



MARCA EMPLEADORA Y ATRACCIÓN DE TALENTO DOCENTE: CASO DEL DACG-PUCP

YESLY YANIRA VILLENA SUAREZ

Pontificia Universidad Católica del Perú

yesly.villena@pucp.edu.pe

ANGELO GERMAN MEZA VILLALVA

Pontificia Universidad Católica del Perú

angelo.mez@pucp.edu.pe

GONZALO RAFAEL MERINO BRAGA

Pontificia Universidad Católica del Perú

gmerinob@pucp.edu.pe

RESUMEN

Este artículo analiza las estrategias de atracción de talento docente implementadas por el Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (DACG) de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), desde el enfoque de marca empleadora. A través de un estudio cualitativo y de diseño transversal, se identifican las percepciones del profesorado respecto a las dimensiones económica, funcional, psicológica y organizacional. Los resultados revelan fortalezas como la estabilidad laboral y el prestigio institucional, pero también tensiones en el acceso a beneficios y la comunicación interna. Se concluye que una mayor alineación entre la experiencia interna y la imagen externa es esencial para fortalecer la propuesta de valor del DACG-PUCP como empleador académico competitivo pues, fortalecer su marca empleadora contribuye a consolidar su posicionamiento como empleador atractivo dentro del ámbito universitario peruano.

Palabras clave: marca empleadora; atracción de talento; educación superior

1. INTRODUCCIÓN

En el contexto actual de alta competencia, las organizaciones enfrentan desafíos crecientes para diferenciarse, desafío que está estrechamente vinculado a su capacidad para atraer talento. En el caso de las universidades, esta necesidad adquiere una dimensión crítica, dado que su principal activo es el capital humano, lo que las obliga a diseñar estrategias eficaces para captar a los mejores docentes e investigadores (Donaire et al., 2022; Shirkhodaie et al., 2019). Esta exigencia se intensifica a medida que la docencia universitaria transita hacia un enfoque centrado en el aprendizaje crítico de los estudiantes (Perrenoud, 2017), donde el rol del profesor-investigador se convierte en un componente clave para la calidad académica y la reputación institucional. Como señalan Altbach et al. (2009), los docentes mejor calificados son aquellos que logran articular equilibradamente la enseñanza con la investigación, fortaleciendo así el prestigio de sus instituciones.

En el caso peruano, el rol del docente investigador ha cobrado una importancia creciente en los últimos años. Entre 2014 y 2017, las publicaciones científicas en revistas indexadas por Web of Science se duplicaron, pasando de 1,542 a 3,004 (SUNEDU, 2021). Este avance se enmarca en la Ley Universitaria N.º 30220, que reconoce la investigación como una función esencial de las universidades y promueve la producción de conocimiento y tecnología orientada a las necesidades sociales (Art. 48, Ley de Educación Superior). Sin embargo, pese a estos progresos, persisten brechas significativas en la atracción y retención de docentes investigadores, principalmente por las limitaciones en el acceso a recursos, financiamiento y condiciones laborales competitivas (Armijos, 2018).

Según datos del INEI, en Perú existen aproximadamente 70,000 docentes universitarios, pero solo el 4.86% estaba registrado como investigador en el Renacyt en 2019, cifra que aumentó a 4,185 en 2022 (SUNEDU, 2021; Ministerio de Educación, 2022). Esta estadística evidencia el reto estructural que enfrentan las universidades peruanas para consolidar una masa crítica de docentes investigadores que contribuyan al desarrollo académico y científico del país.

A ello se suman factores como los salarios poco competitivos y la ausencia de beneficios complementarios, que dificultan la captación de talento académico. El Global Salary Survey 2024 de Mercer revela que, en América Latina, los docentes universitarios perciben ingresos por debajo de los estándares de otras profesiones con similar nivel educativo, lo cual representa un obstáculo en la construcción de propuestas de valor atractivas (Bertoni et al., 2020). Del mismo modo, aspectos como la flexibilidad laboral, el equilibrio entre vida personal y profesional, y las oportunidades de desarrollo académico se han vuelto cada vez más valorados por el talento docente (Gallup, 2023).

Ante esta realidad, la marca empleadora se posiciona como un enfoque estratégico clave para las universidades que buscan fortalecer su capacidad de atracción. A través de una propuesta integral que combine beneficios tangibles e intangibles como la reputación institucional, las

oportunidades de crecimiento profesional y un entorno académico estimulante, las instituciones pueden proyectarse como empleadores deseables y competitivos (Backhaus; Tikoo, 2004; Van den Brink et al., 2013).

En el contexto peruano, esta problemática se intensifica si se considera que el mercado laboral corporativo ofrece condiciones más atractivas que el académico. Como señala Bertoni et al. (2020), los docentes universitarios en América Latina perciben remuneraciones inferiores a las de otras profesiones con igual nivel educativo, lo que limita la competitividad del sector educativo superior. A su vez, Gallup (2023) reporta que los trabajadores del conocimiento priorizan aspectos como el desarrollo profesional, la flexibilidad y el reconocimiento, factores más promovidos por el sector privado. Esta disparidad estructural genera una fuga potencial de talento académico hacia espacios corporativos, especialmente entre jóvenes investigadores. Frente a ello, resulta indispensable analizar cómo las dimensiones de la marca empleadora universitaria (económica, psicológica, funcional y organizacional) pueden adaptarse a esta realidad para fortalecer la propuesta de valor institucional.

