que refuerza tanto el clima interno como la reputación externa de la institución. Los docentes perciben un entorno basado en valores, investigación e innovación, con relaciones positivas entre los miembros de la comunidad académica. No obstante, existen oportunidades de mejora en la implementación y comunicación de la cultura organizacional, especialmente en garantizar que todos los docentes la perciban de manera clara y consistente.

1.4.4. Relaciones interpersonales positivas

En las entrevistas realizadas, se identificó que la retroalimentación entre colegas es una práctica común que refuerza la convivencia y el aprendizaje continuo. Como menciona el entrevistado:

A2: “Lo primero de lo que hablamos es de nuestra práctica docente [...] nos reforzamos y nos retroalimentamos entre todos”.

Este comentario refleja cómo la interacción entre docentes fortalece las relaciones y fomenta un entorno de apoyo y mejora profesional constante. Asimismo, se evidenció que existe una relación positiva entre los administrativos y las direcciones de la universidad, como lo menciona el entrevistado:

A7: “Nuestros correos están abiertos para ellos [...] brindamos asesorías [...] tratamos de ayudarlos en lo que podamos para que logren sus proyectos”.

Este comentario refuerza el compromiso del DAP con el acompañamiento docente y demuestra una disposición institucional para apoyar a los profesores en su desarrollo, promoviendo el trabajo en equipo y el compañerismo.

En los resultados de las encuestas, predominó una percepción positiva sobre las relaciones interpersonales dentro del DACG. Los docentes destacaron que el entorno laboral es: "Cálido, académico y lleno de retos", "Tranquilo y de mucha colaboración".

Estos comentarios reflejan un ambiente basado en el respeto y la cooperación, propicio para el desarrollo profesional. También se resaltó la cordialidad y la disposición de los colegas para ayudar, lo que evidencia una cultura organizacional enfocada en el respeto y el trabajo en equipo. Algunos docentes mencionaron que sus colegas destacan tanto a nivel profesional como personal, clasificándolos como "personas brillantes y con vocación", lo que enriquece la dinámica de aprendizaje y crecimiento colectivo.

Sin embargo, también se identificaron desafíos. Algunas respuestas mencionaron que las relaciones son "esporádicas" o que hay una conexión cercana con algunos colegas y distante con otros. Esto sugiere que no todos los docentes experimentan el mismo nivel de interacción o integración dentro del equipo. Además, se reconoció el desafío de trabajar en un equipo diverso en cuanto a disciplinas y generaciones, lo que, aunque puede generar diferencias, también es percibido como una oportunidad para aprender de perspectivas variadas.

En el análisis, las relaciones interpersonales dentro del DACG tienen un impacto positivo en el bienestar psicológico y en la colaboración docente. Se destaca un entorno de apoyo mutuo, respeto y trabajo en equipo, con un fuerte compromiso del DAP en el acompañamiento a los docentes. A pesar de la percepción mayoritariamente positiva, algunos docentes experimentan relaciones esporádicas o limitadas, lo que indica la necesidad de fortalecer los espacios de encuentro y fomentar una mayor conexión entre colegas.

1.4.5. Evaluación objetiva del desempeño

En las entrevistas se encontraron que hay una evaluación sobre lo desempeñado en el semestre o año académico:

A4: "El jefe de departamento hace una evaluación de lo que el profesor ha hecho en este año laboral".

A2: "Un profesor de tiempo completo cumple la obligación de preparar un plan de trabajo anual".

Evidencia que la evaluación toma en consideración el trabajo anual de todos los docentes y refuerza la percepción de justicia y profesionalismo. Además:

A6: "Hay un comité que se conforma [...] con invitados internacionales que vienen de Brasil y Chile".

La inclusión de invitados internacionales en el comité evaluador refleja el interés del DACG por fortalecer su reputación en el ámbito académico internacional y garantizar que los procesos de contratación sean competitivos y objetivos. Esto refuerza la reputación del sistema de evaluación como transparente y meritocrático. Finalmente, como se comentó en el capítulo 3, en la PUCP, los docentes pueden asumir diferentes roles y en función a ello han referido:

A2: "Somos evaluados para ver el grado de cumplimiento de estos roles, de estas responsabilidades". La evaluación continua de responsabilidades docentes fomenta la rendición de cuentas y asegura que las metas individuales contribuyan a los objetivos colectivos.

Las encuestas reflejan una percepción dividida. Por un lado, una minoría de docentes lo considera "claro y objetivo, con criterios bien definidos y transparentes", lo que indica que para algunos el sistema cumple con estándares de claridad y justicia. Sin embargo, una mayoría expresa percepciones poco positivas, describiéndolo como "confuso o ambiguo en cuanto a los criterios de evaluación" o señalando que "es en su mayoría claro, pero algunos criterios no están totalmente definidos".

En el análisis, la evaluación objetiva en el DACG garantiza justicia y transparencia al basarse en criterios claros y coherentes: incluye revisiones anuales, participación de comités con expertos internacionales y evaluación de roles. Si bien algunos docentes consideran que el proceso de evaluación del desempeño en el DACG es claro y objetivo, una mayoría lo percibe como confuso o con criterios ambiguos. Esto resalta la necesidad de revisar y mejorar la comunicación y definición de los criterios de evaluación para garantizar transparencia, equidad y confianza en el sistema.

1.4.6. Espíritu de trabajo en equipo

En las entrevistas se encontró que la motivación es por ambos lados, los docentes y la parte administrativa:

A1: "Lo que tratamos de hacer desde el departamento es motivar a los profesores que solo se dedican a la docencia a que también se interesen en la investigación, y viceversa."

La búsqueda de un equilibrio entre docencia e investigación entre los profesores refuerza la colaboración y la versatilidad dentro del equipo docente.

A2: "En nuestras marchas de las gestionadas o de las olimpiadas universitarias, los profesores estamos ahí porque nos gusta estar compartiendo con los alumnos".

Refleja que participar voluntariamente en actividades no académicas demuestra una cultura organizacional basada en la motivación donde hay una interacción entre profesores voluntaria. Asimismo, el mismo entrevistado indicó que se involucra tanto a profesores de tiempo completo como parcial en proyectos de investigación para fomentar un ambiente inclusivo y colaborativo. Esto refleja espacios disponibles para contribuciones entre los docentes. Finalmente, como lo comenta el entrevistado:

A4: "Hay momentos de intercambio donde el jefe de departamento el plan de trabajo luego te dice si lo que lograste, lo que no lograste y por qué no lo lograste"

Esto refleja que hay espacios de retroalimentación y trabajo conjunto entre el jefe de departamento y los docentes para el cumplimiento de objetivos.

Las encuestas reflejan una percepción positiva mediante actividades como "Colaboraciones y acompañamiento entre docentes", "Colaboraciones entre cursos", y la "Participación conjunta en comités académicos", según varios docentes. También se mencionan los "Grupos de investigación" y el "Intercambio de recursos y buenas prácticas" como espacios clave para la colaboración.

Sin embargo, algunos docentes expresan que "No perciben trabajo en equipo", lo que indica que estas iniciativas no son uniformemente visibles o accesibles. Asimismo, se señala que "La comunicación al respecto no está centralizada", lo que dificulta la participación y el impacto de las actividades colaborativas.

En el análisis, el DACG promueve espacios de colaboración entre docentes para equilibrar la docencia y la investigación, la participación en actividades extracurriculares, y los espacios de retroalimentación liderados por el jefe de departamento, fomentando un ambiente inclusivo, colaborativo y comprometido con los objetivos institucionales. Sin embargo, la percepción no es uniforme entre los docentes. Es necesario centralizar la comunicación y visibilizar estas iniciativas para garantizar que sean accesibles y reconocidas por toda la comunidad docente.

1.4.7. Atributos simbólicos de la organización

En las entrevistas se encontró que se usan las redes sociales de la universidad y DACG para hacer visible sus símbolos como la marca:

A1: "Cada vez que un profesor participa en un evento académico, hace una investigación o publica algo, lo publicamos en el boletín".

Las felicitaciones públicas refuerzan el sentido de reconocimiento y pertenencia. ³⁸ Estas acciones simbólicas tienen un impacto significativo en la conexión emocional de los profesores con la universidad. Asimismo:

A5: "Nos hemos dado cuenta de que pesa más es el nombre de la universidad".

El prestigio institucional de la PUCP actúa como un atributo simbólico clave que atrae a talento calificado, es decir, la marca PUCP es clave para reforzar la marca DACG.

A4: "Tratamos de que los profesores estén enterados de todos los logros que tiene la universidad"

Refleja que se hacen esfuerzos para fomentar el orgullo y sentido de pertenencia entre los profesores.

En las encuestas, se encontró que la percepción de ser docente PUCP está estrechamente relacionada con los atributos de marca de la organización, como la amabilidad, el prestigio y la personalidad percibida de la universidad. Muchos lo describen como un "Orgullo y una oportunidad de generar impacto positivo", destacando su rol en la formación de profesionales y ciudadanos. Otros enfatizan la conexión con su vocación, señalando que "Es la realización de mi vocación" o incluso "Mi legado", lo que denota un sentido de propósito y trascendencia. También se resalta el prestigio institucional, con afirmaciones como "Estar en la mejor universidad del

Perú" y "Formar parte de una comunidad de excelencia", lo que subraya el orgullo de pertenecer a la PUCP. Además, se percibe como una oportunidad para generar cambios significativos en la sociedad, como lo mencionan algunos docentes: "Significa contribuir al país con nuevos conocimientos y en la generación de impacto social desde la gestión de las organizaciones". Para otros, ser docente PUCP implica una labor integral que va más allá de la enseñanza, combinando investigación, gestión académica y compromiso con valores éticos y sociales: "Ser docente PUCP implica desempeñar un papel integral que no solo imparte conocimiento, sino que también contribuye a la investigación, participa activamente en la gestión académica y se compromete con los valores sociales y éticos de la universidad".

En el análisis, los atributos simbólicos como el reconocimiento público de logros y el prestigio institucional de la marca PUCP fortalecen el sentido de pertenencia y atracción de talento, creando una conexión emocional y orgullo entre los profesores. Además, la percepción de ser docente en la PUCP está fuertemente ligada a atributos de marca y se percibe como un orgullo y una oportunidad para generar impacto social, realizar una vocación y contribuir al desarrollo del país. Esta labor integral combina enseñanza, investigación y gestión académica, destacando atributos como el prestigio, la excelencia y el compromiso ético de la institución.

1.5. Categoría Funcional

1.5.1. Oportunidades de promoción y rotación

En el caso del DACG - PUCP, estas oportunidades se centran en la promoción dentro de la carrera docente. Las entrevistas evidencian la existencia de un sistema estructurado, que se evidencian en las entrevistas:

A1: "ellos tienen la capacidad de postular a esta promoción para avanzar en su carrera profesoral. Pero necesitan cumplir ciertos requisitos y compromisos, como en cualquier institución".

"tener un puesto acá y seguir escalando hasta obtener un nombramiento es algo que definitivamente los atrae".

Asimismo, otro participante resaltó las oportunidades de crecimiento para los docentes a tiempo completo.

A4: "Cuando tú llegas a ser este profesor a tiempo completo, tienes la oportunidad de ir escalando".

Esto refleja la existencia de un sistema claro y estructurado de promoción y motiva a los empleados a planificar sus trayectorias profesionales dentro de la institución. Sin embargo, los resultados de las encuestas muestran percepciones diferentes, pues, algunos consideran los criterios "claros y objetivos", la mayoría los califica como "en su mayoría claros, pero con aspectos no totalmente definidos", mientras otros los perciben como "confusos o ambiguos". Esta falta de consenso afecta la percepción de las oportunidades de desarrollo y puede limitar la motivación de los docentes para comprometerse plenamente con su trayectoria profesional en la institución.

En el análisis, si bien la PUCP ofrece oportunidades de promoción y crecimiento profesional, la percepción de claridad en los criterios de ascenso es variada. La existencia de un sistema estructurado motiva a los docentes, pero la falta de consenso sobre su transparencia puede generar incertidumbre y desmotivación.

1.5.2. Acceso a la última tecnología y equipos modernos

En las entrevistas reflejan una disponibilidad significativa de herramientas tecnológicas. Un entrevistado destacó, "pueden solicitar acceso a cualquier software que deseen. por ejemplo:

A1: "tienen acceso al Class-T, tienen el MaxQDA y otros softwares que solicitan. Si lo piden, se les asigna en sus laptops".

Esta afirmación evidencia la flexibilidad y disponibilidad de software especializado, lo que permite a los docentes utilizar herramientas modernas para sus actividades académicas. Además, se están explorando estrategias para optimizar el acceso equitativo:

A1: "lo que estamos tratando de hacer ahora es evitar instalar software en computadoras individuales y más bien instalarlo en una computadora general, accesible para todos, para que cualquier profesor lo pueda usar".

Asimismo, otro entrevistado resaltó el compromiso institucional en la provisión de recursos tecnológicos:

A6: "la universidad lo que busca es justamente brindarles a nuestros profesores y garantizar que puedan tener todos los recursos necesarios para poder cumplir sus funciones. En

eso tratamos de brindarles los recursos necesarios para que puedan investigar, para que puedan enseñar, ayudarlos ⁵ en el proceso de enseñanza”.

Este enfoque subraya el esfuerzo de la universidad por ofrecer tecnología y equipos modernos que faciliten la enseñanza e investigación.

³ Los resultados de las encuestas presentan percepciones diversas. La mayoría de los docentes considera que los recursos tecnológicos son adecuados para su labor, aunque con distintos niveles de valoración. Algunos señalaron que el acceso “cumple y supera los disponibles en otras instituciones”, sugiriendo que la infraestructura tecnológica es un factor diferenciador positivo. Sin embargo, la mayoría expresó que el acceso “cumple con lo requerido para realizar mis actividades”, lo que indica que, si bien los recursos son funcionales, no necesariamente son percibidos como una ventaja competitiva.

Dando como resultado si bien el acceso a tecnología y software especializado es adecuado, no todos los docentes lo perciben como una ventaja competitiva. Aunque algunos lo consideran superior al de otras instituciones, la mayoría lo ve simplemente como suficiente para sus actividades. Esto recomienda la necesidad de optimizar la equidad en el acceso y atender demandas específicas aún no cubiertas.

1.5.3. Posibilidades ² de aprendizaje y formación de alto nivel

Las oportunidades de aprendizaje y formación profesional incluyen capacitaciones, programas especializados, talleres, etc. A partir de las entrevistas, se identificó que estas iniciativas son valoradas y bien recibidas. Por ejemplo, un entrevistado señaló:

A1: “desde el departamento hacemos talleres, sobre todo de metodologías cualitativas y cuantitativas, y hemos tenido muy buena aceptación.”.

Asimismo, otro participante destacó el papel clave del Instituto de Docencia Universitaria como principal proveedor de formación:

A2: “Nuestro principal proveedor de formación docente es el Instituto de Docencia Universitaria”.

³ Estas capacitaciones permiten fortalecer las habilidades metodológicas de los docentes, lo que a su vez contribuye a mejorar su desempeño. Además, se identificaron iniciativas orientadas a la formación en publicación científica. Por ejemplo, un entrevistado mencionó: “el

ASESG organiza workshops sobre publicación científica ... yo organizó charlas y talleres sobre cómo publicar artículos científicos”.

Estas actividades refuerzan competencias esenciales para la academia, facilitando la producción y difusión de conocimiento.

Por otro lado, los resultados de las encuestas reflejan una percepción mayormente positiva respecto a estas oportunidades. La mayoría de los docentes reconoce el impacto de las capacitaciones en su desarrollo profesional, mencionando que “me mantienen actualizado y me ayudan a sentirme valorado como docente” o “me permiten aplicar lo aprendido en proyectos desafiantes y me ayudan a sentirme más seguro en mi rol y a tomar decisiones mejor fundamentadas”. Esto evidencia que las iniciativas de formación no solo mejoran la preparación profesional de los docentes, sino que también refuerzan su confianza y fortalecen su sentido de reconocimiento institucional. Sin embargo, algunos docentes, mencionan que “nunca he participado en un programa de capacitación y desarrollo profesional del DACG y la PUCP, pero me gustaría”. Este hallazgo sugiere la necesidad de mejorar la difusión de las oportunidades de formación y garantizar un acceso equitativo para todos los docentes interesados.

En síntesis, si bien se promueve el desarrollo docente mediante talleres metodológicos y capacitaciones en publicación científica, fortaleciendo las competencias investigativas y pedagógicas. Sin embargo, persisten brechas en el acceso y difusión de estos programas. Aunque la mayoría percibe un impacto positivo en su desarrollo y reconocimiento institucional, algunos no han participado en capacitaciones.

1.5.4. Oportunidades para el crecimiento profesional y personal

El DACG ofrece iniciativas para el crecimiento profesional, destacando el apoyo a estudios de posgrado. Un entrevistado menciona: “ayudamos a los profesores a que logren el doctorado. Hay una política que permite la reducción de horas lectivas por tesis doctoral” (entrevistado A6). Además, el DACG impulsa el crecimiento a través de las investigaciones y la mejora de competencias como se evidencia en la entrevista: “estamos haciendo una serie de actividades aquí, planteando un montón de actividades para poder promover, impulsar, animar al profesor para que mejore sus competencias de docencia, por supuesto, pero también de investigación” (entrevistado A6). Estas iniciativas fomentan un aprendizaje continuo y consolidan un entorno académico competitivo.

Las encuestas reflejan una percepción mixta. Solo una parte significativa de los encuestados reconoce que la universidad ofrece diversas oportunidades de desarrollo, como se menciona en respuestas como “sí, hay una diversidad de cursos y oportunidades” y “se promueven e impulsan las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional. No obstante, algunos docentes critican ciertos aspectos, como los beneficios económicos limitados: “el % de descuento para posgrado es poco” o “las ayudas vienen con compromisos que parecen camisas de fuerza”. Esto sugiere que, aunque las oportunidades existen, las condiciones asociadas pueden desincentivar la participación. Asimismo, se identifican oportunidades de mejora en la difusión de iniciativas: “hace falta utilizar otras estrategias de comunicación, el correo no debe ser el único canal”. Esto indica la necesidad de diversificar los medios de información para garantizar que todos los docentes conozcan y accedan a las oportunidades de crecimiento.

En síntesis, el Departamento impulsa el desarrollo profesional con apoyo a estudios de posgrado y formación docente. Sin embargo, algunos docentes perciben limitaciones en los beneficios, ya que consideran que son insuficientes o limitantes. Además, la comunicación de estas oportunidades aún podría mejorar.

1.5.5. Desarrollo de la carrera y mejora de la empleabilidad

Las iniciativas del DACG evidencian una empleabilidad y desarrollo profesional en sus docentes al proporcionar herramientas y oportunidades de crecimiento. El entrevistado A4, menciona que, “nosotros impulsamos la participación de los que ya son de nuestra planta, no distintos eventos académicos, congresos, exponiendo sus investigaciones”. Este apoyo no solo aumenta la visibilidad y el desarrollo, sino. “El caso de nuestro departamento, sobre todo se orienta mucho a fomentar, impulsar el desarrollo de producción y publicación docente de nuestros profesores” (entrevistado A2). Estos esfuerzos reflejan un compromiso con la competitividad del DACG en el mercado educativo.

En las encuestas reflejan una percepción mayormente positiva sobre las iniciativas de reconocimiento docente. La mayoría de los docentes afirma que el DACG ofrece espacios de reconocimiento, mencionando canales específicos como “boletines”, “redes sociales”, y “plataformas de comunicación de la Universidad”. También destacan que estos canales permiten compartir logros académicos y profesionales, lo que refuerza la visibilidad del trabajo docente. Algunos mencionan iniciativas como “premiaciones” y asignación de recursos para actividades

docentes, lo que demuestra un esfuerzo por parte del departamento. Sin embargo, algunas críticas perciben un reconocimiento limitado que reflejan percepciones negativas, como en la opinión de que “a los profesores destacados solo les llega una carta de felicitaciones”. Además, se menciona la falta de iniciativas específicas para reconocer a los docentes destacados en comparación con los reconocimientos que se otorgan a estudiantes o administrativos. Esto evidencia que, aunque existen esfuerzos de reconocimiento, no todos los docentes sienten que su desempeño sea valorado de manera significativa.

El hallazgo muestra que el DACG ⁵² impulsa el desarrollo docente a través de la participación en eventos académicos y fomento de publicaciones, fortaleciendo su competitividad en el mercado educativo. Sin embargo, aunque existen iniciativas de reconocimiento, algunos docentes perciben que estas son insuficientes o desiguales en comparación con otros grupos.

1.6. Categoría Organizacional

1.6.1. Liderazgo y posición en el mercado

El DACG refleja estabilidad y prestigio, lo que puede impactar positivamente en la imagen del departamento por parte de los docentes. En las entrevistas se obtuvo respuestas como “creo que los profesores sí quieren trabajar dentro del departamento y dentro de la PUCP en general. La carrera docente aquí se ve como un buen posicionamiento profesional” (entrevistado A1). Esta percepción se refuerza con el comentario del entrevistado A2: “hemos tenido nosotros hace poco un concurso para la plaza de tiempo completo...cerca de 30 postulaciones profesores a nivel nacional e inclusive a nivel internacional”. El interés generado por las plazas ofrecidas a nivel nacional e internacional evidencia la posición destacada del DACG como empleador competitivo en el mercado académico.

En las encuestas se evidencian percepciones diversas. En los recién incorporados, el 50% percibe que la institución tiene una “buena reputación, pero podría mejorarse”. Además, el 25% destaca que el DACG tiene una reputación “excelente y de prestigio”, reflejando estabilidad y atractivo institucional, mientras que el otro 25% considera que “es reconocida en el sector”. Con respecto a los docentes con mayor antigüedad presentan opiniones variadas. El 40% considera que la reputación es “buena, pero podría mejorarse”. Un 20% afirma que el DACG tiene una reputación “excelente y de prestigio en el ámbito académico”, mientras que el otro 20%

la ve como “reconocida en el sector”. Sin embargo, un 10% percibe la reputación del DACG como “regular y podría mejorarse”, y otro 10% indica desconocer su posicionamiento.

El DACG es percibido como una institución prestigiosa, pero con áreas de mejora en su posicionamiento. La alta demanda en concursos refleja su atractivo como empleador, aunque algunos docentes consideran que su reputación aún puede fortalecerse. Esto sugiere la necesidad de mejorar la comunicación institucional y consolidar su liderazgo académico.

1.6.2. Alcance internacional de las actividades

En esta categoría, en las entrevistas se evidencian en la movilidad docente, participación en proyectos y congresos internacionales, y programas de intercambio académico. Donde se resaltó que “tenemos participaciones académicas internacionales, y el departamento los apoya con ayuda económica, como pasajes de avión y otros temas logísticos” (entrevistado A1). Asimismo, existen direcciones institucionales que promueven la internalización, como lo menciona el entrevistado A6 “La DARI también tiene convocatorias para traer profesores extranjeros que puedan enseñar en la universidad y financiamientos para iniciativas como los COIL (Collaborative Online International Learning)”. El uso de metodologías como COIL demuestra un enfoque innovador en la colaboración internacional y el aprendizaje compartido. Además, la existencia de un plan de internacionalización refuerza estos esfuerzos: “el plan de internacionalización tiene como componentes que se promueve que los profesores participen en congresos internacionales, se paga esa participación” (entrevistado A3). Estas estrategias incrementan la visibilidad internacional del DACG y fortalecen la reputación de sus docentes como líderes académicos.

