

Sincronización estratégica y ambiente laboral en la salud del trabajador universitario confesional peruano

Strategic Synchronization and Work Environment in the Health of the Peruvian Confessional University Worker

^a Silvia Rosario Villegas Lazo ✉; ^b Sara Esther Cristobal Tixe; ^c Guido Angelo Huapaya Flores

Resumen

Introducción: Las universidades confesionales enfrentan el desafío de integrar su identidad espiritual con modelos de gestión estratégica del talento humano que favorezcan el bienestar laboral, la coherencia institucional y la salud integral de sus colaboradores. **Objetivo:** Analizar la incidencia de la sincronización estratégica y el ambiente laboral en la salud del trabajador de una universidad confesional peruana. **Metodología:** Se desarrolló una investigación con enfoque cuantitativo, diseño no experimental y corte transversal. La muestra estuvo conformada por 299 colaboradores seleccionados mediante muestreo no probabilístico por conveniencia. Se aplicaron cuestionarios validados para medir sincronización estratégica y ambiente laboral, con coeficientes de confiabilidad Alfa de Cronbach superiores a 0,85. El análisis incluyó estadística correlacional y comparación de grupos. **Resultados:** Los hallazgos evidenciaron una correlación significativa entre la salud espiritual y la sincronización estratégica ($r = 0,512$; $p < 0,001$). Asimismo, se identificaron diferencias según el nivel jerárquico ($F = 8,46$; $p < 0,001$) y una relación curvilínea entre antigüedad laboral y sincronización estratégica, con mayor asociación entre los colaboradores con 5 a 10 años de permanencia institucional. Los resultados sugieren que la percepción del ambiente laboral está vinculada con el bienestar individual y la coherencia con la misión organizacional. **Conclusiones:** La sincronización estratégica en universidades confesionales depende de factores individuales, institucionales y misionales. Fortalecer la coherencia organizacional, el bienestar espiritual y las condiciones laborales puede contribuir a mejorar la salud integral de los trabajadores y la sostenibilidad institucional.

Palabras clave: Ambiente laboral; Comportamiento organizacional; Psicología del trabajo; Salud ocupacional; Sincronización estratégica; Universidades confesionales

Abstract

Background: Faith-based universities face the unique challenge of integrating their spiritual identity with strategic human resource management (SHRM) models that promote employee well-being, organizational coherence, and holistic health. **Objective:** To analyze the impact of strategic alignment and the work environment on the health of employees at a Peruvian faith-based university. **Methodology:** A quantitative, non-experimental, and cross-sectional study was conducted. The sample comprised 299 employees selected through non-probabilistic convenience sampling. Validated questionnaires were employed to measure strategic alignment and the work environment, yielding Cronbach's Alpha reliability coefficients above 0.85. The analysis included correlational statistics and group comparisons. **Results:** The findings revealed a significant correlation between spiritual health and strategic alignment ($r = 0.512$; $p < 0.001$). Furthermore, significant differences were identified based on hierarchical levels ($F = 8.46$; $p < 0.001$), and a curvilinear relationship was observed between organizational tenure and strategic alignment, with the strongest association found among employees with 5 to 10 years of service. The results suggest that the perception of the work environment is intrinsically linked to individual well-being and coherence with the organizational mission. **Conclusions:** Strategic alignment in faith-based universities is

^a Universidad Peruana Unión. Lima, Perú
silvia.villegas@upeu.edu.pe
<https://orcid.org/00009-0000-8093-6172>

^b Universidad Peruana Unión. Lima, Perú
saracristobal20@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0002-5110-4486>

^c Universidad Peruana Unión. Lima, Perú
angelo.huapaya@upeu.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0002-1237-2886>

Historia del artículo:
Artículo recibido 22 de mayo 2026 |
Aceptado 09 de junio 2026 |
Publicado 01 de julio 2026

Cómo citar:
Villegas Lazo, S. R., Cristobal Tixe, S. E., & Huapaya Flores, G. A. (2026). Sincronización estratégica y ambiente laboral en la salud del trabajador universitario confesional peruano. *Impulso, Revista de Administración*, 6(15), 1-13.
<http://doi.org/10.59659/impulso.v.6i15.363>

contingent upon individual, institutional, and missional factors. Strengthening organizational coherence, spiritual well-being, and labor conditions can enhance holistic employee health and institutional sustainability.

Keywords: Work environment; Organizational behavior; Work psychology; Occupational health; Strategic synchronization Confessional universities

Introducción

La sincronización estratégica organizacional configura un proceso dinámico que articula recursos, estructuras y comportamientos con la misión institucional, y adquiere particular relevancia en contextos universitarios donde coexisten funciones académicas, administrativas y pastorales. La orquestación de recursos en entornos complejos demanda mecanismos que ajusten prioridades estratégicas ante contingencias cambiantes (Siala et al., 2025). La integración de ritmos temporales en la gestión permite comprender la sincronización como un patrón que ordena la actividad organizacional según ciclos decisionales y operativos (Omidvar et al., 2025). En el ámbito universitario, las tipologías de instituciones emprendedoras evidencian que el alineamiento estratégico entre misión, estructura y capacidades distingue a las universidades de mayor eficacia institucional, incluso en entidades de carácter confesional (Löfsten, 2025).