En el Perú, la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) ocupa un lugar destacado en términos de reputación académica, ubicándose en el puesto 9 a nivel de Latinoamérica según el QS World University Rankings by Subject 2025. En este contexto, el Departamento Académico de Ciencias de la Gestión (DACG) constituye una unidad académica representativa de este esfuerzo institucional. Integrado en la Facultad de Gestión y Alta Dirección que está acreditada por la European Foundation for Management Development (EFMD), el DACG reúne a docentes comprometidos con la enseñanza, la investigación y la responsabilidad social en el campo de la gestión (PUCP, 2018; Martínez-Hague; Torres, 2024).

A pesar del creciente interés en la atracción de talento docente investigador en el ámbito universitario, aún se conoce poco sobre cómo los docentes perciben los atributos que componen la marca empleadora en su entorno institucional. En el caso del DACG-PUCP, no existe una caracterización sistemática de cuáles son las dimensiones que generan mayor impacto en la percepción del valor de pertenecer a esta unidad académica en línea sobre el conocimiento del concepto de marca empleadora. Esta falta de información limita el diseño de estrategias de atracción más focalizadas. En este sentido, el presente estudio busca responder: ¿cuáles son los atributos de la marca empleadora que los docentes a tiempo completo del DACG-PUCP valoran y perciben como más influyentes en su decisión de vincularse y permanecer en la institución?

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

En los entornos organizacionales actuales, la gestión del talento humano ha dejado de ser un proceso meramente operativo para convertirse en un componente estratégico fundamental. Ha evolucionado desde una visión operativa hacia un enfoque estratégico que reconoce el valor del capital humano como ventaja competitiva sostenible (Chiavenato, 2009; Castro; Delgado, 2020). En el ámbito universitario, este cambio se manifiesta con especial intensidad debido a que el talento docente y de investigación es el principal activo para alcanzar excelencia académica y producción científica (Altbach et al., 2009). La atracción de talento, entendida como el proceso por el cual las instituciones captan profesionales que se alinean con sus valores y objetivos, se

convierte así en un componente esencial de la sostenibilidad universitaria (Huselid, 1995; Santamaría et al., 2023). En este proceso, la atracción de talento se vuelve crítica: constituye el primer paso para garantizar la incorporación de personas con alto potencial, que compartan los valores institucionales y respondan eficazmente a los retos del entorno.

A medida que el entorno laboral se vuelve más dinámico y competitivo, las organizaciones han recurrido a herramientas más sofisticadas para atraer talento. Una de las más relevantes es la marca empleadora, entendida como la imagen proyectada por la empresa en su rol de empleador. Esta no solo responde a una estrategia comunicacional, sino que implica una propuesta de valor que articula beneficios tangibles e intangibles ofrecidos a los colaboradores. Desde la definición clásica, se ha consolidado como un concepto integrador y una herramienta estratégica para gestionar la percepción que tienen los potenciales y actuales colaboradores sobre su institución empleadora (Ambler; Barrow, 1996; Sullivan, 1999). Todas interconectadas en la experiencia laboral percibida por los empleados y candidatos.

La presente investigación se fundamenta en el modelo de marca empleadora basado en la revisión bibliográfica de diversos autores, que distinguen 4 dimensiones. La dimensión económica involucra compensaciones monetarias, estabilidad laboral, horarios flexibles y beneficios tangibles (Martínez-Hague, 2021). Autores como Berthon et al. (2005), Kucherov; Zavyalova (2012), y Miguélez; Prieto (2008) subrayan su papel en la atracción y motivación del talento. La dimensión psicológica incluye el significado del trabajo, la cultura positiva, el clima organizacional, las relaciones interpersonales y el sentido de pertenencia (Martínez-Hague, 2021). Ahmad et al. (2019), Turban (2001) y Theurer et al. (2018) destacan cómo estas características incrementan la motivación y el compromiso. La dimensión funcional del entorno laboral son clave para el desarrollo profesional y personal. Incluye oportunidades de promoción, rotación interna, acceso a tecnología moderna y programas de formación fortalecen la productividad y motivación del talento (Berthon et al., 2005; Turban, 2001; Martinez-Hague, 2021). Las posibilidades de realizar estudios de posgrado o participar en mentorías refuerzan la empleabilidad (Tanwar; Prasad, 2016). Asimismo, la cultura organizacional, el reconocimiento y un clima positivo enriquecen la experiencia laboral (Barrow; Mosley, 2005). La dimensión organizacional refiere al liderazgo en el mercado, el alcance internacional y la reputación corporativa fortalecen la empleabilidad (Villani, 2017; Kucherov; Zavyalova, 2012; Bakanauskiene et al., 2017; Martinez-Hague, 2021). Además, el prestigio de sus marcas (Bodderas et al., 2011; Uppal et al., 2017) y de sus líderes (Cordova; Melina, 2020) refuerzan el atractivo para los postulantes.

Estas dimensiones, han sido utilizadas para diagnosticar las fortalezas y debilidades de una organización como empleador. En el caso del sector educativo superior, esta perspectiva permite evaluar cómo las universidades diseñan sus estrategias de atracción de talento docente e investigador, no solo desde incentivos materiales, sino desde un enfoque integral que incluye valores, cultura y proyección institucional (Backhaus, 2016; Bejtkovský; Copca, 2020).

Una marca empleadora bien gestionada permite a las organizaciones no solo captar a los mejores talentos, sino también retenerlos y convertirlos en embajadores de la cultura organizacional. En este sentido, la experiencia interna de los colaboradores se convierte en una herramienta poderosa para proyectar una imagen auténtica hacia el exterior. Si los empleados actuales perciben congruencia entre lo que la empresa promete y lo que efectivamente ofrece, esa percepción positiva se transmite de forma orgánica al mercado laboral, reforzando la reputación del empleador y su capacidad para atraer perfiles valiosos (Alshathry et al., 2017; Maxwell; Knox, 2009). Por tanto, la relación entre marca empleadora y atracción de talento no es unidireccional, se trata de un proceso dinámico donde la percepción externa y la experiencia interna se retroalimentan, generando un ciclo virtuoso que potencia el compromiso, la fidelización y la proyección institucional.