Los resultados de las encuestas reflejan una percepción mayormente positiva respecto a las oportunidades de internacionalización. En el caso de los docentes recién incorporados la mayoría reconoce el esfuerzo del DACG en promover la internacionalización, con comentarios como “sí, hay muchos cursos en formato COIL” y “sí los promueve”, destacando iniciativas concretas. Sin embargo, existe cierta falta de claridad, como lo refleja el comentario “no lo tengo claro”, lo que sugiere una oportunidad para mejorar la comunicación y visibilidad de estas actividades entre los nuevos colaboradores. En el caso de los docentes con mayor antigüedad reconocen que el DACG está promoviendo actividades de internacionalización, aunque consideran que los esfuerzos aún están en desarrollo. Comentarios como “recién lo promueve”

y “está recién comenzando” recomiendan que la internacionalización es percibida como una iniciativa emergente. Se evidencia avances, pero se señalan limitaciones relacionadas con tiempo y recursos, como en “algunos, pero no suficientes; por falta de tiempo y recursos, siempre andamos en mil cosas”, lo que puede dificultar la participación en estas actividades.

El hallazgo revela que el DACG ha implementado diversas estrategias para la internacionalización docente, incluyendo financiamiento para congresos, programas como COIL y la atracción de investigadores peruanos en el extranjero. Si bien los docentes reconocen estos esfuerzos, la percepción varía según la antigüedad: los nuevos valoran las oportunidades globales, mientras que los más experimentados las ven como iniciativas aún en desarrollo.

1.6.3. Historia positiva y responsabilidad social corporativa

Con respecto a las entrevistas, el DACG refleja su compromiso social y académico mediante iniciativas como la responsabilidad social universitaria, con el proyecto PucuPUC y la creación de una coordinación de investigación. Que se evidencia en los comentarios como del entrevistado A4 “tenemos una coordinación que es de relaciones institucionales y [...] la responsabilidad social universitaria” destacan su enfoque en actividades colaborativas y de transferencia de conocimiento. El proyecto PucuPUCP, descrito como “un proyecto en Pucusana [...] en temas de gobernanza con el municipio de Pucusana” (entrevistado A1), evidencia la integración de docentes y estudiantes en proyectos sociales, promoviendo aprendizaje experiencial. Además, la creación de la coordinación de investigación en 2018 permitió “diseñar actividades para promover la investigación y mejorar las competencias de los profesores” (entrevistado A6). Estas acciones consolidan el impacto positivo del DACG en la comunidad y su excelencia académica.

En las encuestas, los docentes recién incorporados todos indican que “conocen y se sienten orgullosos de ser parte” de la universidad, destacando cómo la historia positiva y el compromiso con la responsabilidad social de la institución fortalecen su identificación y sentido de pertenencia. Estos factores no solo contribuyen a la imagen institucional, sino que también influyen positivamente en la experiencia de los nuevos colaboradores. Con respecto, a los empleados con mayor antigüedad, quienes han observado la evolución de la organización y su impacto social. En este caso, el 70% de los docentes expresan que “conocen y se sienten orgullosos de ser parte” de la universidad, mientras que un 30% afirma “conocerla”, pero sin

manifestar orgullo. Esto sugiere una oportunidad para reforzar el sentido de pertenencia del grupo docente.

El DACG fortalece su impacto social mediante las actividades mencionadas, promoviendo experiencias agradables a los docentes, pero se necesita reforzar la identidad institucional y sentido de pertenencia, asegurando que todos los docentes se sientan parte de la comunidad.

1.6.4. Reputación de las marcas de consumo

En la reputación de marca por parte del equipo administrativo del DACG, se evidencia que “la marca PUCP es un activo que tiene el departamento” (entrevistado A3), resaltando cómo el prestigio institucional de la PUCP fortalece al DACG como un empleador atractivo. Sin embargo, el DACG busca consolidar su propia marca, como evidencia el comentario: “la marca gestión es el esfuerzo más importante en el que estamos trabajando” (entrevistado A2). Este enfoque subraya su compromiso por establecer una identidad propia.

Además, los esfuerzos por visibilizar la marca del Departamento en eventos internacionales, como CLADEA, donde “un QR lleva a un PPT donde están nuestros objetivos, visión, misión y cifras actuales” (entrevistado A1) reflejan la profesionalización de su imagen y el compromiso de posicionarse en escenarios globales. Asimismo, la reputación del DACG tiene relación con la acreditación y un cuerpo docente con los más altos estándares de calidad. Por ejemplo, “hemos pasado por el proceso de acreditación internacional” (entrevistado A4). Estos comentarios reflejan el prestigio asociado al servicio que ofrece el Departamento.

Con respecto a la perspectiva de los docentes, en las encuestas, se evidencia que la reputación del DACG se evidencia un sentido de orgullo y pertenencia hacia el DACG, derivado de la percepción de calidad y prestigio de la PUCP. Esto se evidencia en la mayoría de los comentarios como “me enorgullece pertenecer a una comunidad de profesionales prestigiosos en diferentes ámbitos”, “somos la mejor universidad del Perú, creo que nuestra calidad educativa habla por sí sola”, “orgullo de estar en la mejor universidad del Perú” destacan el sentido de pertenencia y compromiso con la excelencia académica.

En suma, la reputación del DACG y de la PUCP no solo consolida su prestigio, sino que también se convierte en un pilar estratégico para atraer talento. También sirve para garantizar altos estándares de calidad y fortalecer su posicionamiento en un entorno cada vez más competitivo.

1.6.5. Reputación de los altos directivos

En el caso del DACG, el liderazgo recae principalmente en el jefe del Departamento, identificado como una figura clave (DACG, 2024). En ese sentido, en las entrevistas se encontró la cita más representativa que señala: “la posición, el respaldo, el conocimiento, el liderazgo del responsable influye tremendamente en el equipo” (entrevistado B). Esto evidencia que el actual jefe del DACG ejerce una influencia positiva, fortaleciendo la motivación del equipo docente a través de su conocimiento y habilidades.

En el mismo sentido, en las encuestas también se reconoce específicamente el aporte del jefe de Departamento con frases como “muy agradecido por el jefe de departamento que tenemos, impulsa mucho la investigación”, resaltando su influencia en áreas clave como la investigación. También se ha reflejado en comentarios como “me inspira a dar lo mejor de mí” y “comparten una visión de futuro”, recomendando que los líderes son vistos como referentes que pueden aportar valor al desarrollo docente. Sin embargo, también encontramos comentarios negativos, como “no sé si sea inspirador” o “poca influencia”, lo que indica que, para algunos docentes no perciben una influencia. Estas opiniones pueden estar relacionadas con la poca comunicación o en la visibilidad de los avances por los directivos, como se menciona en “falta compartir mucho más las innovaciones entre los docentes”.

En conclusión, sobre la reputación de los directivos del DACG se refleja en el jefe del departamento. El jefe del DACG es ampliamente reconocido por su impacto en la motivación y promover la investigación. Sin embargo, la existencia de opiniones divergentes sugiere que su influencia no es percibida de manera uniforme. Esto resalta la necesidad de fortalecer estrategias de comunicación y liderazgo inclusivo, asegurando que todos los docentes se sientan inspirados y respaldados en su desarrollo académico y profesional.

2. Hallazgos y Análisis de Resultados del caso CAD - UFSC en Brasil

2.1. Introducción a los resultados en Brasil

Se determinó que la cantidad óptima de entrevistas a realizar para conocer las iniciativas de atracción para el caso del CAD eran 3 administrativos por conveniencia y relevancia. Se llegó a entrevistar a todos. Además, se determinó que se encuestara a 41 docentes a tiempo completo que forman parte del CAD para conocer su percepción sobre las iniciativas de atracción y su

valoración respecto a la marca empleadora en cada una de sus categorías. Se llegó a encuestar a 17 docentes a tiempo completo, de los cuales, todos son docentes con mayor antigüedad, no se obtuvo respuesta de docentes recién incorporados.

2.2. Iniciativas de Atracción de Docentes Investigadores del CAD - UFSC

En primer lugar, al igual que el DACG, no se tiene definido una estrategia de atracción de talento docente como lo menciona el entrevistado E3 "es difícil ser estratégico cuando tenemos que cumplir con tantas leyes (...) son ellos quienes definen o concretan estas estrategias, por así decirlo". Sin embargo, en este caso, no se tiene una estrategia de atracción dentro del CAD, pero sí una estrategia general dentro de la ley gubernamental que no es regulada por la universidad ni el departamento en cuestión.

Si bien se tiene claro el perfil que busca atraer la UFSC y más específicamente el CAD, ya que está definido por la ley, estos no necesariamente son los docentes que ingresan a la institución, pues, el ingreso es definido por un concurso público de mérito o por transferencia de institución o sede como lo comenta E2 "hacemos un concurso con 90 plazas en la UFSC y veces un departamento tiene 10 vacantes", "ganas el trabajo, pero de repente es alguien que no querías", pues, como comenta el entrevistado E1, "no tiene que tener la prerrogativa de una vacante. No. Él viene con la vacante".

Asimismo, el primer punto de atracción de los docentes es a partir de los medios de comunicación. Sin embargo, solo se centra en los medios de comunicación oficiales de la universidad y gobierno, como su página web, no se publican en otros medios, como lo menciona E2 "cuando sale el anuncio, el sector lo publicita totalmente. Se publica en el Boletín Oficial, En la página web de la universidad en general (...) la gente tiene que seguirlo, no se hace publicidad específica (...) somos nosotros de hecho quienes ponemos el aviso en la calle"

En suma, se identificó que se tiene "respaldo institucional", es decir, la UFSC como nombre de institución reconocida, contribuye a las iniciativas de atracción. Este respaldo incluye la gobernanza, las políticas institucionales y el uso de la marca institucional (UFSC) para fortalecer la percepción del departamento como un empleador atractivo. Como lo menciona E1 "la atracción de cualquier persona de la comunidad por venir a la universidad es atraída por la fama". Contrario a Perú, E1 comenta que "quien participa en un concurso para la UFSC puede estar interesado en saber dónde está ubicada y la UFSC tiene más posibilidades estratégicas en

ese sentido”, esto es reforzado con comentarios de E2 que añaden que “una ciudad turística, que está bien valorada a nivel nacional, como ciudad con mayor seguridad. Creo que el atractivo de la ubicación es uno”

Finalmente, se encontraron iniciativas de atracción relacionadas con las categorías de marca empleadora, es decir, con la categoría económica y/o material, psicológica, funcional y organizacional. Muchas de ellas se trabajan y se reflejan como un diferenciador para la atracción de docentes, para ello, ver el análisis de cada una de las categorías a continuación. Para el caso de Brasil, en las entrevistas realizadas se hizo evidente la dificultad de traer temas de carácter estratégico a las subcategorías, ya que está pautada por ley en general, sin embargo, en algunas subcategorías sí se tiene autonomía.

2.3. Categoría materia y/o monetaria

2.3.1. Salarios superiores al promedio del mercado

Los salarios son aspectos establecidos por la ley para todos los servidores públicos, como lo menciona E2 “no existe la práctica de cambiar los salarios, no hay manera” y esto a con poca frecuencia es considerado competitivo o suficiente conllevando que los docentes prefieran realizar otros proyectos dentro de la universidad para aumentar sus ingresos “veo muchos, como, profesores que prefieren estar en proyectos” (E2). Esto refleja que, si bien los salarios no son competitivos, los docentes pueden participar de proyectos financiados por entidades externas a la UFSC. Estos proyectos temporales permiten a los docentes un cierto aumento de ingresos como lo menciona E1 “si quiere ganar un poco más, hace proyectos”.

En los cuestionarios, los datos arrojaron que el 47,4% (09) cree que su remuneración es equivalente a la de otras universidades, el 36,8% (07) percibe que su remuneración es inferior a la de otras universidades, solo otros porcentajes menores tuvieron la percepción de que sus salarios en comparación con otras universidades dependen de una mejor explicación de información más específica. Sin embargo, también se concluyó que la comparativa de competitivo es en base a los servidores públicos. Sin embargo, a nivel de salario en educadores universitarios federales, se encuentran por encima de la media según E1.

Sin embargo, la mayoría de los docentes perciben su remuneración como inferior a la de otras industrias o sectores, lo que refleja una relativa insatisfacción. Con un 73,7% (14) de los encuestados indicando que su remuneración es inferior a otras áreas, el 10,5% (02) respondió

que su remuneración es equivalente, otros porcentajes, el 5,3% (1) piensa que es relativa. Por ejemplo, uno de los entrevistados expresó lo siguiente "(...) por ejemplo, si comparo el salario con el del poder judicial, es ridículo. Hoy en día, los salarios de los docentes estatales son mucho mejores que los federales".

En conclusión, el salario es un punto fuerte dentro de la UFSC ya que se encuentra bien posicionada dentro de las universidades federales, sin embargo, con puntos de comparación respecto a otros servidores públicos como los estatales.

2.3.2. Sistema equitativo de recompensas y bonificaciones

Al igual que los salarios, las recompensas y bonificaciones son determinados por ley y se aplica a todas las universidades federales brasileñas, y no hubo interés por parte de los entrevistados en profundizar en el tema. Si bien existen iniciativas legales para incentivar el desempeño docente, las respuestas a los cuestionarios sugieren que la falta de conocimiento sobre el Incentivo de Calificación (InQ) con comentarios como "poco motivador", "inexistente", "no conozco", "inadecuado", muy pocas respuestas se obtuvo comentarios como "importante", "siempre bueno". En síntesis, si bien se trabaja en recompensas y beneficios desde el nivel gubernamental, se tiene una percepción desconocida y poco motivadora sobre las recompensas y beneficios que se ofrecen en algunos casos debido a la burocracia que la ejerce.

2.3.3. Estabilidad laboral

Los servidores públicos federales, después del período de prueba, alcanzan la estabilidad laboral, esto significa que solo mediante un proceso administrativo disciplinario, o previa solicitud, el empleado permanente es despedido de su cargo como lo menciona E2 "hablando de seguridad laboral (...) solo después del periodo de prueba" y esto además está relacionado con el presupuesto que se tiene como lo menciona E1 "el número de profesores que pueden poner en marcha el departamento (...) está vinculado al presupuesto del país". Además, a diferencia de otros puestos laborales, una vez conseguido la plaza, el docente puede ser transferido a otra sede o institución, pues, la plaza va con el docente, el docente no busca una plaza como lo menciona el entrevistado E1 "no debe tener la prerrogativa de una vacante. No. Él viene con la vacante". Esto refleja que hay estabilidad laboral. En suma, en las encuestas, se encontró que existe una amplia percepción de estabilidad laboral (89,5%), con 17 de 19 profesores, lo cual refleja un elemento positivo. En síntesis, la estabilidad laboral dentro de la UFSC y más específico

dentro del CAD, es un punto fuerte ya que una vez pasado el periodo de prueba, la posición laboral es estable.

2.3.4. Horarios flexibles

Respecto a la jornada laboral, las entrevistas evidencian que esta es flexible como lo menciona el entrevistado E1 "es atractivo porque es muy flexible (...) mucha gente quiere venir a trabajar, quieren ser maestros, etc. por esta flexibilidad". Además, el entrevistado E2 señala que se le permite al docente estructurar su jornada laboral en función de sus intereses y aptitudes personales. Sin embargo, al regirse por la ley, causa internamente problemas como lo señala E1 "El profesor, por ley, tiene que dar ocho horas. Entonces pueden impartir, por ejemplo, cuatro horas de grado y cuatro de postgrado. Eso está bien, pero a menudo causa problemas en el departamento" lo que se refuerza con este comentario de E1 "cada profesor quiere determinar su horario y muchas veces no conseguimos ponerlo en común (...) estamos a milímetros de tener que imponerlo" reforzado con respuesta tales como "por ejemplo, aquí, quiero ir al médico, no le pregunto a nadie, voy, aunque tenga jefe y todo. Quiero irme de viaje, voy. No quiero venir hoy, yo me quedo en casa". Respecto a temas como vacaciones, el entrevistado E1 señala que se tiene derecho a 45 días por ley.

En las encuestas la percepción sobre la flexibilidad laboral fue en su mayoría positiva, con comentarios positivos como "sí, sin duda, tengo horarios establecidos para impartir clases, y el resto del tiempo tengo mucha flexibilidad, pudiendo trabajar desde casa o cualquier otro lugar".

En síntesis, la jornada laboral es bastante flexible y valorada positivamente por los docentes, ya que les permite organizar su tiempo según sus intereses. Sin embargo, se generan algunos conflictos internos en la planificación horaria y coordinación departamental.

2.3.5. Paquete de beneficios personalizados

Al igual que los anteriores, los beneficios personalizados son regulados por ley, como menciona la entrevistada E2, que no se trabaja en una política de recompensas ni beneficios, nada. Si bien estos no son regulados o diseñados por la universidad ni el departamento, se encontraron beneficios exclusivos para los docentes tales como pensión alimenticia, progresión funcional, pago de reemplazo de gestión, incentivo a la calificación, gratificación por tarifa de cursos o competencia, envío de nómina, vale de transporte, auxilio de natalidad, auxilio de guardería y preescolar, vale de alimentación, adicional por servicio nocturno y por servicio

extraordinario y finalmente adicional por insalubridad, radiación ionizante y gratificación de rayos X (UFSC, s.f.)

Sin embargo, en las encuestas se encontró que estos beneficios no son percibidos por los docentes e insuficientes para otros casos, en comparación con otras esferas del Gobierno, como lo menciona alguno de los entrevistados “positiva, a pesar de no recibir parte de los dos beneficios citados”, “los beneficios son importantes, pero su valor muy bajo”, “los beneficios existen, pero son poco divulgados”. En suma, respecto a los beneficios que ofrece el CAD, las respuestas fueron unánimes, que no existen beneficios exclusivos del Departamento, lo que refleja el rigor jurídico de la carrera docente, tal como lo mencionaron los encuestados.

2.3.6. La reputación de la organización en términos legales laborables

Esta subcategoría refiere al cumplimiento de normativas legales, si bien no se obtuvieron respuestas directas, en diversas respuestas se asume que se cumple con lo establecido por la ley que las rige, como se vio en el caso de las subcategorías anteriores.

2.4. Categoría Psicológica

2.4.1. Oportunidades para utilizar y adquirir nuevas competencias

En esta subcategoría se encontró que los docentes tienen la oportunidad de compartir sus conocimientos a través de eventos y/o conferencias como lo menciona E2, “pueden sustituir cuando tienen que viajar fuera del país o hacer un evento”. Si bien no se tuvieron mayores respuestas o detalle sobre cómo se trabaja, las respuestas de los encuestados fueron mayormente positivas, donde destacan comentarios como “sí, realizamos diversas conversaciones en los últimos meses, lo que es imprescindible para un buen ambiente de trabajo”, “Sí, estuve en diversos espacios de compartir”, “los espacios más creativos son los grupos de investigación”. Esto refleja que sí hay espacios donde los docentes pueden intercambiar conocimientos. Sin embargo, también un grupo de docentes percibe que no hay oportunidades para hacerlo o no lo percibe como lo comenta uno de los encuestados “infelizmente no, sería muy importante”, debido a los desafíos estructurales e individuales que exigen atención, especialmente en términos de infraestructura, conexión interpersonal y resiliencia para enfrentar la adversidad en el contexto académico como lo menciona una de las encuestadas “Me gusta mucho ser profesor de la UFSC, a pesar de las dificultades de

infraestructura (...). A partir de este breve análisis, es posible inferir que la percepción positiva del personal docente sobre su desempeño está vinculada a factores intrínsecos, como el logro y el impacto social, mientras que los desafíos apuntan a la importancia de acciones institucionales que garanticen un ambiente organizacional colaborativo.

2.4.2. Significado del trabajo

De manera general, en las entrevistas se asocia el significado del trabajo con la oportunidad de que los docentes puedan decidir qué tipo de labor quieren realizar, como lo comenta el entrevistado E2, "Otro que no quiere un proyecto, pero le gusta escribir artículos, viajar para ver congresos, participar en congresos, ya se siente realizado por el reconocimiento de esta investigación que realiza", o como menciona E1 "Mira, en realidad no hay papel. Pero creo que en la UFSC todos investigan". Con ello, podemos inferir que existen márgenes para que los docentes realicen decidan su rol en la universidad, en su mayoría investigación, lo cual, además, está alineado con sus objetivos institucionales.

En las encuestas, se sugirieron opciones entre seis posibilidades múltiples para ayudar a objetivar las respuestas y facilitar los análisis posteriores, así como las comparaciones que serán necesarias. Los resultados reflejan un impacto positivo significativo, predominando respuestas como "sí, tiene un impacto social importante" con un 84,2% de respuestas (16) o "sí, es la realización de un sueño personal", con 57,9% de respuestas (11). Esto evidencia que existen oportunidades o iniciativas para reforzar el significado de trabajo en el docente, si bien no directamente desde el departamento, las regulaciones lo permiten.

2.4.3. Cultura corporativa fuerte y positiva

En términos de cultura organizacional, tanto la entrevistado E2 como el entrevistado E1, refieren que la cultura organizacional es positiva y buena, lo cual incluso a ellos los atrae, como lo menciona E1, "(...) yo trabajaba en otra empresa, ganaba el doble de lo que voy a ganar aquí, pero vine aquí por el clima organizacional de la universidad, y trabajé como investigador, no es porque la universidad te permita investigar, sino porque el clima en la universidad es mejor". Esto refleja que el clima organizacional es bueno internamente. Si bien todos los procesos para el ingreso de docentes son muy burocráticos, los administrativos, docentes y demás colaborador de la universidad, tiene un esfuerzo en conjunto para acoger a los nuevos integrantes, como lo

mencionó la entrevistada E2 “cuando hacemos la inauguración, intentamos hacer una inauguración más humanizada, para que la persona se sienta acogida al principio”.

Además, el entrevistado E2 menciona que la UFSC es una institución que valora la gestión democrática, ya que los profesores tienen voz activa en la toma de decisiones y la gestión universitaria. Cita momentos de gran impacto y repercusión como la pandemia de Covid 19 cuando se consulta a la comunidad académica, a través de sus representantes, para decidir el rumbo de la Universidad ante esa situación. Para este entrevistado, sin embargo, el modelo de gestión democrática de la UFSC es un factor ambivalente en términos de atractivo, ya que para algunos trabajar en un espacio con ese modelo puede ser una “tortura”, según la terminología que él utiliza.

