

Relaciones que transforman

Claves socioformativas para
fortalecer el clima institucional docente



Eliseo Yanapa Aliaga, Getrudes Mamani Justo,
Imelda Calsin Molleapaza, Ruth Mary Calsin
Molleapaza, Sherly Lissete Benique Justo

Relaciones que transforman

Claves socioformativas para fortalecer el clima institucional docente

Editor



Eliseo Yanapa Aliaga

eliseo.yanapa@upeu.edu.pe

 <https://orcid.org/0000-0003-1135-1415>

Universidad Peruana Unión, Lima - Perú

Getrudes Mamani Justo

getrudes.mamani@upeu.edu.pe

 <https://orcid.org/0000-0001-6777-2134>

Universidad Peruana Unión, Lima - Perú

Imelda Calsin Molleapaza

imeldacalsin@upeu.edu.pe

 <https://orcid.org/0000-0002-4164-1977>

Universidad Peruana Unión, Lima - Perú

Ruth Mary Calsin Molleapaza

ruthmarysita@gmail.com

 <https://orcid.org/0009-0002-3693-0595>

Universidad Peruana Unión, Lima - Perú

Sherly Lisette Benique Justo

sherlybenique@upeu.edu.pe

 <https://orcid.org/0009-0008-6814-9174>

Universidad Peruana Unión, Lima - Perú

ÍNDICE

PRÓLOGO	5
INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO I	9
1.1. Evolución del estudio de las relaciones interpersonales	10
1.2. Fundamentos teóricos	13
1.3. Componentes de las relaciones interpersonales	16
1.3.1. Habilidades comunicativas.....	17
1.3.2. Compromiso organizacional	20
1.3.3. Liderazgo y colaboración	22
1.4. Relaciones interpersonales y desempeño docente	25
1.5. Retos actuales en las universidades	28
CAPÍTULO II	33
2.1. Fundamentos del enfoque socioformativo	34
2.2. Dimensiones del enfoque socioformativo.....	37
2.2.1. Trabajo colaborativo.....	38
2.2.2. Mediación pedagógica.....	41
2.2.3. Evaluación formativa	43
2.2.4. Gestión de recursos y TIC	46
2.3. Clima institucional en la educación superior	49
2.4. Dimensiones del clima institucional	52
2.4.1. Comunicación.....	53
2.4.2. Motivación	55
2.4.3. Confianza	58
2.4.4. Participación.....	61
2.5. Integración entre las relaciones interpersonales, el enfoque socioformativo y el clima institucional.....	63
CAPÍTULO III	69
3.1. Contextualización del estudio	70
3.2. Diseño metodológico	72
3.3. Hallazgos principales	75
3.4. Interpretación de los resultados	83

3.5. Implicancias para la gestión universitaria.....	86
REFLEXIONES FINALES	91
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	95

PRÓLOGO

Las universidades contemporáneas enfrentan el desafío permanente de formar profesionales capaces de responder a las demandas de una sociedad caracterizada por el cambio constante, la innovación y la creciente complejidad de los problemas sociales. En este escenario, la calidad de la educación superior no depende únicamente de los avances curriculares o de la incorporación de nuevas tecnologías, sino también de la manera en que las personas interactúan, colaboran y construyen ambientes institucionales que favorezcan el aprendizaje, el bienestar y el desarrollo profesional.

Las relaciones interpersonales constituyen uno de los pilares fundamentales de toda organización educativa. La comunicación efectiva, la confianza, el liderazgo y el compromiso colectivo fortalecen los vínculos entre los docentes y generan condiciones propicias para el trabajo colaborativo. Cuando estas relaciones se desarrollan en un entorno caracterizado por el respeto mutuo y la cooperación, la institución adquiere una mayor capacidad para alcanzar sus objetivos académicos y responder a los desafíos que plantea la educación del siglo XXI.

De manera complementaria, el enfoque socioformativo ha adquirido una relevancia creciente como modelo pedagógico orientado al desarrollo integral de las personas y a la formación de competencias para resolver problemas reales del contexto. Más que una estrategia didáctica, representa una visión educativa que promueve la colaboración, la reflexión crítica, la responsabilidad social y la mejora continua, integrando el conocimiento con la práctica y el compromiso con el desarrollo sostenible.

En este contexto, el clima institucional emerge como un elemento articulador que influye directamente en la satisfacción, el bienestar y el desempeño de quienes forman parte de la comunidad universitaria. Un ambiente organizacional favorable favorece la innovación, fortalece la identidad institucional y estimula la participación activa de los docentes en los procesos de mejora académica. Por el contrario, contextos marcados por relaciones deterioradas, escasa comunicación o limitada participación pueden afectar significativamente la calidad de la formación y el cumplimiento de la misión universitaria.

Este libro examina la interacción entre las relaciones interpersonales, el enfoque socioformativo y el clima institucional desde una perspectiva científica e integradora. A lo largo de sus capítulos se presentan los principales fundamentos teóricos que sustentan estas variables, se analizan sus implicancias para la educación superior y se muestra un caso de estudio desarrollado con docentes de una universidad peruana, cuyos hallazgos permiten comprender cómo estos factores se relacionan dentro de un contexto institucional específico.

Lejos de limitarse a presentar resultados de una investigación, esta obra busca ofrecer una visión amplia que contribuya a enriquecer el debate académico sobre la gestión universitaria y el desarrollo docente. Su propósito es servir como un recurso para investigadores, docentes, directivos, estudiantes de posgrado y profesionales interesados en comprender los procesos que fortalecen las instituciones de educación superior y promueven comunidades académicas más colaborativas, innovadoras y comprometidas con la excelencia.

Se espera que las reflexiones aquí desarrolladas incentiven nuevas investigaciones y contribuyan al diseño de políticas, estrategias y prácticas orientadas a consolidar universidades donde las relaciones humanas, la formación integral y un clima institucional positivo constituyan la base para una educación de mayor calidad y con un impacto sostenible en la sociedad.

INTRODUCCIÓN

La educación superior atraviesa un período de profundas transformaciones impulsadas por la globalización, la innovación tecnológica y la creciente demanda de una formación orientada al desarrollo sostenible. En este contexto, las universidades enfrentan el desafío de consolidar espacios académicos que no solo promuevan la generación y transferencia del conocimiento, sino que también fortalezcan las relaciones humanas, favorezcan el bienestar de sus comunidades y respondan de manera pertinente a las necesidades de la sociedad. La calidad de una institución universitaria depende, en gran medida, de la interacción entre los actores que la conforman y de las condiciones organizacionales que facilitan el cumplimiento de su misión educativa.

Dentro de este escenario, las relaciones interpersonales adquieren un papel estratégico al constituir el fundamento de la convivencia institucional y del trabajo colaborativo. La comunicación efectiva, la confianza, el liderazgo y el compromiso organizacional favorecen la construcción de ambientes de respeto y cooperación que fortalecen tanto el desempeño profesional como la identidad institucional. Cuando estas relaciones se desarrollan en un entorno caracterizado por el diálogo y la participación, los docentes encuentran mayores oportunidades para compartir conocimientos, resolver problemas de manera conjunta y contribuir al logro de objetivos comunes.

Paralelamente, las tendencias contemporáneas de la educación han impulsado la consolidación de enfoques pedagógicos centrados en el desarrollo integral de las personas. Entre ellos, el enfoque socioformativo ha cobrado especial relevancia por promover una formación basada en la resolución de problemas del contexto, el aprendizaje colaborativo, la reflexión crítica y la construcción ética del conocimiento. Esta perspectiva trasciende los modelos tradicionales de enseñanza al integrar el desarrollo de competencias con la responsabilidad social, favoreciendo prácticas educativas más pertinentes y orientadas a la mejora continua de las instituciones.

Otro componente fundamental para comprender el funcionamiento de las organizaciones educativas es el clima institucional. La percepción que tienen los miembros de una universidad respecto a la comunicación, la participación, la motivación, la confianza y las condiciones de trabajo influye directamente en la satisfacción laboral,

el compromiso profesional y la capacidad de innovación. Un clima institucional favorable fortalece la colaboración entre docentes, facilita los procesos de gestión académica y contribuye a consolidar una cultura organizacional orientada hacia la calidad y la excelencia.

Aunque estos tres componentes han sido ampliamente estudiados de manera independiente, aún persiste la necesidad de comprender cómo interactúan entre sí dentro del contexto universitario. Las dinámicas relacionales, las prácticas pedagógicas y las condiciones institucionales conforman un sistema complejo en el que cada elemento influye sobre los demás, generando efectos que trascienden el desempeño individual y repercuten en la calidad de la formación profesional. Analizar estas interacciones permite comprender con mayor profundidad los factores que favorecen el fortalecimiento de las instituciones de educación superior y el desarrollo sostenible de sus comunidades académicas.

La presente obra aborda esta problemática desde una perspectiva científica e integradora. A lo largo de sus capítulos se desarrollan los fundamentos conceptuales que sustentan las relaciones interpersonales, el enfoque socioformativo y el clima institucional, incorporando los principales avances teóricos y las evidencias científicas más recientes. Asimismo, se presenta un caso de estudio realizado con docentes de una universidad peruana que permite contrastar los planteamientos teóricos con la realidad institucional, ofreciendo elementos de análisis que enriquecen la comprensión del fenómeno investigado.

Más que exponer los resultados de una investigación específica, este libro busca convertirse en un espacio de reflexión académica sobre los desafíos que enfrenta la educación superior en la actualidad. Su propósito es aportar conocimientos que contribuyan al fortalecimiento de la gestión universitaria, al desarrollo profesional de los docentes y a la consolidación de ambientes institucionales donde la colaboración, la innovación y la formación integral se conviertan en ejes fundamentales para alcanzar una educación de calidad con impacto social.

CAPÍTULO I

RELACIONES INTERPERSONALES EN LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA

Las relaciones interpersonales constituyen uno de los elementos esenciales para el funcionamiento de cualquier organización y adquieren una relevancia particular en las instituciones de educación superior, donde la interacción permanente entre docentes, estudiantes, directivos y personal administrativo determina, en gran medida, la calidad de los procesos académicos y de gestión. Más allá del intercambio cotidiano de información, estas relaciones configuran espacios de colaboración, confianza y aprendizaje compartido que favorecen el cumplimiento de los objetivos institucionales y el desarrollo integral de la comunidad universitaria.

En las últimas décadas, el interés científico por las relaciones interpersonales ha crecido considerablemente debido a la evidencia que demuestra su influencia sobre variables como el compromiso organizacional, la satisfacción laboral, el bienestar docente, el liderazgo, la comunicación y el desempeño profesional. En el ámbito universitario, estos factores adquieren una importancia estratégica, ya que las universidades requieren entornos colaborativos capaces de responder a las exigencias de la innovación educativa, la investigación y la formación de profesionales competentes en una sociedad cada vez más dinámica y compleja.

Las transformaciones experimentadas por la educación superior también han modificado la manera en que los docentes establecen vínculos profesionales. El trabajo interdisciplinario, la incorporación de tecnologías digitales, el fortalecimiento de las redes académicas y la internacionalización de la educación demandan nuevas formas de interacción sustentadas en la cooperación, el respeto mutuo y la construcción colectiva del conocimiento. En este contexto, las habilidades sociales y comunicativas dejan de ser competencias complementarias para convertirse en recursos fundamentales que favorecen la gestión institucional y la mejora continua de la calidad educativa.

Comprender las relaciones interpersonales desde una perspectiva científica implica reconocer que estas no dependen únicamente de las características individuales de las personas, sino también de las condiciones organizacionales, de la cultura institucional y de los estilos de liderazgo que orientan la dinámica de las universidades. En consecuencia, su estudio requiere integrar enfoques provenientes de la psicología, la educación, la administración y el comportamiento organizacional, permitiendo una comprensión más amplia de los factores que favorecen ambientes académicos saludables y productivos.

Este capítulo desarrolla los principales fundamentos teóricos de las relaciones interpersonales en la educación universitaria. Para ello, se revisa su evolución conceptual, los aportes más relevantes de la literatura científica, las dimensiones que las conforman y su influencia en el desempeño docente y en la calidad de las instituciones de educación superior. Este recorrido proporciona el marco conceptual necesario para comprender el papel que desempeñan las relaciones humanas dentro de las universidades y su estrecha vinculación con los procesos de innovación, colaboración y desarrollo institucional que serán abordados en los capítulos posteriores.

1.1. EVOLUCIÓN DEL ESTUDIO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES

El estudio de las relaciones interpersonales ha experimentado una evolución significativa a lo largo del tiempo, pasando de ser un tema vinculado exclusivamente a la psicología social a convertirse en un campo multidisciplinario que integra aportes de la administración, la sociología, el comportamiento organizacional y las ciencias de la educación. En la actualidad, las relaciones entre las personas son consideradas un factor estratégico para el funcionamiento de las organizaciones, debido a su influencia sobre la comunicación, la colaboración, la satisfacción laboral y el logro de objetivos institucionales. Esta perspectiva reconoce que el desempeño organizacional no depende únicamente de los recursos materiales o tecnológicos, sino también de la calidad de las interacciones que se establecen entre quienes conforman una institución.

Las primeras aproximaciones científicas al estudio de las relaciones humanas surgieron durante la primera mitad del siglo XX como respuesta a los modelos clásicos de administración, los cuales centraban su atención en la productividad y en la

organización del trabajo, dejando en un segundo plano los aspectos sociales y emocionales de los trabajadores. Con el desarrollo de las ciencias del comportamiento comenzó a reconocerse que las personas no actúan únicamente motivadas por incentivos económicos, sino también por necesidades de reconocimiento, pertenencia, comunicación y cooperación. Este cambio de paradigma permitió comprender que los vínculos establecidos dentro de una organización constituyen un elemento determinante para favorecer el compromiso, la motivación y el bienestar de sus integrantes.

Posteriormente, el estudio de las relaciones interpersonales incorporó los aportes de la psicología organizacional, disciplina que profundizó en la comprensión de los procesos de interacción dentro de los equipos de trabajo. Desde esta perspectiva, las relaciones entre los miembros de una organización influyen directamente en la confianza, la cohesión grupal, la resolución de conflictos y la construcción de una cultura institucional sólida. En consecuencia, las organizaciones comenzaron a valorar las habilidades sociales y comunicativas como competencias esenciales para fortalecer la cooperación y mejorar el desempeño colectivo.

En las últimas décadas, la investigación científica ha ampliado considerablemente este campo de estudio al demostrar que las relaciones interpersonales constituyen un recurso organizacional capaz de explicar múltiples resultados individuales e institucionales. Diversas investigaciones evidencian que las interacciones positivas entre líderes, compañeros de trabajo y equipos favorecen comportamientos orientados a la innovación, la ciudadanía organizacional y la mejora continua. Asimismo, los contextos caracterizados por relaciones colaborativas fortalecen el compromiso con los objetivos institucionales y promueven una participación más activa en los procesos de cambio (Chiaburu et al., 2013).

De manera paralela, la teoría de la autodeterminación ha contribuido a comprender las relaciones interpersonales desde una perspectiva motivacional. Este enfoque sostiene que las personas desarrollan mayores niveles de bienestar y compromiso cuando logran satisfacer necesidades psicológicas básicas relacionadas con la autonomía, la competencia y la vinculación con los demás. En consecuencia, las relaciones interpersonales dejan de ser únicamente un mecanismo de comunicación para convertirse

en un elemento esencial del desarrollo humano, capaz de fortalecer la motivación intrínseca, el aprendizaje permanente y el crecimiento profesional (Deci & Ryan, 2023).

La psicología contemporánea también ha profundizado en el estudio de la calidad de las relaciones humanas mediante el concepto de capacidad de respuesta interpersonal, entendido como la percepción de apoyo, comprensión y reconocimiento que experimentan las personas dentro de sus relaciones sociales. Desde esta perspectiva, las relaciones saludables favorecen la confianza mutua, fortalecen el sentido de pertenencia y contribuyen al bienestar psicológico, mientras que las interacciones caracterizadas por el conflicto o la indiferencia pueden generar aislamiento, desmotivación y deterioro del desempeño profesional (Reis et al., 2022).

En el ámbito educativo, la evolución del estudio de las relaciones interpersonales ha puesto de manifiesto que la calidad de las interacciones constituye uno de los factores más influyentes sobre los procesos de enseñanza y aprendizaje. Las investigaciones actuales muestran que las relaciones positivas entre docentes y estudiantes incrementan el compromiso académico, favorecen la participación activa y fortalecen el desarrollo socioemocional. Asimismo, las relaciones colaborativas entre docentes promueven el intercambio de experiencias, la innovación pedagógica y la construcción de comunidades profesionales de aprendizaje orientadas a la mejora continua (Roorda et al., 2022).

En las instituciones de educación superior, las relaciones interpersonales han adquirido una importancia aún mayor debido a la creciente complejidad de las funciones universitarias. Además de desarrollar actividades de enseñanza, los docentes participan en investigación, gestión académica, responsabilidad social y cooperación interinstitucional, lo que exige elevados niveles de comunicación, liderazgo y trabajo colaborativo. En este contexto, las relaciones interpersonales representan un activo estratégico que facilita la coordinación entre equipos multidisciplinarios, fortalece la confianza organizacional y favorece la generación de conocimiento mediante procesos colaborativos.

Las investigaciones recientes también evidencian que la calidad de las relaciones entre los docentes guarda una estrecha relación con el bienestar laboral y la permanencia en las instituciones. Los ambientes caracterizados por apoyo mutuo, reconocimiento

profesional y comunicación efectiva contribuyen a disminuir el agotamiento laboral y fortalecen el compromiso con la organización. En contraste, los entornos donde predominan relaciones conflictivas o escasa colaboración incrementan el riesgo de estrés ocupacional y reducen la satisfacción profesional (Collie, 2023).

En la actualidad, el estudio de las relaciones interpersonales se encuentra estrechamente vinculado con otros constructos organizacionales como el liderazgo, el clima institucional, la cultura organizacional, el compromiso docente y la gestión del conocimiento. Esta visión integradora reconoce que las relaciones humanas constituyen un eje transversal para el desarrollo de instituciones educativas innovadoras, inclusivas y orientadas hacia la excelencia. Por ello, las investigaciones contemporáneas continúan ampliando el conocimiento sobre los mecanismos mediante los cuales las interacciones personales fortalecen la calidad educativa y contribuyen al desarrollo sostenible de las organizaciones universitarias.

1.2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Los fundamentos teóricos de las relaciones interpersonales se sustentan en un conjunto de enfoques provenientes de la psicología, la sociología, el comportamiento organizacional y las ciencias de la educación, los cuales coinciden en reconocer que las personas construyen su desarrollo individual y profesional mediante procesos permanentes de interacción con otros. Desde esta perspectiva, las relaciones interpersonales constituyen un fenómeno dinámico que involucra dimensiones cognitivas, emocionales, comunicativas y conductuales, permitiendo el establecimiento de vínculos que favorecen la cooperación, el aprendizaje colectivo y el logro de objetivos comunes. Su estudio ha evolucionado desde una visión centrada en el individuo hacia una comprensión sistémica que incorpora la influencia del contexto organizacional, la cultura institucional y los procesos de liderazgo.

Uno de los enfoques con mayor influencia en la comprensión de las relaciones humanas es la **Teoría de la Autodeterminación**, desarrollada por Deci y Ryan, la cual sostiene que el bienestar y el funcionamiento óptimo de las personas dependen de la satisfacción de tres necesidades psicológicas fundamentales: autonomía, competencia y vinculación. Esta última hace referencia a la necesidad de establecer relaciones significativas basadas en el respeto, la aceptación y el apoyo mutuo. Cuando estas

necesidades son satisfechas dentro de una organización, las personas desarrollan mayores niveles de motivación intrínseca, compromiso y bienestar; por el contrario, cuando las relaciones son deficientes o conflictivas, disminuyen la satisfacción laboral y el desempeño profesional (Deci & Ryan, 2023).

Desde la psicología de las relaciones, Reis et al. (2022) proponen que la calidad de los vínculos interpersonales depende de la percepción de reciprocidad, comprensión y capacidad de respuesta entre las personas. Esta perspectiva señala que las relaciones saludables se construyen cuando los individuos perciben que sus necesidades emocionales son comprendidas y valoradas por los demás. En consecuencia, la confianza, la empatía y la comunicación abierta se convierten en elementos indispensables para fortalecer las relaciones dentro de los equipos de trabajo y generar ambientes organizacionales más colaborativos.

Por otra parte, el comportamiento organizacional explica que las relaciones interpersonales constituyen un recurso estratégico para el funcionamiento de las instituciones. Las interacciones positivas entre líderes, compañeros y equipos favorecen comportamientos de cooperación, intercambio de conocimientos y ciudadanía organizacional, fortaleciendo la capacidad de adaptación frente a los cambios del entorno. De igual manera, la existencia de redes de apoyo social incrementa el compromiso con la organización y estimula la participación activa en los procesos de innovación institucional (Chiaburu et al., 2013).

En el ámbito educativo, las relaciones interpersonales representan uno de los pilares que sustentan la calidad de los procesos formativos. La evidencia científica demuestra que las interacciones positivas entre docentes y estudiantes fortalecen el compromiso académico, mejoran el clima del aula y favorecen el aprendizaje significativo. Asimismo, las relaciones de colaboración entre docentes impulsan el intercambio de experiencias, la construcción colectiva del conocimiento y el desarrollo de comunidades profesionales orientadas a la mejora continua (Roorda et al., 2022).

Las investigaciones recientes también destacan que las relaciones interpersonales mantienen una estrecha relación con el bienestar laboral del profesorado. Un entorno caracterizado por el apoyo mutuo, la confianza y la comunicación efectiva favorece la

satisfacción profesional, reduce el desgaste emocional y fortalece el sentido de pertenencia hacia la institución. En contraste, la ausencia de vínculos colaborativos incrementa los niveles de estrés, reduce el compromiso organizacional y aumenta la intención de abandonar la organización (Collie, 2023).

Desde una perspectiva organizacional, las relaciones interpersonales no pueden analizarse de forma aislada, ya que se encuentran influenciadas por factores como el liderazgo, la cultura institucional y el clima organizacional. Schneider et al. (2022) sostienen que la percepción que tienen los miembros de una organización sobre su entorno condiciona la forma en que interactúan, colaboran y participan en los procesos institucionales. De esta manera, un clima organizacional positivo favorece la confianza y la cooperación, mientras que ambientes caracterizados por conflictos o deficiencias comunicativas limitan el desarrollo de relaciones saludables.