Por otra parte, el ambiente laboral constituye un determinante social de la salud del trabajador universitario, pues integra condiciones físicas, psicosociales y culturales que inciden en el bienestar del personal académico y administrativo. La revisión de desafíos de bienestar en universidades sudafricanas identifica altas cargas laborales, precariedad y conflicto trabajo-familia como amenazas críticas para el personal académico (Dlamini y Dlamini, 2024). Estudios con profesores peruanos constatan que la sobrecarga laboral deteriora la calidad de vida y configura un factor de riesgo para el agotamiento emocional (Mamani et al., 2024). Investigaciones hospitalarias evidencian correlaciones positivas entre clima organizacional favorable y satisfacción laboral en trabajadores con demandas asistenciales intensas (Rosero et al., 2025). En empresas peruanas, los niveles de clima organizacional predicen la satisfacción y comprometen la sostenibilidad (Plasencia, 2023).

Asimismo, la espiritualidad en el trabajo emerge como dimensión diferenciadora del ambiente laboral en instituciones confesionales, donde la misión religiosa articula valores, prácticas y comportamientos organizacionales. La revisión sistemática de evidencia global documenta que la espiritualidad laboral reduce el estrés y fortalece el compromiso organizacional y el bienestar del trabajador cuando se gestiona desde un enfoque ético e inclusivo (Syahir et al., 2025). La crítica contemporánea sobre religión y espiritualidad en el trabajo señala que la coherencia entre valores declarados y prácticas cotidianas configura climas laborales saludables y fortalece el sentido de propósito (Dik et al., 2024). En contextos institucionales con misión espiritual explícita, la espiritualidad organizacional opera como elemento de fortalecimiento gerencial y cohesionador de la cultura interna (Sarmiento Ñañez, 2024).

En consecuencia, la gestión universitaria latinoamericana requiere articular sincronización estratégica, ambiente laboral y misión institucional para sostener la calidad. La transformación universitaria frente a la Cuarta Revolución Industrial exige alinear estrategia institucional, adopción tecnológica y capacidades docentes (Pasi y Dhamak, 2026). Experimentos de campo confirman que la alineación entre liderazgo y clima laboral mejora la efectividad supervisora y el desempeño (Lyu y Yang, 2025). La alineación estratégica entre cultura organizacional y responsabilidad social empresarial sincroniza esfuerzos y recursos para optimizar la gestión (Huicab et al., 2025). Procedimientos de alineamiento estratégico universitario integran objetivos y resultados. Estudios en educación superior asocian clima, satisfacción y compromiso del capital humano, y escalas validadas miden el bienestar laboral docente en Latinoamérica (Cantú et al., 2023; Deroncele et al., 2025).

A pesar de esta evidencia, en las universidades confesionales del Perú persiste un desencuentro entre la misión espiritual declarada y las prácticas estratégicas cotidianas, lo que afecta el ambiente laboral

y la salud integral del personal. Esta situación se manifiesta en sobrecarga laboral, ambigüedad de roles y débil participación del personal medio en procesos estratégicos, con consecuencias en estrés y desgaste emocional. Las posibles causas incluyen jerarquías rígidas, supervisión concentrada en pocos liderados y desconexión entre planificación y ejecución (Caro, 2024). La situación ideal consistiría en una universidad donde la sincronización estratégica articule misión, valores y prácticas, y donde el ambiente laboral proteja la salud del trabajador. Surge la interrogante: ¿en qué medida la sincronización estratégica y el ambiente laboral inciden en la salud del trabajador de una universidad confesional peruana?

Un estudio en este sentido contribuiría a cerrar la brecha de conocimiento sobre la articulación entre sincronización estratégica, ambiente laboral y salud del trabajador en contextos universitarios confesionales del Perú, donde este fenómeno carece de análisis integrado. La pertinencia del estudio radica en su potencial para orientar políticas de gestión del talento humano que reconozcan la diversidad de perfiles y el peso de la coherencia misional. La importancia de la investigación se vincula con la necesidad de producir evidencia empírica regional que retroalimente las decisiones institucionales. El objetivo del estudio consistió en analizar la incidencia de la sincronización estratégica y el ambiente laboral en la salud del trabajador de una universidad confesional peruana.