Para las encuestas, se sugirieron opciones entre 05 posibilidades para ayudar a objetivar las respuestas y facilitar el análisis posterior, entre: “lo considero fuerte y positivo, implica positivamente mi estancia en la institución, no entiendo las implicaciones de la cultura organizacional en el día a día, siento implicaciones negativas de la cultura organizacional y otros con respuesta abierta). En su mayoría, con 57,9% (11 votos), los docentes perciben que la cultura organizacional implica positivamente para su permanencia en la institución y el 47,4% considera que la cultura organizacional es fuerte y positiva. Con ello podemos inferir que la UFSC y más específicamente el CAD tiene una cultura fuerte y positiva, lo cual a su vez permite concluir que hay iniciativas para trabajar en ello por los administrativos y docentes.

2.4.4. Relaciones interpersonales positivas

En lo que respecta a las relaciones interpersonales, E1 considera que, en general, los profesores de la UFSC tienen buenas relaciones entre sí y que la universidad promueve un ambiente amigable y positivo entre ellos. Explica además que pueden ocurrir conflictos y que la universidad tiene un proceso para resolverlos. En suma, el entrevistado E2 comenta que para ello existen áreas sociales y otras para la resolución de conflictos como lo menciona “depende del tipo de conflicto (...) tenemos un sector departamental aquí, que es salud y fitness, asistencia social. También tenemos el sector, ya sabes, que trabaja con la psicología, donde trabajan los psicólogos. Intentamos escuchar al DDP, que es mi sector, trabajamos mucho con esta parte de los conflictos”. Esto refleja que existen áreas especializadas que trabajan en las relaciones interpersonales.

En las encuestas, se obtuvieron respuestas positivas en su totalidad, destacando comentarios como "creo que tengo un buen relacionamiento con mis colegas y eso da un impacto significativo en mi disposición en querer ayudar a ver el CAD crecer", ¡"de mi parte excelente! También busco ayudar a todos" y respuestas neutras como "amistosa y distante". Esto refleja que el CAD trabaja en iniciativas internas para reforzar las relaciones interpersonales entre los docentes, pues, en su mayoría, indican armonía y colaboración.

2.4.5. Evaluación objetiva del desempeño

La evaluación del desempeño de los profesores de la UFSC es un requisito para la progresión de la carrera, exigido por ley. Sin embargo, los procesos son escalados, es decir hay diferentes comisiones para evaluar el rendimiento de los docentes, como lo menciona el entrevistado E1 "hay una comisión para decidir si se acepta o no al profesor que pide venir a nuestro departamento", "este proceso de evaluación del desempeño docente lo realiza el CPTB". Esto refleja que hay áreas especializadas para la evaluación de los docentes, ya sea en el ingreso o en su labor diaria. E3 mencionó que se tiene sistemas estructurados para ello "Tenemos un sistema de evaluación del desempeño que está muy bien estructurado, pero es muy burocrático. Y luego tenemos que hacer una evaluación del desempeño, que es algo muy importante, porque necesitamos saber cómo está trabajando el profesor, si está cumpliendo con las expectativas de la universidad, si está cumpliendo con las expectativas del curso, si está cumpliendo con las expectativas del estudiante".

Sin embargo, en las encuestas se reflejaron respuestas divididas. Paracetamol sección, también se elaboraron 5 ítems de respuesta para facilitar el análisis. En la respuesta "Es claro y objetivo, con criterios bien definidos y transparentes" se tuvieron 26,3% (05), en la respuesta "Está bastante claro, pero algunos criterios no están completamente definidos" se tuvieron 21,1% (04), en la respuesta "En ocasiones resulta confuso o ambiguo respecto a los criterios de evaluación" se tuvieron 5,3% (01), en la respuesta "No es claro y deja dudas sobre los criterios y procedimientos de evaluación" se tuvieron 21,1% (04) y finalmente en la respuesta "No se comunica claramente y parece subjetivo o desestructurado" se tuvieron 26,3% (05).

Podemos entender por la frecuencia de respuestas que existen problemas en la claridad y comunicación del proceso de evaluación revela la necesidad de reformulaciones estructurales, aumentando la transparencia y la objetividad.

2.4.6. Espíritu de trabajo en equipo

Respecto al trabajo en equipo, las tres entrevistas mencionaron la posibilidad de realizar actividades en equipo en la Universidad a través de proyectos, destacando especialmente los proyectos de investigación. En la intervención del E3, aclara que “Tenemos un programa para fomentar el trabajo en equipo, que incluye la creación de grupos de trabajo y la realización de eventos de colaboración entre profesores”. Y afirma que “tenemos un impacto positivo y ambiente de trabajo colaborativo, que facilita el trabajo en equipo entre los docentes”.

En las encuestas, para ayudar en el análisis, también se dispuso respuestas predeterminadas tales como: Colaboración y apoyo entre docentes; Colaboraciones entre cursos; Intercambio de recursos y buenas prácticas; Participación conjunta en comités académicos; No entiendo el trabajo en equipo; Otros (con respuestas abiertas).

El predominio de respuestas que resaltan la colaboración ³ sugiere un ambiente propicio para el trabajo en equipo, pero las respuestas que apuntan a una falta de percepción de colaboración indican un desafío que debe superarse. En cuanto a las oportunidades de compartir y aprender, 13 docentes respondieron “sí”, a través de reuniones o cursos de capacitación promovidos dentro del Departamento, mientras que 03 “no” percibieron este intercambio, aunque enfatizaron la importancia de su existencia

En síntesis, el espíritu de trabajo en equipo en la Universidad se fomenta a través de proyectos de investigación y programas de colaboración entre docentes, generando un ambiente positivo y fuerte. Sin embargo, algunas respuestas reflejan una percepción de falta de colaboración, lo que representa un desafío a superar.

2.4.7. Atributos simbólicos de la organización

En las entrevistas se encontró que la conexión emocional entre los docentes y la universidad está vinculada con el orgullo de pertenecer a una institución reconocida académicamente y el espacio de reconocimiento que la universidad le brinda, como mencionó el entrevistado E1 “se siente realizado por el reconocimiento de esta investigación que realiza”. En complemento, en las encuestas el sentir de orgullo por pertenecer a una institución reconocida ⁴⁴ descrita por la mayoría de los encuestados, donde sobresale comentarios como “Ser profesor de la Universidad Federal de Santa Catarina (UFSC) significa desempeñar un papel central en la educación superior, la investigación y la extensión en una de las instituciones más reconocidas

de Brasil. El trabajo implica un compromiso con la formación de profesionales altamente calificados, el avance del conocimiento científico y el impacto social a través de actividades académicas y proyectos que beneficien a la sociedad". Asimismo, está asociada con su contribución con la sociedad como explicó una de las encuestadas. En síntesis, los atributos simbólicos están relacionados con el reconocimiento y el prestigio institucional que fortalecen el sentido de pertenencia de sus miembros.

2.5. Categoría Funcional

2.5.1. Oportunidades de promoción y rotación

Las oportunidades de promoción y rotación son esenciales para el desarrollo profesional y la satisfacción laboral (Berthon et al., 2005; Knox & Freeman, 2006; Martinez-Hague, 2021). Sin embargo, las entrevistas revelan desafíos como el desinterés en roles de liderazgo, considerados esfuerzos que "no vale la pena" (E2), y restricciones legales que limitan la permanencia en ciertos puestos, incentivando la redistribución hacia otras instituciones. Además, señala E1 "cuatro o cinco plazas incrementadas gratuitamente", aunque se han incrementado plazas y regulado promociones, persisten barreras que dificultan el aprovechamiento de estas oportunidades. Esto evidencia una necesidad de fortalecer incentivos y políticas internas del CAD, que serían difíciles de modificar al estar en normas estatales.

En las encuestas, con respecto a la promoción y rotación, revela que el 57.89% de los encuestados considera que los criterios son "claros y objetivos". Por otro lado, el 27% opina que los criterios son "casi siempre claros" y "conoce los criterios", y el 10% encuentra que "a veces los criterios son confusos o ambiguos". Por último, el resto menciona una "pregunta amplia". Esto indica que la mayoría de los empleados perciben los criterios de la promoción y rotación como mayormente claros, aunque también hay un porcentaje significativo que experimenta ambigüedad o falta de definición completa. Ante esto se evidencia que el CAD tiene claro sus procedimientos para la promoción de los docentes ya que es obligatorio y regulado, a su vez, es valorado positivamente por los docentes. Sin embargo, con oportunidades de mejora dentro de la ley federal respecto a la rotación administrativa.

2.5.2. Acceso a la última tecnología y equipos modernos

El acceso a tecnología y equipos modernos es clave para mejorar la productividad y el desempeño en entornos dinámicos (Bakanauskiene et al., 2017; Turban, 2001; Martínez-Hague, 2021). Sin embargo, las entrevistas revelan barreras significativas. Por un lado, administrativos del CAD comenta E1, “lo que dan nunca es suficiente”. Esto evidencia que algunos docentes enfrentan limitaciones financieras, debiendo costear reactivos y materiales necesarios para sus investigaciones. Por otro lado, existe una mala práctica de uso o información sobre la tecnología disponible; muchos desconocen su uso o no desean aprender, como se evidencia en el comentario E2 que percibe de los docentes “no hay necesidad de aprender”. Esto evidencia la necesidad de mayor apoyo institucional, por parte del CAD y UFSC, para mejorar la percepción de los docentes sobre esta subcategoría.

En las encuestas de los docentes se revela que el 47% de los encuestados considera que las condiciones disponibles cumplen con lo necesario para realizar sus actividades, mientras que otro 47% indica que apenas se cumple con el mínimo. Esto evidencia una percepción dividida entre quienes consideran que las herramientas son suficientes y quienes ven áreas importantes de mejora. Dando como resultado que la percepción de esta subcategoría del CAD se encuentra dividida, por lo que no resaltaría como elemento para la atracción de docentes.

2.5.3. Posibilidades de aprendizaje y formación de alto nivel

Las posibilidades de aprendizaje y formación continua son clave para el desarrollo profesional y personal de los docentes, impulsando su compromiso y motivación (Turban, 2001; Berthon et al., 2005; Martínez-Hague, 2021). En el CAD, los entrevistados comentan que la mayoría de las docentes valoran los cursos y talleres dirigidos a la formación docente: “Ofrecen cursos de formación para profesores, porque cubren diversos temas. Es como un entrenamiento continuo” (E2). Asimismo, la universidad promueve la innovación y creatividad, permitiendo a los profesores desarrollar proyectos: “La UFSC valora la innovación, lo que permite a los docentes desarrollar sus ideas” (E3). Con esto se evidencia que buscan ofrecer capacitaciones específicas a los docentes. Por lo cual, se evidencia que el CAD proporciona un entorno que fomenta la formación, colaboración y desarrollo de proyectos, fortaleciendo el crecimiento integral de sus docentes.

Las encuestas evidencian que el 52% de los encuestados valora positivamente las capacitaciones ofrecidas, destacando que les permite aplicar lo aprendido en proyectos desafiantes, sentirse más seguros en sus funciones y tomar decisiones más informadas. Un 10% considera que la formación los mantiene actualizados y valorados como docentes. Sin embargo, un 26% señala una falta de programas de formación, lo que los hace sentir estancados y menos comprometidos. Estos resultados del CAD subrayan la importancia de reforzar y ampliar las oportunidades de capacitación, asegurando la motivación y apoyar el desarrollo profesional de los docentes ya que se encontró que muchas de estas son en áreas de formación en general y no acorde a la necesidad de los docentes específicamente.

2.5.4. Oportunidades para el crecimiento profesional y personal

Las oportunidades de desarrollo profesional, como estudios de posgrado y participación en proyectos, son fundamentales para mejorar competencias y aumentar la satisfacción laboral (Tanwar & Prasad, 2016; Montoya et al., 2008). Los entrevistados del CAD, se destacan iniciativas como el decanato de investigación y programas que permiten colaborar con empresas: "Tenemos nuestro propio decanato de investigación. y podemos participar en proyectos con empresas privadas" (E2). Sin embargo, algunos docentes enfrentan barreras económicas y de tiempo. Un participante señala: "No hago mi posdoctorado porque la universidad no paga... no sé si se justifica usar mi propio dinero" (E1). En esta subcategoría el CAD, aunque existen oportunidades para los docentes, su acceso aún presenta limitaciones.

De las encuestas a los docentes se pudo evidenciar que el 68% de los participantes considera que existen opciones valiosas, como licencias para formación y posdoctorados. Sin embargo, el 16% menciona que, aunque hay oportunidades, estas se ven limitadas por la falta de recursos financieros o el exceso de carga administrativa. Finalmente, otro 16% percibe que no existen suficientes oportunidades debido a la falta de incentivos y una deficiente divulgación de estas. Dando como resultado, si bien la mayoría reconoce la existencia de posibilidades de desarrollo, persisten desafíos que impiden su aprovechamiento óptimo.

En conclusión, tanto las Oportunidades para el crecimiento profesional y personal que ofrece el CAD como los docentes la perciben se evidencia que existe las posibilidades de desarrollo, pero se evidencia limitaciones para que los docentes estén conforme con estas oportunidades.

2.5.5. Desarrollo de la carrera y mejora de la empleabilidad

7 El desarrollo profesional y la mejora de la empleabilidad son aspectos clave que motivan a los colaboradores y fortalecen el capital humano (Hadi & Ahmed, 2018; Hernández & Martí, 2006; Martínez-Hague, 2021). El personal administrativo del CAD, se incentiva la participación en proyectos que impulsan el avance profesional, como señala un entrevistado E1, “ya se siente realizado por el reconocimiento de esta investigación que realiza”. En síntesis, estas prácticas promueven el crecimiento profesional, aunque en el CAD se evidencia una falta de planificación constante para alinear las expectativas individuales y organizacionales.

48 Las respuestas de la encuesta reflejan percepciones divididas sobre el apoyo del CAD en el desarrollo de la carrera y la mejora de la empleabilidad. Un **26%** considera que el departamento brinda apoyo cuando es solicitado, destacando iniciativas como la divulgación puntual de trabajo. Sin embargo, un **32%** percibe este apoyo como limitado o parcial, señalando oportunidades de mejora. Por otro lado, un **26%** opina que el desarrollo profesional no es responsabilidad del CAD o que está restringido por falta de recursos. Finalmente, un **16%** menciona problemas estructurales y culturales, como la comunicación débil y el predominio de paradigmas tradicionales. En síntesis, si bien hay prácticas que promueven el crecimiento profesional, se evidencia una falta de planificación constante para alinear las expectativas individuales y organizacionales. En conclusión, aunque existen acciones aisladas, la mayoría percibe un apoyo insuficiente y fragmentado, evidenciando la necesidad de una estrategia más proactiva y estructurada para el desarrollo profesional.

2.6. Categoría Organizacional

2.6.1. Liderazgo y posición en el mercado

En el caso de la UFSC, las entrevistas destacan su reconocimiento en rankings académicos, como estar entre “las diez mejores de América del Sur” (E1) y contar con “científicos más citados” (E2). No obstante, algunos entrevistados mencionan desafíos, como la necesidad de apoyo departamental para maximizar estos logros. Los resultados proyectan que el CAD tiene una posición destacada en el mercado académico, aunque enfrenta retos internos que pueden limitar su competitividad y liderazgo.

El análisis de la encuesta sobre cómo se percibe la posición del CAD en el mundo académico revela opiniones variadas entre docentes. Un 47% considera que el CAD tiene una buena reputación, aunque podría ser mejorada, lo cual sugiere una percepción favorable, pero se evidencian críticas sobre su posición actual. Por otro lado, un 31% opina que el CAD posee una excelente y prestigiosa reputación, indicando un reconocimiento sólido por parte de una porción significativa de encuestados. Sin embargo, un grupo más reducido del 10% percibe que la reputación del CAD es mediana y necesita ser fortalecida, mientras que un 5% cree que el CAD aún no es reconocido en la academia. Finalmente, un 5% destaca que el CAD tiene buena reputación y reconocimiento en el sector académico.

En conclusión, aunque el CAD es valorado positivamente por una mayoría, la presencia de opiniones que proponen la necesidad de fortalecer su reputación indica que aún existen desafíos para consolidar una posición más destacada en el ámbito académico.

2.6.2. Alcance internacional de las actividades

En las entrevistas, se destacó que la UFSC avanza en internacionalización, especialmente en investigación, facilitando el intercambio de profesores y estudiantes. Sin embargo, E1 señaló que este enfoque está centrado en la investigación, limitando otras áreas. E1 mencionó la dificultad para los investigadores de obtener financiamiento para congresos internacionales, lo que restringe su visibilidad global. También E3 mencionó que programas de intercambio estudiantil, aunque exitosos en el pasado, han disminuido. En resumen, la UFSC y el CAD están trabajando en la internacionalización, pero enfrenta obstáculos en financiamiento y apoyo en ciertas áreas, aunque la percepción general sigue siendo positiva.

En los resultados de la encuesta muestra que, aproximadamente, el 40% de los encuestados señala que las oportunidades internacionales dependen en gran medida de las iniciativas individuales de los docentes. Por otro lado, cerca del 20% de los participantes mencionan que las iniciativas internacionales han disminuido con el tiempo, y ya no existen las mismas oportunidades que en el pasado, reflejando una posible falta de continuidad en los programas de internacionalización.

En resumen, aunque los encuestados y entrevistados reconocen que existen algunas oportunidades internacionales en la UFSC. Estas son limitadas y dependen principalmente de la

voluntad de los profesores y poco financiamiento, lo que puede indicar que esta subcategoría no sea valorada por los docentes.

2.6.3. Historia positiva y responsabilidad social corporativa

En el caso del CAD, desde las entrevistas, se destaca por E2 "larga trayectoria de excelencia académica y compromiso social", lo que refuerza el compromiso social de la UFSC y su influencia positiva en la sociedad. Además, en la entrevista con E3 también subraya la importancia de este compromiso al señalar que la universidad debe ser "un espacio de crítica y reflexión", indicando que su papel no solo es educativo, sino también como un actor activo en la sociedad. El énfasis en la historia positiva y la responsabilidad social corporativa, según los entrevistados, se proyecta la imagen de la UFSC, destacando aspectos clave para atraer y retener talento en la institución.

En el caso de las encuestas de los docentes se muestra que el 84,2% de los encuestados se siente orgulloso de pertenecer a la UFSC, lo que refleja una fuerte identificación con la universidad. Sin embargo, el resto expresa conocimiento sobre la universidad sin compartir el mismo orgullo y no estar seguro. Esto indica que, aunque hay una gran valoración, podría ser necesario mejorar la comunicación y visibilidad de los logros institucionales.

2.6.4. Reputación de las marcas de consumo

En el contexto de esta subcategoría y su relación con la atracción de talento, en base a las entrevistas analizadas se refleja cómo la reputación de una organización influye significativamente en la decisión de los postulantes de unirse a ella. La primera cita de E1 destaca que "fama y el estatus" son factores clave que atraen a las personas a instituciones o empresas de renombre. De manera similar, la segunda cita de E3 refuerza este concepto al mencionar "cómo la reputación académica", especialmente en términos de investigación y tamaño, puede ser utilizada estratégicamente para atraer. En resumen, todas las citas convergen en la importancia de una reputación fuerte para atraer y retener talento, que en el caso del CAD se puede mejorar la percepción.

Con respecto a las encuestas, encontramos que menos del 50% hace referencia al sentir orgullo por la reputación del CAD, mientras que el 26% menciona sentirse orgulloso de la reputación de la UFSC. Sin embargo, el 10% presenta no sentir orgullo a la reputación. Al

evidenciar comentarios de no sentir la reputación del CAD, es decir, esta subcategoría tiene áreas a mejorar.

2.6.5. Reputación de los altos directivos

La percepción de la reputación de los altos directivos señala cómo la reputación de los líderes no solo inspira y motiva, sino que también influye en la atracción de talento al ofrecer un modelo de referencia y oportunidades de aprendizaje (Cordova J & Melina K, 2020; Martínez-Hague, 2021). En donde, el jefe del departamento y el decano son parte de los directivos del CAD, entre otros.

En las encuestas, se percibe que el 42% de los docentes sienten la reputación de los altos directivos, señalando que su dedicación y proactividad influyen positivamente en el desempeño. Además, un 32% valoró su eficiencia en la gestión y capacidad para organizar el trabajo, mientras que un 26% resaltó su papel operativo y organizativo. Sin embargo, un 21% indicó que su influencia en el trabajo docente es limitada, dado que consideran que este depende más de sus propios esfuerzos.

Los datos muestran que los altos directivos de la UFSC desempeñan un rol significativo en la percepción de los docentes, consolidando su relación con la subcategoría analizada. Sin embargo, un pequeño grupo de docentes no percibe claramente la reputación de los directivos, lo que indica una desconexión que podría afectar negativamente la percepción general de su influencia en la institución y, por ende, impactar esta subcategoría.

3. Análisis comparativo de las Categorías de Marca Empleadora entre DACG-PUCP en el Perú y CAD-UFSC en Brasil

3.1. Similitudes y diferencias en las Categorías analizadas

3.1.1. Categoría Material y/o Monetaria

Tanto en el DACG como en el CAD, los salarios son percibidos como equivalentes o inferiores al promedio del mercado, especialmente en comparación con el sector privado respecto al caso peruano y respecto a otros sectores públicos en el caso de Brasil. Los docentes coinciden en que la remuneración no actúa como un factor diferenciador para la atracción de talento. En ambos casos, hay insatisfacción respecto al salario como un incentivo competitivo. Un docente del DACG mencionó que el salario no compensa la alta exigencia académica y

administrativa que tienen. A pesar de esta similitud en las percepciones, cabe recalcar que el DACG-PUCP puede establecer iniciativas para fortalecer este punto y visibilizar como atractiva, contrario al CAD-UFSC que está establecido por ley y no se puede tener una iniciativa directa, lo que lleva a los docentes a buscar otras fuentes de ingreso como proyectos de investigación, dejando de lado en ocasiones su labor docente en dictado. Los casos evidencian una discrepancia respecto a los postulados teóricos, dado que, si bien los salarios son percibidos internamente como adecuados, estos no superan los promedios del mercado ni constituyen un elemento diferenciador en términos de competitividad. Esta situación resulta contradictoria frente a la literatura, la cual sostiene que ofrecer remuneraciones superiores al promedio es un requisito fundamental para atraer y retener talento en las organizaciones

Segundo, respecto a la estabilidad laboral: ambos departamentos destacan la estabilidad laboral como un atractivo clave. En el DACG, los contratos largos ofrecen seguridad a los docentes, aunque estos están sujetos a evaluaciones periódicas. Mientras tanto, en el CAD, la estabilidad está garantizada por la legislación brasileña, lo que asegura a los docentes una permanencia casi absoluta como servidores públicos federales. Un profesor del CAD afirmó: "La estabilidad laboral ofrecida por la ley es uno de los motivos principales para trabajar aquí". Además, un punto importante es que en las universidades federales la estabilidad de un docente está relacionada con la vacante que gana, es decir, si quiere ir a enseñar a otra sede o institución, él va con la vacante, no se postula a una nueva. En la PUCP, el sistema de recompensas se ajusta parcialmente a la teoría, al reconocer el desempeño mediante incentivos puntuales, aunque limitados. En la UFSC, por el contrario, existe un mayor alejamiento del modelo teórico, ya que los beneficios son percibidos como rígidos y normativos, lo que limita su conocimiento y reduce su efecto motivacional. Ambas instituciones se alinean con la teoría al ofrecer estabilidad laboral valorada por los docentes, aunque por mecanismos distintos: en la DACG-PUCP depende del contrato y desempeño, mientras que en la CAD-UFSC se garantiza por ley tras el periodo de prueba.