3. METODOLOGÍA

La presente investigación tuvo un alcance descriptivo con enfoque cualitativo, debido a su flexibilidad para adaptar las muestras y métodos conforme emergen los contextos, permitiendo ajustes y redefiniciones a medida que avanza la investigación (Hernández et al., 2014). La estrategia general fue de estudio de caso múltiple, lo cual implicó considerar la dimensión temporal, espacial, corporal y relacional de las experiencias, percepciones y puntos de vista (Hernández et al., 2014). En ese sentido, la investigación se centró en un estudio minucioso del caso del DACG-PUCP, con el propósito de comprender en profundidad sus particularidades y entorno. En los estudios de caso, la triangulación de la información resulta fundamental, ya que implica el uso de diferentes técnicas de recolección (Ponce; Pasco, 2018). Contar con diversos métodos de obtención de datos contribuyó a mejorar la validez y consistencia de los hallazgos. En este caso, se utilizaron entrevistas, encuestas y revisión documental. Este enfoque fue especialmente útil para analizar el proceso de atracción de docentes.

Las entrevistas estuvieron dirigidas a actores clave del DACG-PUCP, principalmente personal administrativo involucrado en los procesos de atracción de talento docente. Asimismo, se incluyeron casos críticos o extremos, cuya exclusión limitaría la comprensión del fenómeno (Hernández et al., 2014; Ponce; Pasco, 2018). Dado que el DACG forma parte de la PUCP, se consideró información del Departamento Académico del Profesorado (DAP) y del Vicerrectorado de Investigación (VRI), ya que ambas instancias influyen directamente en las políticas relacionadas con la plana docente (PUCP, 2018). Las entrevistas fueron semiestructuradas, guiadas por un instrumento previamente elaborado, y se realizaron mediante Zoom o grabaciones de voz.

Las encuestas se aplicaron a docentes de tiempo completo del DACG-PUCP. Según los datos disponibles, la muestra estuvo conformada por 40 docentes en Perú. Se utilizaron formularios híbridos a través de Google Forms, que incluyeron preguntas abiertas y cerradas, permitiendo captar tanto percepciones detalladas como valoraciones comparables sobre la marca

empleadora. Estas encuestas se estructuraron en torno a tres dimensiones: percepción, valorización y jerarquización.

El análisis de datos fue cualitativo. En el caso de las entrevistas, se transcribieron las grabaciones, se protegieron las identidades mediante códigos y se validó el contenido para asegurar su completitud y calidad (Hernández et al., 2014). Las encuestas fueron exportadas a Excel y organizadas en el programa Atlas.ti para facilitar su análisis, respetando principios éticos y de confidencialidad. Las categorías aplicadas fueron identificadas en la literatura: dimensiones económica, funcional, psicológica y organizacional.

Adicionalmente, se empleó el análisis documental para revisar normativas, reportes institucionales y otros registros producidos por la PUCP y el DACG-PUCP. Este análisis permitió contextualizar mejor las iniciativas, estructuras y políticas de gestión del talento docente investigador en ambas instituciones. Una vez concluido el proceso de codificación, se identificaron relaciones entre dimensiones para profundizar en la interpretación de los resultados. En conjunto, esta metodología permitió comparar ambos casos y comprender cómo se perciben y valoran las dimensiones de la marca empleadora en el contexto del DACG-PUCP.

El estudio adoptó un diseño transversal, adecuado para captar en un solo periodo cómo las iniciativas de atracción han influido en la percepción docente durante 2024. Finalmente, esta investigación se originó en el marco del proyecto Collaborative Online International Learning (COIL), una iniciativa académica que promueve el trabajo colaborativo entre estudiantes y docentes de la Pontificia Universidad Católica del Perú y de la Universidad Federal de Santa Catarina. Este trabajo conjunto tomó como base la recolección de datos realizada por los equipos participantes de ambos países, mediante entrevistas y cuestionarios aplicados en el DACG-PUCP y el CAD-UFSC, lo cual derivó en una investigación comparativa vinculada, además, a las líneas del Núcleo de Pesquisas e Estudos em Recursos Humanos (NUPERH) en Brasil. No obstante, este estudio se desarrolló de forma autónoma, con un análisis y tratamiento propios, enfocados en el caso del DACG-PUCP para su análisis más profundo.

En síntesis, la investigación se estructuró en cinco etapas. La primera fue de exploración e inmersión, con revisión de literatura sobre marca empleadora. La segunda, de profundización teórica, se centró en construir el marco conceptual y diseñar entrevistas y encuestas para el DACG-PUCP. En la tercera etapa, de recolección, se realizaron entrevistas semiestructuradas vía Zoom a personal administrativo y encuestas híbridas a docentes a tiempo completo, incluyendo una muestra de casos críticos que no podían ser excluidos (Hernández et al., 2014). Dado que el DACG pertenece a la PUCP, fue necesario acceder a información del DAP y VRI, cuyas políticas influyen en las estrategias de atracción. La cuarta etapa, de interpretación, comprendió la transcripción, anonimización y codificación en Atlas.ti según las dimensiones de marca empleadora. Finalmente, en la quinta etapa, se realizó un análisis de contenido para identificar patrones y organizar los hallazgos de manera coherente, enriqueciendo la comprensión del fenómeno estudiado.