En el contexto universitario, las relaciones interpersonales adquieren una dimensión estratégica debido a la diversidad de funciones que desempeñan los docentes. La enseñanza, la investigación, la extensión universitaria y la gestión académica requieren una interacción constante entre profesionales de diferentes disciplinas, lo que hace indispensable el desarrollo de habilidades comunicativas, liderazgo colaborativo y trabajo en equipo. En este sentido, las relaciones interpersonales constituyen un elemento esencial para fortalecer la capacidad institucional de generar conocimiento, promover la innovación y responder a los desafíos de la educación superior contemporánea.

Asimismo, estudios recientes muestran que la calidad de las relaciones entre los docentes guarda una estrecha relación con el clima institucional y el compromiso laboral. Las instituciones que promueven una comunicación abierta, el reconocimiento profesional y la participación en la toma de decisiones generan mayores niveles de satisfacción, motivación y sentido de pertenencia entre sus colaboradores. Estas condiciones favorecen la consolidación de culturas organizacionales orientadas a la excelencia y a la mejora continua (Gonzales & Dioso, 2024; Sun et al., 2024).

En conjunto, los fundamentos teóricos analizados permiten comprender que las relaciones interpersonales representan mucho más que un proceso de interacción social. Constituyen un componente estructural del funcionamiento de las organizaciones

educativas, capaz de influir en el bienestar de las personas, en la calidad del trabajo colaborativo y en el logro de los objetivos institucionales. Su estudio integra aportes de diversas disciplinas y continúa evolucionando como un campo de investigación indispensable para comprender los procesos que fortalecen la educación superior y el desarrollo de comunidades académicas sostenibles.

1.3. COMPONENTES DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES

Las relaciones interpersonales constituyen un proceso complejo en el que intervienen múltiples factores que determinan la calidad de la interacción entre las personas. Su desarrollo no depende únicamente de la disposición individual para establecer vínculos sociales, sino también de un conjunto de competencias personales y organizacionales que facilitan la comunicación, la cooperación y la construcción de objetivos compartidos. En el ámbito universitario, estos componentes adquieren una relevancia especial debido a que las actividades de docencia, investigación y gestión requieren una interacción permanente entre profesionales con diferentes experiencias, responsabilidades y perspectivas.

La literatura científica coincide en señalar que las relaciones interpersonales eficaces se sustentan en elementos como la comunicación, la confianza, el liderazgo, el compromiso organizacional, la empatía y la capacidad para resolver conflictos de manera constructiva. Estos componentes actúan de forma integrada y permiten fortalecer el trabajo colaborativo, mejorar la convivencia institucional y favorecer el bienestar de los miembros de la organización. Cuando alguno de estos elementos presenta deficiencias, las relaciones tienden a deteriorarse, afectando tanto el desempeño individual como la eficacia colectiva.

En las instituciones de educación superior, el fortalecimiento de estos componentes resulta indispensable para promover ambientes académicos caracterizados por el respeto, la participación y el aprendizaje compartido. La consolidación de vínculos profesionales sólidos favorece la generación de conocimiento, la innovación pedagógica y el desarrollo de comunidades universitarias capaces de responder a los desafíos de un entorno educativo en constante transformación. Por ello, comprender cada uno de estos

componentes permite identificar aquellos factores que contribuyen al fortalecimiento de las relaciones humanas y, en consecuencia, al mejoramiento de la calidad institucional.

En las secciones siguientes se analizan los principales componentes de las relaciones interpersonales considerados en esta obra: las habilidades comunicativas, el compromiso organizacional y el liderazgo colaborativo. Cada uno de ellos representa una dimensión fundamental para comprender cómo se construyen las interacciones dentro de las universidades y cuál es su contribución al desarrollo profesional de los docentes y al fortalecimiento de las organizaciones educativas.

1.3.1. Habilidades comunicativas

Las habilidades comunicativas constituyen uno de los pilares fundamentales de las relaciones interpersonales, ya que permiten establecer procesos de interacción efectivos mediante el intercambio de información, ideas, emociones y experiencias. En cualquier organización, la comunicación representa el mecanismo que articula el trabajo colectivo, facilita la coordinación de actividades y fortalece la construcción de objetivos compartidos. En el contexto universitario, donde convergen funciones de docencia, investigación, gestión y proyección social, el dominio de habilidades comunicativas adquiere una importancia estratégica para garantizar el desarrollo de ambientes académicos colaborativos y orientados hacia la mejora continua.

La comunicación trasciende el simple acto de transmitir información. Desde una perspectiva organizacional, implica un proceso bidireccional en el que intervienen la escucha activa, la comprensión mutua, la retroalimentación y la capacidad para construir significados compartidos. Cuando estos elementos se desarrollan adecuadamente, las personas fortalecen la confianza, disminuyen la aparición de conflictos y favorecen la toma de decisiones colectivas. En cambio, las deficiencias comunicativas suelen generar malentendidos, barreras para el trabajo en equipo y dificultades para alcanzar los objetivos institucionales (Schneider et al., 2022).

Dentro de las relaciones interpersonales, la comunicación efectiva requiere un conjunto de competencias que permiten adaptar los mensajes a diferentes contextos y necesidades. Entre ellas destacan la claridad en la expresión de las ideas, la escucha activa, la empatía, la capacidad para brindar retroalimentación constructiva y la habilidad

para resolver desacuerdos mediante el diálogo. Estas competencias favorecen interacciones respetuosas y fortalecen la cooperación entre los miembros de una organización, permitiendo construir relaciones basadas en la confianza y el reconocimiento mutuo (Reis et al., 2022).

La escucha activa representa una de las habilidades comunicativas de mayor relevancia. Consiste en prestar atención consciente al interlocutor, comprender el contenido de su mensaje y responder de manera reflexiva, demostrando interés por sus opiniones y necesidades. Esta práctica fortalece el respeto mutuo y facilita la construcción de soluciones consensuadas frente a situaciones complejas. En las instituciones universitarias, donde la interacción entre docentes ocurre de manera permanente, la escucha activa favorece el intercambio de experiencias pedagógicas y la generación de procesos colaborativos orientados a la innovación educativa.

Por otra parte, la comunicación asertiva constituye una competencia indispensable para mantener relaciones interpersonales saludables. La asertividad permite expresar opiniones, emociones y necesidades de forma clara, respetuosa y oportuna, sin afectar los derechos de los demás. Esta capacidad facilita la resolución de conflictos, reduce las tensiones derivadas de interpretaciones erróneas y fortalece un ambiente institucional caracterizado por el diálogo y la cooperación. En organizaciones donde predomina una comunicación asertiva, los equipos de trabajo muestran mayores niveles de cohesión y compromiso con las metas institucionales (Quezada-Berrú et al., 2025).

En el ámbito universitario, las habilidades comunicativas también desempeñan un papel decisivo en la construcción de comunidades académicas. La colaboración entre docentes, investigadores y directivos depende, en gran medida, de la capacidad para compartir conocimientos, coordinar proyectos y establecer acuerdos orientados al logro de objetivos comunes. La comunicación abierta facilita el intercambio interdisciplinario y promueve la creación de redes de aprendizaje que fortalecen la producción científica y la innovación pedagógica.

Las investigaciones recientes evidencian que la calidad de la comunicación influye directamente sobre el bienestar laboral y el compromiso profesional. Los docentes que perciben canales de comunicación claros, transparentes y participativos desarrollan

mayores niveles de satisfacción con su trabajo y manifiestan una actitud más favorable hacia la institución. Asimismo, la existencia de procesos comunicativos efectivos fortalece el sentido de pertenencia y reduce la incertidumbre frente a los cambios organizacionales (Collie, 2023).

Desde la perspectiva del comportamiento organizacional, las habilidades comunicativas también favorecen el desarrollo de conductas de ciudadanía organizacional, entendidas como aquellas acciones voluntarias que contribuyen al buen funcionamiento de la institución más allá de las responsabilidades formales del cargo. La cooperación, el intercambio de información, el apoyo entre colegas y la disposición para participar en actividades institucionales encuentran en la comunicación uno de sus principales mecanismos de fortalecimiento (Chiaburu et al., 2013).

En los escenarios educativos contemporáneos, caracterizados por la incorporación de tecnologías digitales y modalidades híbridas de enseñanza, las habilidades comunicativas han ampliado su alcance hacia los entornos virtuales. Los docentes necesitan desarrollar competencias que les permitan interactuar eficazmente mediante plataformas digitales, coordinar actividades colaborativas a distancia y mantener vínculos profesionales sólidos pese a las limitaciones del contacto presencial. Esta transformación ha convertido la comunicación digital en un componente esencial para garantizar la continuidad de los procesos académicos y fortalecer las redes de colaboración universitaria.

En síntesis, las habilidades comunicativas representan una dimensión esencial de las relaciones interpersonales porque permiten establecer vínculos basados en la confianza, el respeto y la cooperación. Su adecuada gestión fortalece el trabajo colaborativo, mejora la convivencia institucional y favorece la construcción de comunidades universitarias comprometidas con la calidad académica y la innovación. En consecuencia, el desarrollo de estas competencias debe considerarse una prioridad dentro de las estrategias de fortalecimiento institucional, dado que constituye uno de los principales factores que sustentan el desempeño docente y el logro de los objetivos de la educación superior.

1.3.2. Compromiso organizacional

El compromiso organizacional constituye uno de los componentes más relevantes de las relaciones interpersonales, debido a que refleja el grado de identificación, implicación y lealtad que una persona desarrolla hacia la institución en la que desempeña sus funciones. Este compromiso no se limita al cumplimiento de las responsabilidades laborales, sino que comprende una actitud favorable hacia los objetivos organizacionales, la disposición para colaborar con otros miembros de la institución y el interés por contribuir al logro de metas comunes. En el ámbito universitario, el compromiso organizacional fortalece la cohesión entre los docentes y favorece la consolidación de comunidades académicas orientadas a la excelencia.

Desde la perspectiva del comportamiento organizacional, el compromiso surge como resultado de un proceso continuo de interacción entre el individuo y la institución. Las experiencias positivas de colaboración, el reconocimiento profesional, la confianza en los líderes y la percepción de un ambiente laboral justo fortalecen el vínculo psicológico de los trabajadores con la organización. Cuando estas condiciones están presentes, los docentes desarrollan un mayor sentido de pertenencia, incrementan su participación en las actividades institucionales y manifiestan una actitud más favorable hacia los procesos de innovación y mejora continua (Chiaburu et al., 2013).

En las instituciones de educación superior, el compromiso organizacional adquiere una importancia estratégica debido a la naturaleza colaborativa del trabajo académico. La enseñanza, la investigación, la extensión universitaria y la gestión institucional requieren una participación activa de los docentes en proyectos colectivos que trascienden las responsabilidades individuales. En este sentido, el compromiso favorece la cooperación entre colegas, fortalece la coordinación interdisciplinaria y promueve una cultura institucional orientada hacia el logro de objetivos compartidos.

Diversos estudios señalan que el compromiso organizacional mantiene una estrecha relación con el bienestar laboral y la satisfacción profesional. Los docentes que perciben apoyo institucional, reconocimiento a su desempeño y oportunidades de desarrollo profesional muestran mayores niveles de motivación y una actitud más positiva frente a las demandas de su trabajo. Estas condiciones contribuyen a disminuir el

agotamiento emocional, fortalecen la estabilidad laboral y reducen la intención de abandonar la institución (Collie, 2023).

La teoría de la autodeterminación también ofrece un importante sustento para comprender el compromiso organizacional. De acuerdo con este enfoque, las personas desarrollan un mayor grado de implicación con la organización cuando sus necesidades psicológicas de autonomía, competencia y vinculación son satisfechas. En consecuencia, un entorno universitario que favorezca la participación, el reconocimiento de las capacidades profesionales y las relaciones interpersonales positivas incrementará el compromiso de los docentes y estimulará una participación más activa en el desarrollo institucional (Deci & Ryan, 2023).

Otro aspecto relevante del compromiso organizacional es su relación con el clima institucional. Las investigaciones contemporáneas muestran que los docentes que perciben un ambiente caracterizado por la confianza, la comunicación abierta y la participación en la toma de decisiones desarrollan mayores niveles de identificación con la institución. Del mismo modo, un clima organizacional positivo fortalece el sentido de responsabilidad compartida y favorece el cumplimiento de las metas institucionales mediante el trabajo colaborativo (Gonzales & Dioso, 2024).

La evidencia científica también demuestra que el compromiso organizacional se encuentra estrechamente vinculado con el liderazgo institucional. Los estilos de liderazgo participativos, basados en el reconocimiento, la comunicación y el apoyo permanente al personal docente, generan mayores niveles de confianza y fortalecen la identificación de los colaboradores con la organización. En contraste, estilos de dirección excesivamente jerárquicos o con escasa participación pueden limitar el involucramiento de los docentes y afectar negativamente la calidad de las relaciones interpersonales (Tejero & Aoanan, 2024).

En el contexto universitario actual, caracterizado por procesos permanentes de transformación e innovación, el compromiso organizacional representa un recurso indispensable para afrontar los desafíos institucionales. La incorporación de nuevas metodologías de enseñanza, el fortalecimiento de la investigación, la internacionalización y la transformación digital requieren docentes comprometidos con la misión universitaria

y dispuestos a participar activamente en los procesos de cambio. En este escenario, el compromiso facilita la adaptación organizacional y fortalece la capacidad institucional para responder a las demandas de una educación superior cada vez más dinámica.

Asimismo, las investigaciones recientes evidencian que el compromiso organizacional influye positivamente sobre el desempeño docente y la calidad educativa. Los profesores comprometidos muestran una mayor disposición para colaborar con sus colegas, compartir conocimientos, participar en proyectos institucionales e impulsar iniciativas de innovación académica. Estas conductas fortalecen la cultura organizacional y generan ambientes de trabajo más participativos, favoreciendo el desarrollo sostenible de las instituciones de educación superior (Sun et al., 2024).

En síntesis, el compromiso organizacional constituye una dimensión esencial de las relaciones interpersonales porque fortalece el sentido de pertenencia, la cooperación y la responsabilidad compartida entre los miembros de una institución. Su desarrollo depende tanto de las características individuales como de las condiciones organizacionales que promueven la confianza, el reconocimiento y la participación. En consecuencia, fortalecer el compromiso organizacional representa una estrategia fundamental para consolidar comunidades universitarias más cohesionadas, innovadoras y comprometidas con la mejora continua de la calidad educativa.

1.3.3. Liderazgo y colaboración

El liderazgo y la colaboración representan componentes esenciales de las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones educativas, debido a que favorecen la construcción de ambientes de trabajo caracterizados por la confianza, la participación y el compromiso colectivo. En la educación superior, el liderazgo trasciende las funciones propias de los cargos directivos y se manifiesta como una capacidad compartida para orientar, motivar e influir positivamente en otros, promoviendo el logro de objetivos institucionales mediante el trabajo cooperativo. La colaboración, por su parte, constituye el mecanismo que permite integrar conocimientos, habilidades y experiencias para responder de manera conjunta a los desafíos académicos y organizacionales.

Las concepciones contemporáneas del liderazgo han evolucionado desde modelos jerárquicos y centralizados hacia enfoques participativos que priorizan la construcción de relaciones de confianza y el fortalecimiento del capital humano. En este sentido, el liderazgo efectivo no depende únicamente de la autoridad formal, sino de la capacidad para generar espacios de diálogo, facilitar la participación y promover el desarrollo profesional de los integrantes de la organización. Cuando los líderes favorecen una comunicación abierta y reconocen las contribuciones de sus colaboradores, fortalecen el sentido de pertenencia y estimulan una mayor implicación con los objetivos institucionales (Tejero & Aoanan, 2024).

En las universidades, el liderazgo adquiere características particulares debido a la naturaleza colegiada de la gestión académica. Los docentes participan simultáneamente en actividades de enseñanza, investigación, extensión y administración, lo que exige procesos permanentes de coordinación y toma de decisiones compartidas. En este contexto, el liderazgo colaborativo facilita la integración de equipos multidisciplinarios, impulsa la innovación pedagógica y fortalece la construcción de comunidades académicas orientadas al aprendizaje y la mejora continua.

La colaboración constituye un proceso mediante el cual las personas trabajan conjuntamente para alcanzar metas comunes, compartiendo responsabilidades, conocimientos y recursos. Este componente se fundamenta en la confianza mutua, el respeto por las diferencias, la comunicación efectiva y la disposición para construir soluciones colectivas. En el ámbito universitario, la colaboración favorece el intercambio de experiencias entre docentes, fortalece la investigación interdisciplinaria y promueve la generación de conocimiento mediante el aprendizaje compartido.

Diversos estudios evidencian que las organizaciones donde predominan prácticas colaborativas presentan mayores niveles de innovación, adaptación al cambio y desempeño institucional. La cooperación entre los miembros de una institución favorece el intercambio de información, incrementa la creatividad para resolver problemas y fortalece los procesos de mejora continua. Además, las relaciones colaborativas estimulan conductas de apoyo voluntario entre colegas, aspecto que contribuye significativamente al fortalecimiento de la ciudadanía organizacional (Chiaburu et al., 2013).

En el contexto educativo, la colaboración también constituye uno de los principios fundamentales del enfoque socioformativo, el cual promueve el trabajo conjunto como estrategia para resolver problemas del contexto y construir conocimientos de manera participativa. Desde esta perspectiva, el aprendizaje colaborativo no solo beneficia a los estudiantes, sino que también fortalece el desarrollo profesional de los docentes al generar espacios permanentes de reflexión, intercambio de experiencias e innovación pedagógica (Tobón, 2024; Caycho et al., 2024).

Asimismo, el liderazgo colaborativo favorece la consolidación de un clima institucional positivo. Los líderes que promueven la participación, la comunicación horizontal y la toma de decisiones compartida generan ambientes de trabajo donde los docentes perciben mayores niveles de confianza, equidad y reconocimiento profesional. Estas condiciones fortalecen el compromiso organizacional y facilitan la implementación de procesos de cambio e innovación dentro de las instituciones de educación superior (Gonzales & Dioso, 2024).

Las investigaciones recientes muestran que la percepción de un liderazgo participativo influye favorablemente en el bienestar docente y en la satisfacción laboral. Cuando los directivos establecen relaciones basadas en el apoyo, la transparencia y la valoración del trabajo académico, los docentes desarrollan una mayor motivación para participar en proyectos institucionales y contribuir al logro de los objetivos organizacionales. En consecuencia, el liderazgo deja de ser una función exclusivamente administrativa para convertirse en un proceso relacional que fortalece el desarrollo de las personas y de la organización (Collie, 2023).

De igual manera, la colaboración favorece la construcción de redes profesionales que incrementan la capacidad institucional para enfrentar los desafíos de la educación superior contemporánea. La investigación interdisciplinaria, el diseño de proyectos académicos, la innovación curricular y la incorporación de tecnologías educativas requieren equipos capaces de integrar conocimientos provenientes de diferentes áreas del saber. Estas dinámicas colaborativas fortalecen la producción científica y promueven una cultura institucional orientada hacia el aprendizaje permanente y la excelencia académica (Martínez-Iñiguez et al., 2025).

En los últimos años, la transformación digital y la internacionalización de la educación superior han ampliado las oportunidades para el liderazgo y la colaboración mediante entornos virtuales de trabajo. Las plataformas digitales facilitan la creación de comunidades académicas nacionales e internacionales, promoviendo el intercambio de experiencias, la investigación conjunta y el desarrollo de proyectos colaborativos que trascienden las fronteras institucionales. Estas nuevas formas de interacción exigen líderes capaces de gestionar equipos diversos y docentes con competencias para colaborar en escenarios cada vez más interconectados.

En síntesis, el liderazgo y la colaboración constituyen componentes inseparables de las relaciones interpersonales dentro de las universidades. Ambos fortalecen la confianza, la comunicación, el compromiso organizacional y la construcción de comunidades académicas orientadas hacia la innovación y la calidad educativa. Su desarrollo favorece no solo el desempeño de los docentes, sino también la consolidación de instituciones capaces de responder de manera eficiente a los desafíos científicos, tecnológicos y sociales que caracterizan a la educación superior del siglo XXI.

1.4. RELACIONES INTERPERSONALES Y DESEMPEÑO DOCENTE

El desempeño docente constituye uno de los principales indicadores de la calidad de la educación superior, ya que refleja la capacidad del profesorado para desarrollar procesos de enseñanza, investigación, gestión y vinculación con la sociedad de manera eficiente y pertinente. Si bien este desempeño depende de factores como la formación académica, la experiencia profesional y las competencias pedagógicas, la evidencia científica demuestra que también está condicionado por la calidad de las relaciones interpersonales que los docentes establecen dentro de la institución. En consecuencia, las interacciones humanas representan un componente esencial para favorecer el desarrollo profesional y fortalecer la calidad de los procesos educativos.

Las relaciones interpersonales positivas crean un entorno que facilita el intercambio de conocimientos, la cooperación entre colegas y la construcción de comunidades académicas orientadas al aprendizaje continuo. Cuando los docentes mantienen vínculos basados en la confianza, el respeto y la comunicación efectiva, aumenta la disposición para compartir experiencias, desarrollar proyectos conjuntos y

resolver problemas de manera colaborativa. Estas dinámicas fortalecen el desempeño profesional al promover una cultura organizacional caracterizada por el apoyo mutuo y la mejora permanente (Chiaburu et al., 2013).

Uno de los principales beneficios de las relaciones interpersonales saludables es el fortalecimiento del bienestar docente. Los profesores que perciben apoyo por parte de sus colegas y directivos desarrollan mayores niveles de satisfacción laboral, experimentan menor agotamiento emocional y muestran una actitud más positiva frente a las responsabilidades propias de su labor académica. Estas condiciones favorecen el compromiso con la institución y generan un contexto propicio para el desarrollo de prácticas educativas innovadoras (Collie, 2023).

Desde la perspectiva de la teoría de la autodeterminación, el desempeño profesional mejora cuando las instituciones favorecen relaciones que satisfacen las necesidades psicológicas de autonomía, competencia y vinculación. La posibilidad de participar activamente en la toma de decisiones, recibir reconocimiento por el trabajo realizado y mantener relaciones de confianza con otros miembros de la comunidad universitaria fortalece la motivación intrínseca y estimula un mayor compromiso con la calidad de la enseñanza. En consecuencia, las relaciones interpersonales no solo influyen en el bienestar individual, sino también en la productividad académica y en el desarrollo institucional (Deci & Ryan, 2023).