Tercero, respecto al paquete de beneficios atractivo y personalizado, en ambas instituciones existen beneficios exclusivos para los docentes, si bien una es diseñada de manera libre y la otra se reglamenta por ley, existe. En el DACG, los beneficios incluyen reducción de carga académica para estudios de posgrado y financiamiento para actividades de investigación, así como un catálogo diferente de descuentos y ayudas económicas personalizadas, lo cual,

además, se percibe como un incentivo importante para el desarrollo profesional, pero no se comunica de manera adecuada y para algunos docentes, considerado insuficiente. En el CAD, los beneficios abarcan desde subvenciones en alimento, transporte hasta diversos tipos de incentivos, en general, son uniformes y menos oportunidades para personalizarse según las necesidades individuales. Esto genera una percepción de menor competitividad frente a otras instituciones e influye en la motivación de algunos docentes. Ambos casos se alejan de la teoría: en el DACG-PUCP los beneficios son poco visibles y en la CAD-UFSC, normativos y percibidos como insuficientes.

Cuarto, respecto a los horarios flexibles y equilibrados, ambas instituciones tienen este componente, si bien a diferente medida, pero con el mismo concepto de equilibrar la vida laboral y profesional. En el DACG, los docentes pueden diseñar sus horarios según sus prioridades personales y académicas y esto es percibido de forma positiva, sin embargo, mientras más carga laboral asume el docente, esta percepción cambia. En el CAD, la flexibilidad es uno de los aspectos más sobresaliente e incluso lo que más atención llama a los docentes para postular, pues los docentes tienen la libertad de diseñar su carga laboral, incluso algunos pueden optar más por realizar investigación que dictar aulas, lo cual, evidenció frustraciones en los administrativos. Los resultados evidencian solo un alineamiento parcial con la teoría: ambas instituciones ofrecen horarios flexibles valorados, pero en el DACG la carga laboral y en el CAD los problemas de coordinación reducen su impacto en el bienestar esperado.

Las diferencias encontradas fueron primero, respecto al sistema equitativo de recompensas y bonificaciones ambas instituciones cuentan con incentivos tanto a la docencia como a la investigación, a pesar de las percepciones divididas de los docentes, existe, para una se tiene libertad para diseñar estos beneficios y para otra es establecido por ley. En el DACG, específicamente se ofrecen incentivos relacionados con el desempeño, como asignaciones por investigación, premios por excelencia docente y fondos competitivos para proyectos. Estas recompensas son percibidas positivamente por los docentes, aunque algunos consideran que la asignación no siempre es equitativa. En el CAD, las bonificaciones están reglamentadas por ley, sin flexibilidad para recompensas individualizadas. Esto genera una percepción de desconexión entre el esfuerzo y la recompensa. Un docente del CAD comentó: "No importa cuánto destaque tu desempeño, las recompensas no se ajustan al mérito".

Segundo, respecto a ² la reputación de la organización en términos legales laborales, en el DACG, se trabajan en iniciativas que permita al docente trabajar de manera cómoda y siempre cumpliendo la ley en varios aspectos, asimismo, los docentes perciben que la institución ofrece estabilidad y condiciones laborales adecuadas. En el CAD, la reputación legal está respaldada por la legislación federal, lo que garantiza estabilidad y beneficios laborales básicos para todos los docentes. Ambas instituciones coinciden con la teoría al cumplir y difundir su normativa laboral, lo que refuerza su reputación como empleador.

3.1.2. Categoría psicológica

En las similitudes se encontró, primero, respecto al significado del trabajo: tanto en el DACG como en el CAD, los docentes perciben que su labor tiene un alto impacto en la formación académica y profesional de los estudiantes, lo que les genera un profundo sentido de propósito. En ambos casos, los profesores destacaron que la oportunidad de contribuir al desarrollo del conocimiento y la investigación les motiva significativamente. Un docente del CAD comentó que “aquí sentimos que nuestras investigaciones pueden marcar la diferencia en la sociedad”. Similarmente, en el DACG, un profesor indicó que “la enseñanza no solo es transmitir conocimientos, es transformar vidas”. Ambas se alinean con la teoría, pues los docentes perciben impacto social y valor personal en su labor. No obstante, en el DACG-PUCP este propósito se impulsa desde la gestión, mientras que en el CAD-UFSC depende del marco institucional.

Segundo, respecto a la cultura corporativa fuerte y positiva: en ambos departamentos muestran una cultura académica centrada en la excelencia y la colaboración. Los profesores perciben que existe un entorno que fomenta el aprendizaje mutuo, el respeto entre colegas y un compromiso compartido con los valores institucionales. Un docente del DACG mencionó que “trabajar aquí se siente como estar en una comunidad académica que comparte los mismos ideales” y de manera general se encontró que su cultura corporativa destaca por su enfoque en el bienestar, respeto y cohesión, lo que refuerza tanto el clima interno como la reputación externa de la institución. En el CAD, un docente señaló que “aunque las limitaciones existen, hay un esfuerzo constante por mantener un ambiente profesional y colaborativo”, además, su cultura corporativa está enfocada en el apoyo mutuo de sus miembros y a pesar de tener diversas regulaciones estatales, los docentes tienen voz en las decisiones e iniciativas para ello. Tanto el DACG-PUCP como el CAD-UFSC se alinean con la teoría al contar con culturas organizacionales positivas que favorecen la permanencia y motivación del personal docente.

Tercero, respecto a las relaciones interpersonales positivas: en ambos casos, los docentes valoran las relaciones interpersonales que se desarrollan dentro de los departamentos. La cooperación entre colegas, tanto en actividades docentes como en proyectos de investigación, es percibida como un aspecto positivo que contribuye al bienestar general. Un docente del CAD afirmó que “los colegas son un gran apoyo, incluso cuando enfrentamos retos administrativos”. En el DACG, un profesor destacó: “el trabajo en equipo es lo que hace que el día a día sea llevadero y enriquecedor”. Si bien el CAD - UFSC tiene áreas desarrolladas y especializadas para lograr relaciones interpersonales positivas, en el DACG, muchas de las iniciativas son a nivel administrativo. Ambas se alinean con la teoría propuesta como un diferenciador.

Cuarto, respecto a las oportunidades para utilizar y adquirir nuevas competencias. Tanto en el DACG como en el CAD, hay oportunidades para adquirir y utilizar nuevas competencias y los docentes valoran las oportunidades para desarrollar y aplicar competencias en su campo de especialización, en conferencias o eventos académicos, incluso entre los propios colegas. Un docente del CAD comentó que “la universidad nos brinda espacio para innovar y ampliar nuestros conocimientos en nuestras áreas”. En el DACG, otro profesor señaló que “siempre encuentro nuevas formas de aplicar mis habilidades, lo que hace el trabajo dinámico y desafiante”. Esto refleja que en ambas instituciones se trabaja en estas iniciativas, si bien una con mayor libertad para su diseño e implementación, ambas lo trabajan.

Quinto, respecto a los atributos simbólicos de la organización. En ambas instituciones se refleja una conexión emocional fuerte y un sentido de pertenencia. En ambos casos, además, se subraya la importancia de las acciones simbólicas de reconocimiento público a sus miembros, lo cual refuerza la identificación con la universidad y el departamento. También el prestigio institucional que respalda cada institución, el impacto social y su contribución en la sociedad proporciona orgullo en sus miembros. Ambas se alinean con la teoría al reforzar atributos simbólicos que fortalecen la identificación y el orgullo institucional.

Respecto a las diferencias encontradas, primero, respecto a la evaluación objetiva del desempeño. En el DACG, las evaluaciones del desempeño están más alineadas con métricas claras y objetivos individuales, lo que genera una percepción de mayor equidad y transparencia. Sin embargo, algunos docentes perciben que las evaluaciones no siempre consideran el contexto individual. En el CAD, las evaluaciones son más genéricas y menos personalizadas, lo que genera insatisfacción entre los docentes, quienes sienten que su esfuerzo no siempre es

reconocido de manera justa. Un docente del CAD señaló: "las evaluaciones no reflejan el esfuerzo real ni los logros individuales". La evaluación de desempeño en el caso del DACG es más personalizada y realizada por pares directos como el jefe de Departamento. En el caso del CAD, las evaluaciones son realizadas por áreas especializadas para ello, por entes reguladores. Ambas instituciones se alejan en parte de la teoría, debilitando la evaluación objetiva que plantea el modelo teórico.

Segundo, respecto al espíritu de trabajo en equipo. En el DACG, el trabajo en equipo es percibido como altamente colaborativo, con iniciativas constantes para fortalecer las redes internas entre los docentes, especialmente en proyectos interdisciplinarios. En el CAD, aunque el trabajo en equipo también es valorado, los profesores perciben que las normativas y estructuras más rígidas dificultan la colaboración espontánea, limitando las oportunidades para crear sinergias. Un docente del CAD mencionó que "nos gustaría trabajar más en conjunto, pero la burocracia lo hace complicado". Ambas organizaciones se alinean de forma parcial con la teoría, pues si bien promueven el orgullo institucional y la identificación con sus valores, carecen de una comunicación estructurada que fortalezca el compromiso emocional.

3.1.3. Categoría funcional

En las similitudes se encontraron, primero, respecto a las oportunidades de promoción y rotación. En el DACG, los docentes perciben que existen mecanismos claros y definidos para la promoción profesional dentro de la institución, como la posibilidad de ascender a cargos administrativos o posiciones académicas de mayor jerarquía. En el CAD, existen oportunidades de promoción, pero los procesos son percibidos como más burocráticos, lo que desmotiva a algunos profesores. Un docente del CAD señaló que "a veces no queda claro cómo se decide quién es promovido y quién no". En el DACG, un profesor destacó que "el sistema aquí es claro y, si cumples con los requisitos, las oportunidades de crecimiento son reales, los recursos son limitados, siempre se busca ofrecer opciones de formación de calidad". Entonces, ambos departamentos cumplen parcialmente con la teoría, con similitud en la oportunidad, pero con diferencia en los mecanismos.

Segundo, respecto al acceso a la última tecnología y equipos modernos. En el DACG, se percibe un mayor acceso a tecnología y equipos modernos, especialmente para actividades de investigación y enseñanza, aunque algunos sugieren que podrían mejorar. Mientras que, en el

CAD, se cuenta con tecnología básica, los docentes consideran que los equipos son insuficientes o están desactualizados. En ambos casos se destaca la necesidad de mejorar el acceso y la formación ⁵ para maximizar el impacto de la tecnología en el desarrollo docente. Entonces, ambos casos se alejan de la teoría, pues, no actúan como diferenciadores.

Tercero, respecto a las posibilidades de aprendizaje y formación de alto nivel. Ambos departamentos promueven iniciativas de capacitación y desarrollo profesional para sus docentes. En el DACG, se ofrecen programas específicos para formación continua, mientras que, en el CAD, existen talleres y seminarios financiados por el gobierno para mejorar competencias docentes. Aunque ambos departamentos brindan oportunidades de formación, es necesario mejorar el acceso y la difusión para asegurar una mayor participación y desarrollo de los docentes. Ambos casos se alinean con la teoría, sin embargo, enfrentan desafíos.

Cuarto, respecto a las ² oportunidades para el crecimiento profesional y personal. En el DACG-PUCP se evidencia un apoyo a estudios de posgrado y actividades para mejorar competencias, pero la percepción es mixta. Algunos docentes valoran estas oportunidades, mientras otros critican las condiciones y la falta de una comunicación efectiva de estas oportunidades. Del mismo modo el CAD-UFSC, también ofrece oportunidades como programas de posgrado. Sin embargo, algunos docentes enfrentan barreras económicas y de tiempo, y la divulgación de estas oportunidades no es percibida. Ambos departamentos brindan oportunidades de desarrollo profesional, pero en ambos casos persisten limitaciones percibidas, como condiciones restrictivas y falta de comunicación eficaz. Ambos casos se alinean parcialmente con la teoría, pues brindan oportunidades de desarrollo profesional, pero su efectividad se ve limitada por la escasa difusión y por barreras económicas y administrativas.

Por último, en la subcategoría referida al desarrollo de carrera y mejora de la empleabilidad, el DACG-PUCP presenta un enfoque organizado, con medidas concretas que impulsan el crecimiento docente y mecanismos visibles de reconocimiento. Por el contrario, en el CAD-UFSC, si bien se identifican ciertas iniciativas en esta línea, estas son esporádicas y carecen de una planificación sostenida, en parte porque el desarrollo profesional no siempre es prioritario, dado que la estabilidad laboral está garantizada por normativa federal, lo que, no obstante, resulta un aspecto atractivo para captar docentes. Así, el DACG-PUCP se alinea con lo que propone la teoría al contar con un enfoque estructurado y mecanismos de reconocimiento

que potencian la empleabilidad docente, mientras que el CAD-UFSC muestra un alejamiento parcial, debido a la falta de continuidad.

3.1.4. Categoría organizacional

En las similitudes encontradas, primero, respecto al liderazgo y posición en el mercado: Tanto en el DACG como en el CAD, las instituciones son percibidas como referentes destacados en sus respectivos contextos nacionales. El DACG es percibido como un empleador atractivo, con una alta demanda en concursos docentes. Aunque su reputación es positiva, algunos docentes sugieren áreas de mejora. El 50% considera que la reputación es "buena, pero mejorable". El CAD-UFSC también goza de prestigio, destacándose en rankings y con investigadores citados, pero enfrenta desafíos internos. La mayoría lo considera "bueno, pero mejorable" (47%), mientras que el 31% lo ve como "excelente". Ambas instituciones presentan una alineación con la teoría al contar con un reconocimiento externo sólido y ejercer un liderazgo académico significativo en el contexto regional. Pero ambos requieren esfuerzos para consolidar su liderazgo dentro de su plana docente.

Segundo, respecto al alcance internacional de las actividades. El DACG ha avanzado en la internacionalización con movilidad académica, congresos internacionales y programas como COIL. Los docentes nuevos valoran estas iniciativas, aunque los más antiguos perciben la internacionalización con limitaciones por tiempo y recursos. En el CAD, aunque también se promueven iniciativas internacionales, especialmente en investigación, los desafíos incluyen falta de financiamiento y disminución de programas de intercambio. En el caso de ambos tienen una estrategia de internalización acorde a sus administraciones, pero presentan una limitación en financiamiento y continuidad percibidas por los docentes. El DACG-PUCP muestra coherencia con la teoría al llevar a cabo una política activa de internacionalización, respaldada por programas específicos y apoyos definidos. En contraste, el CAD-UFSC presenta una alineación parcial, dado que su proyección internacional recae en buena medida en la iniciativa individual del docente, aunque se enmarca dentro de los límites establecidos por la institución.

Tercero, respecto a la historia positiva y responsabilidad social corporativa. El DACG destaca por su compromiso social con proyectos y su coordinación de investigación, lo que genera un fuerte sentido de pertenencia entre los nuevos docentes. Sin embargo, el 30% de los docentes con más antigüedad no expresa orgullo, lo que indica una oportunidad para fortalecer

el vínculo emocional. Por su parte, el CAD - UFSC se evidencia una trayectoria de excelencia académica y compromiso social, reflejando un fuerte orgullo en el 84.2% de los encuestados. No obstante, algunos docentes aún no comparten este sentimiento, sugiriendo la necesidad de mejorar la visibilidad de sus logros. Ambos departamentos evidencian una alineación parcial con el marco teórico. En el caso de la PUCP, se impulsan iniciativas concretas de responsabilidad social desde el propio DACG, mientras que en la UFSC dichas acciones se desarrollan, pero no son comunicadas ni evidenciadas. Ambas instituciones tienen un impacto positivo, pero deben seguir trabajando en su imagen.

Cuarto, respecto a la ²reputación de las marcas de consumo. En el DACG, la universidad cuenta con una sólida reputación en el mercado educativo nacional, es decir, la reputación de la PUCP es vista como un activo clave, con un fuerte sentido de orgullo entre todos los docentes. En el caso del CAD-UFSC, la reputación influye positivamente en la motivación y desempeño docente, siendo valorada por su liderazgo y capacidad de gestión. Por lo tanto, el CAD como el DACG se ven favorecidos por el prestigio institucional. Ambas unidades muestran una coherencia con la teoría, ya que el orgullo por pertenecer a dichas universidades se manifiesta de manera clara y actúa como un factor de atracción relevante.

Por último, ³tanto en el DACG-PUCP como en el CAD-UFSC, la reputación de los altos directivos juega un papel crucial en la motivación y el desempeño de los docentes. Sin embargo, en ambas instituciones existe una división en la percepción del liderazgo, con un número considerable de docentes que valora positivamente la gestión, pero también una porción significativa que siente que la influencia de los directivos no afecta directamente su desempeño. El DACG-PUCP evidencia una proximidad moderada con el marco teórico, dado que, aunque se reconoce el liderazgo del jefe, su influencia no es apreciada de manera extendida entre todos los docentes. Por el contrario, la CAD-UFSC refleja una alta alineación con la teoría, destacando una reputación del equipo directivo que es ampliamente valorada por su capacidad de inspiración y por brindar una estructura clara.

Además, se preguntó en una escala de muy importante, importante, poco importante e indiferente de todas las categorías mencionadas anteriormente cuál de estas es más valorada tanto en los docentes en el DACG y el CAD.

Para el DACG, en el caso de los docentes con mayor antigüedad, se considera “muy importante” en su mayoría todas las categorías de análisis como relevante para su labor docente” y esto también se refleja similarmente en los docentes recién incorporados, donde la categoría monetaria y/o material, así como la organizacional son las que más sobresalieron en su atracción hacia la universidad. Asimismo, los beneficios monetarios y psicológicos son los más valorados para promover el rol de docente investigador en el DACG, seguidos de los beneficios funcionales (promoción y acceso a recursos) y organizacionales (liderazgo y participación). Esto destaca la importancia de combinar incentivos económicos con oportunidades de desarrollo personal.

Para el CAD, se realizó la misma pregunta con las mismas escalas, aquí los docentes con mayor antigüedad consideran que todas categorías en su mayoría son las más importantes para su labor docente, no se obtuvo respuesta de los recién incorporados para conocer qué categoría influyó más en su atracción hacia la universidad. Además, todas las categorías son las más importantes para promover el rol del docente investigador en CAD. Esto destaca la importancia de combinar iniciativas para cada una de las categorías de análisis, considerando sus limitaciones por ley.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

En un entorno donde la educación superior juega un papel clave en el desarrollo económico y social, las universidades enfrentan grandes desafíos para atraer talento docente calificado, especialmente docentes investigadores. La producción científica y la calidad de la enseñanza dependen, en gran medida, de contar con profesionales que no solo transmitan conocimiento, sino que también lo generen a través de la investigación.

En Perú, a pesar del crecimiento en publicaciones científicas impulsado por la Ley de Educación Superior N.º 30220 desde 2014, persisten importantes desafíos. La proporción de docentes registrados como investigadores sigue siendo baja; en 2019, solo el 4.86% de los profesores universitarios estaban inscritos en Renacyt, en su mayoría pertenecientes a universidades privadas (SUNEDU, 2021). Esto refleja la escasa dedicación a la investigación, agravada por factores como la alta carga de trabajo docente, la predominancia de contratos a tiempo parcial y la creciente demanda de educación superior. Además, las desigualdades en el acceso a recursos entre universidades públicas y privadas limitan el desarrollo de una cultura investigadora sólida, afectando la capacidad de estas instituciones para generar conocimiento relevante y competitivo a nivel internacional (IPE, 2022).

Por otro lado, Brasil, a pesar de su trayectoria más consolidada en producción científica, enfrenta desafíos similares. Desde los años 90, se ha impulsado la investigación en las universidades públicas, particularmente en las federales y estatales, que concentran la mayor parte de la producción científica del país. En 2023, Brasil contribuyó con el 50% de las publicaciones científicas de América Latina (Scopus, 2023). Sin embargo, la expansión del sistema de educación superior ha incrementado la demanda de docentes capaces de equilibrar la enseñanza con la investigación, generando una presión adicional sobre los recursos disponibles. Aunque el 70% de los docentes en universidades federales participan en actividades científicas, persisten desigualdades regionales, donde las universidades del Sudeste tienen acceso preferencial a financiamiento, en contraste con las instituciones del Nordeste (INEP, 2022). A esto se suma la burocracia administrativa y la alta competencia por recursos provenientes de agencias como CAPES y CNPq, lo que limita el desarrollo equitativo del sistema investigativo brasileño.

Ambos países, aunque en contextos diferentes, comparten la necesidad de fortalecer sus políticas de atracción de docentes investigadores, mejorar el acceso a financiamiento y reducir las desigualdades entre instituciones para consolidar una cultura de investigación sostenible y de alto impacto. Frente a estos desafíos actuales, la marca empleadora se posiciona como una herramienta estratégica clave para atraer talento y así mantener su competitividad y calidad educativa

¹⁶ En este contexto, la presente investigación se ha centrado en analizar y comparar las iniciativas de atracción de talento docente en el Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (DACG) de la PUCP en Perú y el Departamento de Ciencias Administrativas (CAD) de la UFSC en Brasil. Ambas universidades, reconocidas por su reputación académica y contribuciones científicas, enfrentan un entorno competitivo que exige posicionarse como instituciones atractivas para docentes calificados. Si bien ambas instituciones tienen como visión ser reconocidas por generar un impacto positivo a través del conocimiento, investigación e internacionalización, esta investigación ha permitido comparar dos instituciones con realidades diferentes, es decir, una privada y otra pública, pero con un objetivo en común: la investigación e internacionalización.

A través de un análisis cualitativo, basado en entrevistas, encuestas y revisión bibliográfica, primero, de manera contextual, se obtuvo las primeras semejanzas y diferencias. Tanto en Perú como en Brasil, el ingreso a la docencia universitaria exige títulos académicos mínimos (maestría o doctorado) y se rige por normativas que garantizan la calidad educativa. Además, en ambos países se valora la vinculación de la docencia con la investigación. Sin embargo, en el Perú, de manera general, la ley permite autonomía en sus procesos, lo cual, se evidencia en que las instituciones privadas pueden diseñar diferentes iniciativas o estrategias de atracción. Caso contrario a Brasil, donde el ingreso a universidades públicas se realiza a través de concursos públicos estandarizados, con criterios definidos por leyes nacionales y dejan un poco margen para las iniciativas para la captación de talento requerido. A partir de este contexto, los resultados obtenidos para cada caso tienen un efecto directo que debe ser entendido. Pues, si bien en el DACG se tiene la autonomía para diseñar iniciativas dentro del marco institucional de la universidad, en el caso del CAD, muchas de sus acciones son reguladas desde el gobierno, lo cual, limita su autonomía para generar o diseñar iniciativas o estrategias.