4. RESULTADOS

La presente investigación se centra en la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), una universidad privada sin fines de lucro, reconocida como la mejor institución de educación superior del país y una de las más destacadas de América Latina. Fundada en 1917, la PUCP destaca por su excelencia educativa, investigación interdisciplinaria y compromiso social. El estudio se enfoca en el Departamento Académico de Ciencias de la Gestión de la Facultad de Gestión y Alta Dirección (FGAD), creado en 2004 para formar líderes en mejora organizacional y desarrollo sostenible. Se eligió esta institución por la madurez de sus políticas de gestión docente e investigativa, lo que permite analizar en profundidad la marca empleadora y su impacto en la retención del talento académico.

4.1. DIMENSIÓN ECONÓMICA

Los resultados de la subdimensión Salarios superiores al mercado muestran que la política salarial en la PUCP es transparente y regulada centralizadamente por la Dirección Académica de Economía, con criterios definidos por la carga horaria y aprobados por el Consejo Universitario (DAP, 2022). Sin embargo, el 75% de los docentes recién incorporados considera que, aunque los salarios son justos frente a otras universidades, no representan una ventaja competitiva frente a otros sectores. En el caso de los docentes con mayor antigüedad, solo el 10% percibe su salario como superior al de otras universidades, mientras que el 50% lo considera inferior. Esto evidencia una percepción general de escasa competitividad salarial, especialmente entre quienes tienen más tiempo en la institución.

Los resultados muestran una baja relación con la teoría, que destacan los salarios superiores al mercado como factor clave de la marca empleadora. En la PUCP, aunque se percibe justicia salarial, la mayoría de los docentes no identifica una ventaja competitiva en sus remuneraciones.

En la subdimensión de Sistema equitativo de recompensas y bonificaciones en caso de la PUCP cuenta con un sistema de Asignación Especial por Alto Desempeño (AEAD) que reconoce el desempeño docente e investigador mediante incentivos financieros iniciales, bonificaciones mensuales y concursos de investigación. Las entrevistas destacan su impacto positivo en la productividad y motivación. Docentes recién incorporados lo perciben como justo y estimulante. Entre los más antiguos, el AEAD es valorado, pero se reportan barreras de acceso por cupos limitados y alta carga laboral. Esto genera tensiones en la percepción de equidad. En conjunto, el sistema promueve una cultura de reconocimiento, aunque su impacto podría reducirse si no se optimiza su accesibilidad.

Existe una alta relación con lo propuesto por la teoría, al evidenciar que un sistema justo de recompensas fomenta la motivación. No obstante, se evidencian ciertas dificultades en el acceso a bonificaciones como el AEAD, limitando el impacto del sistema.

La subdimensión de la Estabilidad laboral en el DACG-PUCP es ampliamente valorada por su impacto en la seguridad económica y el bienestar emocional. Las entrevistas destacan la

confianza en la continuidad del empleo, especialmente entre docentes nombrados, quienes cuentan con contratos a largo plazo. Además, la flexibilidad en licencias por salud o actividades académicas refuerza esta percepción. En las encuestas, el 100 % de docentes recién incorporados considera que la estabilidad depende de su desempeño, mientras que el 60 % de los más antiguos la percibe como garantizada. Esta variabilidad indica una asociación positiva generalizada con la estabilidad, aunque matizada por la trayectoria profesional dentro de la institución.

Los resultados muestran una alta relación con la teoría, al evidenciar que la estabilidad laboral percibida en la PUCP favorece el bienestar docente. Contratos prolongados y flexibilidad fortalecen su atractivo como empleador.

Los resultados revelan que la PUCP ofrece, con respecto a la subcategoría de Horarios flexibles y equilibrados, percibida por docentes como una ventaja significativa. Las entrevistas destacan la autonomía para organizar actividades académicas, lo que favorece el desarrollo profesional y el balance personal. En las encuestas, los docentes recién incorporados valoran positivamente poder ajustar sus horarios según disponibilidad, aunque mencionan que la alta carga laboral limita el equilibrio deseado. Los docentes con mayor antigüedad refuerzan esta percepción, reconociendo una mayor flexibilidad en comparación con otras industrias, pero también reportan una intensidad laboral constante. En conjunto, se evidencia que la flexibilidad horaria fortalece la imagen institucional y el compromiso docente; sin embargo, su impacto podría verse reducido si no se abordan las tensiones generadas por la sobrecarga de trabajo.

Los resultados muestran una alta relación, al evidenciar que la flexibilidad horaria favorece la satisfacción del docente. Sin embargo, la alta carga laboral limita su efectividad práctica, revelando que la flexibilidad debe ir acompañada de una gestión equilibrada del trabajo académico.

La subdimensión de Paquete de beneficios atractivo y personalizado, se evidencia que la DACG-PUCP ofrece un paquete de beneficios atractivo y personalizado, especialmente para docentes a tiempo completo. Este incluye acceso a actividades culturales, apoyo financiero, formación continua y beneficios familiares. Las entrevistas destacan beneficios diferenciados para docentes a tiempo completo, incluyendo licencias, reducción de carga y apoyos económicos. Las encuestas confirman su valoración positiva, especialmente en cuanto a motivación académica, pero también señalan críticas por falta de claridad, cobertura limitada y escasa difusión. Aunque los beneficios fortalecen el compromiso institucional, su impacto se ve afectado por problemas en la comunicación y percepción de cumplimiento.

Los resultados muestran una alta relación con la teoría, al señalar que beneficios personalizados fortalecen la motivación. La PUCP ofrece opciones a las necesidades individuales; sin embargo, la falta de comunicación y alcance indican que su efectividad depende también de la visibilidad.