Método

La investigación adoptó un enfoque cuantitativo de paradigma positivista, con énfasis en la medición objetiva de variables y el análisis estadístico de relaciones entre constructos. El diseño correspondió a un estudio no experimental de corte transversal, en el cual las variables se observaron en su contexto natural sin manipulación deliberada y se registraron en un momento temporal único. Este diseño resulta apropiado para examinar asociaciones entre variables en contextos organizacionales reales e identificar patrones significativos sin pretender establecer causalidad directa. El alcance se clasificó como descriptivo-correlacional, pues caracterizó la muestra según variables sociodemográficas, académicas, laborales y de salud, y examinó la magnitud y dirección de las asociaciones entre estas variables y los constructos principales de sincronización estratégica y ambiente laboral en la institución estudiada.

La población objetivo estuvo constituida por el personal completo de una universidad confesional peruana con presencia en múltiples sedes geográficas, con funciones académicas, administrativas y operativas. La muestra final quedó conformada por 299 colaboradores seleccionados mediante muestreo no probabilístico por conveniencia, por accesibilidad y disposición voluntaria. Los criterios de inclusión exigieron contrato vigente, al menos tres meses de antigüedad y sede en Lima, Tarapoto o Juliaca. Se excluyó a personal con licencia médica prolongada o de empresas contratistas. La distribución por género incluyó 54,2 % de varones y 45,8 % de mujeres; el 45,5 % tenía entre 30 y 45 años; el 59,5 % estaba casado; el 68,2 % tenía hijos; el 43,1 % poseía estudios universitarios completos; y el 45,5 % laboraba en la sede Lima.

Las variables principales del estudio fueron sincronización estratégica, ambiente laboral y salud del trabajador. La sincronización estratégica se operacionalizó como el grado de conocimiento, comprensión y aplicación de la misión, visión y objetivos institucionales, con dimensiones cognitivas, valorativas, emocionales y comportamentales. El ambiente laboral se conceptualizó mediante cinco dimensiones: autorrealización, comunicación, condiciones laborales, supervisión y compromiso. La salud del trabajador integró dimensiones física, mental y espiritual. Se aplicaron tres instrumentos estructurados: un cuestionario sociodemográfico de 23 ítems, una escala de sincronización estratégica tipo Likert de cinco puntos y un cuestionario de ambiente laboral con la misma escala. La validez de contenido se estableció mediante juicio de expertos; la validez de constructo, por análisis factorial exploratorio; y la confiabilidad, mediante Alfa de Cronbach superior a 0,85 para ambos instrumentos principales.

La recolección de datos se desarrolló en las tres sedes institucionales durante un periodo de tres semanas, previa autorización de las autoridades universitarias. Los participantes recibieron información detallada sobre objetivos, procedimientos y uso de resultados mediante consentimiento informado por escrito, que enfatizó la participación voluntaria, la confidencialidad de las respuestas y el anonimato en el procesamiento. La aplicación de los instrumentos se realizó de manera presencial en espacios institucionales asignados, con apoyo de personal capacitado que resolvió dudas y garantizó la comprensión adecuada de las instrucciones. El tiempo promedio de respuesta fue de 30 minutos por participante, lo que minimizó la fatiga y aseguró la atención apropiada a todos los ítems. Cada cuestionario se codificó con un identificador numérico para preservar el anonimato durante el procesamiento estadístico.

El estudio se condujo bajo los principios éticos de respeto a la autonomía, beneficencia y justicia, en cumplimiento de los protocolos internacionales para investigación con seres humanos. Los participantes aceptaron su inclusión de forma voluntaria mediante consentimiento informado y conservaron el derecho a retirarse en cualquier momento sin consecuencias laborales. La confidencialidad se garantizó mediante codificación anónima de las respuestas y almacenamiento seguro de los datos, con acceso restringido al equipo de investigación. Los resultados agregados se compartieron con la institución participante al respetar el anonimato individual y grupal. La investigación generó conocimiento útil para mejorar la gestión institucional y se utilizó con fines académicos, al evitar cualquier riesgo o perjuicio a los participantes durante todo el proceso investigativo y al priorizar el cuidado integral del colaborador universitario.

El análisis estadístico se ejecutó con el programa SPSS versión 26. Las estadísticas descriptivas incluyeron frecuencias, porcentajes, medias y desviaciones estándar para caracterizar la muestra y describir los niveles de las variables principales. La prueba de Kolmogorov-Smirnov evaluó la normalidad de las variables cuantitativas y orientó la selección de pruebas paramétricas o no paramétricas. Para examinar diferencias entre grupos se aplicaron pruebas t de Student para dos grupos independientes y análisis de varianza (ANOVA) para tres o más grupos, complementadas con pruebas post-hoc de Tukey cuando fue necesario. Las asociaciones entre variables categóricas se evaluaron mediante Chi-cuadrado, mientras que las correlaciones entre variables cuantitativas se examinaron con coeficientes de Pearson o Spearman. El nivel de significación bilateral aceptado fue $p < 0,05$.

Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la investigación sobre la incidencia de la sincronización estratégica y el ambiente laboral en la salud del trabajador de una universidad confesional peruana. El apartado organiza la información en cinco elementos interrelacionados: indicadores de salud física, mental y espiritual del personal; análisis de varianza de la sincronización estratégica según variables sociodemográficas, académicas y laborales; comportamiento del ambiente laboral frente a los mismos factores; correlaciones entre las dimensiones de salud y los constructos organizacionales; y la trayectoria curvilínea de la sincronización estratégica según la antigüedad institucional, que permite visualizar el punto de inflexión en el que la experiencia laboral deja de potenciar el alineamiento misional del trabajador con los objetivos de la institución.

Respecto a los indicadores de salud del trabajador, la Tabla 1 reúne las frecuencias y porcentajes de las percepciones de salud física, salud mental y salud espiritual del personal estudiado, organizadas en cinco categorías ordinales que van desde muy mala hasta excelente. La tabla permite contrastar las tres dimensiones de salud y visualizar la concentración de respuestas en las categorías centrales y superiores, lo que facilita la identificación de patrones diferenciales entre las dimensiones evaluadas. Asimismo, orienta la interpretación posterior sobre el peso de cada componente en el bienestar integral del colaborador universitario en el contexto confesional peruano analizado, al considerar que la salud del trabajador constituye un indicador clave del funcionamiento organizacional y de la coherencia entre misión institucional y prácticas de gestión del talento humano.

Los resultados descritos indican que la salud espiritual concentra el mayor porcentaje de percepciones favorables, pues el 80,6 % del personal la ubica entre buena y excelente, mientras la salud física alcanza el 60,9 % y la salud mental el 60,6 % en las mismas categorías. La salud mental registra el porcentaje más alto de percepciones desfavorables, con 7,4 % entre mala y muy mala, lo que sugiere un área prioritaria de atención institucional. La salud espiritual, relevante en el contexto confesional, muestra el menor porcentaje de respuestas negativas, con 3,7 % entre mala y muy mala. Este patrón evidencia que el componente espiritual constituye un recurso protector del bienestar del personal y que la salud mental emerge como la dimensión más vulnerable.

Tabla 1. Indicadores de salud física, mental y espiritual del personal

Variable	Categoría	n	%
Salud física	Muy mala	7	2.34
	Mala	15	5.02
	Regular	95	31.77
	Buena	145	48.49
	Excelente	37	12.37
Salud mental	Muy mala	5	1.67
	Mala	17	5.69
	Regular	96	32.11
	Buena	136	45.48
	Excelente	45	15.05
Salud espiritual	Muy mala	3	1.00
	Mala	8	2.68
	Regular	47	15.72
	Buena	156	52.17
	Excelente	85	28.43

Nota: Escala Likert de cinco puntos. $N = 299$.

La Tabla 2 sintetiza los resultados del análisis de varianza que contrastó los niveles de sincronización estratégica según variables sociodemográficas, académicas y laborales. La tabla muestra el estadístico F, los grados de libertad, el valor p y el tamaño del efecto η^2 al cuadrado para cada variable, e incluye Chi-cuadrado para el estado civil por su naturaleza categórica. Esta presentación sintética permite identificar qué factores ejercen mayor influencia sobre el alineamiento estratégico del personal y orienta la interpretación sobre los perfiles individuales asociados a mayores niveles de sincronización con la misión institucional en la universidad confesional peruana estudiada. El análisis conjunto de los estadísticos facilita además la comparación entre variables y la priorización de factores críticos para la gestión del talento humano.

Como se aprecia, la antigüedad institucional y el nivel jerárquico emergen como los predictores más robustos de la sincronización estratégica, con tamaños de efecto pequeños pero significativos ($\eta^2 = 0,059$ y $\eta^2 = 0,054$; $p < 0,001$). El nivel educativo también muestra una asociación significativa, lo que sugiere que la formación académica facilita la comprensión de objetivos institucionales complejos. El estado civil, la unidad de desempeño y la situación contractual presentan efectos significativos de menor magnitud. La edad exhibe diferencias entre grupos etarios, mientras el género no alcanza significancia estadística, lo que indica que la sincronización estratégica no se distribuye de manera diferenciada entre varones y mujeres en la institución estudiada durante el periodo de análisis.

Tabla 2. ANOVA de sincronización estratégica según variables sociodemográficas y laborales

Variable	Estadístico	gl	p	η^2
Edad	$F = 3.85$	3, 295	.010*	.038
Estado civil†	$\chi^2 = 12.46$	3	.006*	.112
Nivel educativo	$F = 5.23$	3, 295	.002**	.051
Unidad de desempeño	$F = 2.79$	6, 292	.012*	.054
Antigüedad institucional	$F = 6.12$	3, 295	< .001***	.059

Variable	Estadístico	gl	p	η^2
Nivel jerárquico	F = 8.46	2, 296	< .001***	.054
Situación contractual	F = 3.79	3, 295	.011*	.037

Nota: F = estadístico ANOVA; χ^2 = Chi-cuadrado; gl = grados de libertad; η^2 = eta cuadrado. †Estado civil: χ^2 .

*p < .05; **p < .01; ***p < .001.