² Respecto al objetivo específico 1, describir las iniciativas de atracción de profesores a tiempo completo del DACG, los resultados arrojaron que para cada categoría de análisis se tienen puntos de mejora, ninguno actúa como un diferenciador clave. Sin embargo, subcategorías específicas como liderazgo en el mercado y reputación de marcas de consumo es percibido positivamente y reconocido entre los docentes. Además, en el caso del DACG - PUCP, aunque no existe una estrategia formalmente establecida para la atracción de docentes investigadores, se observa un enfoque claro hacia la búsqueda de perfiles que combinen habilidades docentes y de investigación. Esta orientación está alineada con la misión y visión institucionales. Entre las iniciativas más destacadas se encuentra el programa "Tenure Track"⁴⁹ diseñado para atraer jóvenes investigadores con potencial de desarrollo académico. Además, el uso de diversas plataformas académicas y redes sociales amplía el alcance de las convocatorias, permitiendo llegar a un público más amplio y diversificado. En suma, el respaldo institucional y la sólida reputación² de la PUCP funcionan como elementos clave en la atracción de talento, consolidando su marca empleadora.

² Respecto al objetivo específico 2, identificar las dimensiones de la marca empleadora reconocibles en las iniciativas del DACG, se logró reconocer cada subcategoría de análisis con la información obtenida sobre las iniciativas y con la información sobre las percepciones de las iniciativas de atracción. En la dimensión económica, los docentes perciben los salarios como adecuados y transparentes, aunque algunos consideran que no son lo suficientemente competitivos frente a otras instituciones o sectores. Sin embargo, los beneficios adicionales, como bonificaciones por alto desempeño, apoyos para investigación y acceso a diversos servicios culturales y educativos, equilibran esta percepción y aportan un valor añadido a la oferta laboral.

Respecto a este objetivo, si bien existen diferencias entre ambas instituciones, en ambas se advierte la incorporación parcial de aspectos vinculados a la marca empleadora, lo que contribuye a generar percepciones positivas sobre su potencial como espacios de crecimiento profesional. El énfasis en el bienestar docente, las oportunidades de formación y el reconocimiento académico refuerzan su posicionamiento institucional. No obstante, tanto entre los docentes entrevistados como al interior de las propias organizaciones persiste una comprensión limitada del concepto de marca empleadora, lo que pone de manifiesto deficiencias en la comunicación institucional. Ante ello, resulta fundamental consolidar los mecanismos de

comunicación interna, de modo que el personal docente pueda reconocer de forma clara los beneficios, valores y atributos que la institución promueve, logrando así una mayor coherencia entre la imagen proyectada y la experiencia vivida dentro de la organización.

En cuanto a la dimensión psicológica, los docentes destacan el significado de su trabajo, valorando la oportunidad de combinar docencia e investigación y generar un impacto positivo en la formación de estudiantes y la sociedad. Además, la cultura organizacional es percibida como positiva, con un ambiente colaborativo que favorece relaciones interpersonales sanas y un sentido de pertenencia sólido. Las oportunidades de desarrollo personal, como talleres y capacitaciones, también son altamente valoradas, fortaleciendo la satisfacción y el compromiso docente.

La dimensión funcional se evidencia en las claras oportunidades de crecimiento profesional. Programas como el "Tenure Track" ofrecen a los docentes jóvenes la posibilidad de desarrollar su carrera académica, mientras que el acceso a recursos tecnológicos y herramientas actualizadas facilita su labor investigativa y docente. La formación continua es otro punto fuerte, con talleres y cursos orientados a mejorar las competencias pedagógicas y científicas.

Finalmente, en la dimensión organizacional, el prestigio de la PUCP actúa como un fuerte atractivo. La reputación institucional, combinada con un liderazgo comprometido y una cultura colaborativa, consolida al DACG como un empleador confiable y deseable. Aunque existen áreas por mejorar, como la equidad en el acceso a ciertos beneficios o la comunicación interna, el equilibrio entre estas dimensiones convierte al DACG en un espacio atractivo para docentes investigadores que buscan desarrollarse profesionalmente en un entorno académico sólido. En suma, se reconocieron iniciativas adicionales que no encajan en las disponibles para el análisis.

² Respecto al objetivo específico 3, describir los atributos valorados de las dimensiones de la marca empleadora en las iniciativas del DACG según los docentes, los resultados arrojaron que los docentes valoran atributos como la estabilidad laboral, el acceso a recursos tecnológicos, el ambiente colaborativo, la cultura organizacional y significado del trabajo. Sin embargo, expresan la necesidad de mayor claridad en los beneficios relacionados con la capacitación y el desarrollo profesional, así como mayor comunicación de los beneficios ofrecidos por la

universidad, pues, para muchas de las categorías, la falta de comunicación reflejó que los docentes no reconocieran los beneficios u otros aspectos.

Finalmente, respecto al objetivo específico 4, comparar ³ las dimensiones de la marca empleadora en la atracción de docentes investigadores entre Perú (DACG) y Brasil (CAD), se obtuvieron resultados interesantes. Ambas instituciones, el DACG-PUCP en Perú y el CAD-UFSC en Brasil, muestran similitudes y diferencias en las dimensiones de marca empleadora. Si bien los docentes valoran aspectos como estabilidad laboral, flexibilidad y oportunidades de desarrollo, también enfrentan desafíos particulares según los marcos legales y administrativos de cada contexto. En el DACG, destaca la posibilidad de diseñar iniciativas específicas para mejorar incentivos y comunicación, es decir, tiene mayor capacidad para implementar mejoras. Los hallazgos reflejan que la reputación de la PUCP es un activo importante para el DACG, fortaleciendo su atractivo como empleador y generando un fuerte sentido de pertenencia entre los docentes. Sin embargo, la marca PUCP no cuenta con un reconocimiento sólido en investigación, lo que representa un desafío para su posicionamiento académico. Si bien los docentes expresan orgullo y compromiso con la institución, la falta de reconocimiento de la PUCP como una universidad investigadora puede limitar su competitividad en el ámbito académico global. Para fortalecer su reputación, es fundamental que el DACG continúe profesionalizando su imagen, potenciando su presencia en la comunidad académica internacional y reforzando su posicionamiento como un espacio de excelencia en docencia e investigación.

Mientras que, en el CAD, opera bajo un marco legal más restrictivo que condiciona las estrategias de atracción de talento. La selección de docentes está regulada por concursos públicos y transferencias entre instituciones o sedes, limitando la capacidad del CAD para influir directamente en el perfil de los candidatos. A pesar de estas restricciones, la UFSC se apoya en su reputación académica y en la ubicación estratégica de su campus para atraer postulantes. Sin embargo, la ausencia de estrategias específicas para la atracción de talento representa una oportunidad de mejora significativa para ambos casos.

- Dimensión económica: En el DACG - PUCP, los docentes perciben los salarios como adecuados y transparentes, aunque no siempre competitivos frente a otras instituciones o sectores fuera del ámbito educativo. El análisis revela que, aunque la PUCP ofrece salarios alineados con el mercado, estos no son un incentivo

diferenciador, y el 50% de los docentes con mayor antigüedad los percibe como bajos. En la UFSC, los salarios regulados por el gobierno limitan su competitividad, con un 73,7% de docentes considerando su remuneración inferior a otros sectores. Además, la brecha salarial entre Perú y Brasil es significativa: un docente en Brasil gana 2,076.14 dólares más que en Perú. Esto evidencia que la competitividad salarial es clave ²⁴ para la atracción y retención del talento académico en ambas universidades. Si bien el sistema de recompensas y bonificaciones, como el programa de Asignación Especial por Alto Desempeño, es valorado positivamente, algunos docentes expresan preocupaciones sobre la equidad en el acceso a estos incentivos. En contraste, en el CAD - UFSC, los salarios están estrictamente regulados por la legislación brasileña, generando percepciones de poca competitividad. Muchos docentes buscan complementar sus ingresos participando en proyectos de investigación financiados externamente, lo que evidencia cierta insatisfacción con las condiciones salariales básicas.

- Dimensión psicológica: En la PUCP, los docentes destacan las oportunidades de desarrollo profesional, acceso a talleres, cursos y programas que fortalecen sus competencias académicas, además de un fuerte sentido de propósito vinculado a la docencia e investigación. Esto contribuye significativamente al significado del trabajo y al compromiso institucional. En la UFSC, aunque los docentes valoran la flexibilidad laboral y el ambiente colaborativo, mencionan problemas derivados de la burocracia institucional y limitaciones de infraestructura, lo que afecta su percepción sobre las oportunidades reales de crecimiento y desarrollo profesional.
- Dimensión funcional: En el DACG - PUCP, los docentes reconocen oportunidades claras de promoción, acceso a tecnología avanzada y programas de formación continua. Sin embargo, se identifican brechas en la comunicación sobre estos recursos y desigualdades en su acceso. En el CAD - UFSC, aunque existen oportunidades formales de crecimiento profesional, las limitaciones presupuestarias y la falta de incentivos específicos reducen la efectividad de estas iniciativas. Además, la burocracia interna obstaculiza el acceso equitativo a recursos tecnológicos y formación, lo que afecta la percepción general sobre el apoyo institucional.

- Dimensión organizacional: La cultura organizacional del DACG - PUCP es percibida como positiva y colaborativa, con un enfoque en el respeto mutuo y la participación de los docentes en actividades académicas y sociales. Los docentes valoran el liderazgo institucional y el respaldo de la marca PUCP. En la UFSC, se aprecia una cultura democrática y participativa que promueve la inclusión y diversidad, aunque algunos docentes señalan desafíos en la gestión y comunicación institucional que afectan la cohesión interna y la percepción general de la cultura organizacional.

De manera general, los resultados del estudio arrojan falta de comunicación para mejor comprensión del tema y sobre los beneficios ofrecidos. Ante ello, cabe a ambas instituciones no solo mejorar la comunicación, sino también fortalecer integralmente cada una de las dimensiones de la marca empleadora para garantizar su competitividad a largo plazo. Esto no solo impactará en la atracción y retención de talento docente calificado, sino que también fomentará la creación de embajadores institucionales, docentes comprometidos que promuevan activamente la identidad, valores y excelencia de sus universidades en la comunidad académica.

En conclusión, las percepciones docentes sobre la marca empleadora varían significativamente entre las dos instituciones, influidas por factores internos como la cultura organizacional y las oportunidades de desarrollo, así como por aspectos externos como las regulaciones legales y las políticas salariales. Esta investigación permitió cumplir con los objetivos establecidos, ver Anexo J para más detalle de las conclusiones. Además, permitió una comprensión integral sobre las estrategias de atracción de docentes investigadores y las dimensiones de la marca empleadora en el DACG de la PUCP y el CAD de la UFSC. Esto contribuye no solo a ampliar el conocimiento sobre la marca empleadora en el ámbito educativo latinoamericano, sino también a ofrecer recomendaciones prácticas que fortalezcan las estrategias de captación de talento.

2. Recomendaciones

Las recomendaciones se presentan separadas para Perú y Brasil, de acuerdo con las necesidades y realidades específicas de cada institución:

Tabla 9: Para el caso de DACG - PUCP en Perú

Categoría	Recomendaciones
Económica	Reevaluar la competitividad de los salarios y explorar incentivos adicionales, asimismo, fortalecer la comunicación de los beneficios disponibles, como descuentos, ayudas económicas y reducción de carga académica, para que los docentes los perciban y reconozcan.
Psicológica	Mejorar la comunicación interna para reforzar los valores institucionales y fortalecer el sentido de pertenencia. Asimismo, implementar más iniciativas administrativas para fomentar relaciones interpersonales positivas, como talleres de integración o mentorías entre colegas.
Funcional	Fortalecer los beneficios para acceso a maestrías y doctorados y una mayor difusión. Se podría plantear ofrecer becas internas para que los docentes puedan acceder a maestrías o doctorados en la misma universidad. Asimismo, considerar una inversión en infraestructura y reforzar los fondos de investigación, en especial para proyectos de investigación en áreas prioritarias del país, con apoyo en trámites y publicaciones internacionales.
Organizacional	Crear alianzas estratégicas con instituciones internacionales para ofrecer más oportunidades de colaboración académica.

Tabla 10: Para el caso del CAD - UFSC en Brasil

Categoría	Recomendaciones
Económica	Crear iniciativas no monetarias, por ejemplo, facilitar acceso a proyectos de financiamiento: implementar espacios de apoyo para guiar a los docentes en la postulación de subvenciones externas. También, generar espacios de reconocimiento y apoyo para la publicación de artículos en revistas científicas de alto impacto. También, promover la flexibilidad laboral de manera más estratégica, ayudando a los docentes a equilibrar mejor la investigación y la enseñanza.
Psicológica	Continuar promoviendo un entorno laboral inclusivo y colaborativo para mantener la satisfacción de los docentes. Asimismo, simplificar los procesos burocráticos que dificultan la colaboración entre docentes, generando espacios más flexibles para proyectos interdisciplinarios. También se podría gestionar alianzas con empresas tecnológicas para donaciones y adquisición de equipos.. En suma, promover más cursos de actualización docente en pedagogía innovadora y de acuerdo a la necesidad de los miembros. Finalmente, se podría implementar programas de vinculación con el sector empresarial y gubernamental para aplicar conocimientos en el mundo real.
Funcional	Ampliar los programas de mentoría y desarrollo profesional, con énfasis en la formación internacional. Adicionalmente se podría crear campañas de reconocimiento al trabajo docente, con premios, distinciones y menciones en eventos institucionales para docentes destacados en docencia e investigación. Continuar con el ambiente de apoyo y ampliar las reuniones interdisciplinarias y mentorías para fortalecer las relaciones interpersonales.

Tabla 10: Para el caso del CAD - UFSC en Brasil (Continuación)

Organizacional	Fortalecer las políticas de internacionalización, consolidando convenios con universidades de prestigio global. Asimismo, se puede considerar organizar jornadas de voluntariado donde docentes y estudiantes trabajen juntos en proyectos de impacto local. En suma, reforzar programas de formación para directivos enfocados en gestión universitaria y liderazgo académico.
-----------------------	---

Se recomienda que tanto el DACG - PUCP como el CAD - UFSC fortalezcan su propuesta de valor como marca empleadora a través de estrategias más personalizadas y orientadas a las necesidades reales de los docentes, teniendo en consideración sus límites legales. Para el DACG - PUCP, es clave optimizar la comunicación interna y garantizar mayor equidad y transparencia en el acceso a beneficios y oportunidades de desarrollo. Para el CAD - UFSC, se sugiere explorar mecanismos creativos dentro del marco legal que permitan mejorar las percepciones sobre beneficios, además de diversificar los canales de comunicación para visibilizar mejor el trabajo administrativo. En ambos casos, reforzar la conexión emocional con los docentes y destacar el impacto académico y social de su labor permitirá atraer talento más comprometido y alineado con los objetivos institucionales. Además, sería beneficioso que las instituciones analicen y adopten prácticas de éxito implementadas por universidades líderes a nivel internacional en gestión de talento académico. Estos modelos pueden servir como referencia para diseñar estrategias innovadoras y efectivas que se ajusten a sus contextos específicos

3. Recomendaciones para investigaciones futuras

Una de las recomendaciones para futuras investigaciones es ampliar el ámbito de comparación a otros departamentos académicos y universidades en Latinoamérica o contextos similares. Esto permitiría identificar si las dimensiones de marca empleadora analizadas son aplicables de manera universal o si existen variaciones significativas dependiendo del contexto cultural, económico o institucional. Este enfoque enriquecería la literatura académica al proporcionar un análisis más integral sobre cómo diferentes instituciones abordan la atracción de

talento docente, permitiendo, además, establecer mejores prácticas adaptables a diversas realidades educativas.

Otra recomendación se enfoca en realizar estudios longitudinales que abarquen periodos de tiempo más extensos con mayores datos de recolección para mayor profundidad del tema. Al analizar las iniciativas de atracción y las percepciones de los docentes en diferentes etapas o años, se podrían identificar tendencias y cambios a largo plazo en la efectividad de las estrategias implementadas. Por ejemplo, cambios en la dirección o en las políticas institucionales podrían afectar las dimensiones valoradas de la marca empleadora y, con ello, la capacidad de retención de talento. Este análisis longitudinal contribuiría a evaluar la sostenibilidad y el impacto de las estrategias actuales, brindando recomendaciones más sólidas y contextualizadas para futuras implementaciones. Asimismo, se recomienda considerar el contexto socioeconómico y cultural para cada caso de estudio, pues, como el análisis reflejó, son aspectos clave para entender los resultados.

REFERENCIAS

- Agudelo, B. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Entramado*, 15(1), 116-137. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.5383>
- Albertini, K. (2024, julio). *Análise comparativa das estratégias de Employer Branding com enfoque na retenção de colaboradores em Startups de tecnologia do Brasil e Peru* [Trabajo de conclusión de curso, Universidade Federal de Santa Catarina]. Repositorio UFSC. <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/256106>
- Altbach, P., Reisberg, L., & Rumbley, L. (2009). *Trends in global higher education: Tracking an academic revolution*. UNESCO.
- Alshathry, S., Clarke, M., & Goodman, S. (2017). The role of employer brand equity in employee attraction and retention: a unified framework. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3), 413-431.
- Alniaçik, E., Alniaçik, Ü., Erat, S., & Akçin, K. (2012). *Attracting talented employees to the company: Do employer branding and corporate reputation matter?*
- Alonso, Á., & García, F. (2014). La gestión del talento: Líneas de trabajo y procesos clave. *Intangible capital*, 10(5), 1003-1025. <https://www.redalyc.org/pdf/549/54932957007.pdf>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). *The employer brand*. *Journal of Brand Management*.
- Ames, R. (2021). Factores de atracción y retención del talento humano y su influencia en el compromiso organizacional. *Económicas CUC*, 43(1), 139-152. <https://doi.org/10.17981/econcuc.43.1.2022.Org.1>
- Andrade, R. (2022). *Expansão e desafios da educação superior no Brasil*.
- Araque, C. (2019). Los retos del mundo globalizado, el docente investigador universitario y su práctica pedagógica. *AiBi Revista De Investigación, Administración E Ingeniería*, 7(2), 50-56. <https://doi.org/10.15649/2346030X.577>
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers
- Armijos, P. (2018). *Factores que influyen en la Producción de Investigación de los Docentes Universitarios*. Caso de Ecuador, Perú y Colombia. https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12886/ARMIJOS_FACTORES_INVESTIGACION_DOCENTES.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Asfar, M., & Badir, Y. (2016). *Impact of social environment and professional development on university-employee fit*.
- ATLAS.ti. (s. f.). *Análisis de documentos: Qué es el análisis de documentos*. Recuperado el 4 de noviembre de <https://atlasti.com/es/research-hub/analisis-de-documentos#que-es-el-analisis-de-documentos>

- Aylas, R., & Sánchez, P. (2019). *Percepción de los docentes con dedicación a tiempo completo del DACG sobre los elementos que conforman el contrato psicológico*.
- Bakanauskienė, I., Bendaravičienė, R., & Barkauskė, L. (2017). Organizational attractiveness: an empirical study on employees attitudes in lithuanian business sector. *Problems and perspectives in management*, (15, Iss. 2), 4-18.
- Backhaus, K. (2016). Employer branding revisited. *Organization management journal*, 13(4), 193-201.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(4/5), 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. John Wiley & Sons.
- Barros, A. (2024). *Análisis de la distribución de docentes investigadores en Brasil*.
- Bejtkovský, J., & Copca, N. (2020). *Employer branding as a strategy for attracting and retaining committed employees*.
- Berthon, P., Ewing, M., & Lian, L. (2005). Empresa cautivadora: dimensiones del atractivo en la marca del empleador. *International Journal of Advertising: The Review of Marketing Communications*, 24(2), 151-17.
- Bertoni, E., Solari, G., & Mendoza, P. (2020). Salarios docentes y brechas salariales en América Latina. *Revista de Economía y Educación*, 15(1), 45-62.
- Biswas, M., & Suar, D. (2016). Antecedents and consequences of employer branding. *Journal of Business Ethics*, 136, 57-72.
- Bodderas, M., Schlager, T., Maas, P., & Luc Cachelin, J. (2011). La influencia de la marca empleadora en las actitudes de los empleados relevantes para la marca de servicios: una investigación empírica. *Journal of Services Marketing*, 25 (7), 497-508.
- Burawat, P. (2013). *The relationships among perceived employer branding, employee engagement, and discretionary effort in the petroleum industry* (Doctoral dissertation, Rajamangala University of Technology Thanyaburi. Faculty of Business Administration. Program in Business Administration).
- Rojas, I., & Ducoing, P. (2021). Políticas docentes para la formación del profesorado en Brasil y Colombia. Un estudio comparativo. *Revista mexicana de investigación educativa*, 26(89), 395-422. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662021000200395&lng=es&lng=es.
- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. (2014). *Portaria n.º 174/2014 – Estabelece categorias de docentes em programas de pós-graduação stricto sensu*. Recuperado de portal CAPES.
- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. (2023). *Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior*.

- Cappelli, P. (2008). *Talent on demand: Managing talent in an age of uncertainty*. Harvard Business Review Press
- Cappelli, P. (2012). Por qué las personas buenas no consiguen trabajo: la brecha de habilidades y lo que las empresas pueden hacer al respecto , Filadelfia: University of Pennsylvania Press, 2012. <https://doi.org/10.9783/9781613630136>
- Castro, K., & Delgado, J. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral: Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 684-703. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.107
- Casimiro, W., Ramos, F., Casimiro, C., Barbachán, E., Casimiro, J. (2021). Competencias investigativas de los docentes de las universidades de Lima, Perú. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(4), 302-308.
- Carrell, S., & West, J. (2010). Does professor quality matter? Evidence from random assignment of students to professors. *Journal of Political Economy*, 118(3), 409-432.
- Chabra, N., & Sharma, S. (2014). Employer branding: Strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48-60.
- Chávez, C., & Reyes, P. (2024). Guía sobre el sistema de educación universitario: República del Perú. En Superintendencia de Educación Universitaria. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3628065/Gu%C3%ADa%20sobre%20el%20Sistema%20de%20Educaci%C3%B3n%20Universitario%20-%20Rep%C3%ABlica%20de%20Per%C3%BA.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mc graw hill. <http://repositorio.uasb.edu.bo/handle/54000/1143>
- Chiavenato, I. (2020). *Recursos humanos: O capital humano das organizações* (11ª ed.). Elsevier.
- Congreso de la República del Perú. (2014). *Ley Universitaria N° 30220*. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/105207/30220_-_09-07-2014_10_14_18_-_Nueva_Ley_Universitaria.pdf?v=1644428544
- Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). (s.f.). *Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico*.
- Cordova, J., & Melina, K. (2020). La estrategia de marca empleadora para atraer talento en Big Data de un banco.
- Dabirian, A., Kietzmann, J., & Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, 60(2), 197-205. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.11.005>
- Davies, B. & Davies, BJ (2011), *Gestión del talento en la educación*, SAGE Publications, Londres.