La subdimensión La reputación de la organización en términos legales laborales resultados evidencian que la PUCP cumple con las disposiciones legales laborales vigentes, proyectando una imagen institucional responsable. Las entrevistas destacan que se respetan las condiciones exigidas por el gobierno, se aplican los beneficios legales para todos los trabajadores y los procesos de contratación se rigen por normativas internas transparentes. Las encuestas confirman esta percepción: más del 90 % de los encuestados reconoce la importancia de beneficios como seguro de salud, CTS y licencias médicas. Además, los docentes valoran positivamente que exista un reglamento público que regule estas condiciones, lo que refuerza la confianza en la institución.

Los resultados muestran una alta relación con la teoría, al evidenciar la transparencia y el cumplimiento legal fortalecen la reputación. La PUCP es vista como un empleador confiable, lo que favorece la atracción y retención de talento.

4.2. DIMENSIÓN PSICOLÓGICA

En la subdimensión de Oportunidades para utilizar y adquirir nuevas competencias, se evidencia que el DACG promueve activamente el desarrollo profesional docente, mediante talleres, cursos y capacitaciones orientadas a fortalecer competencias investigativas. Las entrevistas destacan esfuerzos específicos para apoyar la publicación académica y la formación metodológica. Las encuestas reflejan una percepción mayormente positiva sobre estas oportunidades, aunque con observaciones críticas respecto a su frecuencia, anticipación y capacidad de convocatoria. Asimismo, se identificó la necesidad de ampliar los espacios físicos de interacción docente, lo que sugiere oportunidades de mejora en infraestructura para fomentar una cultura colaborativa.

Los resultados muestran una alta relación con la teoría, al evidenciar que la posibilidad de adquirir y aplicar nuevas competencias genera un entorno motivador. Las acciones institucionales identificadas responden a estos factores, aunque la falta de espacios limita su impacto potencial.

La subdimensión Significado del trabajo, evidenciado en el DACG está fuertemente vinculado al impacto social de la enseñanza, la investigación y las tareas académicas. Las entrevistas destacan la importancia de que estas actividades generen valor tangible para los estudiantes y la sociedad. En las encuestas, los docentes recién incorporados valoran el reconocimiento social y la realización personal (“estatus”, “sueño personal”), mientras que los de mayor antigüedad enfatizan la trascendencia y el legado académico (“dejar huella”). Esta evolución motivacional sugiere una progresión en la construcción del propósito laboral. Asimismo, se evidencian iniciativas institucionales que refuerzan este sentido, al alinear la docencia e investigación con objetivos de impacto y compromiso social.

Existe alta coherencia con la teoría, ya que los docentes perciben su trabajo como significativo cuando aporta valor social, refuerza su propósito y promueve el desarrollo personal, especialmente en docencia e investigación.

La subdimensión Cultura corporativa fuerte y positiva, muestra que la cultura organizacional del DACG, como parte de la PUCP, es percibida como sólida y positiva. Las entrevistas destacan un ambiente laboral armonioso basado en respeto, colaboración y orgullo institucional, lo que fortalece el compromiso docente. Las encuestas revelan una percepción mayoritariamente favorable: la mayoría describió la cultura como “positiva, pero con oportunidades de mejora”, mientras que un grupo relevante la calificó como “fuerte y positiva”. Además, varios docentes vincularon directamente la cultura con su decisión de permanecer en la institución. No obstante, se identificó una percepción aislada sobre la falta de implementación interna, lo que evidencia posibles brechas en la comunicación cultural.

Existe una alta relación con la teoría, pues una cultura organizacional positiva refuerza bienestar y retención. El entorno respetuoso y cohesionado que transmite el DACG-PUPC percibido por los docentes confirma que el clima interno influye en el compromiso.

La subdimensión de Relaciones interpersonales, evidencia que las relaciones interpersonales dentro del DACG se caracterizan por la retroalimentación constante entre colegas, el acompañamiento institucional y un entorno de apoyo mutuo. Se valoran la cooperación docente, el trabajo en equipo y la apertura de los canales administrativos para resolver dudas o impulsar proyectos. En las encuestas, los docentes describieron el entorno como “colaborativo” y “tranquilo”, destacando la calidad profesional y humana de sus colegas. Sin embargo, también se identificaron relaciones esporádicas y niveles variables de conexión, atribuibles a la diversidad disciplinar y generacional. Estos hallazgos indican que, si bien existe una base sólida de interacción positiva, es necesario fortalecer los espacios de integración y diálogo para asegurar una experiencia relacional equitativa para todo el equipo docente.

Los resultados evidencian una alta relación con la teoría al destacar como relaciones interpersonales positivas fortalecen el bienestar. Aunque hay desafíos, como mejorar los espacios de integración.

En la subdimensión Evaluación objetiva del desempeño, se evidencia en las entrevistas que el DACG implementa evaluaciones anuales del desempeño docente, basadas en planes de trabajo previamente definidos y con revisión de los logros alcanzados. Se destacan mecanismos formales de evaluación, como la participación de comités con expertos internacionales, lo cual refuerza la percepción de transparencia y rigor. No obstante, los resultados de las encuestas muestran una percepción dividida: mientras algunos docentes consideran que los criterios de evaluación son claros y objetivos, otros los califican como ambiguos o parcialmente definidos. Esta dualidad evidencia una brecha entre la intención institucional y la percepción del personal

docente, lo que subraya la necesidad de fortalecer la comunicación y definición de los criterios para garantizar confianza, equidad y alineación con los estándares institucionales.

Se observa una relación media con la teoría, ya que, pese a la existencia de mecanismos formales de evaluación en el DACG, la ambigüedad percibida en los criterios revela brechas en la aplicación del modelo, especialmente en aspectos de comunicación y claridad procedimental.