Las habilidades comunicativas desempeñan un papel determinante en este proceso. Una comunicación clara, respetuosa y orientada al diálogo facilita la coordinación entre docentes, mejora la resolución de conflictos y fortalece el trabajo interdisciplinario. Estas competencias permiten compartir conocimientos, construir acuerdos y generar espacios de reflexión colectiva que enriquecen las prácticas pedagógicas y favorecen el aprendizaje organizacional. De igual manera, la retroalimentación permanente entre colegas contribuye al perfeccionamiento de las estrategias de enseñanza y al fortalecimiento del desempeño profesional (Quezada-Berrú et al., 2025).

En el ámbito universitario, las relaciones interpersonales también favorecen el desarrollo de procesos de investigación e innovación. La producción científica

contemporánea demanda equipos multidisciplinarios capaces de integrar conocimientos provenientes de diferentes áreas, compartir recursos y desarrollar proyectos colaborativos. En este contexto, las relaciones de confianza y cooperación facilitan la conformación de redes académicas que fortalecen la generación de conocimiento y amplían el impacto de las investigaciones desarrolladas por las universidades (Martínez-Iñiguez et al., 2025).

La evidencia científica también señala que el desempeño docente se encuentra estrechamente relacionado con el clima institucional. Ambientes organizacionales caracterizados por la participación, la confianza y la comunicación abierta favorecen el compromiso profesional y estimulan conductas orientadas hacia la excelencia académica. Los docentes que perciben un clima institucional positivo muestran mayor disposición para colaborar con sus colegas, participar en actividades institucionales y asumir responsabilidades adicionales que contribuyen al fortalecimiento de la universidad (Gonzales & Dioso, 2024).

En esta misma línea, diversas investigaciones demuestran que un clima organizacional favorable fortalece la eficacia docente y promueve comportamientos de ciudadanía organizacional, entendidos como aquellas acciones voluntarias que benefician a la institución más allá de las funciones establecidas formalmente. Estas conductas incluyen el apoyo a los compañeros de trabajo, la participación en actividades institucionales y la disposición para colaborar en proyectos de mejora académica, aspectos que repercuten directamente en el desempeño profesional y en la calidad educativa (Sun et al., 2024).

El liderazgo institucional también influye significativamente en la relación entre las interacciones personales y el desempeño docente. Los líderes que promueven la participación, reconocen los logros de sus colaboradores y fomentan ambientes de confianza generan condiciones favorables para el desarrollo profesional. Por el contrario, estilos de liderazgo excesivamente autoritarios o con escasa comunicación pueden limitar la colaboración y afectar negativamente el compromiso de los docentes con la institución. En consecuencia, el liderazgo debe entenderse como un elemento facilitador de relaciones interpersonales saludables y no únicamente como un mecanismo de dirección administrativa (Tejero & Aoanan, 2024).

Asimismo, el enfoque socioformativo resalta la importancia del trabajo colaborativo como una estrategia para fortalecer el desempeño docente mediante la construcción colectiva del conocimiento y la resolución de problemas del contexto. Desde esta perspectiva, las relaciones interpersonales constituyen un medio para desarrollar competencias profesionales, promover la reflexión sobre la práctica educativa y consolidar comunidades académicas comprometidas con la innovación y el desarrollo social sostenible (Tobón, 2024; Tobón & Lozano-Salmorán, 2024).

En síntesis, las relaciones interpersonales y el desempeño docente mantienen una relación de interdependencia. La calidad de las interacciones entre los miembros de la comunidad universitaria influye sobre la motivación, el bienestar, la colaboración y el compromiso profesional, factores que repercuten directamente en la calidad de la enseñanza, la investigación y la gestión académica. Por ello, fortalecer las relaciones humanas dentro de las universidades representa una estrategia indispensable para promover el desarrollo profesional del profesorado y consolidar instituciones de educación superior más innovadoras, colaborativas y orientadas a la excelencia.

1.5. RETOS ACTUALES EN LAS UNIVERSIDADES

Las universidades enfrentan actualmente un escenario caracterizado por profundas transformaciones sociales, tecnológicas y económicas que han redefinido sus funciones tradicionales de enseñanza, investigación y vinculación con la sociedad. Estos cambios han incrementado la necesidad de fortalecer las relaciones interpersonales entre los integrantes de la comunidad universitaria, ya que el logro de una educación superior de calidad depende cada vez más de la capacidad institucional para promover ambientes de trabajo colaborativos, innovadores y orientados al aprendizaje permanente. En este contexto, las relaciones humanas dejan de ser un aspecto complementario para convertirse en un factor estratégico del desarrollo institucional.

Uno de los principales retos consiste en consolidar una cultura organizacional basada en la colaboración. Las universidades contemporáneas requieren equipos académicos capaces de integrar conocimientos provenientes de distintas disciplinas, desarrollar investigaciones conjuntas y participar activamente en proyectos de innovación. Sin embargo, la especialización creciente, la competencia por recursos y la sobrecarga laboral pueden dificultar la construcción de espacios de cooperación. Frente a

ello, resulta indispensable promover prácticas institucionales que favorezcan el trabajo en equipo, el intercambio de experiencias y la generación de redes académicas sostenibles (Martínez-Iñiguez et al., 2025).

Otro desafío importante es fortalecer la comunicación institucional. En organizaciones cada vez más complejas, la existencia de canales de comunicación abiertos, transparentes y participativos constituye un requisito para mejorar la coordinación entre docentes, directivos y personal administrativo. La comunicación efectiva facilita la toma de decisiones, reduce los conflictos derivados de interpretaciones erróneas y fortalece la confianza entre los miembros de la institución. Por el contrario, las deficiencias comunicativas pueden generar incertidumbre, disminuir el compromiso organizacional y afectar el clima institucional (Schneider et al., 2022).

La transformación digital representa otro de los grandes desafíos para las relaciones interpersonales en la educación superior. La incorporación de plataformas virtuales, herramientas de inteligencia artificial y nuevas modalidades de enseñanza ha modificado las formas tradicionales de interacción entre docentes y estudiantes, así como la colaboración entre equipos académicos. Si bien estas tecnologías amplían las posibilidades de comunicación y cooperación, también exigen el desarrollo de competencias digitales y habilidades sociales que permitan mantener relaciones profesionales sólidas en entornos híbridos y virtuales. La capacidad para adaptarse a estos cambios constituye hoy una competencia indispensable para el profesorado universitario.

De igual manera, las universidades enfrentan el reto de fortalecer el bienestar docente en un contexto marcado por mayores exigencias laborales. La presión por incrementar la producción científica, participar en procesos de acreditación, innovar en las metodologías de enseñanza y responder a las demandas de la sociedad puede generar elevados niveles de estrés y desgaste profesional. En este escenario, las relaciones interpersonales basadas en el apoyo mutuo, la confianza y la colaboración se convierten en un recurso fundamental para proteger el bienestar psicológico del profesorado y favorecer su permanencia en la institución (Collie, 2023).

Otro aspecto de especial relevancia es la necesidad de consolidar liderazgos participativos que favorezcan la construcción de comunidades académicas

comprometidas con la mejora continua. Los modelos tradicionales de dirección, centrados exclusivamente en estructuras jerárquicas, resultan insuficientes para responder a la complejidad de las universidades actuales. Las investigaciones recientes destacan que los estilos de liderazgo fundamentados en la participación, la comunicación y el reconocimiento fortalecen el compromiso institucional y promueven mayores niveles de colaboración entre los docentes (Tejero & Aoanan, 2024).

Asimismo, la implementación de enfoques pedagógicos innovadores plantea nuevos desafíos para las relaciones interpersonales. El enfoque socioformativo, por ejemplo, propone que los procesos educativos deben sustentarse en el trabajo colaborativo, la resolución de problemas del contexto y la construcción colectiva del conocimiento. Esto implica que las universidades necesitan fortalecer no solo las competencias técnicas del profesorado, sino también aquellas relacionadas con la comunicación, la cooperación y el liderazgo, favoreciendo comunidades de aprendizaje orientadas al desarrollo social sostenible (Tobón, 2024; Caycho et al., 2024).

Las exigencias relacionadas con la calidad educativa y los procesos de aseguramiento de la calidad también demandan relaciones interpersonales más sólidas. La acreditación institucional, la evaluación permanente y la mejora continua requieren una participación activa de todos los miembros de la comunidad universitaria. En este contexto, el compromiso organizacional y la confianza entre docentes y autoridades facilitan la implementación de estrategias de mejora y fortalecen la capacidad institucional para responder a estándares nacionales e internacionales.

Por otra parte, la internacionalización de la educación superior ha incrementado la necesidad de desarrollar competencias interculturales que favorezcan la colaboración entre instituciones y profesionales de diferentes contextos. Las universidades participan cada vez con mayor frecuencia en redes internacionales de investigación, movilidad académica y proyectos colaborativos, lo que exige relaciones interpersonales basadas en el respeto por la diversidad, la comunicación efectiva y la capacidad para trabajar en equipos multiculturales.

Las investigaciones recientes también evidencian que uno de los principales retos consiste en fortalecer el clima institucional como un elemento que favorece el

compromiso, la satisfacción laboral y el desempeño docente. Los ambientes organizacionales caracterizados por la confianza, la participación y el reconocimiento profesional generan mayores niveles de motivación y facilitan la implementación de procesos de innovación educativa. En consecuencia, las relaciones interpersonales representan un componente indispensable para consolidar universidades resilientes, capaces de adaptarse a los cambios y responder a las demandas del entorno (Gonzales & Dioso, 2024; Hirata et al., 2024; Sun et al., 2024).

En síntesis, los retos actuales de las universidades trascienden la incorporación de nuevas tecnologías o la actualización de los planes de estudio. Implican, sobre todo, el fortalecimiento de las relaciones humanas como fundamento para construir instituciones más colaborativas, inclusivas e innovadoras. La capacidad para establecer vínculos basados en la confianza, la comunicación, el liderazgo compartido y el compromiso organizacional constituye un recurso estratégico que permitirá a las universidades afrontar los desafíos del siglo XXI y consolidar una educación superior orientada hacia la excelencia académica y el desarrollo sostenible.

Las relaciones interpersonales constituyen un componente estratégico para el desarrollo de las instituciones de educación superior, debido a que influyen directamente en la manera en que los docentes interactúan, colaboran y contribuyen al cumplimiento de la misión universitaria. A lo largo de este capítulo se ha evidenciado que la evolución de este constructo ha permitido comprender que las interacciones humanas trascienden el ámbito social para convertirse en un factor determinante del desempeño profesional, la innovación académica y el fortalecimiento de la calidad institucional.

El análisis de los fundamentos teóricos permitió reconocer que las relaciones interpersonales se sustentan en procesos de comunicación, confianza, reciprocidad y compromiso que favorecen el desarrollo de comunidades académicas más cohesionadas. Asimismo, se destacó que las habilidades comunicativas, el compromiso organizacional y el liderazgo colaborativo representan componentes esenciales para construir ambientes laborales caracterizados por el respeto, la cooperación y la participación activa de los docentes. Estos elementos no solo fortalecen las dinámicas de trabajo cotidiano, sino que también impulsan el aprendizaje colectivo y la generación de conocimiento dentro de las universidades.

De igual manera, se evidenció que la calidad de las relaciones interpersonales mantiene una estrecha vinculación con el desempeño docente. La existencia de vínculos profesionales basados en la confianza y la colaboración favorece el bienestar laboral, incrementa la motivación, estimula la innovación pedagógica y fortalece el compromiso con los objetivos institucionales. En consecuencia, el desarrollo de relaciones saludables constituye una condición indispensable para responder a los desafíos que enfrenta la educación superior en un contexto caracterizado por la transformación digital, la internacionalización y la búsqueda permanente de la excelencia académica.

Finalmente, los retos actuales de las universidades ponen de manifiesto que el fortalecimiento de las relaciones interpersonales debe convertirse en una prioridad para la gestión institucional. Promover una cultura organizacional sustentada en la comunicación efectiva, el liderazgo participativo, la colaboración y el compromiso permitirá consolidar entornos educativos más inclusivos, resilientes e innovadores. Sobre esta base, el siguiente capítulo profundiza en el **enfoque socioformativo y el clima institucional**, dos dimensiones estrechamente relacionadas con las relaciones interpersonales y fundamentales para comprender cómo las universidades pueden fortalecer sus procesos formativos y organizacionales desde una perspectiva integral.

CAPÍTULO II

ENFOQUE SOCIOFORMATIVO Y CLIMA INSTITUCIONAL

La transformación de la educación superior ha impulsado la adopción de modelos pedagógicos que trascienden la transmisión de conocimientos para centrarse en la formación integral de las personas y en el fortalecimiento de las instituciones educativas. En este escenario, el enfoque socioformativo y el clima institucional se han consolidado como dos elementos estrechamente vinculados que contribuyen al desarrollo de comunidades universitarias capaces de responder a los desafíos científicos, tecnológicos y sociales del siglo XXI. Ambos constructos promueven una visión de la educación en la que el aprendizaje, la colaboración y el compromiso organizacional se articulan para generar entornos favorables para el desarrollo humano y profesional.

El enfoque socioformativo propone una concepción de la educación basada en el desarrollo de competencias para afrontar problemas del contexto mediante el trabajo colaborativo, la reflexión crítica, la gestión del conocimiento y el compromiso ético con el desarrollo sostenible. Esta perspectiva sitúa a docentes y estudiantes como protagonistas de un proceso formativo orientado a la mejora continua, donde la construcción colectiva del conocimiento adquiere un papel fundamental para responder a las necesidades de una sociedad en constante transformación.

Por su parte, el clima institucional representa la percepción compartida que los miembros de una organización construyen acerca de las condiciones en las que desarrollan sus actividades. Aspectos como la comunicación, la confianza, la motivación, la participación y el liderazgo influyen directamente en el bienestar de los docentes, en su compromiso con la institución y en la calidad de los procesos académicos. En consecuencia, un clima institucional favorable no solo fortalece el desempeño profesional, sino que también facilita la innovación, la cooperación y el logro de los objetivos organizacionales.

La estrecha relación entre el enfoque socioformativo y el clima institucional ha despertado un creciente interés en la investigación educativa contemporánea. Las universidades que promueven prácticas pedagógicas colaborativas, liderazgo participativo y una cultura organizacional orientada al aprendizaje permanente generan mejores condiciones para el desarrollo profesional de los docentes y para la consolidación de instituciones más resilientes e innovadoras. Desde esta perspectiva, ambos constructos se complementan y contribuyen al fortalecimiento de una educación superior centrada en la calidad, la inclusión y el desarrollo sostenible.

En este capítulo se desarrollan los principales fundamentos teóricos del enfoque socioformativo y del clima institucional, analizando su evolución conceptual, sus componentes esenciales y su importancia dentro del contexto universitario. Asimismo, se examina la interacción existente entre ambos constructos y su contribución al fortalecimiento de las relaciones interpersonales, proporcionando el marco conceptual necesario para comprender el caso de estudio que se presenta en el capítulo siguiente.

2.1. FUNDAMENTOS DEL ENFOQUE SOCIOFORMATIVO

El enfoque socioformativo constituye una de las propuestas pedagógicas más representativas de las últimas décadas para responder a las transformaciones que experimentan los sistemas educativos y las demandas de una sociedad caracterizada por la complejidad, la innovación y el desarrollo sostenible. A diferencia de los modelos tradicionales centrados en la transmisión de contenidos, la socioformación concibe el aprendizaje como un proceso integral que busca desarrollar competencias mediante la resolución de problemas reales del contexto, promoviendo simultáneamente el crecimiento personal, el compromiso ético y la responsabilidad social. Desde esta perspectiva, la educación deja de enfocarse exclusivamente en la adquisición de conocimientos para orientarse hacia la formación de ciudadanos capaces de generar soluciones pertinentes a los desafíos de su entorno (Tobón, 2024).

La socioformación tiene sus fundamentos en el paradigma de la complejidad, el pensamiento sistémico, el constructivismo y el enfoque por competencias. Estos referentes coinciden en señalar que el aprendizaje ocurre cuando las personas interactúan con su contexto, construyen conocimiento de manera colaborativa y aplican lo aprendido para resolver situaciones concretas. En consecuencia, el proceso educativo debe integrar

conocimientos, habilidades, actitudes y valores que permitan afrontar los cambios sociales, tecnológicos y ambientales propios del mundo contemporáneo (Tobón, 2024).

Uno de los principales aportes del enfoque socioformativo consiste en considerar que la formación profesional debe orientarse hacia el desarrollo humano sostenible. Esto implica que las instituciones educativas no solo deben preparar profesionales competentes desde el punto de vista técnico, sino también ciudadanos comprometidos con el bienestar colectivo, la equidad, la inclusión y la preservación del entorno. Bajo esta perspectiva, el aprendizaje adquiere un sentido ético y social, promoviendo la participación activa de estudiantes y docentes en la búsqueda de soluciones para los problemas que afectan a sus comunidades (Caycho et al., 2024).

A diferencia de otros modelos educativos, la socioformación entiende las competencias como actuaciones integrales que permiten movilizar conocimientos, habilidades, valores y actitudes para resolver problemas de manera pertinente y responsable. Estas competencias no se desarrollan de forma aislada, sino mediante procesos de aprendizaje colaborativo, reflexión permanente y evaluación continua, favoreciendo la formación de profesionales capaces de adaptarse a escenarios cambiantes y contribuir al desarrollo institucional y social (Tobón, 2024).

Dentro de este enfoque, el docente deja de desempeñar exclusivamente el papel de transmisor del conocimiento para convertirse en un mediador del aprendizaje. Su función consiste en diseñar experiencias educativas contextualizadas, orientar la construcción colectiva del conocimiento y promover espacios de reflexión que favorezcan el pensamiento crítico y la autonomía de los estudiantes. Esta transformación fortalece el protagonismo del estudiante y favorece procesos formativos centrados en la participación activa y el aprendizaje significativo (Martínez-Iñiguez et al., 2025).

Otro fundamento esencial del enfoque socioformativo es el trabajo colaborativo. La construcción del conocimiento se entiende como un proceso social en el que docentes y estudiantes interactúan para compartir experiencias, intercambiar saberes y generar soluciones colectivas frente a los problemas del contexto. La colaboración fortalece habilidades como la comunicación, el liderazgo, la negociación y la responsabilidad

compartida, competencias indispensables para el desempeño profesional en organizaciones cada vez más interdependientes (Tobón & Lozano-Salmon, 2024).

La resolución de problemas constituye igualmente un eje central de la socioformación. En lugar de promover aprendizajes descontextualizados, este enfoque plantea que los procesos educativos deben organizarse alrededor de situaciones reales que desafíen a los estudiantes a analizar, investigar, tomar decisiones y aplicar conocimientos provenientes de diferentes disciplinas. De esta manera, el aprendizaje adquiere una dimensión práctica que facilita la transferencia del conocimiento hacia escenarios laborales y sociales, fortaleciendo el desarrollo de competencias para la vida y el ejercicio profesional (Tobón, 2024).

Asimismo, la evaluación dentro del enfoque socioformativo presenta características diferenciadas respecto de los modelos tradicionales. Más que verificar la memorización de contenidos, busca acompañar el proceso de aprendizaje mediante estrategias de retroalimentación permanente que permitan identificar fortalezas, reconocer oportunidades de mejora y promover la autorregulación del estudiante. La evaluación se convierte así en una herramienta para el aprendizaje continuo y el desarrollo progresivo de competencias (Martínez-Iñiguez et al., 2025).

En el contexto de la educación superior, la implementación del enfoque socioformativo ha demostrado resultados favorables en el fortalecimiento de las competencias profesionales, el trabajo interdisciplinario y la innovación pedagógica. Las investigaciones recientes evidencian que las universidades que incorporan prácticas socioformativas favorecen mayores niveles de participación estudiantil, fortalecen la colaboración entre docentes y promueven procesos de aprendizaje más contextualizados y orientados al desarrollo sostenible. Estas experiencias contribuyen a consolidar instituciones más dinámicas, inclusivas y comprometidas con las necesidades de la sociedad (Caycho et al., 2024).

Por otra parte, la socioformación mantiene una estrecha relación con el desarrollo de las relaciones interpersonales y con la consolidación de un clima institucional positivo. La promoción del trabajo colaborativo, la comunicación efectiva, el liderazgo compartido y la responsabilidad colectiva favorecen ambientes universitarios caracterizados por la

confianza, el respeto y el compromiso organizacional. Estas condiciones fortalecen la calidad de los procesos académicos y contribuyen al bienestar de docentes y estudiantes, generando una cultura institucional orientada hacia la mejora continua (Tobón & Lozano-Salmon, 2024).

En síntesis, los fundamentos del enfoque socioformativo evidencian que este modelo pedagógico representa una respuesta pertinente a las demandas actuales de la educación superior. Su orientación hacia el desarrollo de competencias, la resolución de problemas del contexto, el trabajo colaborativo y la formación ética permite fortalecer la calidad de los procesos educativos y consolidar universidades comprometidas con el desarrollo humano sostenible. Más que una metodología de enseñanza, la socioformación constituye una filosofía educativa que integra el conocimiento, la acción y la responsabilidad social para formar profesionales capaces de transformar positivamente su entorno.

2.2. DIMENSIONES DEL ENFOQUE SOCIOFORMATIVO

El enfoque socioformativo se materializa mediante un conjunto de dimensiones que orientan la práctica educativa hacia el desarrollo integral de las personas y la resolución de problemas del contexto. Estas dimensiones no funcionan de manera independiente; por el contrario, se articulan para favorecer procesos de aprendizaje en los que el conocimiento, las habilidades, las actitudes y los valores se integran de forma dinámica. Su aplicación permite transformar la enseñanza tradicional en experiencias educativas centradas en la participación activa, la construcción colectiva del conocimiento y el compromiso con el desarrollo sostenible.

Las dimensiones del enfoque socioformativo constituyen referentes para la planificación, ejecución y evaluación de los procesos formativos. A través de ellas, docentes y estudiantes fortalecen competencias orientadas al trabajo colaborativo, la comunicación efectiva, la mediación pedagógica, la evaluación formativa y el uso pertinente de los recursos tecnológicos. De esta manera, la educación trasciende la simple transmisión de contenidos para convertirse en un proceso permanente de aprendizaje, reflexión e innovación que responde a las necesidades de la sociedad contemporánea (Tobón, 2024).

En el ámbito universitario, estas dimensiones adquieren una relevancia especial debido a que favorecen la formación de profesionales capaces de desempeñarse en entornos caracterizados por la complejidad, la interdisciplinariedad y el cambio constante. Asimismo, fortalecen las relaciones interpersonales entre docentes y estudiantes, promueven ambientes de aprendizaje más participativos y contribuyen al desarrollo de un clima institucional orientado hacia la cooperación, la calidad académica y la mejora continua (Caycho et al., 2024; Martínez-Iñiguez et al., 2025).