Los resultados del análisis de varianza y de Chi-cuadrado aplicado al ambiente laboral según las mismas variables sociodemográficas, académicas y laborales, se reúnen en la Tabla 3, que permite contrastar el comportamiento del ambiente laboral frente al de la sincronización estratégica y detectar qué variables ejercen efecto diferencial sobre el clima organizacional percibido por el personal. La presentación conjunta de los estadísticos facilita la identificación de patrones diferenciales entre ambos constructos organizacionales y orienta la interpretación sobre los factores que inciden en la percepción del entorno de trabajo en la universidad confesional peruana analizada. El análisis comparativo con la Tabla 2 evidenciará si el ambiente laboral obedece a dinámicas similares o diferenciales respecto del alineamiento estratégico del personal estudiado.

Los datos evidencian un patrón diferenciado del observado para la sincronización estratégica, pues ninguna de las variables sociodemográficas, académicas o jerárquicas alcanza significancia estadística en su asociación con el ambiente laboral. Los valores p superan el umbral de 0,05 en todos los casos, lo que indica que la percepción del ambiente organizacional se distribuye de forma homogénea entre los distintos perfiles de colaboradores. Este hallazgo sugiere que el ambiente laboral depende en menor medida de características individuales y responde con mayor intensidad a condiciones objetivas del entorno, como las prácticas de gestión, el liderazgo, la comunicación institucional y el bienestar personal, más que a la posición jerárquica o al perfil académico del trabajador universitario confesional peruano.

Tabla 3. ANOVA de ambiente laboral según variables sociodemográficas y laborales

Variable	Estadístico	gl	p	η^2
Género	t = 0.81	297	.421	—
Edad	F = 1.23	3, 295	.297	.012
Estado civil	χ^2 = 4.78	3	.187	—
Nivel educativo	F = 0.98	3, 295	.412	.010
Unidad de desempeño	F = 1.16	6, 292	.329	.023
Número de liderados	F = 1.51	3, 295	.198	.015
Sede de trabajo	F = 1.46	2, 296	.234	.010
Antigüedad institucional	F = 1.78	3, 295	.152	.018
Nivel jerárquico	F = 1.32	2, 296	.289	.009
Situación contractual	F = 1.19	3, 295	.312	.012

Nota: Ninguna variable alcanzó significancia ($p > .05$). t = t de Student; F = ANOVA; χ^2 = Chi-cuadrado; gl = grados de libertad; η^2 = eta cuadrado.

En otro orden de análisis, la Tabla 4 presenta las correlaciones de Pearson entre las tres dimensiones de salud del trabajador y los dos constructos organizacionales principales, lo que permite identificar la magnitud y dirección de las asociaciones y constatar cuál de las dimensiones de salud mantiene la relación más fuerte con la sincronización estratégica y con el ambiente laboral. La presentación conjunta de los coeficientes facilita la comparación entre constructos y orienta la interpretación sobre el peso diferencial de las dimensiones de salud física, mental y espiritual en el funcionamiento organizacional de la universidad confesional peruana estudiada durante el periodo de recolección de datos, lo que permite identificar prioridades para el diseño de intervenciones institucionales orientadas al bienestar del personal.

Los resultados revelan que la salud espiritual presenta la correlación más robusta con la sincronización estratégica ($r = 0,512$; $p < 0,001$), seguida por la salud mental ($r = 0,428$) y la salud física ($r = 0,341$), todas con significancia estadística. Para el ambiente laboral, las asociaciones siguen el mismo orden pero con magnitudes menores: salud mental ($r = 0,387$), salud espiritual ($r = 0,345$) y salud física ($r =$

0,289). Este patrón evidencia que el bienestar integral del trabajador se vincula con ambos constructos organizacionales y que la dimensión espiritual adquiere especial relevancia en el contexto confesional, donde la coherencia entre valores personales y misión institucional parece facilitar la internalización de objetivos estratégicos y la percepción favorable del clima laboral.

Tabla 4. Correlaciones de Pearson entre dimensiones de salud y constructos organizacionales

Variable de salud	Sincronización estratégica (r)	p	Ambiente laboral (r)	p
Salud física	.341	< .001***	.289	< .001***
Salud mental	.428	< .001***	.387	< .001***
Salud espiritual	.512	< .001***	.345	< .001***

Nota: r = coeficiente de Pearson; *** p < .001.

Con igual relevancia, la Tabla 5 sintetiza el comportamiento curvilíneo de la sincronización estratégica según la antigüedad institucional, a partir de las medias y desviaciones estándar calculadas para cada rango de años de permanencia en la institución. Esto permite identificar el punto de inflexión en el que la experiencia laboral deja de potenciar el alineamiento misional y comienza a asociarse con un descenso en la sincronización estratégica. La presentación incluye las diferencias post-hoc según la prueba de Tukey, lo que facilita la interpretación de los contrastes entre los rangos de antigüedad y orienta la identificación del periodo óptimo de sincronización del personal con la misión institucional para el diseño de intervenciones diferenciadas según la etapa de carrera del personal en la institución.