- Deepa, E., & Baral, R. (2017). Importance of employer branding in attracting talent. *Journal of Human Resource Management*, 30(3), 121-135.
- Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (DACG). (s.f.). *Formato COIL (Collaborative Online International Learning)*.
- Departamento Académico de Planeamiento y Evaluación [DAPE]. (2024). *Metodología del Ranking QS by Subject*. En Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://dape.pucp.edu.pe/metodologia-del-ranking-qs-by-subject/>
- Departamento Académico de Ciencias de la Gestión. (2024) Presentación. En PUCP. <https://departamento-ciencias-gestion.pucp.edu.pe/sobre-el-departamento/presentacion>
- Departamento de Ciências da Administração. (2022). Relatório Anual de Atividades 2022. <https://arquivos.ufsc.br/f/6d2d8ebe8e8541579bd9/>
- Dias, S., & De Brito, R. (2008). *Qualidade e desafios no ensino superior brasileiro*.
- Díaz, G. & Quintana, M. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización. *Gestión Joven*, 22(1). https://gestionjoven.org/revista/contenidos_22_1/Vol22_num1_3.pdf
- Donaire, C., Castillo, J., & Manso, J. (2022). La profesión docente en los discursos de la UNESCO, la OCDE y la Unión Europea. *Revista Iberoamericana De Educación*, 90(1), 17-37. <https://doi.org/10.35362/rie9015350>
- Drury, S. (2016). Employer branding: Building a strong employment image. *Journal of Marketing Management*, 32(9-10), 930-948.
- Duque-Rengel, V., Túnnez-López, J., & Mazza, B. (2024). Employer branding su abordaje en Iberoamérica: Tendencias a partir de un análisis bibliométrico. *Revista Venezolana De Gerencia*, 29(105), 141-159. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.105.10>
- Eger, L., Mičik, M., Gangur, M., & Řehoř, P. (2019). *Employer branding: exploring attractiveness dimensions in a multicultural context*. *Technological and Economic Development of Economy*, 25(3), 519-541.
- Ergun, T., & Tatar, F. (2018). *University and employee alignment through social and professional development factors*.
- Facultad de Gestión y Alta Dirección - PUCP. (2024). *La Facultad*. <https://facultad.pucp.edu.pe/gestion-direccion/facultad/>
- Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo. (2018). *Crecimiento de la colaboración internacional en áreas de investigación clave en Brasil*.
- Gallup. (2023). *Global Work-Life Balance Report 2023*. Gallup.
- Gatti, B. (2010). *Formação de professores no Brasil: Características e problemas*.

- Gavilán, D., Avelló, M., & Fernández, S. (2013, 1 de enero). *Employer branding: la experiencia de la marca empleadora y su efecto sobre el compromiso afectivo* [Artículo]. *aDRResearch ESIC International Journal of Communication Research*, 7(7), 58-75. DOI: 10.7263/ADR.004.01.4
- Ghavidel, S., Farzaneh, J., Rezaei, S., & Pourezzat, A. (2019). *Exploring organizational perspectives on attracting high-quality talent*.
- González, M., & Diestra, V. (2021). La Ley Universitaria No. 30220 y la investigación en las universidades peruanas. *Revista de Educación Superior en América Latina*. <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/esal/article/view/14108>
- Gupta, S., Sharma, M., & Sharma, P. (2018). Impacto del empoderamiento de los empleados en la retención de trabajadores del conocimiento en el sector de la educación superior. *Revista Internacional de Investigación en Humanidades, Artes y Literatura*, 6 (4), 1-6.
- Hadi, N., & Ahmed, S. (2018). Role of employer branding dimensions on employee retention: Evidence from educational sector. *Administrative sciences*, 8(3), 44.
- Hernández, M., & Iglesias, M. (2007). Explorando la relación entre la reputación corporativa y el employer branding. In *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro* (p. 223). Universidad de La Rioja.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (6.ª ed.) [PDF]. McGraw Hill. Repositorio del Gobierno de Jalisco. https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf
- Hernández, F., & Martí, Y. (2006). *Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano*. *ACIMED*, 14(1).
- Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63(6), 986-1001.
- Huselid, M. (1995). *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*. *Academy of management journal*, 38(3), 635-672.
- INEI. (2024). Boletín de indicadores de educación superior. Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. (s.f.). *Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira*. <http://inep.gov.br/>
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. (2022). *Censo da Educação Superior 2022*. Ministério da Educação.
- Instituto Peruano de Economía. (2022). *Producción científica y gasto en investigación y desarrollo en Perú en comparación con otros países de la región*.

- Instituto Peruano de Economía. (2023). Matrícula en universidades privadas se cuadruplicó entre 2005 y 2019. <https://www.ipe.org.pe/portal/matricula-en-universidades-privadas-se-cuadruplico-entre-2005-y-2019/>
- Jansen, H. (2013). La lógica de la investigación por encuesta cualitativa y su posición en el campo de los métodos de investigación social. *Paradigmas*, 5(1), 39-72. <https://publicaciones.unitec.edu.co/index.php/paradigmas/article/view/42>
- Jericó, P. (2001). *Gestión del talento humano*. Madrid. Printice Hall.
- Juy, L., & Soto, M. (2022). *Análisis de satisfacción laboral de docentes universitarios del DACG*.
- Kapoor, V. (2010). Employer Branding: A Study of Its Relevance in India. *IUP Journal of Brand Management*, 7.
- Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring and managing employer brand image in the service industry. *Journal of marketing management*, 22(7-8), 695-716.
- Kuchеров, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of training and Development*, 36(1), 86-104.
- Kuchеров, D., Zamulin, A., & Tsybova, V. (2019). How young professionals choose companies: employer brand and salary expectations.
- Kotler, P. (2003). *Dirección de marketing: conceptos esenciales*. Pearson educación
- Ledford, G. (2013). Attracting, retaining, and motivating higher education employees: The rewards of work framework. *CUPA-HR Journal*, 54(2), 22-26.
- Lievens, F., & Slaughter, J. (2016). *Employer image and employer branding: What we know and what we need to know*. Annual review of organizational psychology and organizational behavior, 3(1), 407-440.
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). *The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer*.
- Lorange, P. (2006). *Thoughts on sustainable growth in educational institutions*.
- Mahapatra, G., & Dash, S. (2022). *Round Table: Talent development in a changing world of work*. *IIMB Management Review*, 34(1), 83-91. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2022.01.005>
- Martin, G., & Beaumont, P. (2003). *Branding and people management: what's in a name?*. CIPD Publishing.
- Martinez-Hague, P. (2021). Los atributos de la marca empleadora: percepciones en alumnos de Perú y Francia. [Notas académicas, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Digital de Tesis y Trabajos de Investigación PUCP. <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/176929>

- Maxwell, R., & Knox, S. (2009). *Motivating employees to "live the brand": a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm*. *Journal of marketing management*, 25(9-10), 893-907.
- Mercer. (2024). *Global Salary Survey 2024*. Mercer.
- Michaels, E., Handfield, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. McKinsey & Company, Inc. Harvard Business School.
https://xisspm.files.wordpress.com/2011/08/the_war_for_talent-prt-1.pdf
- Miguélez, F., & Prieto, C. (2008). La otra cara del crecimiento del empleo en España: la precariedad continua. *Trabajo y Empleo*, (115), 45-57.
- Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. (2022). *Producción científica de Brasil y liderazgo en América Latina*.
- Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações. (s.f.). *Produção científica no Brasil*.
https://antigo.mctic.gov.br/mctic/opencms/indicadores/detalhe/Producao_Cientifica/Producao_cientifica_5.1.html
- Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações. (2023). *Produção científica: Comparações internacionais* [Archivo PDF]. https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/indicadores/paginas/comparacoes-internacionais/producao-cientifica/arquivos/tab_08_03_02_e_2023.pdf
- Ministério da Educação & Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. (2024, octubre). *MEC e INEP divulgam resultado do Censo Superior 2023*.
<https://www.gov.br/mec/pt-br/assuntos/noticias/2024/outubro/mec-e-inep-divulgam-resultado-do-censo-superior-2023>
- Ministério da Educação. (2002). *Portaria MEC n.º 208/2002: Critérios de promoção de docentes baseados na produção científica*.
- Ministerio de Educación.(2022). Informe sobre el estado de la investigación en las universidades peruanas. Ministerio de Educación del Perú.
- Ministerio de Educación. (2023). La universidad en cifras.
<https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/9077/La%20Universidad%20en%20Cifras.pdf?>
- Ministerio de Relaciones Exteriores de Brasil. (s.f.). *Educación superior en Brasil*. Gobierno de Brasil. Recuperado el 4 de julio de 2025, de <https://www.gov.br/mre/es/temas/cultura-y-educacion/cooperacion-educativa/oportunidades-de-estudio-para-extranjeros/educacion-superior-en-brasil#IES>
- Montoya, L., Portilla, L., & Villa, C. (2008). El desarrollo personal en el proceso de crecimiento individual. *Scientia et Technica*, 14(39), 367-372.
<https://www.redalyc.org/pdf/849/84920454022.pdf>
- Mosley, R. (2014). *Employer branding: How to attract talent through the employer brand*. Wiley.

- NSF. (2023). Indicadores de ciencia e ingeniería 2023. National Science Foundation (NSF).
- Oppong, N. (2023, 28 de octubre). *Los siete mitos de la gestión global del talento: una reflexión* [Libro digital]. Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y Psicología, Universidad de San Martín de Porres. <https://fcctp.usmp.edu.pe/biblioteca/2023/10/28/los-siete-mitos-de-la-gestion-global-del-talento-una-reflexion/> andresmperez-acosta.net+4fcctp.usmp.edu.pe+4uk.linkedin.com+4
- Okuda, M., & Gómez, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(1), 118-124. Retrieved November 05, 2024, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-74502005000100008&lng=en&lng=es.
- Pagan, E., Ballester, J., Sánchez, J., & Guijarro, M. (2022). ¿Qué sigue en la gestión del talento? *Journal of Business Research*, 141, 528-535.
- Pasco, M. & Ponce, M de F. (2018). *Guía de Investigación en Gestión*. PUCP.
- Perrenoud, P. (2017). La profesión docente en el siglo XXI: El desafío del aprendizaje crítico. *Revista de Pedagogía Contemporánea*, 9(2), 45-63.
- Portal del Congreso de la República (11 de noviembre de 2021). *Se amplió plazo hasta fines del 2023 para que docentes universitarios obtengan sus grados académicos*. <https://comunicaciones.congreso.gob.pe/noticias/se-amplio-plazo-hasta-fines-del-2023-para-que-docentes-universitarios-obtengan-sus-grados-academicos/>
- Pontificia Universidad Católica del Perú. (s. f.-a). *Misión, visión y valores*. Recuperado el 22 de septiembre de 2024, de <https://www.pucp.edu.pe/la-universidad/nuestra-universidad/mision-vision-y-valores/>
- Pontificia Universidad Católica del Perú. (s. f.-b). *Historia de la PUCP*. Centenario PUCP. <https://100.pucp.edu.pe/historia-de-la-pucp/#seccion29>
- Pontificia Universidad Católica del Perú. (s. f.-c). *Orígenes - Pontificia Universidad Católica del Perú*. <https://www.pucp.edu.pe/la-universidad/nuestra-universidad/historia/origenes/>
- Pontificia Universidad Católica del Perú. (2018). Pontificia Universidad Católica del Perú Estatuto. <http://files.pucp.edu.pe/departamento/artes-esenicas/2018/04/17222701/estatuto-de-la-pontificia-universidad-catolica-del-peru-2018.pdf>
- Pontificia Universidad Católica del Perú. (2020). Plan estratégico de la Pontificia Universidad Católica del Perú. PUCP.
- Portal Administrativo PUCP. (2024). Organigrama PUCP. <https://administrativo.pucp.edu.pe/administracion/organigrama-pucp/>
- Pontificia Universidad Católica del Perú. (2024a). *Compromiso con la excelencia académica en facultades y departamentos académicos*.

- Pontificia Universidad Católica del Perú. (2024b). Datos académicos - PUCP. PUCP. <https://www.pucp.edu.pe/la-universidad/nuestra-universidad/pucp-cifras/datos-academicos/?seccion=organizacion&area=organizacion-academica>
- Pontificia Universidad Católica del Perú. (2024c). La PUCP se posiciona como la mejor universidad del Perú por 11 años consecutivos y alcanza el puesto N°10 en América Latina en el Ranking QS Mundial 2024. <https://gobierno.pucp.edu.pe/noticia-evento/la-pucp-se-posiciona-como-la-mejor-universidad-del-peru-por-11-anos-consecutivos-y-alcanza-el-puesto-n10-en-america-latina-en-el-ranking-qs-mundial-2024/>
- Presidência da República. (1960). Lei n.º 4.324, de 3 de dezembro de 1960. Presidência da República.
- Presidência da República. (1996). *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei n° 9.394)*. Presidência da República. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm
- Presidencia de la República. (2014). *Estatuto das Universidades (Lei n° 13.022)*. Presidência da República. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2014/lei/l13022.htm
- Presidência da República. (2016). *Plano Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (PNCTI) - Lei n° 13.243*. Presidência da República. Recuperado de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2016/lei/l13243.htm
- Prieto, P. (2013). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. <http://repositorio.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>
- Punto Edu. (2024). *Ranking QS Mundial 2025: La PUCP es la 4° mejor universidad privada en América Latina*. Departamento de Ciencias Sociales PUCP. Recuperado de <https://departamento-ciencias-sociales.pucp.edu.pe/noticias/ranking-qs-mundial-2025-la-pucp-es-la-4deg-mejor-universidad-privada-en-america-latina>
- Silvente Saiz, M. (2017). Employer branding: cómo diferenciarse en el mercado actual. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/24138/TFM000760.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Quentin, D. (2013). La investigación universitaria como motor del desarrollo social. *Ciencia y Sociedad*, 19(3), 123-136.
- Quesada, P. (2012). Employer branding como herramienta de atracción de talento. *Revista de Recursos Humanos*, 7(2), 35-47.
- QS World University Rankings. (2024). UFSC - QS Rankings.
- Quacquarelli Symonds (QS). (2024). *QS World University Rankings by Subject 2024*.

- Reshma, J., & Velmurugan, G. (2024). A systematic and bibliometric analysis of employer branding research: Trends, impacts, and future directions (2004-2023). *Multidisciplinary Reviews*, 7(9), 2024204. <https://doi.org/10.31893/multirev.2024204>
- Ruiz, C., & Briceño, O. (2020). Realidad y perspectiva de la Educación Superior en el Perú. *Revista ciencia y tecnología*, 16(4), 97-108. <https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/3142/3867>
- Santamaría, M., et al. (2023). *Gestión del talento humano: Aportes multidisciplinares*. Sello Editorial Americana. ISBN: 978-958-5169-65-4.
- SCC. (2024). *Compromiso con la educación de calidad*.
- SCImago Journal Rank. (2022). *SCImago Journal & Country Rank*.
- Shirkhodaie, M., Gholami, R., & Sadeghi, Z. (2019). Estrategias de atracción de talento docente en universidades. *Revista de Gestión Universitaria*, 11(2), 65-78
- Silvente, M. (2017). Employer branding: cómo diferenciarse en el mercado actual. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/24138/TFM000760.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Stewart, L. (10 de julio del 2024). Análisis de documentos - Cómo analizar datos textuales para la investigación. ATLAS.ti. <https://atlasti.com/es/research-hub/analisis-de-documentos#que-es-el-analisis-de-documentos>
- Sullivan, S. (1999). *The changing nature of careers: A review and research agenda*. *Journal of management*, 25(3), 457-484.
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria. (2021). Informe sobre la producción científica en Perú. Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU).
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria. (2022). Informe sobre indicadores de calidad educativa en universidades peruanas. Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU).
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the relationship between employer branding and employee retention. *Global business review*, 17(3_suppl), 186S-206S.
- Theurer, C., Tumasjan, A., Welppe, I., & Lievens, F. (2018). Employer branding: a brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155-179. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1111/ijmr.12121>
- The Chronicle of Higher Education. (2023). *Higher Education Salary Report 2023*. The Chronicle of Higher Education.
- Tsai, PH, Kao, YL., & Kuo, SY (2023), "Exploración de los factores críticos que influyen en el modelo de evaluación de selección y reclutamiento de talentos en islas periféricas:

- evidencia empírica de Penghu, Taiwán*", Evaluación y planificación de programas", vol. 99, 102320. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2023.102320>
- Tumasjan, A., Kunze, F., Bruch, H., & Welpel, I. (2020). *Linking employer branding orientation and firm performance: Testing a dual mediation route of recruitment efficiency and positive affective climate*. *Human Resource Management*, 59(1), 83-99. <https://doi.org/10.1002/hrm.21980>
- Turban, D. (2001). *Atractivo organizacional como empleador en campus universitarios: un análisis de la población de solicitantes*. *Journal of vocational behavior*, 58 (2), 293-312.
- Universidade Federal de Santa Catarina. (s.f.-a). História. Recuperado de <https://ufsc.br/>
- Universidade Federal de Santa Catarina. (s.f.-b). *Historia y rol en la formación de maestros para la educación primaria en Santa Catarina*.
- Universidade Federal de Santa Catarina. (s.f.-c). *Adicionais, benefícios e folha de pagamento. Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas*. Recuperado el 18 de diciembre de 2024, de <https://prodegesp.ufsc.br/adicionais-beneficios-e-folha-de-pagamento/>
- Universidade Federal de Santa Catarina. (2017). *Resolução Normativa Nº 114/2017/CUn, de 14 de novembro de 2017: Estabelece os critérios e os procedimentos para a concessão das progressões e promoções na carreira do Magistério Federal no âmbito da Universidade Federal de Santa Catarina*. Florianópolis, SC: Conselho Universitário.
- Universidade Federal de Santa Catarina. (2018). *Plano de desenvolvimento institucional 2020-2024*.
- Universidade Federal de Santa Catarina. (2019). *Crecimiento en visibilidad internacional del Departamento de Ciencias Administrativas (CAD)*.
- Universidade Federal de Santa Catarina. (2024). *Estructura académica y distribución de campus de la UFSC*.
- Universidad Pública Argentina. (2024, agosto). *Emergencia salarial de los trabajadores universitarios (informe)*. <https://noticias.unsam.edu.ar/wp-content/uploads/2024/09/informe-salarios-universitarios.pdf>
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., Brockbank, W., & Younger, J. (2009). *HR transformation*. McGraw-Hill Professional Publishing.
- UNESCO Lima. (2019). *La formación docente en servicio en el Perú: proceso de diseño de políticas y generación de evidencias*. <https://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12799/6808/La%20formaci%C3%B3n%20docente%20en%20servicio%20en%20el%20Per%C3%BA%20proceso%20de%20dise%C3%B1o%20de%20pol%C3%ADticas%20y%20generaci%C3%B3n%20de%20evidencias.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Universidad de Lima. (2020). El mundo de las revistas indexadas y los "papers" científicos | Universidad de Lima. Ulima.edu.pe.
<https://www.ulima.edu.pe/pregrado/economia/noticias/el-mundo-de-las-revistas-indexadas-y-los-papers-cientificos>
- Universidade Federal do Rio de Janeiro. (s.f.). *Influencia en el desarrollo científico y social y formación de investigadores en múltiples áreas*
- Universidad Veracruzana. (s.f.). *La encuesta y el cuestionario*. Introducción a la Investigación: guía interactiva. Recuperado de
<https://www.uv.mx/apps/bdh/investigacion/unidad3/encuesta.html>
- UMBRAL. (2022). Boletín oficial de UMBRAL: Observatorio de Educación Superior del Consorcio de Universidades. <https://www.consortio.edu.pe/umbra/wp-content/uploads/2022/05/Boletin-No-2-1.pdf>
- Uppal, A., Wadhwa, B., & Vashisht, A. (2017). Magnitudes of attractiveness in employer branding: Generation Z. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 15(23), 1-7.
- Valdebenito, Z. (2016). Propuesta de valor al empleado para atraer y retener talento, a través de un modelo de recompensa total.
- Van den Brink, M., Fruytier, B., & Thunnissen, M. (2013). *Talent management in academia: Performance systems and HRM policies*.
- Verma, D., & Ahmad, A. (2016). *Employer branding: The solution to create talented workforce*. *IUP Journal of Brand Management*, 13(1), 42.
- Villani, P. (2017). *La marca empleadora como estrategia de atracción y retención de talento* [Trabajo de investigación para optar el título profesional de Licenciado en Comunicación, Universidad de Lima]. Repositorio Institucional de la Universidad de Lima.
<http://doi.org/10.26439/ulima.tesis/6050>
- Wallace, M., Lings, I., Cameron, R. & Sheldon, N. (2013). Atraer y retener personal: el rol de la marca y la imagen del sector. En *Desarrollo de la fuerza laboral: Perspectivas y problemas* (pp. 19-36). *Singapur: Springer Singapur*.
- Wertz, F. (2011). The qualitative revolution and psychology: Science, politics, and ethics. *The Humanistic Psychologist*, 39(2), 77-104.
- Willis Towers Watson. (2023). *Global Benefits Attitudes Survey*.