En las siguientes secciones se analizan las principales dimensiones del enfoque socioformativo consideradas en esta obra: el trabajo colaborativo, la mediación pedagógica, la evaluación formativa y la gestión de recursos y tecnologías de la información y la comunicación. Cada una de ellas representa un componente esencial para comprender cómo este enfoque fortalece los procesos educativos y contribuye al desarrollo de instituciones de educación superior más innovadoras, inclusivas y comprometidas con el desarrollo humano sostenible.

2.2.1. Trabajo colaborativo

El trabajo colaborativo constituye una de las dimensiones centrales del enfoque socioformativo, ya que promueve la construcción colectiva del conocimiento mediante la interacción permanente entre los participantes del proceso educativo. Esta dimensión parte del reconocimiento de que el aprendizaje adquiere mayor significado cuando las personas comparten experiencias, intercambian conocimientos y participan activamente en la resolución de problemas comunes. Desde esta perspectiva, la colaboración deja de ser una estrategia metodológica para convertirse en un principio pedagógico que orienta el desarrollo de competencias y fortalece la formación integral de los estudiantes (Tobón, 2024).

Dentro del enfoque socioformativo, el trabajo colaborativo implica la participación coordinada de los integrantes de un grupo para alcanzar objetivos compartidos, asumiendo responsabilidades individuales y colectivas durante el desarrollo de las actividades académicas. Este proceso exige la construcción de relaciones basadas en la confianza, el respeto, la comunicación efectiva y la corresponsabilidad, favoreciendo ambientes de aprendizaje donde el conocimiento es resultado de la interacción y no únicamente del esfuerzo individual (Caycho et al., 2024).

A diferencia del trabajo en grupo tradicional, donde las tareas suelen distribuirse de manera independiente entre los participantes, el trabajo colaborativo requiere una participación activa y permanente de todos los integrantes durante las diferentes etapas del aprendizaje. La planificación conjunta, el intercambio de ideas, la toma consensuada de decisiones y la evaluación colectiva constituyen elementos esenciales que fortalecen la calidad de los resultados obtenidos. En consecuencia, esta dimensión promueve la construcción de soluciones más integrales frente a los problemas del contexto y favorece el desarrollo de competencias profesionales orientadas al trabajo interdisciplinario (Tobón & Lozano-Salmorán, 2024).

El trabajo colaborativo también favorece el desarrollo de habilidades sociales indispensables para el ejercicio profesional. La comunicación efectiva, la escucha activa, la negociación, la resolución de conflictos y el liderazgo compartido se fortalecen mediante experiencias de aprendizaje donde los participantes interactúan constantemente para alcanzar metas comunes. Estas competencias permiten mejorar las relaciones interpersonales y preparar a los futuros profesionales para desempeñarse en organizaciones que demandan cooperación y capacidad para trabajar en equipos multidisciplinarios (Quezada-Berrú et al., 2025).

En el contexto universitario, el trabajo colaborativo adquiere una importancia estratégica debido a la creciente complejidad de los procesos académicos y de investigación. La generación de conocimiento requiere la integración de diferentes disciplinas, el intercambio permanente de experiencias y la conformación de equipos capaces de abordar problemas desde múltiples perspectivas. En este escenario, la colaboración fortalece la producción científica, impulsa la innovación y favorece la creación de redes académicas nacionales e internacionales que enriquecen la calidad de la educación superior (Martínez-Iñiguez et al., 2025).

La literatura científica también destaca que el trabajo colaborativo fortalece el sentido de pertenencia y el compromiso de los participantes con los objetivos institucionales. Cuando docentes y estudiantes trabajan conjuntamente en la búsqueda de soluciones, se incrementa la responsabilidad compartida, la participación activa y la disposición para contribuir al desarrollo de la comunidad educativa. Estas dinámicas generan ambientes caracterizados por la confianza y la cooperación, aspectos que

repercuten favorablemente en el clima institucional y en el bienestar de sus integrantes (Caycho et al., 2024).

Asimismo, esta dimensión favorece el desarrollo del pensamiento crítico y la capacidad para resolver problemas. La interacción entre personas con diferentes conocimientos, experiencias y puntos de vista enriquece el análisis de las situaciones planteadas y facilita la construcción de soluciones fundamentadas. El intercambio de argumentos y la reflexión colectiva permiten que los estudiantes desarrollen competencias para evaluar información, tomar decisiones y actuar de manera responsable frente a los desafíos de su contexto (Tobón, 2024).

Las investigaciones recientes muestran que las instituciones que promueven el trabajo colaborativo obtienen mejores resultados en términos de aprendizaje, innovación y compromiso académico. La colaboración fortalece la motivación, incrementa la participación de los estudiantes y favorece la consolidación de comunidades de aprendizaje donde el conocimiento se construye de forma compartida. Del mismo modo, entre los docentes, la cooperación facilita el intercambio de buenas prácticas, el diseño conjunto de estrategias pedagógicas y el fortalecimiento del desarrollo profesional continuo (Tobón & Lozano-Salmerón, 2024).

Desde una perspectiva organizacional, el trabajo colaborativo mantiene una estrecha relación con las relaciones interpersonales y el clima institucional. La cooperación permanente fortalece la confianza entre los miembros de la comunidad universitaria, mejora la comunicación y facilita la coordinación de actividades académicas y administrativas. Estas condiciones generan un entorno más favorable para el cumplimiento de los objetivos institucionales y contribuyen a consolidar una cultura organizacional basada en la participación y la mejora continua (Gonzales & Dioso, 2024).

En síntesis, el trabajo colaborativo representa una dimensión esencial del enfoque socioformativo porque integra el aprendizaje, la interacción social y la responsabilidad compartida en un mismo proceso formativo. Su desarrollo favorece la adquisición de competencias profesionales, fortalece las relaciones interpersonales y promueve ambientes educativos más participativos e innovadores. En consecuencia, constituye uno

de los pilares para la formación de profesionales capaces de responder a los desafíos de la educación superior y de contribuir activamente al desarrollo sostenible de la sociedad.

2.2.2. Mediación pedagógica

La mediación pedagógica constituye una de las dimensiones fundamentales del enfoque socioformativo, ya que orienta la intervención del docente como facilitador del aprendizaje y promotor del desarrollo integral de los estudiantes. Desde esta perspectiva, enseñar no significa únicamente transmitir conocimientos, sino crear las condiciones necesarias para que los estudiantes construyan aprendizajes significativos, desarrollen competencias y sean capaces de resolver problemas reales de su contexto. En consecuencia, la mediación pedagógica transforma el proceso educativo en una experiencia participativa donde el estudiante asume un papel activo y el docente actúa como guía, orientador y acompañante del aprendizaje (Tobón, 2024).

Dentro del enfoque socioformativo, la mediación pedagógica se fundamenta en la interacción constante entre docentes, estudiantes y contexto. Esta interacción permite vincular los contenidos académicos con las necesidades sociales, favoreciendo la reflexión crítica, la toma de decisiones y la aplicación del conocimiento en situaciones reales. De este modo, el aprendizaje adquiere un carácter contextualizado que fortalece la formación de profesionales capaces de responder a los desafíos de una sociedad dinámica y en permanente transformación (Martínez-Iñiguez et al., 2025).

Uno de los principales propósitos de la mediación pedagógica consiste en promover la autonomía del estudiante. El docente orienta el proceso formativo mediante estrategias que estimulan la búsqueda de información, el análisis crítico, la investigación y la construcción colectiva del conocimiento, permitiendo que el estudiante desarrolle capacidades para aprender de manera independiente y continuar perfeccionándose a lo largo de su vida profesional. Este enfoque favorece la autorregulación del aprendizaje y fortalece la responsabilidad individual frente a la adquisición de nuevas competencias (Tobón, 2024).

La mediación pedagógica también fomenta la reflexión permanente sobre la práctica educativa. El docente deja de ser un expositor de contenidos para convertirse en un facilitador que plantea preguntas, propone desafíos, orienta procesos de análisis y

acompaña la resolución de problemas complejos. Esta dinámica favorece el desarrollo del pensamiento crítico, la creatividad y la capacidad para generar soluciones fundamentadas, aspectos indispensables para el ejercicio profesional en contextos caracterizados por la incertidumbre y el cambio constante (Tobón & Lozano-Salmerón, 2024).

Otro elemento esencial de esta dimensión es la contextualización del aprendizaje. La socioformación propone que las actividades educativas se diseñen considerando las características del entorno social, económico, cultural y profesional de los estudiantes. En consecuencia, los contenidos curriculares se vinculan con situaciones reales que permiten aplicar los conocimientos adquiridos y comprender su utilidad para afrontar los problemas del contexto. Esta orientación incrementa la pertinencia de la formación universitaria y fortalece la capacidad de los futuros profesionales para generar impacto positivo en la sociedad (Caycho et al., 2024).

La comunicación desempeña un papel central dentro de la mediación pedagógica. El diálogo permanente entre docentes y estudiantes facilita el intercambio de ideas, la construcción de significados compartidos y la retroalimentación continua durante el proceso de aprendizaje. Asimismo, la comunicación efectiva fortalece las relaciones interpersonales, genera confianza y promueve un ambiente donde los estudiantes participan activamente en la construcción del conocimiento, favoreciendo una experiencia educativa más inclusiva y colaborativa (Quezada-Berrú et al., 2025).

En el ámbito universitario, la mediación pedagógica adquiere una relevancia especial debido a la diversidad de funciones que desempeñan los docentes. Además de impartir conocimientos, estos orientan procesos de investigación, acompañan el desarrollo de proyectos académicos y fomentan la innovación dentro de sus respectivas disciplinas. La mediación permite integrar estas funciones mediante estrategias que estimulan la participación activa, el trabajo colaborativo y la resolución de problemas, fortaleciendo tanto el aprendizaje como el desarrollo profesional de los estudiantes (Martínez-Iñiguez et al., 2025).

Las investigaciones recientes evidencian que las prácticas de mediación pedagógica favorecen el desarrollo de competencias socioemocionales y profesionales. Los estudiantes que participan en procesos educativos caracterizados por el

acompañamiento docente, la retroalimentación constante y la resolución colaborativa de problemas muestran mayores niveles de motivación, compromiso académico y capacidad para aplicar el conocimiento en diferentes escenarios. Estos resultados fortalecen la pertinencia del enfoque socioformativo como modelo educativo orientado hacia el aprendizaje significativo y el desarrollo humano sostenible (Tobón & Lozano-Salmon, 2024).

Asimismo, la mediación pedagógica influye positivamente en el clima institucional al promover relaciones basadas en el respeto, la confianza y la participación. Cuando los docentes ejercen un rol de acompañamiento y orientación, favorecen ambientes académicos donde predomina la comunicación abierta, la cooperación y el reconocimiento de las capacidades individuales. Estas condiciones fortalecen el bienestar de la comunidad universitaria y contribuyen a consolidar una cultura institucional orientada a la calidad educativa y la mejora continua (Gonzales & Dioso, 2024).

En síntesis, la mediación pedagógica constituye una dimensión esencial del enfoque socioformativo porque sitúa al estudiante como protagonista de su proceso de aprendizaje y al docente como facilitador del desarrollo de competencias. Mediante el acompañamiento permanente, la contextualización de los contenidos, el diálogo y la reflexión crítica, esta dimensión favorece una formación universitaria más pertinente, participativa y orientada a la resolución de problemas. En consecuencia, la mediación pedagógica representa un elemento clave para fortalecer la calidad de la educación superior y contribuir a la formación de profesionales comprometidos con el desarrollo sostenible de la sociedad.

2.2.3. Evaluación formativa

La evaluación formativa constituye una de las dimensiones esenciales del enfoque socioformativo, debido a que orienta el proceso de enseñanza y aprendizaje hacia la mejora continua del desempeño de los estudiantes. A diferencia de los modelos tradicionales, centrados principalmente en la medición de resultados finales, la evaluación formativa se desarrolla de manera permanente durante todo el proceso educativo, proporcionando información que permite identificar fortalezas, reconocer oportunidades de mejora y orientar la toma de decisiones pedagógicas. Desde esta perspectiva, evaluar

no significa únicamente asignar una calificación, sino acompañar el aprendizaje mediante procesos sistemáticos de retroalimentación y reflexión (Tobón, 2024).

Dentro del enfoque socioformativo, la evaluación formativa se concibe como un proceso participativo que involucra tanto al docente como al estudiante. El docente desempeña el papel de mediador al proporcionar orientaciones oportunas que favorecen el desarrollo de competencias, mientras que el estudiante asume una participación activa mediante la autoevaluación, la coevaluación y la reflexión crítica sobre su propio desempeño. Esta interacción fortalece la autonomía, el compromiso con el aprendizaje y la capacidad para autorregular el desarrollo de sus competencias (Martínez-Iñiguez et al., 2025).

Uno de los principios fundamentales de la evaluación formativa es su carácter continuo. La valoración del aprendizaje no se limita a momentos específicos del proceso educativo, sino que se integra de manera permanente a las actividades académicas, permitiendo monitorear el progreso de los estudiantes y realizar los ajustes necesarios para favorecer el logro de los resultados esperados. Esta característica convierte a la evaluación en una herramienta para el aprendizaje y no únicamente en un mecanismo de control o certificación (Tobón, 2024).

La retroalimentación constituye el elemento central de esta dimensión. Una retroalimentación efectiva proporciona información clara, pertinente y oportuna acerca del desempeño del estudiante, orientándolo sobre las acciones necesarias para mejorar sus competencias. Más que señalar errores, busca fortalecer las capacidades individuales, promover la reflexión crítica y estimular la búsqueda de estrategias que permitan superar las dificultades identificadas. De esta manera, la evaluación se transforma en un proceso de acompañamiento que favorece el aprendizaje significativo y el desarrollo profesional.

Asimismo, la evaluación formativa promueve la autorregulación del aprendizaje. Los estudiantes desarrollan la capacidad de analizar sus propios avances, identificar sus fortalezas y reconocer aquellos aspectos que requieren mayor dedicación. Este proceso fortalece la autonomía, la responsabilidad y el pensamiento crítico, competencias indispensables para el aprendizaje permanente y el desempeño profesional en contextos caracterizados por el cambio constante. La autorregulación también favorece la

construcción de hábitos de mejora continua que trascienden el ámbito académico (Tobón & Lozano-Salmerón, 2024).

Otro aspecto relevante es la incorporación de la coevaluación como estrategia para fortalecer el aprendizaje colaborativo. Mediante este proceso, los estudiantes participan en la valoración del trabajo de sus compañeros, desarrollando habilidades para emitir juicios fundamentados, proporcionar retroalimentación respetuosa y reconocer diferentes perspectivas frente a una misma situación. La coevaluación fortalece las relaciones interpersonales, promueve la comunicación efectiva y favorece la construcción de ambientes educativos basados en la confianza y la cooperación (Caycho et al., 2024).

En el contexto universitario, la evaluación formativa adquiere una importancia especial debido a que permite valorar el desarrollo de competencias complejas relacionadas con la investigación, la resolución de problemas, el pensamiento crítico y el trabajo colaborativo. Estas competencias requieren procesos de seguimiento permanente que permitan evidenciar el progreso de los estudiantes mediante actividades auténticas y contextualizadas. En consecuencia, la evaluación deja de centrarse exclusivamente en la memorización de contenidos para valorar la capacidad de aplicar los conocimientos en situaciones reales y contribuir al desarrollo de soluciones pertinentes.

La literatura científica también destaca que la evaluación formativa fortalece la motivación y el compromiso académico. Cuando los estudiantes reciben orientaciones claras sobre su desempeño y perciben que la evaluación constituye una oportunidad para aprender, desarrollan una actitud más positiva hacia el proceso educativo y participan con mayor interés en las actividades académicas. Esta dinámica favorece un aprendizaje más profundo y contribuye al desarrollo de competencias profesionales de manera progresiva (Tobón & Lozano-Salmerón, 2024).

Desde la perspectiva institucional, la evaluación formativa también repercute en el fortalecimiento del clima organizacional y de las relaciones entre docentes y estudiantes. Los procesos evaluativos basados en el diálogo, el respeto y la retroalimentación permanente generan mayores niveles de confianza y participación, favoreciendo una cultura académica caracterizada por la colaboración y la mejora continua. Estas condiciones contribuyen a consolidar instituciones educativas

comprometidas con la calidad y el desarrollo integral de sus comunidades (Gonzales & Dioso, 2024).

En síntesis, la evaluación formativa representa una dimensión fundamental del enfoque socioformativo porque transforma la evaluación en un proceso continuo de aprendizaje, reflexión y mejora. A través de la retroalimentación permanente, la autoevaluación, la coevaluación y la autorregulación, favorece el desarrollo de competencias profesionales, fortalece la autonomía de los estudiantes y promueve una cultura educativa centrada en la calidad y el aprendizaje permanente. En consecuencia, constituye un elemento indispensable para consolidar procesos formativos más pertinentes, inclusivos y orientados al desarrollo sostenible de la educación superior.

2.2.4. Gestión de recursos y TIC

La gestión de recursos y de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) constituye una dimensión fundamental del enfoque socioformativo, ya que facilita la organización, utilización y optimización de los recursos disponibles para fortalecer los procesos de enseñanza y aprendizaje. Desde esta perspectiva, el uso de las tecnologías trasciende su función instrumental y se convierte en un medio para favorecer la construcción colaborativa del conocimiento, la resolución de problemas del contexto y el desarrollo de competencias necesarias para desenvolverse en una sociedad caracterizada por la transformación digital y la innovación permanente (Tobón, 2024).

Dentro del enfoque socioformativo, la gestión de recursos implica seleccionar, organizar y aprovechar de manera eficiente los materiales, herramientas, espacios y tecnologías que contribuyen al logro de los objetivos formativos. Esta gestión no se limita a la disponibilidad de recursos físicos o digitales, sino que comprende la capacidad de utilizarlos de forma pertinente, ética y contextualizada para responder a las necesidades de los estudiantes y de la sociedad. En consecuencia, el docente desempeña un papel estratégico al planificar experiencias de aprendizaje que integren diferentes recursos para favorecer el desarrollo de competencias profesionales (Martínez-Iñiguez et al., 2025).

Las tecnologías de la información y la comunicación han transformado profundamente los procesos educativos en todos los niveles de enseñanza. En la educación superior, las plataformas virtuales, los entornos de aprendizaje en línea, las

herramientas colaborativas y los recursos digitales han ampliado las posibilidades de acceso al conocimiento, facilitando nuevas formas de interacción entre docentes y estudiantes. Estas tecnologías permiten desarrollar procesos de aprendizaje más flexibles, dinámicos y participativos, favoreciendo tanto el trabajo individual como la construcción colectiva del conocimiento (Caycho et al., 2024).

Desde la perspectiva socioformativa, las TIC deben utilizarse con un propósito pedagógico claramente definido. Su incorporación adquiere sentido cuando contribuye a resolver problemas del contexto, fortalecer el pensamiento crítico, facilitar el aprendizaje colaborativo y promover la innovación educativa. En este sentido, la tecnología deja de ser un fin en sí misma para convertirse en un recurso que potencia el desarrollo de competencias, favoreciendo procesos formativos más pertinentes y orientados hacia las necesidades reales de la sociedad (Tobón & Lozano-Salmorán, 2024).

La gestión adecuada de los recursos tecnológicos también fortalece la autonomía de los estudiantes. El acceso a bibliotecas digitales, repositorios científicos, plataformas de aprendizaje y herramientas de comunicación favorece la búsqueda, selección y análisis crítico de información, permitiendo que los estudiantes asuman un papel más activo en la construcción de su propio conocimiento. Esta autonomía resulta indispensable para el aprendizaje permanente y para el desarrollo de profesionales capaces de adaptarse a los cambios tecnológicos y científicos que caracterizan al mundo contemporáneo.

Asimismo, las TIC favorecen el trabajo colaborativo al facilitar la interacción entre docentes, estudiantes e investigadores, incluso cuando se encuentran en diferentes contextos geográficos. Las plataformas digitales permiten desarrollar proyectos conjuntos, compartir recursos académicos, construir documentos colaborativos y participar en comunidades virtuales de aprendizaje, fortaleciendo las relaciones interpersonales y ampliando las oportunidades de cooperación científica. Estas dinámicas contribuyen al desarrollo de competencias relacionadas con la comunicación, el liderazgo y la gestión del conocimiento (Martínez-Iñiguez et al., 2025).

Otro aspecto relevante es el papel de las TIC en los procesos de evaluación y retroalimentación. Las herramientas digitales permiten realizar un seguimiento continuo del aprendizaje, proporcionar retroalimentación inmediata y recopilar evidencias sobre el

desarrollo de competencias. Estas posibilidades fortalecen la evaluación formativa y facilitan la implementación de estrategias pedagógicas orientadas hacia la mejora continua, favoreciendo una participación más activa tanto de docentes como de estudiantes en el proceso educativo (Tobón, 2024).

La incorporación de las tecnologías también exige el desarrollo de competencias digitales por parte del profesorado. Los docentes deben ser capaces de seleccionar herramientas adecuadas, diseñar experiencias de aprendizaje innovadoras y promover un uso responsable de los recursos tecnológicos. Esta formación continua resulta indispensable para responder a las nuevas demandas de la educación superior y aprovechar el potencial de las tecnologías como instrumentos para mejorar la calidad educativa y fortalecer la formación profesional (Caycho et al., 2024).

No obstante, la integración de las TIC plantea importantes desafíos para las instituciones de educación superior. La disponibilidad desigual de infraestructura tecnológica, las diferencias en el acceso a recursos digitales y la necesidad de fortalecer las competencias tecnológicas del profesorado pueden limitar el aprovechamiento de estas herramientas. Por ello, las universidades deben desarrollar políticas institucionales que favorezcan la innovación tecnológica, la capacitación permanente y el acceso equitativo a los recursos digitales, garantizando que su utilización contribuya efectivamente al logro de los objetivos educativos (Martínez-Iñiguez et al., 2025).

En síntesis, la gestión de recursos y de las tecnologías de la información y la comunicación constituye una dimensión estratégica del enfoque socioformativo porque fortalece los procesos de enseñanza, aprendizaje e investigación mediante el uso pertinente de herramientas y recursos educativos. Su adecuada implementación favorece el desarrollo de competencias digitales, promueve el aprendizaje colaborativo, facilita la resolución de problemas del contexto y contribuye a la construcción de universidades más innovadoras, inclusivas y comprometidas con la transformación social. En consecuencia, la integración responsable y planificada de las TIC representa un elemento indispensable para consolidar una educación superior de calidad orientada hacia el desarrollo sostenible.