El análisis muestra un patrón no lineal entre antigüedad y sincronización estratégica. El personal con menos de cinco años presenta una media de 3,42 (DE = 0,71), que aumenta a 3,89 (DE = 0,68) en el rango de cinco a diez años, desciende a 3,54 (DE = 0,74) entre once y quince años, y cae a 3,21 (DE = 0,79) en quienes superan los quince años de permanencia. Las pruebas post-hoc confirman diferencias significativas entre el rango de cinco a diez años y los extremos (p < 0,01). Este comportamiento sugiere que existe un periodo óptimo en el que la experiencia institucional facilita la sincronización estratégica, mientras que la antigüedad excesiva se asocia con rutinización o desconexión respecto de las iniciativas estratégicas recientes.

Tabla 5. Comportamiento curvilíneo de la sincronización estratégica según antigüedad institucional

Antigüedad (años)	n	Media	DE	Diferencias post-hoc
Menos de 5	126	3.42	0.71	a
5 a 10	79	3.89	0.68	b
11 a 15	56	3.54	0.74	a
Más de 15	38	3.21	0.79	c

Nota: DE = desviación estándar. Letras distintas difieren según Tukey (p < .01).

Los hallazgos evidencian que la salud espiritual constituye el principal predictor del alineamiento estratégico y un recurso protector del bienestar. La salud mental, por su parte, emerge como la dimensión más vulnerable y prioritaria para la intervención. El ambiente laboral muestra una distribución homogénea entre perfiles, lo que sugiere una dependencia de condiciones objetivas del entorno. La trayectoria curvilínea de la sincronización según la antigüedad revela un periodo óptimo seguido de un descenso, lo que advierte sobre riesgos de desconexión. Estos resultados ofrecen insumos para diseñar estrategias diferenciadas que consideren la espiritualidad como activo organizacional y atiendan preventivamente la salud mental del personal.

Discusión

Los hallazgos del estudio responden a la interrogante sobre la incidencia de la sincronización estratégica y el ambiente laboral en la salud del trabajador de una universidad confesional peruana. La evidencia confirma que ambos constructos operan bajo dinámicas diferenciadas: la sincronización estratégica responde a perfiles individuales como edad, nivel jerárquico, formación académica y antigüedad, mientras el ambiente laboral se distribuye de manera homogénea entre los colaboradores y depende en mayor medida del bienestar personal y de las condiciones objetivas del entorno. La salud integral, en sus dimensiones física, mental y espiritual, mantiene asociaciones consistentes con ambos constructos, con especial peso de la dimensión espiritual en el contexto confesional. Estos resultados invitan a contrastar los hallazgos con la literatura reciente para identificar convergencias y divergencias relevantes.

En cuanto a las diferencias por género y edad, la ausencia de brechas significativas en sincronización estratégica coincide con [Strah et al. \(2024\)](#), quienes señalan que la investigación en comportamiento organizacional rara vez detecta diferencias de género en percepciones de justicia al controlar variables contextuales. La mayor sincronización en el grupo de 30 a 45 años armoniza con [Alharthi \(2024\)](#), quien documenta que la motivación y el compromiso del personal académico varían según la trayectoria vital. La trayectoria parabólica del bienestar docente descrita por [Rentería y Solano \(2025\)](#), en Perú complementa esta lectura, pues confirma que el rendimiento alcanza puntos altos en etapas intermedias de la carrera y desciende en los extremos, patrón que también se observa en el comportamiento de la sincronización estratégica del presente estudio.

Por su parte, la relación curvilínea entre antigüedad y sincronización estratégica, con pico entre cinco y diez años, encuentra respaldo en la evidencia longitudinal de [Ranjan et al. \(2026\)](#), sobre la naturaleza curvilínea del florecimiento del empleado según la dignidad laboral y las emociones positivas a lo largo de la carrera. [Kim y Lee \(2024\)](#), documentan relaciones no lineales entre el ajuste persona-puesto y el comportamiento innovador, moderadas por el estilo de supervisión. Estos antecedentes permiten interpretar el descenso de la sincronización en personal con más de quince años como asociado a la rutinización, la pérdida de desafíos y la desconexión respecto de las iniciativas estratégicas recientes. La coincidencia con estos estudios sugiere que las instituciones deben diseñar intervenciones diferenciadas según la etapa de carrera para sostener el alineamiento misional.

Respecto al nivel jerárquico, la brecha categórica entre el personal directivo y los niveles medios y operativos coincide con [Splitter et al. \(2024\)](#), quienes analizan cómo los empleados aprenden a captar la atención de la alta dirección en procesos estratégicos inclusivos y advierten que la participación en la formulación estratégica permanece concentrada en la cúpula directiva. [Dunger \(2025\)](#), corrobora que las percepciones de la cultura organizacional varían de forma significativa según el nivel jerárquico, lo que explica por qué la sincronización estratégica resulta superior en directivos con acceso directo a información institucional. La ausencia de diferencias entre niveles medios y operativos sugiere que la brecha principal no es gradual sino categórica, y que los esfuerzos deben enfocarse en facilitar la participación del personal medio en procesos decisionales.