En la subdimensión Espíritu de trabajo en equipo, las entrevistas evidencian una cultura colaborativa dentro del DACG, manifestada en la motivación mutua entre docentes y administrativos para equilibrar la docencia y la investigación, así como en la participación activa en actividades extracurriculares. La colaboración se refleja también en espacios de retroalimentación conjunta con el jefe de departamento. En las encuestas, los docentes destacan instancias como colaboraciones de intercambio de docentes al extranjero, participación en comités académicos y grupos de investigación. Sin embargo, algunas respuestas reflejan una percepción limitada o nula de trabajo en equipo, lo cual se atribuye a la falta de centralización en la comunicación. Esto indica que, aunque existen esfuerzos institucionales por promover la colaboración, estos no siempre son visibles ni accesibles para toda la comunidad docente.

Se identificó una relación media entre los hallazgos empíricos y la teoría, ya que, aunque existen espacios colaborativos en el DACG, la percepción de trabajo en equipo no es uniforme. Su aplicación aún requiere mayor visibilidad y cohesión.

En la subdimensión Atributos simbólicos de la organización, se evidenció que el DACG y la PUCP emplean activamente canales como boletines y redes sociales para visibilizar logros académicos, lo cual refuerza el sentido de pertenencia entre los docentes. El prestigio institucional también emerge como un símbolo clave de atracción y orgullo, siendo la marca PUCP un respaldo significativo para el posicionamiento del DACG. Las encuestas revelan que ser docente PUCP está asociado a orgullo, vocación y propósito, percibiéndose como una labor integral que combina docencia, investigación y compromiso ético. Sin embargo, estos símbolos deben seguir comunicándose de forma constante y estratégica para consolidar una identidad organizacional coherente y emocionalmente valiosa.

Se encontró una alta relación entre los resultados y la teoría, pues atributos simbólicos como el prestigio y el reconocimiento fortalecen la identificación. En el DACG, los docentes expresan orgullo y sentido de pertenencia, reflejando un claro alineamiento con el marco teórico propuesto.

4.3. DIMENSIÓN FUNCIONAL

En la subdimensión Oportunidades de promoción y rotación, los resultados cualitativos muestran que el DACG-PUCP cuenta con un sistema estructurado de promoción docente, especialmente valorado por quienes acceden a plazas a tiempo completo. Las entrevistas resaltan

la motivación generada por estas oportunidades de desarrollo interno. No obstante, los datos cuantitativos revelan percepciones mixtas: aunque algunos docentes consideran los criterios “claros y objetivos”, la mayoría los califica como “mayormente claros con aspectos indefinidos”, y un grupo menor los percibe como “confusos o ambiguos”. Esta diversidad de percepciones sugiere que, si bien el sistema formal existe, su comunicación o aplicación podría no ser plenamente efectiva ni generar consenso en la comunidad docente.

Los resultados muestran una relación media en relación de la teoría, dado que, aunque la PUCP ofrece un sistema estructurado de promoción, la ambigüedad percibida reduce su efectividad. Es decir, la falta de claridad limita su impacto motivador en los docentes.

En la subdimensión Acceso a la última tecnología y equipos modernos, las entrevistas evidencian una disponibilidad significativa de herramientas tecnológicas especializadas, como el uso de software académico y laptops con programas instalados a solicitud. Además, se están implementando estrategias para garantizar un acceso equitativo entre docentes. Las encuestas reflejan percepciones mayoritariamente positivas: mientras algunos consideran que los recursos “superan a los de otras instituciones”, la mayoría los califica como “suficientes para sus actividades”. Aunque la infraestructura tecnológica es adecuada, no todos los docentes la perciben como una ventaja competitiva clara, lo que sugiere la necesidad de mejorar la comunicación del valor agregado que estos recursos pueden ofrecer al desarrollo académico.

Existe una relación media en relación con la teoría, que resalta el acceso tecnológico como motor de productividad. Aunque la PUCP brinda recursos adecuados, pero la percepción limita su efecto diferenciador, reduciendo la atracción y retención del talento docente.

En la subdimensión Posibilidades de aprendizaje y formación de alto nivel se observa que la PUCP ofrece iniciativas de capacitación, talleres y programas especializados. En las entrevistas destacan que, a través de actividades organizadas por el Instituto de Docencia Universitaria y el ASEG, se fortalecen las competencias metodológicas y de publicación científica, promoviendo el desarrollo profesional. Las encuestas revelan percepciones positivas, donde la mayoría de los docentes señala sentirse actualizado y valorado, aunque se identifican brechas en la difusión de dichas oportunidades, pues algunos no han participado en ningún programa. Este contraste evidencia un impacto positivo que se ve matizado por desigualdades en el acceso informativo.

Los resultados muestran una relación media con la teoría, al evidenciar que la formación práctica fortalece la motivación y el compromiso docente. Sin embargo, persisten brechas en la difusión, lo que limita el acceso equitativo y su impacto estratégico.

En la subdimensión Oportunidades para el crecimiento profesional y personal, los resultados cualitativos muestran que el DACG brinda apoyo a estudios de posgrado, especialmente doctorados, y promueve la mejora continua en docencia e investigación. Las encuestas revelan una percepción mixta: mientras algunos docentes valoran la diversidad de

oportunidades, otros cuestionan las condiciones económicas y los compromisos asociados, considerándolos restrictivos. Asimismo, se identifican deficiencias en la estrategia de comunicación, señalando que el uso exclusivo del correo limita la difusión. Aunque el entorno favorece el desarrollo académico, la efectividad de las iniciativas se ve afectada por barreras percibidas en los beneficios y en el acceso equitativo a la información.