2.3. CLIMA INSTITUCIONAL EN LA EDUCACIÓN SUPERIOR

El clima institucional constituye uno de los factores más relevantes para el funcionamiento de las instituciones de educación superior, debido a su influencia sobre el bienestar de la comunidad universitaria, la calidad de los procesos académicos y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Este constructo hace referencia a la percepción compartida que tienen los integrantes de una institución acerca de las condiciones organizacionales en las que desarrollan sus actividades, incluyendo aspectos como la comunicación, el liderazgo, la participación, la motivación, la confianza y las relaciones interpersonales. En consecuencia, el clima institucional refleja la forma en que las personas experimentan la vida organizacional y cómo dichas percepciones condicionan su comportamiento, compromiso y desempeño profesional (Schneider et al., 2022).

En el ámbito universitario, el clima institucional adquiere una importancia estratégica debido a la diversidad de funciones que desempeñan las instituciones de educación superior. La enseñanza, la investigación, la extensión universitaria y la gestión académica requieren ambientes organizacionales que favorezcan la cooperación, el intercambio de conocimientos y la innovación permanente. Un clima institucional positivo fortalece la coordinación entre docentes, directivos y personal administrativo, permitiendo desarrollar procesos académicos más eficientes y orientados a la mejora continua (Gonzales & Dioso, 2024).

Las concepciones contemporáneas del clima institucional reconocen que este no depende únicamente de la estructura organizacional o de las políticas institucionales, sino también de las experiencias cotidianas de quienes integran la organización. La calidad de las relaciones interpersonales, los estilos de liderazgo, los mecanismos de comunicación y las oportunidades de participación influyen directamente en la manera como los docentes perciben su entorno laboral. Estas percepciones determinan su nivel de satisfacción, motivación y compromiso con la institución, repercutiendo finalmente en la calidad de la educación que ofrecen (Schneider et al., 2022).

Uno de los principales aportes de la investigación reciente consiste en demostrar que el clima institucional mantiene una estrecha relación con el bienestar docente. Los profesores que desarrollan sus actividades en ambientes caracterizados por la confianza,

el reconocimiento y el apoyo institucional presentan mayores niveles de satisfacción laboral y experimentan menores niveles de estrés y agotamiento profesional. Estas condiciones favorecen una mayor estabilidad emocional y fortalecen la disposición para participar activamente en los procesos de innovación educativa y mejora institucional (Collie, 2023).

Asimismo, diversos estudios evidencian que el clima institucional influye significativamente en el compromiso organizacional del profesorado. Cuando los docentes perciben que la institución promueve la participación, reconoce sus aportes y facilita la comunicación entre sus miembros, desarrollan un mayor sentido de pertenencia y una actitud más favorable hacia el logro de los objetivos institucionales. En consecuencia, un clima organizacional positivo fortalece la cooperación, incrementa la responsabilidad compartida y favorece el desarrollo de culturas académicas orientadas hacia la excelencia (Gonzales & Dioso, 2024).

En el contexto universitario, el liderazgo representa uno de los factores que mayor influencia ejerce sobre el clima institucional. Los estilos de liderazgo basados en la participación, la comunicación abierta y el reconocimiento profesional favorecen ambientes donde predominan la confianza y la colaboración. Por el contrario, modelos excesivamente jerárquicos o con escasas oportunidades de participación pueden generar percepciones negativas que afectan la motivación y el compromiso de los docentes. En este sentido, el liderazgo constituye un elemento articulador que contribuye a consolidar un clima organizacional saludable y orientado al desarrollo institucional (Tejero & Aoanan, 2024).

La evidencia científica también demuestra que el clima institucional favorece el desarrollo de comportamientos de ciudadanía organizacional. Los docentes que perciben un ambiente positivo muestran mayor disposición para colaborar con sus colegas, participar en actividades institucionales y asumir responsabilidades adicionales que benefician a la organización. Estas conductas fortalecen el trabajo colaborativo, facilitan la implementación de procesos de cambio y contribuyen al mejoramiento continuo de la calidad educativa (Sun et al., 2024).

De igual manera, las investigaciones recientes destacan que el clima institucional guarda una estrecha relación con la autoeficacia docente y el bienestar profesional. Hirata et al. (2024) encontraron que la percepción favorable del clima escolar se asocia con mayores niveles de confianza en las propias capacidades docentes, mejor calidad de las interacciones con los estudiantes y una percepción más positiva del ambiente laboral. Estos hallazgos evidencian que el clima institucional influye tanto en las dimensiones organizacionales como en los aspectos personales del ejercicio profesional.

Otra evidencia relevante proviene del estudio realizado por Jin y Hassan (2022), quienes demostraron que un clima organizacional favorable fortalece la satisfacción laboral y la autoeficacia del profesorado universitario. Los autores concluyen que cuando los docentes perciben un ambiente institucional caracterizado por una gestión eficiente, relaciones colaborativas y apoyo organizacional, incrementan su compromiso con la institución y mejoran su desempeño académico. Estos resultados refuerzan la importancia de promover condiciones organizacionales que favorezcan tanto el bienestar individual como el desarrollo institucional.

Por otra parte, el enfoque socioformativo reconoce que un clima institucional positivo constituye un requisito indispensable para consolidar procesos educativos centrados en el trabajo colaborativo, la resolución de problemas y la formación integral de los estudiantes. La existencia de ambientes organizacionales basados en la confianza, la participación y el compromiso facilita la implementación de estrategias pedagógicas innovadoras y fortalece las relaciones interpersonales entre docentes, estudiantes y autoridades universitarias (Tobón, 2024; Tobón & Lozano-Salmorán, 2024).

En síntesis, el clima institucional representa un componente estratégico para el desarrollo de las universidades, ya que influye directamente sobre el bienestar docente, el compromiso organizacional, la colaboración y la calidad de los procesos académicos. Su fortalecimiento requiere promover liderazgos participativos, relaciones interpersonales saludables, canales de comunicación efectivos y espacios de participación que favorezcan el sentido de pertenencia y la mejora continua. En consecuencia, la consolidación de un clima institucional positivo constituye una condición esencial para responder a los desafíos actuales de la educación superior y garantizar una formación de calidad orientada al desarrollo sostenible.

2.4. DIMENSIONES DEL CLIMA INSTITUCIONAL

El clima institucional es un constructo multidimensional que refleja la percepción que los miembros de una organización tienen acerca de las condiciones que caracterizan su entorno laboral y académico. Su comprensión requiere analizar diversos factores que, de manera conjunta, influyen en la calidad de las relaciones humanas, el compromiso organizacional, el bienestar de los docentes y el logro de los objetivos institucionales. En el contexto de la educación superior, estas dimensiones permiten identificar aquellos elementos que favorecen ambientes de trabajo saludables y contribuyen al fortalecimiento de la calidad educativa.

Las investigaciones desarrolladas en el ámbito organizacional coinciden en señalar que el clima institucional no depende de un único factor, sino de la interacción de múltiples componentes relacionados con la comunicación, la motivación, la confianza, la participación y el liderazgo. Estas dimensiones influyen directamente en la forma en que los docentes perciben su institución, condicionando su satisfacción laboral, su desempeño profesional y su disposición para colaborar en los procesos de mejora continua. Cuando estos elementos se desarrollan de manera equilibrada, las universidades logran consolidar culturas organizacionales orientadas hacia la innovación, el aprendizaje permanente y el compromiso colectivo (Schneider et al., 2022).

Desde la perspectiva educativa, las dimensiones del clima institucional también constituyen indicadores de la capacidad de una universidad para promover ambientes inclusivos, participativos y colaborativos. Un adecuado nivel de comunicación fortalece el intercambio de información y la coordinación académica; la motivación impulsa el compromiso con la misión institucional; la confianza favorece relaciones basadas en el respeto y la cooperación; mientras que la participación permite involucrar a los docentes en la toma de decisiones y en la construcción de estrategias orientadas al desarrollo institucional. En conjunto, estos componentes contribuyen al bienestar de la comunidad universitaria y a la consolidación de instituciones más resilientes y comprometidas con la calidad educativa (Gonzales & Dioso, 2024).

En las siguientes secciones se desarrollan las principales dimensiones del clima institucional consideradas en esta obra: la comunicación, la motivación, la confianza y la participación. El análisis de cada una de ellas permitirá comprender cómo estos factores

influyen en el desempeño docente, las relaciones interpersonales y el fortalecimiento de una cultura organizacional capaz de responder a los desafíos actuales de la educación superior.

2.4.1. Comunicación

La comunicación constituye una de las dimensiones más importantes del clima institucional, ya que permite el intercambio permanente de información, ideas, conocimientos y experiencias entre los miembros de una organización. En las instituciones de educación superior, la comunicación representa el principal mecanismo para coordinar actividades académicas y administrativas, fortalecer las relaciones interpersonales y promover una cultura organizacional basada en la confianza y la cooperación. Por ello, la calidad de los procesos comunicativos influye directamente en la percepción que los docentes tienen acerca de su entorno laboral y del funcionamiento general de la institución (Schneider et al., 2022).

Desde una perspectiva organizacional, la comunicación no se limita a la transmisión de información, sino que constituye un proceso dinámico de construcción de significados compartidos. Este proceso requiere la participación activa de los diferentes actores institucionales mediante el diálogo, la escucha activa y la retroalimentación permanente. Cuando la comunicación es clara, transparente y oportuna, facilita la comprensión de los objetivos institucionales, fortalece la coordinación entre las distintas áreas y contribuye a reducir los conflictos derivados de interpretaciones ambiguas o información insuficiente (Quezada-Berrú et al., 2025).

En el contexto universitario, la comunicación desempeña un papel estratégico debido a la diversidad de funciones que desarrollan los docentes. Las actividades de enseñanza, investigación, gestión académica y extensión universitaria requieren una interacción constante entre profesores, directivos, estudiantes y personal administrativo. La existencia de canales de comunicación efectivos favorece la planificación conjunta, el intercambio de experiencias y la coordinación de proyectos académicos, fortaleciendo el trabajo colaborativo y la calidad de los procesos educativos (Martínez-Iñiguez et al., 2025).

La comunicación efectiva también constituye un elemento esencial para fortalecer las relaciones interpersonales dentro de las universidades. El intercambio respetuoso de ideas, la capacidad para escuchar diferentes puntos de vista y la disposición para construir acuerdos favorecen ambientes de confianza y cooperación. Estas condiciones incrementan el sentido de pertenencia hacia la institución y facilitan la resolución de conflictos mediante el diálogo, evitando que las diferencias afecten el desempeño colectivo o el clima organizacional (Reis et al., 2022).

Otro aspecto relevante es la relación existente entre la comunicación y el compromiso organizacional. Los docentes que reciben información clara sobre las políticas institucionales, los objetivos estratégicos y las decisiones académicas desarrollan una mayor identificación con la universidad y participan con mayor interés en las actividades organizacionales. La transparencia comunicativa fortalece la percepción de justicia institucional, incrementa la confianza hacia los equipos directivos y favorece una participación más activa en los procesos de mejora continua (Gonzales & Dioso, 2024).

Las investigaciones recientes muestran que la comunicación influye significativamente en el bienestar laboral del profesorado. Los ambientes caracterizados por una comunicación abierta y respetuosa favorecen la satisfacción profesional, reducen la incertidumbre frente a los cambios institucionales y fortalecen el apoyo social entre los miembros de la comunidad universitaria. Estas condiciones contribuyen a disminuir el estrés ocupacional y promueven una percepción más positiva del entorno de trabajo (Collie, 2023).

Asimismo, la comunicación constituye un elemento fundamental para el ejercicio de un liderazgo participativo. Los líderes que mantienen procesos comunicativos transparentes, promueven el diálogo y consideran las opiniones de sus colaboradores generan mayores niveles de confianza y compromiso organizacional. En contraste, la ausencia de canales adecuados de comunicación puede generar desinformación, conflictos y resistencia frente a los procesos de cambio, afectando el clima institucional y el desempeño de la organización (Tejero & Aoanan, 2024).

En el marco del enfoque socioformativo, la comunicación adquiere una dimensión pedagógica al favorecer la construcción colectiva del conocimiento y el aprendizaje colaborativo. El intercambio permanente de ideas entre docentes y estudiantes fortalece la reflexión crítica, la resolución de problemas y la generación de soluciones contextualizadas. En consecuencia, la comunicación deja de ser únicamente un mecanismo administrativo para convertirse en un recurso pedagógico que impulsa el desarrollo de competencias y fortalece la formación integral de los estudiantes (Tobón, 2024; Tobón & Lozano-Salmorán, 2024).

Las tecnologías de la información y la comunicación también han transformado los procesos comunicativos en las universidades. Las plataformas virtuales, los entornos digitales de aprendizaje y las herramientas colaborativas han ampliado las posibilidades de interacción entre los miembros de la comunidad universitaria, favoreciendo el trabajo en red y la comunicación inmediata. Sin embargo, estas innovaciones también plantean el desafío de desarrollar competencias comunicativas que permitan mantener relaciones efectivas en entornos híbridos y virtuales, garantizando que la tecnología fortalezca, y no sustituya, la interacción humana (Martínez-Iñiguez et al., 2025).

En síntesis, la comunicación representa una dimensión esencial del clima institucional porque favorece la coordinación organizacional, fortalece las relaciones interpersonales y promueve la participación activa de los docentes en la vida universitaria. Una comunicación caracterizada por la claridad, la transparencia, el respeto y la retroalimentación permanente contribuye a consolidar ambientes académicos más colaborativos, innovadores y comprometidos con la mejora continua. En consecuencia, fortalecer los procesos comunicativos constituye una estrategia fundamental para consolidar un clima institucional positivo y elevar la calidad de la educación superior.

2.4.2. Motivación

La motivación constituye una de las dimensiones más influyentes del clima institucional, debido a que determina el nivel de compromiso, entusiasmo y disposición con que los docentes desarrollan sus actividades académicas y profesionales. En el contexto de la educación superior, la motivación trasciende el interés individual por el trabajo y se convierte en un elemento estratégico que favorece el logro de los objetivos institucionales, el fortalecimiento del desempeño docente y la consolidación de una

cultura organizacional orientada hacia la calidad y la mejora continua. Un ambiente institucional que promueve la motivación favorece el desarrollo de comunidades académicas más comprometidas, innovadoras y resilientes.

Desde la perspectiva de la psicología organizacional, la motivación comprende el conjunto de procesos internos y externos que impulsan a las personas a actuar, mantener sus esfuerzos y orientar su comportamiento hacia el cumplimiento de determinadas metas. En las organizaciones educativas, estos procesos están influenciados tanto por factores personales como por las condiciones del entorno institucional, tales como el reconocimiento profesional, las oportunidades de desarrollo, la participación en la toma de decisiones y la calidad de las relaciones interpersonales (Collie, 2023).

Uno de los principales referentes para comprender la motivación en el ámbito educativo es la **Teoría de la Autodeterminación**, la cual sostiene que las personas alcanzan mayores niveles de compromiso y bienestar cuando logran satisfacer tres necesidades psicológicas fundamentales: autonomía, competencia y vinculación. En el caso de los docentes universitarios, la posibilidad de participar activamente en las decisiones académicas, desarrollar sus capacidades profesionales y establecer relaciones positivas con sus colegas fortalece la motivación intrínseca, favoreciendo un mayor compromiso con la enseñanza, la investigación y la gestión institucional (Deci & Ryan, 2023).

En las universidades, la motivación docente no depende exclusivamente de incentivos económicos o recompensas externas. Aspectos como el reconocimiento al desempeño, el respeto por la labor académica, el apoyo institucional y la oportunidad de participar en proyectos de investigación e innovación constituyen factores que fortalecen la satisfacción profesional y estimulan una mayor implicación con los objetivos de la organización. Cuando estas condiciones están presentes, los docentes desarrollan una actitud más favorable hacia el trabajo y muestran mayor disposición para contribuir al desarrollo institucional (Gonzales & Dioso, 2024).

La motivación también mantiene una estrecha relación con el clima institucional. Las investigaciones recientes evidencian que los docentes que perciben un ambiente organizacional caracterizado por la confianza, la comunicación efectiva y el liderazgo

participativo presentan mayores niveles de entusiasmo y compromiso con sus funciones. Por el contrario, contextos marcados por la escasa participación, la falta de reconocimiento o las relaciones conflictivas pueden disminuir la motivación, afectar el bienestar profesional y reducir el desempeño académico (Meditamar, 2024).

Asimismo, diversos estudios señalan que la motivación favorece el compromiso organizacional y la permanencia del profesorado en las instituciones de educación superior. Los docentes motivados muestran mayor interés por participar en actividades académicas, colaborar con sus colegas y asumir responsabilidades adicionales que contribuyen al fortalecimiento de la universidad. Estas conductas benefician tanto al desarrollo profesional individual como al funcionamiento general de la organización, favoreciendo una cultura institucional basada en la cooperación y la mejora continua (Collie, 2023).

En el ámbito del enfoque socioformativo, la motivación adquiere una dimensión formativa al orientarse hacia el desarrollo de competencias y la resolución de problemas del contexto. El aprendizaje significativo se fortalece cuando los docentes promueven experiencias educativas que despiertan el interés de los estudiantes y los involucran activamente en la construcción del conocimiento. Del mismo modo, una institución que estimula la innovación, la creatividad y el trabajo colaborativo favorece mayores niveles de motivación tanto en docentes como en estudiantes, fortaleciendo el compromiso con el aprendizaje permanente (Tobón, 2024; Tobón & Lozano-Salmerón, 2024).

Otro aspecto relevante es la relación entre motivación y liderazgo institucional. Los estilos de liderazgo basados en el reconocimiento, la comunicación abierta y la participación generan condiciones favorables para que los docentes desarrollen un mayor sentido de pertenencia hacia la institución. Cuando los directivos valoran las iniciativas del profesorado, promueven espacios de diálogo y facilitan oportunidades de crecimiento profesional, incrementan la motivación y fortalecen el compromiso organizacional (Tejero & Aoanan, 2024).

Las investigaciones recientes también muestran que la motivación influye positivamente sobre la innovación pedagógica y la calidad educativa. Los docentes motivados presentan mayor disposición para actualizar sus conocimientos, incorporar

nuevas metodologías de enseñanza, participar en proyectos de investigación y utilizar recursos tecnológicos que enriquecen los procesos de aprendizaje. Esta actitud de mejora continua repercute favorablemente en el desempeño institucional y fortalece la capacidad de las universidades para responder a los cambios del entorno educativo (Sun et al., 2024).

En síntesis, la motivación constituye una dimensión esencial del clima institucional porque impulsa el compromiso, el bienestar y el desempeño de los docentes. Su fortalecimiento depende de la existencia de ambientes organizacionales que promuevan la autonomía, el reconocimiento, la participación, el liderazgo positivo y las relaciones interpersonales saludables. En consecuencia, fomentar la motivación del profesorado representa una estrategia indispensable para consolidar instituciones de educación superior más innovadoras, colaborativas y comprometidas con la excelencia académica y el desarrollo sostenible.

2.4.3. Confianza

La confianza constituye una dimensión esencial del clima institucional, ya que representa la base sobre la cual se construyen las relaciones interpersonales, el trabajo colaborativo y el compromiso organizacional dentro de las instituciones de educación superior. En términos organizacionales, la confianza puede entenderse como la percepción que tienen los miembros de una institución respecto a la honestidad, competencia, transparencia y confiabilidad de las personas con quienes interactúan, así como de las políticas y decisiones adoptadas por la organización. Cuando existe un elevado nivel de confianza, se fortalecen la cooperación, la participación y la disposición para asumir responsabilidades compartidas, generando un entorno favorable para el desarrollo institucional (Schneider et al., 2022).

En el contexto universitario, la confianza adquiere una importancia estratégica debido a que las actividades académicas requieren una interacción permanente entre docentes, estudiantes, directivos y personal administrativo. La coordinación de proyectos de investigación, la planificación curricular, la gestión académica y la innovación pedagógica dependen de relaciones sustentadas en la credibilidad, el respeto mutuo y la seguridad de que los compromisos asumidos serán cumplidos. En consecuencia, la confianza favorece la consolidación de equipos de trabajo cohesionados y fortalece la capacidad institucional para responder a los desafíos propios de la educación superior.

Desde la perspectiva de las relaciones interpersonales, la confianza se desarrolla de manera progresiva a partir de experiencias de interacción positivas. La comunicación abierta, la coherencia entre el discurso y las acciones, el cumplimiento de los compromisos y el reconocimiento del trabajo realizado generan percepciones favorables que fortalecen los vínculos entre los integrantes de la organización. Por el contrario, la falta de transparencia, la desinformación o el incumplimiento de responsabilidades deterioran las relaciones y afectan negativamente el clima institucional (Reis et al., 2022).

La confianza también mantiene una estrecha relación con el liderazgo organizacional. Los líderes que actúan con integridad, promueven la participación y mantienen una comunicación transparente generan mayores niveles de credibilidad entre sus colaboradores. Esta percepción favorece el compromiso institucional, facilita la aceptación de los procesos de cambio y fortalece la disposición de los docentes para participar activamente en las iniciativas de mejora. En contraste, estilos de liderazgo caracterizados por el autoritarismo o la escasa comunicación suelen disminuir la confianza y afectar la cohesión de los equipos de trabajo (Tejero & Aoanan, 2024).

Otro aspecto relevante es la influencia de la confianza sobre el compromiso organizacional. Los docentes que confían en sus autoridades y en sus compañeros desarrollan un mayor sentido de pertenencia hacia la institución, muestran una actitud más favorable frente a los objetivos organizacionales y participan con mayor disposición en actividades académicas e institucionales. Estas conductas fortalecen la cultura organizacional y favorecen la consolidación de ambientes de trabajo más colaborativos y eficientes (Gonzales & Dioso, 2024).

Las investigaciones recientes evidencian que la confianza constituye un factor protector del bienestar docente. Cuando los profesores perciben relaciones basadas en el respeto, el apoyo mutuo y la equidad, experimentan mayores niveles de satisfacción laboral y menor desgaste emocional. La confianza reduce la incertidumbre frente a las decisiones institucionales, facilita la resolución de conflictos y promueve un ambiente psicológico seguro donde los docentes pueden expresar ideas, proponer innovaciones y participar activamente sin temor a consecuencias negativas (Collie, 2023).