A lo anterior se suma la correlación negativa entre el número de liderados y la sincronización estratégica, hallazgo que dialoga con [Kumar y Priyadarshi \(2026\)](#), quienes investigan cómo el control de supervisión excesivo, mediado por la energía relacional, puede de forma paradójica mejorar el desempeño a costa del bienestar del supervisor. [Svensson et al. \(2023\)](#), documentan en un estudio etnográfico cómo la alta dirección alinea demanda y capacidad organizacional en contextos sanitarios, y evidencian que la sobrecarga de supervisión compromete la perspectiva estratégica de largo plazo. La convergencia permite interpretar que los líderes con excesivos liderados dedican su tiempo a tareas operativas inmediatas y descuidan la reflexión estratégica. Este resultado cuestiona el supuesto de que amplios tramos de control fortalecen la sincronización institucional.

En contraste con la sincronización estratégica, el ambiente laboral no presentó asociaciones significativas con variables demográficas o académicas, lo que armoniza con [Janiukštis et al. \(2024\)](#), cuando demuestran que el clima organizacional contribuye al bienestar del empleado y a relaciones laborales saludables con independencia de las características individuales. [Teetzen et al. \(2023\)](#), establecen que el clima de salud organizacional opera como precondition para el liderazgo orientado a la salud del trabajador, lo que refuerza la idea de que el ambiente laboral se explica por prácticas colectivas más que por perfiles individuales. [Garzón \(2024\)](#), coincide al señalar que la gestión de la diversidad configura climas laborales favorables al sostenerse en prácticas inclusivas. Estos antecedentes validan que el ambiente laboral requiere intervenciones estructurales, no diferenciadas por perfil individual.

En relación con la dimensión espiritual, la fuerte asociación entre salud espiritual y sincronización estratégica coincide con [Hilton et al. \(2024\)](#), quienes examinan el efecto moderador de la espiritualidad en el trabajo en la relación entre liderazgo transformacional e involucramiento laboral. [Lee y Yu \(2023\)](#), documentan que la gestión espiritual percibida correlaciona de forma positiva con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en personal sanitario, hallazgo extrapolable al contexto universitario confesional. [Lahmar et al. \(2023\)](#), en una revisión sistemática de dos décadas, confirman la relación positiva entre liderazgo espiritual y compromiso organizacional. La convergencia con estos estudios permite sostener que la coherencia entre valores personales espirituales y misión institucional facilita la internalización de objetivos estratégicos en instituciones de carácter confesional.

A este respecto, la consistencia de las asociaciones entre salud física, mental y espiritual con ambos constructos organizacionales se alinea con [Chouhan \(2026\)](#), quien examina la relación de la espiritualidad en el trabajo con el compromiso y el compromiso organizacional, y confirma efectos positivos sobre el bienestar. [Duran y Flores \(2025\)](#), reportan correlaciones entre mercadeo interno, clima organizacional y compromiso en docentes universitarios, lo que respalda la lectura bidireccional entre ambiente laboral y bienestar. [Collantes et al. \(2024\)](#), documentan alta prevalencia de problemas de salud mental en trabajadores peruanos y advierten sobre la urgencia de intervenciones. La convergencia permite afirmar que la salud del trabajador opera al mismo tiempo como antecedente y consecuencia de los constructos organizacionales, lo que justifica abordajes integrados en las políticas de gestión humana.

No obstante, el estudio presenta limitaciones que conviene reconocer. El diseño transversal impide establecer direccionalidad causal entre las variables analizadas, pues las asociaciones identificadas pueden obedecer a relaciones bidireccionales mediadas por factores no observados. El muestreo no probabilístico por conveniencia restringe la generalización de los resultados a otras instituciones universitarias y limita la representatividad estadística de la muestra. La dependencia de instrumentos de autorreporte introduce sesgos de deseabilidad social y de percepción individual que pueden afectar la validez de las respuestas. La concentración del estudio en una sola universidad confesional peruana dificulta la comparación con instituciones de otros contextos culturales o de orientación laica. Estas limitaciones orientan la interpretación de los hallazgos como exploratorios y sugieren cautela al extrapolar conclusiones a poblaciones diferentes a la estudiada.

En cuanto a futuras investigaciones, se recomienda emplear diseños longitudinales que permitan examinar la direccionalidad de las relaciones entre sincronización estratégica, ambiente laboral y salud del trabajador a lo largo del tiempo. Estudios comparativos entre universidades confesionales y laicas contribuirían a aislar el efecto específico de la misión espiritual sobre los constructos organizacionales. Investigaciones con diseños experimentales o cuasi-experimentales podrían evaluar el impacto de intervenciones específicas, como programas de fortalecimiento misional, redistribución de cargas supervisoras y desarrollo de liderazgo espiritual. La incorporación de métodos mixtos que combinen encuestas con entrevistas en profundidad enriquecería la comprensión de los mecanismos mediante los cuales la coherencia entre valores personales e institucionales facilita la sincronización estratégica.