ANEXOS

ANEXO A: Imagen de búsqueda de referencia bibliográfica

Figura A1: Resultados de referencias bibliográficas sobre Marca Empleadora y Universidades




ANEXO B: Imagen de palabras de búsqueda

Figura B1: Búsqueda de referencias bibliográficas sobre Marca Empleadora y Universidades

Welcome to a more intuitive and efficient search experience. [See what is new](#)

Advanced query


TITLE-ABS-KEY ("employer branding" AND "university" AND "Perú")

Show less 

[Edit in advanced search](#)

Beta

Documents Preprints Patents Secondary documents Research data ↗

 No documents matching your keywords were found

- Make sure your keywords are spelled correctly
- Try different keywords
- Try more general keywords
- Try removing your most recent keyword

ANEXO C: Matriz de Consistencia

Tabla C1: Matriz de Consistencia

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	HERRAMIENTAS A USAR	FUENTES SECUNDARIAS	FUENTES PRIMARIAS	Categoría
<p>Analizar comparativamente las iniciativas de atracción de docentes investigadores considerando las dimensiones de la marca empleadora en Brasil y Perú: casos Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (DACG - PUCP) y Departamento de Ciencias Administrativas (CAD - UFSC).</p>	<p>Describir las iniciativas de atracción desarrolladas por el DACG/PUCP para reclutar docentes investigadores a tiempo completo (TC).</p>	<p>Entrevistas en profundidad y Revisión documentaria</p>	<p>Artículos académicos.</p>	<p>Entrevistas con personal administrativo del DACG. E informes del DACG, memorias institucionales, reglamentos de la PUCP, informes del VRI y documentos del DAP y DAE.</p>	<p>Iniciativas de atracción de talento.</p>
	<p>Identificar las dimensiones de la marca empleadora del DACG/PUCP reconocibles dentro de las iniciativas de atracción.</p>	<p>análisis propio</p>	<p>Artículos académicos y literatura sobre marca empleadora</p>	<p>Informes del DACG, memorias institucionales, reglamentos de la PUCP, informes del VRI y documentos del DAP y DAE.</p>	<p>Material y/o monetaria</p>
					<p>Psicológica</p>
					<p>Funcional</p>
					<p>Organizacional</p>
	<p>Describir los atributos de las dimensiones de la marca empleadora presentes en las iniciativas de atracción del DACG/PUCP valorados y con mayor impacto por los docentes a tiempo completo (TC) actuales y recién incorporados.</p>	<p>Encuestas y Revisión documentaria</p>	<p>Artículos académicos y literatura sobre marca empleadora</p>	<p>Encuestas a los docentes TC del DACG actuales y recién incorporados</p>	<p>Material y/o monetaria</p>
					<p>Psicológica</p>
					<p>Funcional</p>
					<p>Organizacional</p>
				<p>Nota: Encuestas a los docentes TC del DACG recién incorporados se tendrá en consideración preguntas de:</p>	<p>Atracción</p>

Tabla C1: Matriz de Consistencia (Continuación)

	Comparar las dimensiones de marca empleadora presentes en la atracción de docentes a tiempo completo en Perú (DACG) y Brasil (CAD).	análisis propio	Artículos y estudios comparativos sobre la Marca Empleadora.	Encuestas a docentes con dedicación exclusiva del CAD	Material y/o monetaria
					Psicológica
					Funcional
					Organizacional

ANEXO D: Eventos Importantes de la PUCP

Tabla D1: Eventos Importantes de la PUCP

Año	Evento Importante
1949	La PUCP adquirió la categoría de universidad nacional, logrando mayor independencia académica, administrativa, económica y normativa, aunque los exámenes de ingreso y los planes de estudio requerían intervención estatal (PUCP, s.f.-c).
1963 - 1977	Bajo el rectorado del R.P. Felipe Mac Gregor, S.J., se implementó un programa de modernización que incluyó el Plan Maestro del campus, trasladando facultades al fundo Pando (PUCP, s.f.-c).
1966	La Fundación Ford invirtió en la modernización de la PUCP, enfocándose en revisión de currículos, organización académica, administración central, y promoción de desarrollo. Enviaron catedráticos al extranjero para obtener maestrías y doctorados (PUCP, s.f.-a).
1972	Creación de las secciones del Programa de Estudios Generales, destinadas a proporcionar formación integral y humanista a los alumnos de la PUCP (PUCP, s.f.-a).
2001	Inauguración de Centrum Católica en Monterrico, ampliando la presencia de la PUCP en la educación superior (PUCP, s.f.-a).
2016	Aprobación de un nuevo estatuto por la Asamblea Universitaria, reafirmando el carácter católico y pontificio de la PUCP, mientras se mantenía su autonomía (PUCP, s.f.-a).
2018	La PUCP reafirma su compromiso con la investigación, desarrollando esta actividad en Centros de Investigación, Institutos, Departamentos Académicos, Facultades y Escuelas, integrándola a la formación de los estudiantes, quienes participan en actividades investigativas como parte de su preparación académica y profesional (PUCP, 2018).

ANEXO E: Resumen de los artículos del Estatuto PUCP sobre la carrera docente

Tabla E1: Resumen de los artículos del Estatuto PUCP sobre la carrera docente

Artículo	Contenido	Síntesis
113º	La carrera docente como profesor ordinario inicia con la categoría de profesor auxiliar. El ingreso, promoción y ratificación se realiza mediante concurso de méritos y evaluaciones acumulativas. En caso de no ratificación, el profesor tiene derecho a audiencia.	El ingreso, promoción y ratificación se hacen por méritos y evaluaciones continuas, garantizando derecho a audiencia en caso de no ratificación.
114º	Los profesores principales son nombrados por siete años, los asociados por cinco y los auxiliares por tres. Al término de este período, son promovidos, ratificados o no ratificados tras una evaluación según el Reglamento Docente.	Profesores principales: 7 años; asociados: 5 años; auxiliares: 3 años. Al finalizar, se evalúan para promoción, ratificación o no ratificación.
115º	Los profesores ordinarios deben ser confirmados por el Consejo Universitario después del primer año de docencia, tras un proceso de evaluación regulado por el Reglamento Docente.	Profesores ordinarios deben ser evaluados y confirmados por el Consejo Universitario después del primer año de docencia.
116º	La condición de profesor ordinario finaliza el último día del año en que el profesor cumple 75 años.	El cargo de profesor ordinario concluye al terminar el año en que se cumplen 75 años de edad.
117º	Los profesores contratados están sujetos a las condiciones de su contrato y pueden participar en concursos para plazas de profesor ordinario convocados periódicamente.	Profesores contratados pueden participar en concursos para plazas de profesor ordinario durante el periodo de contratación.

ANEXO F: Descripción y Requisitos por tipo de Dedicación del Docente PUCP

Tabla F1: Descripción y Requisitos por tipo de Dedicación del Docente PUCP

Categoría	Tipo de Dedicación	Descripción y Requisitos
Profesor Ordinario	Tiempo Completo (TC)	- Incluye profesores principales, asociados y auxiliares. - Dedicación de 40 horas semanales a enseñanza, investigación y otras funciones.
	Tiempo Parcial Convencional (TPC)	- Enseñanza y posible participación en investigación. - Menos de 40 horas semanales, con un compromiso más flexible.
	Tiempo Parcial por Asignatura (TPA)	- Enseñanza específica de asignaturas sin compromiso de tiempo completo. - Contrato por curso o término académico, horas según asignatura.
Profesor Contratado	Tiempo Completo (TC)	- Contrato por necesidades específicas, puede incluir investigación. - Contrato temporal con posibilidad de renovación según necesidades de la universidad.
	Tiempo Parcial Convencional (TPC)	- Contrato por necesidades específicas para enseñanza y/o investigación. - Horario y dedicación flexible según contrato.

Tabla F1: Descripción y Requisitos por tipo de Dedicación del Docente PUCP (Continuación)

	Tiempo Parcial por Asignatura (TPA)	<ul style="list-style-type: none"> - Enseñanza de asignaturas específicas según necesidad. - Contrato por el período que dura la asignatura, sin compromiso de renovación automática.
Profesor Extraordinario	Tiempo Completo (TC)	<ul style="list-style-type: none"> - Categorías como Eméritos o Visitantes. - Pueden estar contratados por periodos cortos para proyectos específicos o cursos intensivos.
	Tiempo Parcial Convencional (TPC)	<ul style="list-style-type: none"> - Involucramiento en actividades académicas específicas sin la carga completa de un profesor ordinario. - Menos de 40 horas y sin compromisos a largo plazo.
	Tiempo Parcial por Asignatura (TPA)	<ul style="list-style-type: none"> - Profesores invitados para cursos específicos o seminarios. - Contrato limitado a la duración de la asignatura o actividad específica.

ANEXO G: Rol Docente Investigador

Tabla G1: Rol Docente Investigador

Requisito	Descripción Detallada
Grado Académico	Debe poseer grado académico de Magíster o Doctor.
Dedicación	Profesores con dedicación de tiempo completo o tiempo parcial convencional son elegibles para desarrollar el rol docente-investigador.
Proyecto de Investigación	Deben contar con un proyecto de investigación aprobado por la instancia respectiva de acuerdo a las disposiciones correspondientes.
Trayectoria en Investigación	Deben tener una trayectoria reconocida en investigación y publicaciones.
Necesidad de Horas	Deben sustentar la necesidad de horas de dedicación al proyecto de investigación y a la producción de las correspondientes publicaciones académicas.
Periodo de Desempeño	El rol docente-investigador se puede ejercer por un periodo mínimo de tres (3) semestres académicos consecutivos.
Renovación del Rol	A solicitud del profesor o de la profesora, puede ser renovado en la siguiente convocatoria, luego de la evaluación de las instancias correspondientes.
Actividades Específicas	Desarrollo de docencia en un máximo de dos (2) cursos por semestre, desarrollo del proyecto de investigación aprobado, asesoría de tesis, y desarrollo de publicaciones académicas.

ANEXO H: Rol Docente Investigador

Tabla H1: Rol Docente Investigador

Año	Evento Importante
1900	Fundación como la Escola Normal de Florianópolis, enfocada en la formación de maestros para la educación primaria en Santa Catarina.
1934	Transformación en la Escola de Engenharia e Ciências, ampliando su oferta a programas técnicos en ingeniería y ciencias aplicadas.
1960	Evolución a universidad completa bajo el nombre de Universidade de Florianópolis.
1961	Cambio oficial de nombre a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) como parte de un esfuerzo nacional por fortalecer la educación superior.
1970-1980	Expansión académica en áreas como salud, artes, ciencias sociales y humanidades, y consolidación como centro de investigación.
1990	Modernización e inicio del proceso de internacionalización mediante asociaciones con universidades extranjeras y programas de intercambio académico.
Siglo XXI	Enfoque en innovación y desarrollo tecnológico, destacando en transferencia de conocimiento y fortalecimiento de infraestructura de investigación.
2024	Reconocida en rankings nacionales e internacionales, como el QS Ranking, por su impacto social y alta producción científica.

ANEXO I: Docentes UFSC por denominación, requisitos y tiempo de dedicación

Tabla I1 : Docentes UFSC por denominación, requisitos y tiempo de dedicación

Clase	Denominación	Niveles	Descripción	Requisitos de entrada	Tiempo de Dedicación
E	Titular	Único	Es la clase más alta en la carrera docente. Los profesores titulares deben demostrar excelencia académica y liderazgo institucional.	<ul style="list-style-type: none"> - Doctorado - Evaluación de desempeño académico - Actividades en docencia, investigación, extensión y administración 	Dedicación Exclusiva (DE)
D	Asociado	1, 2, 3 y 4	Profesores con alto grado de experiencia y contribución académica. Requiere evaluación exhaustiva para su promoción.	<ul style="list-style-type: none"> - Doctorado - Mínimo 2 años en el último nivel de la Clase C - Evaluación de desempeño académico 	Dedicación Exclusiva (DE) o 40 horas
C	Adjunto	1, 2, 3 y 4	Profesores con contribuciones significativas en su área de especialización.	<ul style="list-style-type: none"> - Doctorado - Mínimo 2 años en el último nivel de la Clase B (Asistente) - Evaluación de desempeño académico 	Dedicación Exclusiva (DE) o 40 horas
B	Asistente	1 y 2	Profesores que inician una carrera académica con un enfoque en docencia y actividades de extensión.	<ul style="list-style-type: none"> - Maestría - Promoción desde la Clase A (si cumplen requisitos) o ingreso directo con máster - Evaluación de desempeño para promoción a la Clase C 	Dedicación Exclusiva (DE), 40 horas o 20 horas

**Tabla I1 : Docentes UFSC por denominación, requisitos y tiempo de dedicación
(Continuación)**

Clase	Denominación	Niveles	Descripción	Requisitos de entrada	Tiempo de Dedicación
A	Adjunto A / Asistente A / Auxiliar	1 y 2	La clase de ingreso a la carrera. Dependiendo de su nivel académico, pueden ser promovidos a clases superiores tras evaluaciones.	<ul style="list-style-type: none"> - Doctorado (para Adjunto A) - Maestría (para Asistente A) - Graduación o Especialización (para Auxiliar) 	Dedicación Exclusiva (DE), 40 horas o 20 horas

ANEXO J: Cuadro de conclusiones

Tabla J1: Cuadro de conclusiones

Subcategoría	Similitudes	Diferencias
Salarios	Ambos casos perciben los salarios como inferiores o equivalentes al mercado, no como un factor diferenciador.	En el DACG, pueden tomarse iniciativas para mejorar la percepción del salario; en el CAD, esto está limitado por regulaciones legales.
Estabilidad laboral	Considerada como un atractivo clave en ambas instituciones.	En el CAD, la estabilidad está garantizada por ley, mientras que en el DACG depende de contratos largos sujetos a evaluaciones periódicas.
Paquete de beneficios	Ambos cuentan con beneficios exclusivos para docentes.	El DACG ofrece beneficios personalizables, aunque no siempre se comunican adecuadamente; en el CAD, los beneficios son uniformes y menos flexibles.
Horarios flexibles	Flexibilidad en ambas instituciones para equilibrar vida laboral y personal.	En el DACG, los horarios son diseñados según prioridades, pero la carga laboral puede ser alta; en el CAD, hay más libertad para priorizar áreas.
Recompensas y bonificaciones	Incentivos a la docencia e investigación en ambas instituciones.	En el DACG, hay flexibilidad para diseñar incentivos; en el CAD, las recompensas son reglamentadas por ley, sin ajuste al mérito individual.
Reputación legal laboral	Ambas instituciones cumplen con estándares legales laborales.	En el DACG se trabaja en condiciones adecuadas; en el CAD, la estabilidad y beneficios están definidos por legislación federal.
Significado del Trabajo	Los docentes sienten un profundo propósito al impactar en la formación académica y profesional de los estudiantes.	-
Cultura Corporativa	Cultura académica centrada en la excelencia, colaboración, y bienestar.	En el CAD, los docentes tienen mayor participación en decisiones institucionales; en el DACG, las iniciativas provienen mayormente del nivel administrativo.

Tabla J1: Cuadro de conclusiones (Continuación)

Subcategoría	Similitudes	Diferencias
Relaciones Interpersonales	Las relaciones positivas entre colegas son valoradas en ambas instituciones.	En el CAD, existen áreas especializadas para fomentar relaciones interpersonales; en el DACG, estas iniciativas están más limitadas a la administración.
Adquisición y Uso de Nuevas Competencias	Oportunidades para desarrollar y aplicar competencias valoradas en ambas instituciones.	En el DACG, hay mayor libertad para diseñar estas iniciativas, mientras que en el CAD, son más estructuradas.
Evaluación Objetiva del Desempeño	Ambas cuentan con evaluaciones del desempeño.	En el DACG, las evaluaciones son más personalizadas y realizadas por pares; en el CAD, son genéricas y menos individualizadas, lo que genera insatisfacción.
Espíritu de Trabajo en Equipo	Valoración del trabajo en equipo en ambas instituciones.	En el DACG, se promueven redes internas para fortalecer la colaboración; en el CAD, la burocracia limita la creación de sinergias.
Oportunidades de promoción y rotación	Ambas instituciones cuentan con mecanismos para la promoción profesional.	En el DACG-PUCP los procesos son claros y definidos, mientras que en el CAD-UFSC los procesos son percibidos como burocráticos y poco transparentes.
Acceso a tecnología y equipos modernos	Ambos destacan la necesidad de mejorar el acceso y la formación en tecnología.	El DACG-PUCP cuenta con mayor acceso a tecnología y equipos modernos, mientras que en el CAD-UFSC los equipos son básicos, insuficientes o desactualizados.
Posibilidades de aprendizaje y formación	Ambas instituciones promueven iniciativas de capacitación y desarrollo profesional.	El DACG-PUCP ofrece programas específicos para formación continua, mientras que el CAD-UFSC organiza talleres y seminarios financiados por el gobierno.
Oportunidades de crecimiento profesional	Ambas instituciones ofrecen oportunidades como apoyo a estudios de posgrado y actividades para mejorar competencias.	En el DACG-PUCP las oportunidades son percibidas como variadas, pero con críticas. En el CAD-UFSC, las barreras económicas y de tiempo son comunes.
Desarrollo de carrera y empleabilidad	Ambas instituciones tienen esfuerzos por apoyar el desarrollo profesional de sus docentes.	En el DACG-PUCP se promueve mediante eventos académicos y publicaciones, mientras que en el CAD-UFSC el apoyo es percibido como parcial o insuficiente.

Tabla J1: Cuadro de conclusiones (Continuación)

Subcategoría	Similitudes	Diferencias
Liderazgo y posición en el mercado	Ambas instituciones son referentes destacados en sus contextos nacionales y gozan de buena reputación, pero con áreas de mejora identificadas.	El DACG-PUCP es percibido como un empleador atractivo, mientras que en el CAD-UFSC se destacan en rankings, pero enfrentan desafíos internos más evidentes.
Alcance internacional	Ambas instituciones promueven la internacionalización mediante movilidad académica e iniciativas de investigación.	El DACG-PUCP avanza con programas estructurados como COIL, mientras que el CAD-UFSC depende más de iniciativas individuales y enfrenta falta de financiamiento.
Historia positiva y responsabilidad social	Ambas instituciones tienen un impacto positivo y proyectos de compromiso social que fortalecen el sentido de pertenencia.	En el DACG-PUCP, los docentes con más antigüedad expresan menos orgullo, mientras que en el CAD-UFSC un alto porcentaje muestra orgullo, pero falta visibilidad en logros.
Reputación institucional	Ambas instituciones reconocen la importancia de su reputación para el sentido de orgullo y la conexión emocional de los docentes.	En el DACG-PUCP, la reputación de la universidad es sólida, mientras que en el CAD-UFSC menos del 50% de los docentes sienten orgullo por la institución.
Percepción de altos directivos	La reputación de los altos directivos es relevante para la motivación y desempeño docente en ambas instituciones.	En ambas instituciones, una parte significativa de los docentes percibe que la influencia de los directivos no afecta directamente su desempeño.

ANEXO K: Cuestionario para las entrevistas con los administrativos

GUÍA DE ENTREVISTA PARA ADMINISTRATIVOS

Objetivo a ser atendido: “Describir las iniciativas de atracción desarrolladas por el DACG/CAD para reclutar docentes investigadores como parte del cuerpo de docentes a tiempo completo (TC)”

INTRODUCCIÓN

Buenas(os) días/tardes/noches, gracias por acceder a participar en esta entrevista. Mi nombre es _____, estudiante de Seminario de Investigación 2 de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú / _____. Junto a mi compañer@ _____ nos encontramos realizando la tesis titulada:

“Estudio comparativo sobre las iniciativas de atracción de docentes investigadores y la marca empleadora: casos Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (DACG - PUCP) y Departamento de Ciencias Administrativas (CAD - UFSC)”.

Su punto de vista y trabajo dentro de DACG / UFSC es muy importante para esta investigación, por lo que esta entrevista toma en cuenta los principios de ética de la investigación, en ese sentido, antes de iniciar la entrevista quisiera solicitar su autorización para registrar y usar la información que nos proporcione, para ello nos gustaría que revisara con detenimiento el siguiente protocolo de consentimiento informado.

*Presentar consentimiento informado para ser leído por el entrevistado

Preguntas Generales

Para comenzar, podría brindarnos los siguientes datos:

1. ¿Cuál es su nombre completo?
2. ¿Cuál es su puesto actual dentro del DACG / UFSC?

Preguntas

Sección 1: Contextual

Entender la alineación entre los objetivos estratégicos y la visión general es fundamental para garantizar el desarrollo adecuado de la PUCP y el DACG. En ese sentido, podría comentarnos:

1. ¿Cuáles considera que son los principales objetivos estratégicos actuales de la PUCP y el DACG y cómo se están implementando para lograr la visión de la universidad y el Departamento?
2. ¿Cuál es el perfil específico que se busca en los docentes durante los procesos de atracción del DACG y la Universidad?
 - a. ¿Cómo se describe y comunica este perfil específico a los candidatos durante el proceso de atracción?
3. ¿La Universidad realiza alguna acción específica para atraer este perfil?
4. ¿Qué acciones específicas lleva a cabo el DACG para atraer a este perfil docente?
¿Podría explicarlo?
 - a. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan en la búsqueda y atracción de este perfil docente?
5. ¿En qué se basa su oferta para la atracción de docentes a TC?
6. En su opinión, ¿cuáles son los atributos/características más atractivas para trabajar en el DACG para un profesor a tiempo completo?
7. ¿Qué ventajas piensa que tiene la PUCP / DACG sobre otras universidades y departamentos de Gestión?
8. En caso contrario, ¿Qué debilidades piensa que la PUCP / DACG sobre otras universidades y departamentos de Gestión?
9. ¿Cómo se desarrolla el proceso de reclutamiento y selección de docentes a tiempo completo en el DACG/CAD?
 - a. Podría describir ¿cuáles son las etapas clave del proceso y el tiempo que suele durar el proceso?
 - b. ¿Con qué frecuencia finaliza un proceso de reclutamiento sin candidatos seleccionados y cuáles suelen ser las razones más comunes para esto?
10. ¿Qué indicadores o métricas utiliza el DACG para medir la efectividad del proceso de atracción de talento docente?

Sección 2: Promoción y publicidad

La promoción de vacantes docentes es clave para la estrategia de atracción del DACG, destacando el uso de canales, plataformas y mensajes efectivos. En ese sentido, podría comentarnos si:

11. ¿El DACG participa activamente en eventos académicos, conferencias o ferias de empleo para promover la atracción de docentes a tiempo completo?
12. ¿Se utilizan plataformas en línea o redes académicas para atraer candidatos?
13. ¿Cuál es el proceso para publicitar las oportunidades de empleo para investigadores a tiempo completo en el DACG?
 - a. ¿Cuáles son los mensajes clave que se destacan en la publicidad de vacantes para docentes a tiempo completo? ¿Cuáles son los mensajes clave que se destacan en la publicidad de vacantes para docentes a tiempo completo?
14. ¿De qué manera se comunican los componentes internacionales del DACG?
 - a. ¿Cómo cree usted que esto influye en la atracción de docentes a TC?

Sección 3: Marca empleadora

15. ¿Institucionalmente se conoce el concepto de Employer Branding?
 - a. En caso sí, ¿se utiliza de manera integrada o solo en algunos casos? ¿Existe algún documento formal que respalde su implementación? ¿Por qué considera importante la marca empleadora para la Universidad?
 - b. Si la Universidad conoce el concepto pero no lo implementa, ¿cuáles son las razones para no trabajarlo activamente?
 - c. Caso no, continuar

Dimensión material/monetaria

16. ¿Cuál es la política salarial que se practica en la universidad para los docentes a TC? ¿Qué factores considera que influyen en la definición de la política salarial para los docentes a tiempo completo en la Universidad? ¿Está al tanto de cómo se comparan estas políticas con las de otras universidades?
17. ¿La Universidad cuenta con una política de recompensas y bonificaciones para los docentes?

- a. Caso sí, ¿cuáles son los criterios utilizados para aplicar estas recompensas, y están alineados con los objetivos de la PUCP?
 - b. Caso no, continuar
18. ¿La PUCP y el DACG ofrecen un paquete de beneficios a los docentes a tiempo completo?
- a. Si es así, ¿qué se ofrece?
 - b. Caso no, continuar
19. ¿Cómo describiría la jornada laboral de los docentes a tiempo completo en el DACG, incluyendo horarios, descansos y vacaciones?
- a. ¿Los horarios de trabajo son flexibles para los docentes?
 - i. Caso sí. Explicar
 - ii. Caso no. Continuar
20. ¿Qué políticas o prácticas existen en la institución para asegurar la estabilidad laboral de los docentes, y cómo percibe que estas influyen en su bienestar general?