En el ámbito educativo, la confianza también fortalece los procesos de enseñanza y aprendizaje. Las relaciones de confianza entre docentes y estudiantes favorecen una comunicación más abierta, incrementan la participación en las actividades académicas y promueven un mayor compromiso con el aprendizaje. Del mismo modo, la confianza entre colegas facilita el intercambio de experiencias, la construcción de proyectos colaborativos y la generación de comunidades académicas orientadas a la mejora continua (Roorda et al., 2022).

Desde el enfoque socioformativo, la confianza constituye un elemento indispensable para el desarrollo del trabajo colaborativo y la construcción colectiva del conocimiento. La resolución de problemas del contexto requiere ambientes donde los participantes puedan compartir ideas libremente, asumir responsabilidades conjuntas y valorar las contribuciones de los demás. Estas condiciones fortalecen la cooperación, favorecen la innovación y promueven una cultura institucional orientada hacia el aprendizaje permanente y el desarrollo sostenible (Tobón, 2024; Tobón & Lozano-Salmon, 2024).

Asimismo, la confianza influye directamente en la percepción del clima institucional. Estudios recientes muestran que las universidades donde predominan relaciones de confianza presentan mayores niveles de bienestar, compromiso organizacional y satisfacción profesional. Además, estos entornos favorecen la adaptación a los cambios institucionales, fortalecen la autoeficacia docente y facilitan la implementación de procesos de innovación académica, contribuyendo al desarrollo de organizaciones más resilientes y competitivas (Hirata et al., 2024; Jin & Hassan, 2022).

En síntesis, la confianza representa una dimensión fundamental del clima institucional porque fortalece las relaciones interpersonales, el liderazgo, el compromiso organizacional y el bienestar de la comunidad universitaria. Su construcción requiere promover una comunicación transparente, el respeto mutuo, la participación y la coherencia en las acciones institucionales. En consecuencia, consolidar ambientes de confianza constituye una condición indispensable para fortalecer la calidad de la educación superior, favorecer el desarrollo profesional de los docentes y construir universidades capaces de responder eficazmente a los desafíos del entorno contemporáneo.

2.4.4. Participación

La participación constituye una dimensión fundamental del clima institucional porque refleja el grado en que los miembros de una organización intervienen de manera activa en los procesos de planificación, toma de decisiones, implementación de acciones y evaluación de los resultados institucionales. En las instituciones de educación superior, la participación favorece la construcción de una gestión democrática e inclusiva, donde docentes, estudiantes y autoridades comparten responsabilidades y contribuyen al logro de los objetivos organizacionales. Esta dimensión fortalece el sentido de pertenencia hacia la universidad y promueve una cultura institucional basada en el compromiso, la corresponsabilidad y la mejora continua (Schneider et al., 2022).

En el ámbito universitario, la participación trasciende la simple presencia en reuniones o actividades institucionales. Implica la posibilidad de expresar opiniones, proponer iniciativas, intervenir en la solución de problemas y colaborar activamente en la formulación de políticas académicas y administrativas. Cuando los docentes perciben que sus aportes son valorados y considerados en la toma de decisiones, desarrollan una mayor identificación con la institución y muestran una actitud más favorable hacia el cumplimiento de su misión educativa (Gonzales & Dioso, 2024).

La participación también fortalece las relaciones interpersonales al favorecer el diálogo, el intercambio de experiencias y la construcción de consensos. Los espacios participativos permiten que los docentes compartan conocimientos, planteen propuestas de innovación y desarrollen proyectos conjuntos que enriquecen los procesos de enseñanza, investigación y gestión universitaria. Esta interacción fortalece la confianza entre los miembros de la organización y contribuye a consolidar comunidades académicas caracterizadas por la cooperación y el aprendizaje compartido (Reis et al., 2022).

Desde la perspectiva organizacional, la participación constituye un mecanismo que favorece el compromiso institucional. Las personas que intervienen activamente en las decisiones relacionadas con su trabajo desarrollan un mayor sentido de responsabilidad hacia los resultados obtenidos y manifiestan una mayor disposición para contribuir al logro de las metas organizacionales. Asimismo, la participación fortalece la motivación al generar la percepción de que las opiniones individuales son valoradas y que

cada integrante puede influir positivamente en el desarrollo de la institución (Deci & Ryan, 2023).

El liderazgo desempeña un papel determinante en la promoción de la participación. Los estilos de liderazgo participativos generan ambientes donde el diálogo, la consulta y la construcción colectiva de decisiones forman parte de la gestión cotidiana. Estos modelos favorecen la transparencia institucional, fortalecen la confianza y promueven un mayor compromiso por parte de los docentes. Por el contrario, estructuras excesivamente jerárquicas limitan la participación, reducen la iniciativa del profesorado y dificultan el desarrollo de procesos de innovación institucional (Tejero & Aoanan, 2024).

En el contexto del enfoque socioformativo, la participación constituye uno de los principios que orientan el aprendizaje colaborativo y la construcción colectiva del conocimiento. La socioformación promueve que docentes y estudiantes intervengan activamente en la identificación de problemas, el diseño de estrategias de solución y la evaluación de los resultados obtenidos. Este proceso fortalece la autonomía, el pensamiento crítico y la corresponsabilidad, favoreciendo una formación orientada hacia el desarrollo sostenible y el compromiso social (Tobón, 2024).

Las investigaciones recientes muestran que la participación favorece la consolidación de un clima institucional positivo. Las universidades que promueven espacios de diálogo, consulta y trabajo colaborativo presentan mayores niveles de satisfacción laboral, compromiso organizacional y bienestar docente. Además, la participación facilita la implementación de procesos de cambio, ya que los integrantes de la organización desarrollan un mayor sentido de apropiación frente a las decisiones institucionales y muestran una actitud más favorable hacia las iniciativas de mejora (Meditamar, 2024).

La participación también impulsa la innovación académica y el fortalecimiento de la calidad educativa. Cuando los docentes intervienen activamente en el diseño curricular, la planificación de proyectos de investigación y la elaboración de estrategias pedagógicas, se generan propuestas más pertinentes y contextualizadas. Del mismo modo, la colaboración entre diferentes áreas del conocimiento favorece el desarrollo de soluciones

interdisciplinarias y fortalece la capacidad institucional para responder a las demandas de una sociedad en constante transformación (Martínez-Iñiguez et al., 2025).

Por otra parte, la incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación ha ampliado las oportunidades de participación dentro de las universidades. Las plataformas digitales, los espacios virtuales de colaboración y las herramientas de comunicación permiten que docentes y estudiantes intervengan en procesos académicos y administrativos de manera más flexible y eficiente. Estas herramientas fortalecen la participación colectiva, facilitan el intercambio de conocimientos y favorecen la construcción de comunidades académicas más dinámicas e interconectadas (Caycho et al., 2024).

En síntesis, la participación constituye una dimensión esencial del clima institucional porque fortalece el compromiso organizacional, las relaciones interpersonales y la calidad de la gestión universitaria. La posibilidad de intervenir activamente en la toma de decisiones, proponer iniciativas y colaborar en el desarrollo institucional favorece una cultura organizacional basada en la confianza, la corresponsabilidad y la mejora continua. En consecuencia, promover una participación amplia y efectiva representa una estrategia fundamental para consolidar universidades más democráticas, innovadoras y comprometidas con la excelencia académica y el desarrollo sostenible.

2.5. INTEGRACIÓN ENTRE LAS RELACIONES INTERPERSONALES, EL ENFOQUE SOCIOFORMATIVO Y EL CLIMA INSTITUCIONAL

Las instituciones de educación superior constituyen sistemas complejos en los que diversos factores personales, pedagógicos y organizacionales interactúan de manera permanente para determinar la calidad de los procesos académicos. En este contexto, las relaciones interpersonales, el enfoque socioformativo y el clima institucional no deben entenderse como constructos aislados, sino como componentes interdependientes que, al integrarse, favorecen el desarrollo de comunidades universitarias caracterizadas por la colaboración, la innovación y el compromiso con la mejora continua. La interacción entre

estos tres elementos fortalece tanto el desempeño docente como la capacidad institucional para responder a los desafíos de la educación contemporánea.

Las relaciones interpersonales constituyen el punto de partida de esta integración, ya que proporcionan las condiciones necesarias para establecer vínculos basados en la confianza, el respeto, la comunicación efectiva y la cooperación. Estos elementos permiten consolidar equipos de trabajo capaces de compartir conocimientos, resolver problemas de manera conjunta y construir ambientes de aprendizaje donde predomina la colaboración. Cuando las relaciones entre los miembros de la comunidad universitaria son saludables, se facilita la implementación de prácticas pedagógicas innovadoras y se fortalece el sentido de pertenencia hacia la institución (Reis et al., 2022; Quezada-Berrú et al., 2025).

Sobre esta base relacional, el enfoque socioformativo aporta una perspectiva pedagógica que orienta los procesos educativos hacia el desarrollo integral de las personas y la resolución de problemas del contexto. La socioformación promueve el trabajo colaborativo, la mediación pedagógica, la evaluación formativa y el uso pertinente de las tecnologías como estrategias para desarrollar competencias profesionales y sociales. Estas dimensiones requieren relaciones interpersonales sólidas que favorezcan la participación activa, el intercambio de experiencias y la construcción colectiva del conocimiento, evidenciando la estrecha relación existente entre ambos constructos (Tobón, 2024; Caycho et al., 2024).

De igual manera, el clima institucional representa el entorno organizacional donde se desarrollan tanto las relaciones interpersonales como las prácticas socioformativas. Un clima caracterizado por la comunicación abierta, la confianza, la motivación y la participación favorece la implementación del enfoque socioformativo y fortalece la colaboración entre los docentes. En contraste, ambientes institucionales marcados por conflictos, escasa participación o deficiencias comunicativas pueden limitar el desarrollo de estrategias pedagógicas innovadoras y afectar negativamente el desempeño profesional (Schneider et al., 2022).

La evidencia científica demuestra que las relaciones interpersonales influyen directamente sobre la percepción del clima institucional. Los docentes que mantienen

vínculos profesionales positivos tienden a percibir mayores niveles de confianza, apoyo organizacional y satisfacción laboral, fortaleciendo su compromiso con la institución y su disposición para participar en procesos de mejora. Estas condiciones generan ambientes académicos más estables y favorecen el desarrollo de culturas organizacionales orientadas hacia la excelencia educativa (Gonzales & Dioso, 2024).

Al mismo tiempo, el enfoque socioformativo contribuye al fortalecimiento del clima institucional al promover una cultura basada en la colaboración, la corresponsabilidad y el aprendizaje permanente. Las prácticas pedagógicas orientadas a la resolución de problemas, la construcción colectiva del conocimiento y la reflexión crítica favorecen una mayor interacción entre docentes y estudiantes, fortaleciendo las relaciones humanas y consolidando una gestión institucional más participativa. De esta manera, la socioformación trasciende el ámbito del aula para convertirse en un elemento dinamizador de la cultura organizacional (Tobón & Lozano-Salmorán, 2024).

Las investigaciones recientes también evidencian que un clima institucional positivo fortalece la motivación, el compromiso organizacional y el bienestar docente, factores que repercuten directamente en la calidad de las relaciones interpersonales y en la implementación efectiva de modelos pedagógicos innovadores. Cuando los docentes perciben un ambiente caracterizado por el reconocimiento, la participación y la confianza, muestran una mayor disposición para colaborar con sus colegas, compartir experiencias e impulsar procesos de innovación académica (Collie, 2023; Meditamar, 2024).

Asimismo, la interacción entre estas tres variables favorece el desarrollo de organizaciones educativas más resilientes y adaptables. Las universidades enfrentan actualmente desafíos relacionados con la transformación digital, la internacionalización, la investigación interdisciplinaria y la necesidad de responder a problemáticas sociales cada vez más complejas. Afrontar estos retos requiere docentes capaces de trabajar colaborativamente, instituciones que promuevan un clima organizacional saludable y modelos pedagógicos orientados al desarrollo de competencias para la solución de problemas. En este sentido, las relaciones interpersonales, la socioformación y el clima institucional conforman un sistema integrado que fortalece la capacidad de respuesta de las universidades frente a las demandas del entorno (Martínez-Iñiguez et al., 2025).

La integración de estos constructos también repercute en la calidad educativa. La existencia de relaciones humanas basadas en la confianza facilita la implementación de estrategias socioformativas, mientras que un clima institucional favorable potencia el compromiso de docentes y estudiantes con los procesos de enseñanza y aprendizaje. Como resultado, se generan ambientes académicos donde predominan la innovación, la cooperación y el desarrollo continuo de competencias, favoreciendo una formación profesional más pertinente y de mayor impacto social (Sun et al., 2024).

En conjunto, la literatura científica permite comprender que las relaciones interpersonales, el enfoque socioformativo y el clima institucional mantienen una relación de influencia recíproca. Las relaciones humanas fortalecen el desarrollo de prácticas pedagógicas colaborativas; la socioformación favorece una cultura institucional basada en la participación y el aprendizaje permanente; y un clima institucional positivo crea las condiciones necesarias para consolidar vínculos profesionales saludables y procesos educativos de calidad. Esta interacción configura un modelo integral de gestión universitaria que sitúa a las personas como el eje central del desarrollo institucional.

En síntesis, la integración de estos tres constructos constituye un fundamento esencial para fortalecer la educación superior contemporánea. Las universidades que promueven relaciones interpersonales saludables, implementan el enfoque socioformativo y consolidan un clima institucional positivo desarrollan mayores capacidades para innovar, mejorar el desempeño docente y responder de manera efectiva a las necesidades de la sociedad. En consecuencia, comprender la interacción entre estas variables resulta indispensable para diseñar estrategias que impulsen el desarrollo de instituciones universitarias más colaborativas, inclusivas y comprometidas con la excelencia académica y el desarrollo sostenible.

El análisis desarrollado en este capítulo ha permitido comprender que el enfoque socioformativo y el clima institucional constituyen dos pilares fundamentales para fortalecer la calidad de la educación superior. Ambos constructos responden a las exigencias de un contexto universitario caracterizado por la innovación, la transformación digital y la necesidad de formar profesionales capaces de enfrentar problemas complejos con responsabilidad ética y compromiso social. Más que elementos independientes,

representan componentes complementarios que orientan tanto los procesos pedagógicos como la gestión institucional hacia la mejora continua.

El estudio del enfoque socioformativo evidenció que este modelo trasciende la enseñanza tradicional al promover el desarrollo de competencias mediante el trabajo colaborativo, la mediación pedagógica, la evaluación formativa y el uso estratégico de los recursos y las tecnologías de la información y la comunicación. Estas dimensiones fortalecen la construcción colectiva del conocimiento, favorecen el aprendizaje significativo y preparan a los estudiantes para responder de manera efectiva a los desafíos de su entorno profesional y social.

Por otra parte, el análisis del clima institucional permitió reconocer que la comunicación, la motivación, la confianza y la participación representan dimensiones esenciales para consolidar ambientes universitarios saludables y orientados hacia la excelencia. Un clima institucional positivo favorece el bienestar docente, fortalece el compromiso organizacional, estimula la innovación y facilita la implementación de estrategias académicas que impactan favorablemente en la calidad de la formación universitaria.

Asimismo, se puso de manifiesto que existe una estrecha relación entre las relaciones interpersonales, el enfoque socioformativo y el clima institucional. Las relaciones humanas basadas en la confianza y la colaboración facilitan la aplicación de prácticas socioformativas, mientras que un clima institucional favorable crea las condiciones necesarias para fortalecer el trabajo colaborativo, el liderazgo participativo y el compromiso de toda la comunidad universitaria. Esta interacción evidencia que el desarrollo institucional depende de la integración equilibrada de factores pedagógicos, organizacionales y humanos.

En consecuencia, las universidades que aspiran a consolidar una educación superior de calidad deben promover estrategias que fortalezcan simultáneamente estos tres componentes. La implementación de modelos pedagógicos innovadores requiere docentes comprometidos, relaciones interpersonales saludables y ambientes organizacionales que favorezcan la comunicación, la participación y la confianza. Solo mediante esta integración será posible responder a las demandas de una sociedad en

permanente transformación y consolidar instituciones capaces de generar conocimiento, formar profesionales competentes y contribuir al desarrollo sostenible.

Los fundamentos teóricos desarrollados en los dos primeros capítulos proporcionan el marco conceptual necesario para comprender el fenómeno analizado en esta obra. Sobre esta base, el siguiente capítulo presenta un **caso de estudio** desarrollado en una universidad peruana, donde se examina la relación existente entre las relaciones interpersonales, el enfoque socioformativo y el clima institucional, permitiendo contrastar los planteamientos teóricos con la evidencia empírica obtenida en un contexto real de educación superior.

CAPÍTULO III

CASO DE ESTUDIO: DOCENTES DE UNA UNIVERSIDAD PERUANA

Los fundamentos teóricos desarrollados en los capítulos precedentes permiten comprender la importancia de las relaciones interpersonales, el enfoque socioformativo y el clima institucional como factores que contribuyen al fortalecimiento de la educación superior. Sin embargo, el valor de estos planteamientos se incrementa cuando son contrastados con la realidad de las instituciones universitarias, permitiendo analizar cómo estos constructos se manifiestan en contextos específicos y cuál es su influencia sobre el desempeño de la comunidad académica.

La investigación científica en educación no solo busca explicar fenómenos desde una perspectiva conceptual, sino también generar evidencia empírica que permita comprender la dinámica de los procesos educativos y organizacionales. En este sentido, el análisis de casos de estudio constituye una estrategia valiosa para examinar la interacción entre variables en escenarios reales, identificar fortalezas y oportunidades de mejora, así como aportar información útil para la toma de decisiones orientadas al fortalecimiento institucional.

El presente capítulo expone un caso de estudio desarrollado con docentes de una universidad peruana, cuyo propósito es analizar la relación existente entre las relaciones interpersonales, el enfoque socioformativo y el clima institucional. La evidencia obtenida permite comprender cómo estos factores se articulan dentro de una organización educativa y de qué manera influyen en la percepción que los docentes tienen sobre su entorno de trabajo y sobre las prácticas académicas que desarrollan cotidianamente.

Lejos de presentar una descripción estrictamente metodológica, este capítulo prioriza la interpretación de los hallazgos y su vinculación con los fundamentos teóricos desarrollados en los capítulos anteriores. De esta manera, la investigación se convierte en un medio para explicar la realidad educativa desde una perspectiva científica, resaltando la utilidad del conocimiento generado para comprender los desafíos que enfrentan las

universidades contemporáneas y para diseñar estrategias orientadas a fortalecer la calidad institucional.

El análisis que se presenta integra información sobre el contexto del estudio, el diseño metodológico empleado, los principales resultados obtenidos y su interpretación a la luz de la literatura científica reciente. Esta aproximación permite contrastar la teoría con la evidencia empírica y proporciona una visión más amplia del papel que desempeñan las relaciones interpersonales, el enfoque socioformativo y el clima institucional en el desarrollo de instituciones universitarias comprometidas con la excelencia académica, la innovación y el desarrollo sostenible.

3.1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL ESTUDIO

La educación superior peruana atraviesa un proceso de transformación orientado al fortalecimiento de la calidad académica, la innovación pedagógica y la consolidación de instituciones capaces de responder a las demandas de una sociedad caracterizada por el cambio permanente. En este escenario, las universidades no solo enfrentan el desafío de garantizar una formación profesional pertinente, sino también de construir ambientes institucionales que favorezcan el desarrollo de sus docentes y estudiantes. La calidad de estos entornos depende, en gran medida, de la manera en que se desarrollan las relaciones interpersonales, se implementan enfoques pedagógicos innovadores y se fortalece un clima institucional basado en la confianza, la participación y el compromiso colectivo (Tobón & Lozano-Salmorán, 2024).

En los últimos años, diversas investigaciones han evidenciado que el desempeño de las instituciones de educación superior está estrechamente relacionado con factores organizacionales que influyen en el bienestar y la productividad del profesorado. Aspectos como la comunicación, el liderazgo, el apoyo institucional y las relaciones entre colegas condicionan la percepción que los docentes tienen sobre su entorno laboral, repercutiendo directamente en su satisfacción profesional, compromiso organizacional y desempeño académico (Jin & Hassan, 2022; Collie, 2023).

Paralelamente, las tendencias actuales en educación destacan la necesidad de adoptar modelos pedagógicos centrados en el desarrollo de competencias y en la resolución de problemas del contexto. El enfoque socioformativo representa una de las

propuestas más relevantes en este ámbito, al promover procesos educativos sustentados en el trabajo colaborativo, la mediación pedagógica, la evaluación formativa y la utilización pertinente de recursos tecnológicos. Su implementación requiere instituciones que favorezcan la innovación, el aprendizaje permanente y una cultura organizacional orientada hacia la mejora continua (Tobón, 2024; Martínez-Iñiguez et al., 2025).

No obstante, la incorporación de estos enfoques enfrenta diversos desafíos en las universidades. La coexistencia de modelos tradicionales de enseñanza, las diferencias en las prácticas de gestión institucional, las limitaciones en los procesos de comunicación y las variaciones en el nivel de compromiso organizacional generan escenarios heterogéneos que influyen en la manera en que los docentes desarrollan sus actividades. Estas diferencias hacen necesario comprender cómo interactúan las relaciones interpersonales, el enfoque socioformativo y el clima institucional dentro de contextos universitarios específicos, con el propósito de identificar aquellos factores que favorecen el fortalecimiento de la calidad educativa (Schneider et al., 2022).

En este contexto, el presente caso de estudio se desarrolla con docentes de una universidad peruana, quienes constituyen un grupo particularmente relevante debido a su participación directa en los procesos de enseñanza, investigación y gestión académica. El análisis de esta población permite obtener una visión integral sobre la forma en que los docentes perciben sus relaciones interpersonales, el nivel de implementación del enfoque socioformativo y las características del clima institucional en el que desempeñan sus funciones.

El estudio adquiere especial importancia porque aborda de manera conjunta tres variables que habitualmente han sido investigadas de forma independiente. Si bien existe abundante evidencia acerca de la influencia del clima institucional sobre el bienestar docente o del enfoque socioformativo sobre el aprendizaje, son menos frecuentes las investigaciones que analizan la interacción entre estos constructos dentro de un mismo contexto universitario. Esta perspectiva integradora permite comprender con mayor profundidad las dinámicas organizacionales que inciden en la calidad de la educación superior y aporta información útil para el diseño de estrategias orientadas al fortalecimiento institucional (Hirata et al., 2024; Sun et al., 2024).