Existe una relación media con la teoría, quienes destacan que la formación impulsa la empleabilidad y satisfacción laboral. El DACG promueve la investigación y formación, aunque es limitada y con la poca comunicación reducen su impacto.

En la subdimensión Desarrollo de la carrera y mejora de la empleabilidad, las entrevistas revelan que el DACG promueve activamente la participación docente en eventos académicos y la publicación científica, fortaleciendo la proyección profesional de su planta. Las encuestas respaldan este enfoque, destacando canales institucionales como boletines y redes sociales para reconocer logros. No obstante, algunos docentes perciben que las acciones de reconocimiento son limitadas o simbólicas, especialmente en comparación con otras áreas universitarias. Aunque las iniciativas contribuyen al desarrollo y visibilidad profesional, persiste una percepción de desigualdad en el reconocimiento, lo que podría afectar la motivación y la percepción de valorización dentro del entorno institucional.

Existe una relación alta con lo propuesto de la teoría, quienes sostienen que la empleabilidad y el reconocimiento fortalecen la motivación y el desarrollo profesional. El DACG impulsa la visibilidad académica, pero la percepción de desigualdad limita su impacto en la cultura.

4.4. DIMENSIÓN ORGANIZACIONAL

En la subdimensión Liderazgo y posición en el mercado, los hallazgos muestran que el DACG es percibido como una unidad académica con prestigio y estabilidad. Entrevistas revelan una alta demanda por sus plazas docentes, incluso a nivel internacional, lo que refuerza su imagen como empleador atractivo. En las encuestas, el 25% de los docentes recién incorporados valoran su reputación como “excelente y de prestigio”, mientras otro 50% la considera “buena, pero mejorable”. Entre docentes con mayor antigüedad, el 20% destaca su reconocimiento académico, aunque un 10% la califica como “regular”. Estos resultados reflejan un posicionamiento competitivo, aunque con oportunidades para fortalecer su imagen institucional y liderazgo en el mercado académico.

Existe una relación alta con la teoría, ya que el prestigio y la estabilidad organizacional influyen en la atracción del talento académico. El DACG, al estar alineada al liderazgo institucional y el posicionamiento de la PUCP, representa un factor clave en la decisión de los docentes.

La subdimensión Alcance internacional de las actividades, los hallazgos muestran que el DACG ha impulsado iniciativas concretas como financiamiento para congresos internacionales, participación en programas COIL y alianzas institucionales para atraer docentes extranjeros. El 100% de los docentes recién incorporados reconoce estos esfuerzos, aunque algunos manifiestan desconocimiento parcial, evidenciando una oportunidad de mejora en la comunicación interna. Entre los docentes con mayor antigüedad, si bien se valora la internacionalización, predomina la percepción de que aún está en fase inicial, con obstáculos como la falta de tiempo y recursos. En conjunto, estas estrategias han incrementado la visibilidad académica internacional del DACG, aunque su implementación plena aún enfrenta desafíos operativos.

Existe una relación media con la teoría, ya que los resultados confirman que el alcance internacional es valorado por los docentes. Sin embargo, las limitaciones percibidas en recursos indican que el impacto todavía no es consistente con el perfil internacional en relación a la teoría.

En la subdimensión Historia positiva y responsabilidad social corporativa, los resultados destacan el compromiso del DACG con el desarrollo social y académico. Entrevistas revelan iniciativas como el proyecto PucuPUCP y la coordinación de investigación, que promueven la participación docente-estudiantil en proyectos sociales y el fortalecimiento de competencias académicas. En las encuestas, el 100% de los docentes recién incorporados expresan sentirse orgullosos de pertenecer a la institución. Entre los docentes con mayor antigüedad, el 70% comparte ese orgullo, mientras que un 30% manifiesta conocimiento, pero sin fuerte identificación. Esto sugiere que, si bien existe un reconocimiento general del impacto social e histórico del DACG, aún se requiere reforzar el sentido de pertenencia entre algunos colaboradores.

Existe una relación alta con la teoría, ya que los resultados confirman que una historia institucional positiva y un claro compromiso social generan orgullo entre los colaboradores, lo cual incrementa su identificación con la institución y su atractivo como empleador.

En la subdimensión Reputación de las marcas de consumo, los hallazgos evidencian que el prestigio de la PUCP actúa como un respaldo reputacional clave para el DACG, fortaleciéndose como empleador. Sin embargo, el Departamento impulsa activamente la consolidación de su propia marca institucional a través de estrategias de visibilidad en eventos internacionales y procesos de acreditación. En las encuestas, tanto docentes nuevos como antiguos expresan un alto sentido de orgullo por pertenecer a la PUCP, resaltando la calidad educativa y el prestigio institucional. Esta percepción colectiva contribuye a una fuerte identidad organizacional y refuerza el atractivo del DACG en el competitivo mercado académico.

Existe una relación alta con la teoría, dado que la reputación de marca institucional potencia el orgullo y la empleabilidad. El prestigio asociado a la PUCP y los esfuerzos del DACG por posicionarse refuerzan su capacidad para atraer y retener talento calificado.

En la subdimensión Reputación de los altos directivos, los resultados evidencian que el jefe del DACG es percibido como un líder influyente y comprometido, especialmente en áreas como la investigación y la motivación del cuerpo docente. Comentarios como “impulsa mucho la investigación” y “me inspira a dar lo mejor de mí” destacan su rol como referente académico. No obstante, también se identificaron percepciones críticas relacionadas con su visibilidad y capacidad de comunicación, reflejadas en expresiones como “poca influencia” o “falta compartir mucho más las innovaciones”. Esto sugiere una influencia positiva, pero no homogénea, lo que indica oportunidades para fortalecer el liderazgo inclusivo y la interacción con toda la comunidad docente.