Dimensión psicológica

21. ¿Cómo considera que son las oportunidades actuales para que los docentes desarrollen nuevas competencias y compartan conocimientos con sus colegas dentro del departamento?
- a. ¿Cómo está estructurado?
 - b. Caso no. Continúa
22. ¿De qué manera el DACG procura asignar a los docentes TC tareas que sean gratificantes y que les permitan sentir un sentido de propósito y valor en su trabajo diario?
- a. ¿Podría compartir ejemplos de cómo se fomenta la percepción de que el trabajo de los investigadores tiene un impacto positivo a través de la entrega de productos o servicios de calidad?
23. ¿Cómo define la cultura y clima del DACG/CAD?

- a. ¿Existe algún proceso de trabajo que tenga como objetivo mantener o mejorar la cultura organizacional?
24. ¿Cómo se promueve dentro del DACG un ambiente de trabajo amigable y positivo entre los docentes, fomentando relaciones interpersonales saludables y un espíritu de trabajo en equipo?
- a. ¿Existen políticas o prácticas específicas que respalden la colaboración y el apoyo mutuo entre los miembros del equipo?
 - b. ¿Cómo se resuelven los conflictos interpersonales?
 - c. ¿Existe un proceso de evaluación del desempeño docente?
 - d. Si es así, ¿Qué criterios son la evaluación? ¿Existe una etapa de retroalimentación en relación con esta evaluación?
25. ¿Cómo se trabaja la marca PUCP?
- a. De qué manera la PUCP y el DACG comunica y refuerza los atributos simbólicos de la universidad? Marca PUCP.

Dimensión organizacional

26. ¿Cómo perciben los docentes a tiempo completo el liderazgo y la posición del DACG en el ámbito académico?

La internacionalización del DACG puede ofrecer oportunidades de crecimiento global y experiencias multiculturales, aspectos clave en la atracción de docentes a tiempo completo, en ese sentido, nos podría comentar:

27. ¿De qué manera se trabaja la internacionalización del DACG para los docentes a TC?
- a. ¿Considera que el alcance internacional de las actividades del DACG contribuye a atraer nuevos talentos externa o internamente?
 - b. ¿Qué importancia tiene el perfil internacional del DACG en la atracción de docentes a tiempo completo?
 - c. ¿Cuáles han sido los avances para lograr este objetivo? Brindar un ejemplo
28. ¿Cómo se trabaja la reputación y responsabilidad social de la PUCP dentro del DACG?
- a. ¿Cómo considera que esto influye en la atracción de docentes a tiempo completo?

- b. ¿De qué manera se trabajan las historias positivas dentro del DACG para apoyar este proceso?
29. ¿Cómo percibe la reputación del equipo de trabajo del DACG y sus Autoridades?
- a. ¿Cómo cree que esto influye en la atracción de nuevos talentos?

Dimensión funcional

30. ¿Existen oportunidades de crecimiento profesional y/o rotación interna dentro del DACG?
- a. Caso sí ¿Podría explicarlo? ¿Cuáles son los criterios de elegibilidad?
31. ¿Cómo funciona el acceso de los docentes a las tecnologías y equipos disponibles en la Universidad?
32. ¿El DACG y la PUCP desarrollan programas de capacitación, mentoría o formación de alto nivel?
33. ¿Cómo considera que las oportunidades actuales de capacitación, tareas desafiantes y aplicación de conocimientos impactan en la motivación y compromiso de los docentes en esta institución?
- a. Caso no, continuar
34. ¿Hay oportunidades para que los docentes puedan realizar estudios de posgrado, especialmente en el extranjero?

La docencia centrada en el aprendizaje crítico y la investigación se han vuelto fundamentales para la reputación y calidad de las universidades. Por ello incentivar y atraer a docentes que equilibren ambos roles es clave. En ese sentido, podría comentarnos:

35. ¿De qué manera desde la PUCP y el DACG se incentiva a los docentes a TC a realizar investigación?

Para concluir, ¿cuáles son los factores más importantes para la atracción de docentes a tiempo completo en el DACG? ¿Por qué los considera así?"

Por último, ¿le gustaría añadir algún comentario sobre la atracción de docentes a TC?

Muchas gracias por el tiempo brindado.

ANEXO L: Cuestionario para los docentes de tiempo completo recién incorporados y con mayor antigüedad

Objetivo a ser atendido: Describir los atributos de las dimensiones de marca empleadora presentes en las iniciativas de atracción del DACG valoradas y con mayor impacto por los docentes a tiempo completo (TC)

Cuestionario para docentes con mayores años de dedicación

Introducción:

Estimado/a profesor/a:

Somos Yanira Villena y Angelo Meza, estudiantes de Seminario de Investigación 2 en formato COIL (Collaborative Online International Learning) de la Facultad de Gestión y Alta Dirección - PUCP. Actualmente estamos realizando nuestra tesis titulada: *“Estudio comparativo sobre las iniciativas de atracción de docentes a tiempo completo y la marca empleadora en Perú y Brasil: casos Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (DACG - PUCP) y Departamento de Ciencias Administrativas (CAD - UFSC)”*

El objetivo de esta encuesta es poder conocer su percepción sobre los atributos de la marca empleadora y las iniciativas de atracción implementadas en el Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (DACG) de la PUCP. A través de sus respuestas, buscamos identificar los elementos valorados y con mayor impacto en su experiencia profesional dentro de la institución.

Sus opiniones y percepciones serán de gran valor para el desarrollo de nuestra investigación, ya que permitirán realizar un análisis comparativo con el Departamento de Ciencias Administrativas (CAD) de la UFSC en Brasil.

Instrucciones:

Por favor, responda cada pregunta con sinceridad. En todo momento, la información que nos brinde será trabajada cuidando todos los principios y normativa de confidencialidad y protección de datos y serán utilizadas únicamente con fines académicos.

Si tienes alguna duda o sugerencia, no dudes en escribirnos al correo: yesly.villena@pucp.edu.pe

¡Muchas gracias de antemano por su colaboración!

¿Deseas participar en el Estudio?*

() Sí

No

1. ¿Cuál es tu grupo de edad?

menos de 30 años

De 31 a 49 años

más de 50 años

2. ¿Con qué género se identifica mejor?

Femenino

Masculino

Otro

3. ¿Cuál es su nivel educativo actual?

Posgrado Doctorado

Posgrado Maestría (MBA, Magíster, etc.)

Título de Segunda Especialidad

Otra...

4. ¿Cuál fue su experiencia laboral antes de ingresar a la carrera docente?

Trabajó en el área corporativa / estatal (no académico)

Trabajó en otras instituciones educativas / académicas

Trabajó en la PUCP después de graduarse

Trabajó independientemente

Inició en la PUCP en forma parcial mientras laboraba en otra industria, pero ahora está a tiempo completo

otra

5. Perú: ¿Qué es lo que más te motivó a postular para una posición de tiempo completo dentro de DACG? *(Puede elegir más de una respuesta)*

Brasil: ¿Qué es lo que más te motivó a postular al examen público de la UFSC en particular? *(Puede elegir más de una respuesta)*

- Reputación académica y/o investigadora.
- Estabilidad laboral y/o beneficios.
- Infraestructuras y/o carrera docente.
- Ubicación geográfica y/o familiar.
- Otros

6. ¿Cuándo inició su vínculo actual con la universidad?

- Menos de tres años
- Más de 3 y menos de 5 años
- Más de 5 y menos de 9 años
- Más de 9 y menos de 13 años
- Más de 13 años

7. ¿Cuál o cuáles roles ha desempeñado en el DACG? *(Puede elegir más de una respuesta)*

- Rol docente
- Rol docente - investigador
- Rol docente - gestor

8. ¿Cuál es tipo de dedicación?*

- Tiempo Completo - Principal
- Tiempo Completo - Asociado
- Tiempo Completo - Auxiliar
- Tiempo Completo - Contratado
- Otro: _____

Sección 3 - Dimensión material/monetaria

Subcategoría: salario superior al mercado

9. ¿Cómo percibe la remuneración que recibe en su carrera como docente en comparación con otras universidades?

- Por encima de lo que pagan otras universidades
- Equivalente a otras universidades
- Por debajo de lo que ofrecen otras universidades
- Otro

10. ¿Cómo percibe la remuneración que recibe en su carrera como docente en comparación con otros rubros o industrias? En consideración con el nivel académico que tiene

- Por encima de lo que pagan otros rubros e industrias
- Equivalente a otros rubros e industrias
- Por debajo de lo que ofrecen otros rubros e industrias
- otro

Subcategoría: sistema de recompensas y bonificaciones justas alto desempeño y por investigación

11. ¿Cuál es su opinión sobre la Asignación Especial por Alto Desempeño (AEAD) en Docencia?

Explicar: _____

12. ¿Cuál es su opinión sobre la Asignación Especial por Alto Desempeño (AEAD) en Investigación?

Explicar: _____

Subcategoría: seguridad en el empleo o garantía de empleo estable

13. ¿Considera que la universidad ofrece garantía de empleo estable?

- Sí

() No

() Entiendo que estas son cuestiones relacionadas con mi desempeño.

Subcategoría: los horarios flexibles y equilibrados

14. ¿Considera que su jornada laboral, según lo establecido en su plan de trabajo le proporciona flexibilidad para equilibrar su vida personal y profesional? Por favor, explique

Subcategoría: paquete de beneficios atractivo y personalizado

15. ¿Qué tan importantes son para usted los beneficios ofrecidos por la PUCP como docente?

Instrucción: Evalúe la relevancia de cada beneficio en su experiencia como docente en la PUCP

muy importante - importante - poco importante - indiferente

() **Beneficios de ley:** vacaciones, licencias por enfermedad, asignación familiar, seguro médico, entre otros.

() **Beneficio exclusivo PUCP:** cuponera de descuentos (eventos culturales, librería y CCPUCP), préstamos bancarios con tasas preferenciales, entre otros.

() **Beneficios de bienestar familiar PUCP:** adelanto de remuneraciones por emergencia, servicio de salud PUCP, programa bebé PUCP, programa de semibecas CEPREPUC para hijos de trabajadores, entre otros.

() **Beneficios calidad de vida PUCP:** campañas de salud, horario de verano, programa PUCP saludable, entrega de uniformes industriales.

() **Beneficio formación PUCP:** acceso a estudios de postgrado y formación continua, bonificación por grado académico, capacitación en el IDU, descuento en idiomas católica, entre otros.

() **Beneficios de reconocimiento PUCP:** bonificación por 25 y 30 años de servicio, fechas especiales, programa de reconocimiento institucional, entre otros.

Explicar: _____

Subcategoría: reputación de la organización como empleador en términos legales laborales

16. En relación con la pregunta anterior, ¿Cuál es su percepción sobre los beneficios ofrecidos? Por favor, explique

17. ¿Percibe que el DACG ofrece beneficios exclusivos para los docentes del Departamento? Por favor, explique

18. ¿Consideras que la PUCP tiene buena reputación entre los profesores y el ámbito académico? Por favor, explique

Sección 4 - Dimensión psicológica

Subcategoría: oportunidades para utilizar y adquirir nuevas competencias entre pares

19. ¿Sientes que dentro del DACG se promueven oportunidades y/o espacios para compartir y aprender entre colegas? Por favor, explique

Subcategoría: significado del trabajo

20. ¿Considera que el trabajo como docente que realiza dentro del DACG es significativo para usted? *(Puede elegir más de una respuesta)*

(Opción múltiple)

- Sí, tiene un impacto social importante.
- Sí, me aporta estatus en mi círculo de relaciones.
- Sí, representa el cumplimiento de un sueño de un ser querido.
- Sí, es la realización de un sueño personal..
- No, no tiene un significado para mí.
- Otro: _____

Subcategoría: cultura corporativa fuerte y positiva

21. En su opinión, la cultura organizacional (valores, creencias, normas, lenguajes y convivencia) de la PUCP y el DACG:

(Opción múltiple)

- Considero que es fuerte y positivo
- Implica positivamente mi permanencia en la institución

- No entiendo las implicaciones de la cultura organizacional en la vida cotidiana
- Siento implicaciones negativas de la cultura organizacional.
- Otro: _____

Subcategoría: relaciones interpersonales positivas

22. ¿Cómo describiría su experiencia en cuanto a las relaciones con sus colegas y el ambiente de trabajo dentro del DACG? Por favor, explique

Explicar: _____

Subcategoría: espíritu de trabajo en equipo

23. **¿Cómo se fomenta el trabajo en equipo dentro del DACG?** *(Puede elegir más de una respuesta)*

- Colaboraciones y acompañamiento entre docentes
- Colaboraciones entre cursos
- Intercambio de recursos y buenas prácticas
- Participación conjunta en comités académicos
- No percibo trabajo en equipo
- Otro: _____

Subcategoría: evaluación objetiva del desempeño

24. ¿Cómo considera que es el proceso de evaluación del desempeño dentro del DACG?

- Es claro y objetivo, con criterios bien definidos y transparentes.
- Es en su mayoría claro, pero algunos criterios no están totalmente definidos.
- A veces es confuso o ambiguo en cuanto a los criterios de evaluación.
- Es poco claro y deja dudas sobre los criterios y procedimientos de evaluación.
- No se comunica claramente y parece subjetivo o poco estructurado.

Subcategoría: atributos de marca

25. **¿Qué significa para usted ser docente PUCP?**

Explicar: _____

Sección 5 - Dimensión funcional

Subcategoría: oportunidades de promoción y rotación dentro de la empresa

26. ¿Conoces los criterios de la carrera profesoral?

- Es claro y objetivo, con criterios bien definidos y transparentes.
- Es en su mayoría claro, pero algunos criterios no están totalmente definidos.
- A veces es confuso o ambiguo en cuanto a los criterios de evaluación.
- Es poco claro y deja dudas sobre los criterios y procedimientos de evaluación.
- No se comunica claramente y parece subjetivo o poco estructurado.

otra:

Subcategoría: acceso a la última tecnología y equipos modernos

27. ¿Cómo percibes el acceso a la tecnología e infraestructura proporcionados por el DACG y la PUCP para realizar tus actividades laborales?

- Cumple y supera los disponibles en otras instituciones
- Cumple con lo requerido para realizar mis actividades
- Cumple al mínimo

No cumple con lo mínimo requerido

Subcategoría: posibilidades de aprendizaje y formación de alto nivel

28. ¿Cómo crees que las oportunidades de capacitación y desarrollo profesional ofrecidas por la PUCP y el DACG han influido en tu desempeño y motivación laboral

- He notado que las capacitaciones me mantienen actualizado y me ayudan a sentirme valorado como docente
- He notado que las capacitaciones me permiten aplicar lo aprendido en proyectos desafiantes y me ayuda a sentirme más seguro en mi rol y a tomar decisiones mejor fundamentadas.

He notado falta de programas de capacitación, lo que me hace sentir estancado y menos comprometido.

Nunca he participado en un programa de capacitación y desarrollo profesional del DACG y la PUCP pero me gustaría

Nunca he participado en un programa de capacitación y desarrollo profesional del DACG y la PUCP y no está dentro de mis planes a corto plazo

¿Tienes una opinión adicional?: _____

Subcategoría: oportunidades para el crecimiento profesional y personal

29. ¿Consideras que la universidad ofrece suficientes oportunidades para tu crecimiento profesional y personal, incluyendo opciones de estudios de posgrado y programas internacionales que puedan mejorar tus competencias y empleabilidad futura? Por favor, explique

Explicar: _____

Subcategoría: posibilidad de desarrollar la carrera y mejorar la empleabilidad

30. ¿Consideras que el DACG brinda espacios para reconocer públicamente tu desempeño y los logros alcanzados como docente? Por favor, explique

Sí

No

Explicar: _____

Sección 6 - Dimensión Organizacional

Subcategoría: liderazgo y la posición en el segmento de mercado

31. ¿Cómo considera que se posiciona la marca Gestión PUCP dentro del ámbito académico?

Creo que el DACG tiene una reputación excelente y de prestigio en el ámbito académico.

Creo que el DACG tiene una buena reputación y es reconocida en el sector académico.

Creo que el DACG tiene una buena reputación pero podría mejorarse

Creo que la reputación del DACG es regular y podría mejorarse
Creo que el DACG aún no es reconocida en el ámbito académico

Subcategoría: alcance internacional de las actividades de la empresa

32. ¿Considera que el DACG promueve espacios de internacionalización de actividades para los docentes? Por favor, explique

Explicar: _____

Subcategoría: historia positiva de la empresa y responsabilidad social corporativa

33. ¿Cómo percibes la historia de la Universidad y su papel en la responsabilidad social?

Conozco y me siento orgulloso de ser parte

Lo sé

No sé

¿Tienes una opinión adicional?: _____

Subcategoría: fuerte reputación de las marcas de consumo de la empresa

34. ¿Qué percepciones tiene respecto a trabajar en el DACG en términos de orgullo y calidad educativa? Por favor explique

Explicar: _____

Subcategoría: reputación de los altos directivos como líderes y referentes

35. ¿En qué medida la reputación y trabajo de los directivos del DACG inspira o influyen en tu labor docente?

Explicar: _____

Subcategoría: ATRACCIÓN

36. ¿Qué tan importantes son para usted estos beneficios como docente?

Instrucción: Evalúe la relevancia de cada beneficio en su experiencia como docente

(Opción múltiple)

() Monetario y/o material: salario, bonificaciones, empleo estable, horarios flexibles y equilibrados, paquete de beneficios atractivo y personalizado, la reputación de la PUCP en el ámbito académico

() Psicológica: Nuevas competencias, Significado del trabajo, Cultura corporativa fuerte y positiva, Relaciones interpersonales positivas, evaluación de desempeño, trabajo en equipo y la marca PUCP.

() Funcional: Oportunidades de promoción y rotación, acceso a la última tecnología y equipos modernos, posibilidades de aprendizaje entre pares, oportunidades para el crecimiento profesional y personal, y la carrera docente y mejora de la empleabilidad

() Organización: liderazgo y la posición de la PUCP en el ámbito académico, alcance internacional de las actividades como docente, historia de la PUCP y su responsabilidad social, calidad educativa, reputación del DACG y reputación de los altos directivos

37. ¿Qué tan importantes son para usted estos beneficios para promover el rol de docente investigador en el DACG?

Instrucción: Evalúe la relevancia de cada beneficio en su experiencia como docente

(Opción múltiple)

() Monetario y/o material: salario, bonificaciones, empleo estable, horarios flexibles y equilibrados, paquete de beneficios atractivo y personalizado, la reputación de la PUCP en el ámbito académico

() Psicológica: Nuevas competencias, Significado del trabajo, Cultura corporativa fuerte y positiva, Relaciones interpersonales positivas, evaluación de desempeño, trabajo en equipo y la marca PUCP.

() Funcional: Oportunidades de promoción y rotación, acceso a la última tecnología y equipos modernos, posibilidades de aprendizaje entre pares, oportunidades para el crecimiento profesional y personal, y la carrera docente y mejora de la empleabilidad

() Organización: liderazgo y la posición de la PUCP en el ámbito académico, alcance internacional de las actividades como docente, historia de la PUCP y su responsabilidad social, calidad educativa, reputación del DACG y reputación de los altos directivos

38. Si actualmente realiza investigación, ¿Cuál es su principal motivación?

Explicar

39. ¿Tiene algún comentario adicional respecto al estudio o sobre la marca empleadora del DACG-PUCP?

Explicar

¡Muchas gracias por tu participación!

Estudio comparativo sobre las iniciativas de atracción de docentes investigadores y la marca empleadora

INFORME DE ORIGINALIDAD

9%

INDICE DE SIMILITUD

9%

FUENTES DE INTERNET

3%

PUBLICACIONES

3%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru Trabajo del estudiante	2%
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	2%
3	tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	departamento-ciencias-gestion.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1%
5	issuu.com Fuente de Internet	<1%
6	repositorio.cidecuador.org Fuente de Internet	<1%
7	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	<1%
8	files.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1%

9	Submitted to Universidad de San Martín de Porres Trabajo del estudiante	<1 %
10	d.documentop.com Fuente de Internet	<1 %
11	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1 %
12	apps.ucsm.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
13	(Carlinda Leite and Miguel Zabalza). "Ensino superior: inovação e qualidade na docência", Repositório Aberto da Universidade do Porto, 2012. Publicación	<1 %
14	Submitted to Universidad San Marcos Trabajo del estudiante	<1 %
15	agenda.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
16	biblioteca.ciencialatina.org Fuente de Internet	<1 %
17	wolfagenciademarketing.com Fuente de Internet	<1 %
18	revistas.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %

19	ojs.aden.org Fuente de Internet	<1 %
20	files.pucp.education Fuente de Internet	<1 %
21	repositorio.lamolina.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
22	www.risti.xyz Fuente de Internet	<1 %
23	Paredes, Tatiana Rafaela Micalay. "La Satisfaccion Laboral en Docentes Universitarios. un Estudio de Caso de Docentes de Ingenieria con Dedicacion de Tiempo Completo de una Universidad Privada de Lima", Pontificia Universidad Catolica del Peru - CENTRUM Catolica (Peru), 2021 Publicación	<1 %
24	docta.ucm.es Fuente de Internet	<1 %
25	dspace.ups.edu.ec Fuente de Internet	<1 %
26	facultad.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
27	repositorio.unbosque.edu.co Fuente de Internet	<1 %

accesoabierto.uh.cu

28

Fuente de Internet

<1 %

29

profesorado.pucp.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

30

wiki2.org

Fuente de Internet

<1 %

31

dspace.uib.es

Fuente de Internet

<1 %

32

repositorio.ulvr.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

33

repositorio.upp.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

34

sydney.edu.au

Fuente de Internet

<1 %

35

www.superprof.es

Fuente de Internet

<1 %

36

apirepositorio.unh.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

37

pesquisa.bvsalud.org

Fuente de Internet

<1 %

38

apirepositorio.unu.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

39

repositorio.puce.edu.ec

Fuente de Internet

<1 %

40	repositorio.uchile.cl Fuente de Internet	<1 %
41	repositorio.upch.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
42	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
43	uvadoc.uva.es Fuente de Internet	<1 %
44	vdocumento.com Fuente de Internet	<1 %
45	www.cne.gob.pe Fuente de Internet	<1 %
46	www.fceia.unr.edu.ar Fuente de Internet	<1 %
47	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
48	www.todopolitica.com Fuente de Internet	<1 %
49	es.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
50	www.bdae.org.br Fuente de Internet	<1 %
51	www.ceneval-examen.com Fuente de Internet	<1 %

52

www.researchgate.net

Fuente de Internet

<1 %

53

www.theibfr.com

Fuente de Internet

<1 %

54

www.uacj.mx

Fuente de Internet

<1 %

55

www.uv.mx

Fuente de Internet

<1 %

56

cdn.www.gob.pe

Fuente de Internet

<1 %

57

Submitted to lasallemx

Trabajo del estudiante

<1 %

58

Submitted to Universidad Internacional de la Rioja

Trabajo del estudiante

<1 %

59

de Paz Florindez, Karen Yosmira | Catherine Mariel, Rios Rodriguez | Ricardo David, Meza Chuquizuta | Pedro René et al. "Modelo Prolab: Former.TECH, Una Consultora de Recursos Humanos en Tecnología", Pontificia Universidad Catolica del Peru (Peru)

Publicación

<1 %

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 15 words

Excluir bibliografía

Activo