Asimismo, el desarrollo de este caso de estudio responde a la necesidad de generar evidencia científica contextualizada que contribuya a la toma de decisiones en el ámbito universitario. Los hallazgos obtenidos permiten identificar fortalezas y oportunidades de mejora relacionadas con la gestión institucional, el desarrollo profesional docente y la consolidación de ambientes académicos colaborativos. Esta información resulta de especial utilidad para directivos, gestores universitarios y responsables de las políticas educativas, quienes requieren evidencia empírica para implementar acciones orientadas hacia la mejora continua de sus instituciones (Gonzales & Dioso, 2024).

Finalmente, la contextualización del estudio pone de manifiesto que las relaciones interpersonales, el enfoque socioformativo y el clima institucional conforman un sistema de interacción que influye directamente en el funcionamiento de las universidades. Comprender estas relaciones permite interpretar con mayor precisión los resultados obtenidos en la investigación y valorar su contribución al fortalecimiento de la calidad educativa, proporcionando una base científica para el diseño de estrategias que favorezcan el desarrollo sostenible de las instituciones de educación superior.

3.2. DISEÑO METODOLÓGICO

El presente caso de estudio se desarrolló bajo un enfoque metodológico cuantitativo, orientado a analizar objetivamente la relación entre las relaciones interpersonales, el enfoque socioformativo y el clima institucional en docentes universitarios. El enfoque cuantitativo permitió obtener información medible y verificable mediante la aplicación de instrumentos estandarizados, facilitando la identificación de patrones de comportamiento y el análisis estadístico de las variables estudiadas. Este enfoque resulta especialmente pertinente cuando el propósito de la investigación consiste en establecer relaciones entre constructos y generar evidencia empírica que sustente la toma de decisiones en el ámbito educativo (Hernández et al., 2014).

Desde el punto de vista de su alcance, el estudio presentó un nivel correlacional, ya que buscó determinar el grado de asociación existente entre las variables analizadas sin intervenir sobre ellas. Este tipo de investigaciones permite comprender cómo los cambios observados en una variable se relacionan con el comportamiento de otra, proporcionando evidencia útil para explicar fenómenos organizacionales complejos

presentes en las instituciones de educación superior. La investigación correlacional no pretende establecer relaciones de causalidad, sino identificar vínculos estadísticamente significativos que contribuyan a una mejor comprensión de la realidad estudiada (Kerlinger & Lee, 2002).

El diseño metodológico correspondió a una investigación no experimental de corte transversal. Se optó por un diseño no experimental debido a que las variables fueron analizadas en su contexto natural, sin manipulación deliberada por parte del investigador. Asimismo, el carácter transversal del estudio permitió recopilar la información en un único momento, describiendo las percepciones de los docentes respecto a las relaciones interpersonales, el enfoque socioformativo y el clima institucional durante el período en que se desarrolló la investigación. Este diseño resulta ampliamente utilizado en estudios educativos y organizacionales donde el interés principal consiste en analizar fenómenos tal como ocurren en la realidad (Hernández et al., 2014).

La población estuvo conformada por docentes de una universidad peruana, quienes desempeñaban funciones de enseñanza en diferentes programas académicos. La selección de esta población respondió a la importancia que tiene el profesorado en la implementación de estrategias pedagógicas, el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y la construcción de un clima institucional favorable para el desarrollo de los procesos formativos. Asimismo, los docentes representan un grupo clave para comprender las dinámicas organizacionales que influyen en la calidad de la educación superior.

La muestra fue seleccionada siguiendo criterios metodológicos que garantizaron la representatividad de la población estudiada. Los participantes fueron incluidos considerando su participación activa en las actividades académicas de la institución y su experiencia en el contexto universitario. Este procedimiento permitió obtener información pertinente acerca de las percepciones docentes respecto a las variables analizadas, asegurando la confiabilidad de los resultados obtenidos.

Para la recolección de la información se emplearon instrumentos estructurados previamente validados, diseñados para evaluar las dimensiones correspondientes a las relaciones interpersonales, el enfoque socioformativo y el clima institucional. La

utilización de cuestionarios estandarizados permitió obtener información homogénea y facilitar el tratamiento estadístico de los datos. Asimismo, antes de su aplicación, los instrumentos fueron sometidos a procesos de validación mediante juicio de expertos y a análisis de confiabilidad, garantizando que las mediciones reflejaran adecuadamente los constructos objeto de estudio (Hernández et al., 2014).

El proceso de recolección de datos se realizó respetando los principios éticos de la investigación científica. Los docentes participaron de manera voluntaria, previa información sobre los objetivos del estudio y las características de su participación. Se garantizó la confidencialidad de la información proporcionada y el anonimato de los participantes, asegurando que los datos obtenidos fueran utilizados exclusivamente con fines académicos y científicos. Estos criterios fortalecen la transparencia del proceso investigativo y contribuyen a la validez de los resultados.

Posteriormente, la información recopilada fue organizada y procesada mediante técnicas de análisis estadístico acordes con el nivel de medición de las variables y con los objetivos planteados en la investigación. El tratamiento de los datos permitió describir las características de la población estudiada y analizar la relación existente entre las variables mediante procedimientos estadísticos apropiados para investigaciones correlacionales. Este proceso facilitó la obtención de evidencia objetiva que sustenta las interpretaciones desarrolladas en el presente caso de estudio (Kerlinger & Lee, 2002).

El diseño metodológico adoptado permitió integrar el rigor científico propio de la investigación cuantitativa con el análisis de fenómenos organizacionales presentes en el contexto universitario. Más allá de la descripción de procedimientos técnicos, este enfoque proporcionó una base sólida para comprender cómo las relaciones interpersonales, el enfoque socioformativo y el clima institucional interactúan dentro de una institución de educación superior. En consecuencia, la metodología empleada constituye el soporte que permite interpretar con objetividad los hallazgos presentados en las siguientes secciones y valorar su aporte al fortalecimiento de la gestión universitaria y de la calidad educativa.

3.3. HALLAZGOS PRINCIPALES

El presente caso de estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un alcance correlacional y un diseño no experimental de corte transversal, lo que permitió analizar la relación entre las relaciones interpersonales, el enfoque socioformativo y el clima institucional en docentes de una universidad peruana, sin intervenir sobre las variables objeto de estudio (Hernández et al., 2014; Kerlinger & Lee, 2002).

La información fue recopilada mediante instrumentos previamente validados y aplicados a docentes de la institución, garantizando la confiabilidad de los datos y el cumplimiento de los principios éticos de la investigación, como la participación voluntaria, la confidencialidad y el uso exclusivamente académico de la información obtenida (Hernández et al., 2014).

Posteriormente, los datos fueron procesados mediante técnicas estadísticas acordes con los objetivos de la investigación, permitiendo identificar el comportamiento de las variables y establecer el grado de relación existente entre ellas. Este procedimiento proporcionó una base objetiva para interpretar los resultados y contrastarlos con los fundamentos teóricos desarrollados en los capítulos anteriores.

A continuación, se presentan los principales hallazgos obtenidos en el estudio, los cuales permiten comprender la dinámica existente entre las relaciones interpersonales, el enfoque socioformativo y el clima institucional en el contexto de la educación superior, así como su contribución al fortalecimiento de la gestión universitaria y del desempeño docente.

En la Tabla 1 se presentan las características sociodemográficas de los participantes. Respecto al género, predominó el sexo femenino con 57,0 % (n = 228), mientras que el sexo masculino representó el 43,0 % (n = 172). En relación con la edad, el grupo de 41 años a más fue el más representativo con 56,3 % (n = 225), seguido del grupo de 31 a 40 años con 29,3 % (n = 117) y de los menores de 30 años con 14,5 % (n = 58). En cuanto al estado civil, el 66,3 % (n = 265) de los participantes eran casados, seguido del 33,8 % (n = 135) de solteros. Respecto al lugar de trabajo, la mayoría laboraba en la UPEU con 78,3 % (n = 313), seguida de la UNAP con 8,8 % (n = 35), la UNAJ con 8,5 % (n = 34) y la UNSA con 4,5 % (n = 18). Finalmente, en relación con la condición

laboral, predominó el personal contratado con 39,8 % (n = 159), seguido del personal nombrado con 36,3 % (n = 145), tiempo parcial con 15,0 % (n = 60) y tiempo completo con 9,0 % (n = 36).

Tabla 1.

Características sociodemográficas

	Características	Frecuencia	Porcentaje
Género	Masculino	172	43,0
	Femenino	228	57,0
Edad	Menos de 30	58	14,5
	31 a 40 años	117	29,3
	41 a mas	225	56,3
Estado civil	Soltero(a)	135	33,8
	Casado(a)	265	66,3
	Conviviente	0	0,0
Lugar de trabajo	UPEU	313	78,3
	UNAJ	34	8,5
	UNAP	35	8,8
	UNSA	18	4,5
Condición Laboral	Contratado	159	39,8
	Nombrado	145	36,3
	Tiempo parcial	60	15,0
	Tiempo completo	36	9,0

Nota: Las siglas corresponden a las siguientes universidades: UPEU (Universidad Peruana Unión), UNAP (Universidad Nacional del Altiplano de Puno), UNAJ (Universidad Nacional de Juliaca) y UNSA (Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa).

En la tabla 2, se presenta el análisis realizado sobre las relaciones interpersonales, el enfoque socioformativo y el clima institucional siendo descriptivo. Con relación a la variable de relaciones interpersonales, la mayoría de los encuestados las percibe como regulares (43%), mientras que quienes las perciben como buenas son el 33,8% y malas el 23%. Las relaciones interpersonales dentro de la institución muestran un nivel de valoración promedio según una parte considerable que es calificada negativamente. En cuanto al enfoque socioformativo, el 29% de los participantes lo califica como regular; el 26,5%, alto; y el 23,3%, bajo. El nivel con 11% es el menos representado. Una gran parte

de los encuestados percibe que el enfoque socioformativo tiene un nivel intermedio y bajo al mismo tiempo, pero una cifra importante lo ve positivamente. En cuanto al clima institucional, el 43% de los encuestados lo considera muy bueno, el 20% bueno, el 17,8% regular, el 16,8% malo y solo el 2,5% muy malo. Las estadísticas indican que el valor del clima institucional es principalmente positivo, pero hay un alto porcentaje que lo valora negativamente. En resumen, se puede observar una tendencia mixta en las tres variables, donde el clima institucional es visto mayoritariamente como positivo, mientras que las relaciones interpersonales y el enfoque socioformativo tienen una mayor dispersión de opiniones.

Tabla 2.

Análisis descriptivo de las variables

		Frecuencia	Porcentaje
Relaciones interpersonales	Bueno	135	33,8
	Regular	172	43,0
	Malo	93	23,0
	Total	400	100,0
Enfoque socioformativo	Superior	44	11,0
	Alto	106	26,5
	Regular	116	29,0
	Bajo	93	23,3
	Inferior	41	10,3
	Total	400	100,0
Clima institucional	Muy buena	172	43,0
	Buena	80	20,0
	Regular	71	17,8
	Mala	67	16,8
	Muy mala	10	2,5
	Total	400	100,0

Fuente: Cuestionarios

En la tabla 3, se realizó la prueba de normalidad usando Kolmogorov-Smirnov para las tres variables de estudio. Obteniendo valores de significancia menores a 0,05 evidenciando que los resultados pertenecen a una distribución no normal. En particular, la variable de relaciones interpersonales registró una estadística de 0.222 ($p < 0.05$), el enfoque socio-formativo obtuvo 0.169 ($p < 0.05$) y el clima institucional alcanzó 0.259

($p < 0.05$). Dado que, en las tres variables, los resultados fueron estadísticamente significativos, se vio necesario usar la correlación de Rho de Spearman como prueba no paramétrica para analizar la relación en las variables.

Resultados de normalidad

Tabla 3.

Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov		
	Estadístico	gl	Sig.
Relaciones interpersonales	,222	400	,000
Enfoque socioformativo	,169	400	,000
Clima institucional	,259	400	,000

Fuente: Cuestionarios

Resultados de correlación

De acuerdo con la tabla 4, se aplicó la prueba del coeficiente de Rho de Spearman entre las variables, revelando la existencia de correlaciones estadísticamente significativas. Inicialmente, la interrelación en las relaciones interpersonales y el enfoque socioformativo (0,887), indicando una correlación positiva muy alta. En segundo lugar, la correlación entre el enfoque socioformativo y el clima institucional mostró una correlación positiva sustancialmente más pronunciada (0,904). De ello se desprende que cuanto mayor sea el enfoque socioformativo, mejor será la percepción del entorno institucional. Finalmente, se obtuvo una fuerte correlación positiva entre las relaciones interpersonales y el clima institucional (0,871), lo que confirma que un buen clima organizacional implica mejores relaciones interpersonales. En general, los resultados del análisis revelan que todas las variables se relacionan significativamente entre sí. En particular, destaca la fuerte correlación entre el enfoque socioformativo y el clima institucional. Además, los datos reflejan que la variable de relaciones interpersonales se relaciona positivamente con las otras dos variables.

Tabla 4.

Correlaciones entre variables

			Relaciones interperson ales	Enfoque socioforma tivo	Clima instituciona l
Rho de Spearman	Relaciones interpersona les	Coefficiente de correlación	1, 000	,887*	,871**
		Sig. (bilateral)	-	-	,000
		N	400	400	400
	Enfoque socioformat ivo	Coefficiente de correlación	,887**	1,000	,904**
		Sig. (bilateral)	,000	-	,000
		N	400	400	400
	Clima institucional	Coefficiente de correlación	,887**	,904**	1,000

Fuente: Cuestionarios

Según la tabla 5, se llevó a cabo la correlación de Spearman entre las relaciones interpersonales y el clima institucional, muestran la presencia de una correlación positiva entre ambas variables. Siendo estadísticamente significativa, ya que se observa un resultado de (0,871). Como resultado, se percibe un mejor clima institucional, además de mejores relaciones interpersonales. Según la fuerza de correlación de dos variables para la muestra estudiada, se muestra que existe una relación entre ambas.

Tabla 5.

Correlaciones entre relaciones interpersonales y clima institucional

			Relaciones interpersonale s	Clima institucional
Rho de Spearman	Relaciones interpersonales	Coefficiente de correlación	1, 000	,871**
		Sig. (bilateral)	-	,000
		N	400	400
	Clima institucional	Coefficiente de correlación	,871**	1,000

Sig. (bilateral)	,000	-
N	400	400

Fuente: Cuestionarios

En la tabla 6, mediante el análisis de correlación entre las variables, se constató una correlación positiva y significativa (0,904). Reflejando que, conforme se incrementa el énfasis socioformativo, también lo hace la percepción del clima institucional. La magnitud de esta fuerte correlación sugiere la existencia significativa en las variables.

Tabla 6.

Correlaciones entre el enfoque socioformativo y el clima institucional

			Enfoque socioformativo	Clima institucional
			o	
Rho de Spearman	Enfoque socioformativo	Coefficiente de correlación	1, 000	,904**
		Sig. (bilateral)	-	,000
		N	400	400
	Clima institucional	Coefficiente de correlación	,904**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	-
		N	400	400

Fuente: Cuestionarios

Como se puede observar en la tabla 7, la comprobación sobre la correlación entre las variables relaciones interpersonales y el enfoque socioformativo mediante el coeficiente Rho de Spearman. El resultado muestra que ambas variables son estadísticamente significativas (0,887). Un mayor desarrollo del enfoque socioformativo también se acompaña de las relaciones estrechas que se han formado los educadores. La alta magnitud de la correlación, señala el vínculo significativo en las variables.

Tabla 7.

Correlaciones entre las relaciones interpersonales y el enfoque socioformativo

			Relaciones interpersonales	Clima institucional
Rho de Spearman	Relaciones interpersonales	Coefficiente de correlación	1,000	,887**
		Sig. (bilateral)	-	,000
		N	400	400
	Enfoque socioformativo	Coefficiente de correlación	,887**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	-
		N	400	400

Fuente: Cuestionarios

En la tabla 8, para determinar si las relaciones interpersonales y el énfasis socioformativo predicen el clima institucional se realizó una regresión multilíneal. El resultado estadísticamente significativo del modelo $F(2,397) = 890.731$, $p < 0.001$ explicó el 81.8% de la variación del clima institucional ($R^2 = 0.818$; R^2 ajustado = 0.817), lo que sugiere que el modelo tiene un buen poder de predicción. Según los coeficientes, la variable de relaciones interpersonales produce un impacto significativo en el clima institucional ($B = 0.631$; $\beta = 0.388$; $p < 0.001$). Es decir que, a mayor número de relaciones interpersonales, mayor será el clima institucional. Además, el enfoque socioformativo reportó un efecto positivo significativo ($B = 0.571$; $\beta = 0.545$; $p < 0.001$) y, según el coeficiente β estandarizado, fue el principal predictor del modelo.

Tabla 8.

Regresión múltiple lineal

Variables predictoras	B	EE	β	t	P
Relaciones interpersonales	0.631	0.072	0.388	8.720	<.001
Enfoque socioformativo	0.571	0.047	0.545	12.242	<.001
Constante	0.775	0.078	—	9.894	<.001

Nota: $R^2 = .818$; R^2 ajustado = .817; $F(2,397) = 890.731$; $p < .001$

Los resultados obtenidos en el presente caso de estudio evidencian la estrecha relación existente entre las relaciones interpersonales, el enfoque socioformativo y el clima institucional dentro del contexto universitario. En conjunto, los hallazgos muestran que estas variables interactúan de manera complementaria, influyendo en la percepción

que los docentes tienen sobre su entorno laboral, en la calidad de las prácticas educativas y en el fortalecimiento de la gestión institucional. La evidencia empírica respalda los planteamientos desarrollados en los capítulos teóricos, confirmando que la construcción de ambientes académicos colaborativos favorece tanto el desempeño profesional como el desarrollo organizacional.

Asimismo, los resultados permiten reconocer que las relaciones interpersonales constituyen un elemento articulador para la implementación del enfoque socioformativo y la consolidación de un clima institucional positivo. La existencia de procesos de comunicación efectivos, liderazgo participativo, compromiso organizacional y trabajo colaborativo facilita la generación de espacios orientados al aprendizaje permanente, la innovación pedagógica y la mejora continua. Estos factores fortalecen la capacidad de las universidades para responder a las demandas de una educación superior cada vez más dinámica y centrada en la formación integral.

De igual manera, los hallazgos ponen de manifiesto que el fortalecimiento del clima institucional favorece el bienestar docente, incrementa la motivación y estimula una mayor participación en los procesos académicos y organizacionales. Estos resultados coinciden con la evidencia científica reciente, que destaca la importancia de promover ambientes institucionales sustentados en la confianza, la cooperación y el compromiso para mejorar la calidad educativa y consolidar comunidades universitarias resilientes (Collie, 2023; Gonzales & Dioso, 2024; Sun et al., 2024).

En conjunto, la evidencia obtenida confirma que el desarrollo de universidades orientadas hacia la excelencia requiere integrar estrategias que fortalezcan simultáneamente las relaciones interpersonales, el enfoque socioformativo y el clima institucional. Esta visión integral permite comprender que la calidad de la educación superior no depende únicamente de los recursos disponibles o de las políticas académicas, sino también de la capacidad institucional para construir entornos donde la colaboración, el aprendizaje compartido y el compromiso colectivo constituyan la base del desarrollo sostenible y de la mejora continua.

3.4. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

La interpretación de los resultados permite comprender el significado de los hallazgos obtenidos más allá de su valor estadístico, integrándolos con los fundamentos teóricos desarrollados en los capítulos precedentes. En este sentido, la evidencia empírica confirma que las relaciones interpersonales, el enfoque socioformativo y el clima institucional mantienen una interacción estrecha dentro del contexto universitario, constituyendo factores que influyen de manera conjunta en el desempeño docente y en el fortalecimiento de la calidad institucional.

Los resultados evidencian que las relaciones interpersonales representan un elemento articulador dentro de la dinámica organizacional de la universidad. La existencia de vínculos sustentados en la comunicación, el respeto, la colaboración y el compromiso favorece la construcción de ambientes laborales donde los docentes desarrollan mayores niveles de participación y cooperación. Estos hallazgos coinciden con lo planteado por Chiaburu et al. (2013), quienes sostienen que las relaciones positivas entre compañeros y líderes fortalecen la ciudadanía organizacional, incrementan la colaboración y favorecen la adaptación de las organizaciones frente a los procesos de cambio.

Asimismo, los resultados respaldan los postulados de la Teoría de la Autodeterminación al evidenciar que los docentes desarrollan una mayor implicación con la institución cuando perciben ambientes caracterizados por relaciones de confianza, reconocimiento y apoyo mutuo. La satisfacción de las necesidades psicológicas de autonomía, competencia y vinculación fortalece la motivación intrínseca y favorece un mayor compromiso con las actividades académicas, la investigación y la gestión universitaria, aspectos fundamentales para el desarrollo institucional (Deci & Ryan, 2023).

En relación con el enfoque socioformativo, los hallazgos muestran que las prácticas orientadas al trabajo colaborativo, la mediación pedagógica y la evaluación formativa encuentran mejores condiciones de implementación cuando las relaciones interpersonales y el clima institucional son favorables. Esta evidencia confirma que la socioformación no depende únicamente de estrategias metodológicas, sino también de un entorno organizacional que promueva la cooperación, el intercambio de conocimientos y

la participación activa de la comunidad universitaria. Tales resultados son coherentes con los planteamientos de Tobón (2024), quien considera que la formación basada en competencias requiere ambientes institucionales que favorezcan la colaboración y la resolución de problemas del contexto.

Del mismo modo, la evidencia obtenida reafirma la importancia del trabajo colaborativo como uno de los pilares del enfoque socioformativo. Los docentes que perciben relaciones interpersonales positivas muestran una mayor disposición para compartir experiencias, participar en proyectos conjuntos y construir soluciones colectivas frente a los desafíos académicos. Esta dinámica fortalece el aprendizaje organizacional y contribuye al desarrollo de competencias profesionales necesarias para responder a las exigencias actuales de la educación superior, tal como señalan Caycho et al. (2024) y Tobón y Lozano-Salmerón (2024).

Respecto al clima institucional, los resultados evidencian que dimensiones como la comunicación, la motivación, la confianza y la participación influyen significativamente en la percepción que los docentes tienen sobre su entorno laboral. Un ambiente caracterizado por la transparencia, el reconocimiento profesional y el liderazgo participativo favorece el compromiso organizacional y fortalece la satisfacción laboral. Estas conclusiones coinciden con las investigaciones de Gonzales y Dioso (2024), quienes destacan que un clima institucional positivo incrementa el compromiso docente y favorece el logro de los objetivos organizacionales.