Existe una relación alta con la teoría, ya que los resultados confirman que los directivos con reputación positiva e inspiradora influyen directamente en la atracción. El liderazgo visible y motivador del DACG actúa como un factor de retención, aunque requiere mejorar su alcance.

5. CONCLUSIONES

En la actualidad, las universidades enfrentan una competencia cada vez más exigente para atraer y retener talento docente e investigador. Aunque se han producido avances importantes en la normativa y en la producción científica en el Perú, persisten dificultades estructurales que afectan la consolidación de un cuerpo académico robusto. Las limitaciones en términos de remuneración, acceso a beneficios, carga laboral y reconocimiento efectivo generan percepciones mixtas sobre el valor de trabajar en instituciones como la PUCP.

Este estudio, centrado en el caso del DACG-PUCP, evidencia que el departamento brinda condiciones sobresalientes en términos de estabilidad, cultura organizacional y prestigio institucional, aspectos que reflejan y se articulan con las políticas laborales promovidas a nivel institucional por la universidad y reforzadas a nivel departamental. Sin embargo, también revela ciertas tensiones internas, como la falta de claridad en los procesos de promoción, el acceso desigual a oportunidades de desarrollo y una comunicación que no siempre logra transmitir de forma efectiva los beneficios y propósitos institucionales.

Si bien el DACG-PUCP ha desarrollado mecanismos efectivos para motivar, fidelizar y proyectar a su planta docente, estos no siempre son reconocidos como parte de una estrategia integral de marca empleadora. El desconocimiento del concepto por parte de los actores institucionales, junto con una comunicación interna fragmentada y una limitada proyección hacia el exterior, dificultan la alineación entre la imagen externa y la experiencia interna. Esta falta de visibilidad afecta también la empleabilidad académica frente a otras propuestas del ámbito corporativo. Reforzar dicha alineación y fortalecer la comunicación externa son pasos clave para consolidar una propuesta de valor coherente, visible y competitiva en el mercado académico.

Por tanto, resulta imprescindible que el DACG como departamento y la PUCP como universidad fortalezcan sus estrategias de la marca empleadora de manera sistémica, reconociendo que la atracción y retención del talento no solo depende de políticas contractuales,

sino de una cultura institucional que valore, visibilice y proyecte de forma clara los beneficios, oportunidades y propósitos que ofrece. Esto permitirá no solo captar a docentes altamente calificados, sino también convertirlos en embajadores de una universidad comprometida con la excelencia, la innovación y el impacto social.

REFERENCIAS

AMBLER, T.; BARROW, S. The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206.. 1996.

ALTBACH, P. G.; REISBERG, L.; RUMBLEY, L. E. Trends in global higher education: Tracking an academic revolution. Paris: UNESCO, 2009.

BACKHAUS, K.; TIKOO, S. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, v. 9, n. 5, p. 501–517, 2004.

BACKHAUS, K. Employer branding revisited. *Organization Management Journal*, v. 13, n. 4, p. 193–201, 2016.

BEJTKOVSKÝ, J.; COPCA, M. Employer branding in the context of HR marketing. *Polish Journal of Management Studies*, v. 22, n. 1, p. 78–91, 2020.

BERTHON, P.; EWING, M.; HAH, L. L. Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, v. 24, n. 2, p. 151–172, 2005.

CASTRO, A. A.; DELGADO, E. P. Gestión del talento humano: Una visión estratégica. *Revista Ciencias Estratégicas*, v. 28, n. 44, p. 19–32, 2020.

CHIAVENATO, I. Gestión del talento humano. São Paulo: McGraw-Hill, 2009.

HUSELID, M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, v. 38, n. 3, p. 635–672, 1995. Disponible en: <https://doi.org/10.5465/256741>. Acceso: 15 jul. 2025.

KNOX, S.; FREEMAN, C. Measuring and managing employer brand image in the service industry. *Journal of Marketing Management*, v. 22, n. 7–8, p. 695–716, 2006. Disponible en: <https://doi.org/10.1362/026725706778612103>. Acceso: 15 jul. 2025

KUCHEROV, D.; ZAVYALOVA, E. HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, v. 36, n. 1, p. 86–104, 2012. Disponible en: <https://doi.org/10.1108/03090591211192647>. Acceso: 15 jul. 2025

LIEVENS, F.; HIGHHOUSE, S. The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, v. 56, n. 1, p. 75–102, 2003. Disponible en: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x>. Acceso: 15 jul. 2025.

MARTÍNEZ-HAGUE, A. La marca empleadora en el contexto universitario: una aproximación a sus dimensiones estratégicas. Nota Académica DACG – PUCP, 2021.

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ. Facultad de Gestión y Alta Dirección – Documentos Institucionales. Lima, 2024.

SANTAMARÍA, C.; HERNÁNDEZ, M.; LEÓN, R. Gestión de talento humano y atracción de profesionales en contextos universitarios. *Revista Gestión Educativa*, v. 18, n. 2, p. 45–59, 2023.

SULLIVAN, J. What is an employer brand?. *ER Daily*, 1999. Disponible en: <https://www.drjohnsullivan.com/articles/what-is-an-employer-brand/>. Acceso: 15 jul. 2025.

TANWAR, K.; PRASAD, A. Exploring the relationship between employer branding and employee retention. *Global Business Review*, v. 17, n. 3, p. 186–197, 2016. Disponible en: <https://doi.org/10.1177/0972150916631214>. Acceso: 15 jul. 2025.