Los resultados también permiten interpretar que el liderazgo desempeña un papel fundamental como elemento integrador entre las variables estudiadas. La presencia de líderes que promueven la comunicación abierta, el trabajo colaborativo y la participación fortalece tanto las relaciones interpersonales como el clima institucional, facilitando la implementación de prácticas socioformativas. Esta interpretación es consistente con los hallazgos de Tejero y Aoanan (2024), quienes demostraron que los estilos de liderazgo participativos generan mayores niveles de compromiso, bienestar y colaboración entre los docentes.

Otro aspecto relevante es la relación observada entre el clima institucional y el bienestar del profesorado. La evidencia sugiere que los docentes que desarrollan sus

actividades en ambientes caracterizados por la confianza, el apoyo y la cooperación presentan una actitud más favorable hacia la institución y una mayor disposición para participar en procesos de innovación académica. Estos resultados respaldan las conclusiones de Collie (2023), quien sostiene que un clima organizacional positivo reduce el desgaste profesional y fortalece la permanencia y el compromiso del profesorado.

Asimismo, la interpretación de los resultados permite reconocer que las relaciones interpersonales constituyen un recurso estratégico para afrontar los desafíos actuales de la educación superior. La transformación digital, la internacionalización, la investigación interdisciplinaria y las crecientes exigencias de calidad requieren docentes capaces de trabajar colaborativamente y de construir redes académicas sustentadas en la confianza y el aprendizaje compartido. En este contexto, las relaciones humanas adquieren un valor estratégico para fortalecer la capacidad institucional de innovar y responder a las necesidades de la sociedad contemporánea (Martínez-Iñiguez et al., 2025).

En términos generales, los resultados obtenidos muestran coherencia con la literatura científica reciente, la cual reconoce que el desempeño institucional depende de la interacción entre factores humanos, pedagógicos y organizacionales. Las relaciones interpersonales favorecen la implementación del enfoque socioformativo; este, a su vez, fortalece las competencias docentes y el trabajo colaborativo; mientras que un clima institucional positivo crea las condiciones necesarias para consolidar procesos educativos orientados hacia la excelencia académica y el desarrollo sostenible (Schneider et al., 2022; Hirata et al., 2024; Sun et al., 2024).

En consecuencia, la interpretación de los resultados permite concluir que las relaciones interpersonales, el enfoque socioformativo y el clima institucional conforman un sistema integrado que fortalece el funcionamiento de las universidades. La interacción entre estas variables favorece el bienestar docente, impulsa la innovación pedagógica, mejora el desempeño profesional y contribuye al desarrollo de instituciones de educación superior más colaborativas, resilientes y comprometidas con la formación de calidad. Estos hallazgos proporcionan una base científica para orientar futuras estrategias de gestión universitaria y consolidar modelos educativos centrados en las personas, el aprendizaje permanente y el desarrollo sostenible.

3.5. IMPLICANCIAS PARA LA GESTIÓN UNIVERSITARIA

Los resultados obtenidos en el presente caso de estudio ponen de manifiesto que las relaciones interpersonales, el enfoque socioformativo y el clima institucional constituyen factores estratégicos para el fortalecimiento de la gestión universitaria. La evidencia empírica demuestra que la calidad de los procesos académicos no depende únicamente de la disponibilidad de recursos o de la implementación de políticas institucionales, sino también de la capacidad de las universidades para construir ambientes organizacionales que promuevan la colaboración, el compromiso y el desarrollo profesional de sus docentes. En este sentido, la gestión universitaria debe asumir una visión integral que articule los aspectos humanos, pedagógicos y organizacionales como parte de una estrategia orientada hacia la excelencia académica.

Una primera implicancia consiste en reconocer que las relaciones interpersonales deben incorporarse como un componente esencial de la gestión institucional. Las universidades necesitan promover políticas que fortalezcan la comunicación, el trabajo colaborativo y la confianza entre los miembros de la comunidad académica, favoreciendo ambientes donde el intercambio de conocimientos y la cooperación constituyan prácticas habituales. Estas acciones contribuyen a mejorar el bienestar docente, fortalecer el compromiso organizacional y consolidar culturas institucionales orientadas hacia la innovación y la mejora continua (Chiaburu et al., 2013; Quezada-Berrú et al., 2025).

Los hallazgos también evidencian la necesidad de fortalecer el liderazgo institucional. La gestión universitaria requiere directivos capaces de promover estilos de liderazgo participativos, fundamentados en el diálogo, la transparencia y el reconocimiento del trabajo docente. Un liderazgo de estas características favorece la construcción de relaciones de confianza, incrementa la motivación del profesorado y facilita la implementación de procesos de cambio organizacional. En consecuencia, el desarrollo de competencias de liderazgo debe formar parte de las políticas de formación y actualización de quienes ejercen funciones de gestión dentro de las universidades (Tejero & Aoanan, 2024).

Otra implicancia relevante es la incorporación del enfoque socioformativo como eje transversal de la gestión académica. Más allá de su aplicación en el aula, la socioformación puede orientar la planificación institucional, el diseño curricular, la

formación docente y los procesos de evaluación de la calidad. La promoción del trabajo colaborativo, la resolución de problemas del contexto y el desarrollo de competencias contribuye a fortalecer una cultura organizacional centrada en el aprendizaje permanente y en la generación de valor para la sociedad (Tobón, 2024; Martínez-Iñiguez et al., 2025).

Los resultados también resaltan la importancia de consolidar un clima institucional positivo como condición para mejorar el desempeño docente y fortalecer la calidad educativa. Las universidades deben implementar estrategias orientadas a promover una comunicación abierta, generar espacios de participación, reconocer el desempeño profesional y favorecer relaciones basadas en la confianza y el respeto. Estas acciones incrementan la satisfacción laboral, fortalecen el compromiso institucional y favorecen la permanencia de docentes altamente calificados dentro de la organización (Gonzales & Dioso, 2024; Collie, 2023).

Asimismo, la gestión universitaria debe priorizar programas permanentes de desarrollo profesional docente que integren competencias pedagógicas, habilidades socioemocionales y capacidades para el trabajo colaborativo. La formación continua debe considerar no solo la actualización disciplinaria, sino también el fortalecimiento de competencias relacionadas con la comunicación, el liderazgo, la gestión de conflictos y el uso pedagógico de las tecnologías digitales. Estas capacidades permiten afrontar con mayor eficacia los desafíos derivados de la transformación de la educación superior y favorecen procesos de innovación sostenibles (Tobón & Lozano-Salmorán, 2024).

Otra implicancia importante se relaciona con el fortalecimiento de la participación institucional. La evidencia obtenida sugiere que los docentes desarrollan mayores niveles de compromiso cuando intervienen activamente en la planificación, ejecución y evaluación de las acciones universitarias. En consecuencia, las universidades deben consolidar mecanismos que faciliten la participación del profesorado en los procesos de toma de decisiones, el diseño de políticas académicas y la formulación de estrategias de mejora institucional. Esta participación fortalece el sentido de pertenencia y favorece una gestión más democrática y eficiente (Deci & Ryan, 2023; Meditamar, 2024).

En el contexto de la transformación digital, la gestión universitaria también enfrenta el reto de integrar las tecnologías de la información y la comunicación dentro de

una estrategia institucional orientada al aprendizaje y la colaboración. La incorporación de plataformas digitales, recursos educativos abiertos y herramientas de trabajo colaborativo debe ir acompañada de procesos de capacitación que permitan a los docentes aprovechar estas tecnologías para fortalecer la enseñanza, la investigación y la interacción con la comunidad académica (Caycho et al., 2024).

Asimismo, los resultados respaldan la necesidad de desarrollar sistemas de evaluación institucional que incorporen indicadores relacionados con las relaciones interpersonales, el clima institucional y la implementación de prácticas socioformativas. Tradicionalmente, la evaluación universitaria ha privilegiado indicadores de productividad académica; sin embargo, la evidencia demuestra que la calidad institucional también depende de factores organizacionales y humanos que influyen directamente en el desempeño docente y en la sostenibilidad de los procesos de mejora (Schneider et al., 2022).

Finalmente, las implicancias derivadas de este estudio evidencian que la gestión universitaria debe orientarse hacia modelos integrales que sitúen a las personas como el principal recurso para el desarrollo institucional. Las universidades que fortalecen las relaciones interpersonales, promueven el enfoque socioformativo y consolidan un clima institucional positivo desarrollan mayores capacidades para innovar, adaptarse a los cambios y responder a las necesidades de la sociedad. En consecuencia, la gestión de estos factores representa una inversión estratégica que favorece no solo el bienestar de la comunidad universitaria, sino también la calidad de la formación profesional, la producción científica y el cumplimiento de la misión social de las instituciones de educación superior.

El caso de estudio desarrollado en este capítulo permitió contrastar los fundamentos teóricos expuestos anteriormente con la realidad de una universidad peruana, ofreciendo una visión integral sobre la interacción entre las relaciones interpersonales, el enfoque socioformativo y el clima institucional. La evidencia obtenida confirma que estos constructos no actúan de manera aislada, sino que conforman un sistema interdependiente cuyo equilibrio influye directamente en el desempeño docente, el bienestar de la comunidad académica y la calidad de los procesos universitarios.

Los hallazgos evidenciaron que las relaciones interpersonales constituyen el eje sobre el cual se fortalecen la comunicación, el liderazgo, el compromiso organizacional y el trabajo colaborativo, factores que favorecen la implementación de prácticas socioformativas y la consolidación de un clima institucional positivo. De igual manera, el análisis permitió reconocer que la percepción de un entorno organizacional basado en la confianza, la motivación y la participación incrementa la disposición de los docentes para involucrarse activamente en los procesos de enseñanza, investigación y gestión académica.

La interpretación de los resultados también puso de manifiesto que el enfoque socioformativo representa una alternativa pertinente para responder a las necesidades actuales de la educación superior, al promover una formación centrada en el desarrollo de competencias, la resolución de problemas del contexto y el aprendizaje colaborativo. Su implementación, sin embargo, requiere instituciones capaces de generar condiciones organizacionales favorables, donde las relaciones humanas y el clima institucional actúen como facilitadores del cambio educativo y de la innovación permanente.

Desde la perspectiva de la gestión universitaria, este estudio evidencia que las estrategias orientadas exclusivamente al fortalecimiento de la infraestructura, la actualización curricular o la incorporación de tecnologías resultan insuficientes si no se acompañan de acciones dirigidas al desarrollo del capital humano. La construcción de ambientes caracterizados por la comunicación efectiva, el liderazgo participativo, la confianza y el compromiso organizacional constituye un elemento indispensable para consolidar universidades resilientes, capaces de afrontar los desafíos derivados de la transformación digital, la internacionalización y las crecientes exigencias de calidad.

En conjunto, la evidencia presentada confirma que el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, la implementación del enfoque socioformativo y la consolidación de un clima institucional favorable representan estrategias complementarias para impulsar el desarrollo sostenible de las instituciones de educación superior. Su integración favorece no solo el desempeño docente y la calidad de los procesos académicos, sino también la construcción de comunidades universitarias comprometidas con la generación de conocimiento, la innovación y la transformación social.

Con ello, esta obra cumple el propósito de ofrecer una visión científica e integradora sobre tres constructos fundamentales para la gestión educativa contemporánea, aportando fundamentos teóricos y evidencia empírica que contribuyen a comprender los desafíos actuales de la educación superior y a orientar futuras investigaciones y estrategias de mejora institucional.

REFLEXIONES FINALES

La educación superior enfrenta el desafío permanente de responder a una sociedad caracterizada por la transformación tecnológica, la generación acelerada del conocimiento y la necesidad de formar profesionales capaces de contribuir al desarrollo sostenible. En este escenario, la calidad universitaria no puede entenderse únicamente desde indicadores de productividad académica o infraestructura institucional, sino también desde la capacidad de las organizaciones para construir ambientes donde las personas desarrollen relaciones basadas en la confianza, la colaboración y el compromiso con objetivos compartidos. Precisamente, este libro ha permitido analizar cómo las relaciones interpersonales, el enfoque socioformativo y el clima institucional conforman un sistema integrado que fortalece el funcionamiento de las universidades y favorece el desarrollo de comunidades académicas más innovadoras, participativas y resilientes.

El recorrido teórico desarrollado evidencia que las relaciones interpersonales representan mucho más que un conjunto de habilidades sociales. Constituyen el soporte sobre el cual se construyen procesos de comunicación efectiva, liderazgo compartido, trabajo colaborativo y compromiso organizacional. Cuando estos elementos se fortalecen dentro de las instituciones universitarias, los docentes encuentran mejores condiciones para intercambiar conocimientos, participar en proyectos colectivos, afrontar los desafíos propios de la educación superior y generar ambientes favorables para el aprendizaje y la investigación. En consecuencia, la dimensión humana se consolida como un recurso estratégico para el desarrollo institucional.

Del mismo modo, el análisis del enfoque socioformativo permitió comprender que las universidades requieren modelos pedagógicos orientados al desarrollo integral de las personas y a la solución de problemas del contexto. La socioformación propone una educación donde el conocimiento adquiere sentido a partir de su aplicación práctica, la colaboración sustituye al aprendizaje individualizado y la evaluación se convierte en un proceso permanente de mejora. Esta perspectiva responde a las exigencias de una sociedad que demanda profesionales capaces de integrar competencias técnicas,

pensamiento crítico, responsabilidad ética y compromiso con el desarrollo social sostenible (Tobón, 2024; Tobón & Lozano-Salmerón, 2024).

Por otra parte, el clima institucional emerge como un factor determinante para consolidar los procesos pedagógicos y organizacionales. Un ambiente caracterizado por la confianza, la comunicación abierta, la motivación y la participación favorece el bienestar docente, fortalece el compromiso organizacional e impulsa la innovación académica. La literatura científica reciente demuestra que estas condiciones repercuten positivamente tanto en el desempeño profesional como en la calidad de la educación superior, evidenciando que la gestión del clima institucional constituye una responsabilidad estratégica para las universidades contemporáneas (Collie, 2023; Gonzales & Dioso, 2024; Schneider et al., 2022).

La integración de estos tres constructos representa uno de los principales aportes científicos de esta obra. Tradicionalmente, las relaciones interpersonales, el enfoque socioformativo y el clima institucional han sido analizados de manera independiente; sin embargo, el presente trabajo demuestra que su interacción genera un marco conceptual más amplio para comprender el funcionamiento de las organizaciones universitarias. Esta visión sistémica permite explicar cómo las dinámicas humanas, pedagógicas y organizacionales se complementan para fortalecer la calidad institucional y favorecer procesos sostenibles de mejora e innovación.

Asimismo, el caso de estudio desarrollado con docentes de una universidad peruana permitió contrastar los planteamientos teóricos con evidencia empírica, confirmando que la calidad de las relaciones humanas influye directamente en la implementación de prácticas socioformativas y en la percepción de un clima institucional favorable. Estos hallazgos fortalecen el conocimiento existente sobre la gestión universitaria y aportan evidencia contextualizada que puede orientar futuras investigaciones y procesos de toma de decisiones en instituciones de educación superior.

Desde una perspectiva práctica, las implicancias de este estudio invitan a replantear los modelos tradicionales de gestión universitaria. Las universidades requieren políticas institucionales que trasciendan la administración de recursos y prioricen el desarrollo del capital humano mediante estrategias orientadas al fortalecimiento de la

comunicación, el liderazgo participativo, la colaboración interdisciplinaria, el bienestar docente y la formación permanente. La calidad educativa dependerá, en gran medida, de la capacidad institucional para generar ambientes donde las personas puedan desarrollar plenamente sus competencias y contribuir activamente a la construcción del conocimiento.

En el ámbito pedagógico, la incorporación del enfoque socioformativo representa una oportunidad para transformar las prácticas educativas, promoviendo metodologías centradas en la resolución de problemas, el aprendizaje colaborativo y el desarrollo de competencias para la vida profesional. La integración de estos principios favorece una formación más pertinente y contextualizada, fortaleciendo la capacidad de las universidades para responder a las necesidades del entorno y contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad (Caycho et al., 2024; Martínez-Iñiguez et al., 2025).

Los resultados obtenidos también ponen de manifiesto la necesidad de fortalecer las competencias socioemocionales y organizacionales del profesorado. La formación docente debe incorporar, junto con la actualización disciplinaria, el desarrollo de habilidades relacionadas con la comunicación, el liderazgo, la gestión de equipos, la resolución de conflictos y el uso pedagógico de las tecnologías digitales. Estas competencias permitirán consolidar comunidades académicas más cohesionadas y preparadas para afrontar los desafíos derivados de la transformación permanente de la educación superior.

Finalmente, este libro abre nuevas posibilidades para la investigación científica. Futuros estudios podrían ampliar el análisis incorporando diferentes contextos universitarios, comparando instituciones públicas y privadas o desarrollando investigaciones longitudinales que permitan comprender la evolución de estas variables a lo largo del tiempo. Asimismo, sería pertinente analizar el papel de factores como la transformación digital, la inteligencia artificial, el liderazgo distribuido, la salud ocupacional docente o la cultura organizacional como variables complementarias que contribuyan a explicar la dinámica institucional en las universidades contemporáneas.

En conclusión, las relaciones interpersonales, el enfoque socioformativo y el clima institucional constituyen tres pilares inseparables para comprender y fortalecer la

educación superior del siglo XXI. Su integración favorece el desarrollo de universidades más humanas, colaborativas e innovadoras, capaces de formar profesionales comprometidos con la generación de conocimiento, la solución de problemas sociales y la construcción de un desarrollo sostenible. Se espera que las reflexiones presentadas en esta obra sirvan como fundamento para nuevas investigaciones y como referente para docentes, investigadores, gestores universitarios y responsables de las políticas educativas interesados en impulsar procesos de transformación que coloquen a las personas en el centro del desarrollo institucional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Caycho, F., Garay, H., Ricra, C., & Málaga, C. (2024). El enfoque socioformativo en estudiantes universitarios para el desarrollo social sostenible. *Prometeica*, 31, 184–194. <https://doi.org/10.34024/prometeica.2024.31.16324>
- Chiaburu, D., Lorinkova, N., & Van Dyne, L. (2013). Employees' social context and change-oriented citizenship: A meta-analysis of leader, coworker, and organizational influences. *Group & Organization Management*, 38(3), 291–333. <https://doi.org/10.1177/1059601113476736>
- Collie, R. (2023). Bienestar docente e intenciones de rotación: Investigación del papel de los recursos y las exigencias laborales. *British Journal of Educational Psychology*, 93(3), 712–726. <https://doi.org/10.1111/bjep.12587>
- Deci, E., & Ryan, R. (2023). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.
- Effio, M. (2018). *Gestión educativa y clima institucional en docentes de la institución educativa N.º 80414 Ricardo Palma, Pacasmayo-2017* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/11862>
- Gonzales, R., & Dioso, E. (2024). School climate and teachers' commitment: A descriptive-correlational study. *International Journal of Research and Innovation in Applied Science*, 9(7), 48–61. <https://doi.org/10.51584/IJRIAS.2024.907006>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Hirata, I., Nishimura, T., Osuka, Y., Wakuta, M., & Tsukui, N. (2024). Multifaceted perception of school climate: Association between students' and teachers' perceptions and other teacher factors. *Frontiers in Education*, 9. <https://doi.org/10.3389/educ.2024.1411503>

- Jin, Y., & Hassan, B. (2022). Relationship between university organizational management climate, teacher self-efficacy and job satisfaction in Chinese university. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(6). <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v12-i6/13940>
- Kerlinger, F., & Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales* (4.^a ed.). McGraw-Hill.
- Longa, R. (2021). *Gestión educativa y enfoque socioformativo en docentes de una red educativa institucional, San Juan de Lurigancho, 2021* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/67884>
- López, M. (2020). *Relaciones interpersonales y trabajo colaborativo en docentes de dos instituciones educativas de Piura, 2019* [Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/65841>
- Martínez-Iñiguez, J., Roa-Rivera, R., & Viscarra-Saavedra, F. (2025). Modelo educativo socioformativo para el desarrollo social sostenible en educación superior. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes* 2.0, 18(1), 421–430. <https://doi.org/10.37843/rted.v18i1.648>
- Meditamar, M. (2024). Does school climate matter for job satisfaction? The mediating role of teachers' self-efficacy and work engagement. *Journal Pedagogi dan Pembelajaran*, 7(3), 416–428. <https://doi.org/10.23887/jp2.v7i3.81079>
- Quezada-Berrú, S., Palacios-Gómez, L., & Gastañaduí-Ibáñez, L. (2025). Habilidades blandas y comunicación organizacional en trabajadores universitarios. *Gestio et Productio*, 7(1), 104–120. <https://doi.org/10.35381/gep.v7i1.256>
- Qu, G. (2024). Perceived school climate, collective teacher efficacy, self-compassion, and subjective well-being in university teachers: A mediation analysis. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(3), 1600. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-04074-2>

- Reis, H., Clark, M., & Holmes, J. (2022). Perceived partner responsiveness as an organizing construct in the study of intimacy and closeness. En D. Mashek & A. Aron (Eds.), *Handbook of closeness and intimacy* (pp. 201–225). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Roorda, D., Jak, S., Zee, M., & Oort, F. (2022). Affective teacher–student relationships and students’ engagement and achievement: A meta-analytic update and test of the mediating role of engagement. *School Psychology Review*, 46(3), 239–261. <https://doi.org/10.17105/SPR-2017-0035.V46-3>
- Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M. (2022). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in organizational research. *Journal of Organizational Behavior*, 102(3), 468–482. <https://doi.org/10.1037/apl0000090>
- Sun, W., Liu, X., Liu, Y., Ding, S., Jiang, Y., & Lv, Z. (2024). The relationship between school organizational climate and teachers’ organizational citizenship behaviors: The mediating role of teaching efficacy and moderating role of optimistic traits. *Behavioral Sciences*, 14(12), 1130. <https://doi.org/10.3390/bs14121130>
- Tejero, E., & Aoanan, G. (2024). Leadership styles, organizational climate and work engagement of teachers in Region XII: An explanatory sequential design. *TOFEDU: The Future of Education Journal*, 3(5), 1704–1724. <https://doi.org/10.61445/tofedu.v3i5.321>
- Tobón, S. (2024). *Evaluación socioformativa y mejora del desempeño humano*. Instituto CIFE.
- Tobón, S., & Lozano-Salmorán, E. (2024). Socioformative pedagogical practices and academic performance in students: Mediation of socioemotional skills. *Heliyon*, 10(2), e34898. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e34898>