Estos desarrollos fortalecerían la base empírica para diseñar políticas de gestión del talento humano contextualizadas y efectivas.

Conclusiones

El estudio permitió evidenciar que la sincronización estratégica y el ambiente laboral inciden de manera diferenciada en la salud del trabajador de una universidad confesional peruana. La sincronización estratégica responde a perfiles individuales como edad, nivel jerárquico, formación académica y antigüedad, mientras el ambiente laboral se distribuye de forma homogénea entre los colaboradores y depende del bienestar personal y de las condiciones objetivas del entorno. La salud integral, en sus dimensiones física, mental y espiritual, mantiene asociaciones consistentes con ambos constructos, con especial peso de la dimensión espiritual en el contexto confesional. Estos hallazgos confirman la pertinencia de abordar la gestión del talento humano desde una perspectiva integrada que reconozca la diversidad de perfiles y la coherencia misional para proteger la salud del trabajador universitario.

Asimismo, los resultados sugieren que las instituciones universitarias confesionales deben redistribuir la carga supervisora para evitar que la excesiva concentración de liderados comprometa la capacidad estratégica de los líderes. La identificación de un periodo óptimo de sincronización entre cinco y diez años de antigüedad invita a diseñar intervenciones diferenciadas para personal en etapas iniciales, intermedias y avanzadas de carrera, con el fin de prevenir la rutinización y la desconexión respecto de las iniciativas estratégicas recientes. La brecha categórica entre el nivel directivo y los niveles medios y operativos señala la necesidad de abrir espacios de participación estratégica para el personal medio. Estas implicaciones orientan decisiones institucionales que articulan misión, estructura y prácticas de gestión humana en beneficio del bienestar organizacional.

De igual forma, la fuerte asociación entre salud espiritual y sincronización estratégica destaca el valor de la coherencia entre valores personales y misión institucional como factor protector del bienestar del trabajador confesional. La universidad que integra la dimensión espiritual en su gestión cotidiana fortalece el compromiso organizacional, facilita la internalización de objetivos estratégicos y contribuye a un clima laboral más saludable. La salud mental emerge como la dimensión más vulnerable del personal, lo que demandará programas institucionales de apoyo psicológico, gestión del estrés y prevención del desgaste emocional. El estudio aporta evidencia empírica regional para orientar políticas de gestión del talento humano en instituciones confesionales y abre líneas de investigación que profundicen en los mecanismos mediante los cuales la espiritualidad laboral protege la salud del trabajador universitario.

Acerca de

Contribución de los autores: Los autores contribuyeron en la conceptualización del estudio, al desarrollo metodológico, al análisis e interpretación de los datos, a la redacción del manuscrito y a la revisión crítica de su contenido intelectual. Asimismo, aprobó la versión final para su publicación.

Financiamiento: Los autores declaran que no recibió financiamiento para esta investigación.

Conflicto de interés: Los autores declaran no tener conflicto de intereses.

Certificación ética: La presente investigación se realizó respetando los principios éticos aplicables a estudios con participantes humanos, garantizando la confidencialidad de la información y el uso académico de los datos.

Referencias

- Alharthi, F. B. (2024). Gender differences in perceptions of leadership and their influence on motivation among faculty members of Taif University. *Frontiers in Psychology*, 15, 1476526. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1476526>
- Cantú, N. S., Pedraza, N. A. y Madero, S. M. (2023). Relación del clima laboral, satisfacción, compromiso y desempeño del capital humano en dependencias de educación superior. *Formación universitaria*, 16(4), 11-20. <https://doi.org/10.4067/s0718-50062023000400011>
- Caro, A. M. (2024). Religious and spiritual experiences of adult Catholics in Lima, Peru, during the COVID-19 pandemic: an interpretative phenomenological study. *International Journal of Latin American Religions*, 1-16. <https://doi.org/10.1007/s41603-024-00249-6>
- Chouhan, V. S. (2026). Examining relationship of workplace spirituality with work engagement, organizational commitment and trust. *Vikalpa*, 51(1), 39-57. <https://doi.org/10.1177/02560909251325386>
- Collantes, J. R., Virrueta, B., Yovera, M. y Bautista, M. A. (2024). Frecuencia y factores asociados a problemas de salud mental en trabajadores vacunados contra el COVID19 de un hospital público peruano: Frequency and associated factors of mental health problems in COVID-19 vaccinated workers at a peruvian public hospital. *Revista de la Facultad de Medicina Humana*, 24(2), 27-36. <https://doi.org/10.25176/rfmh.v24i2.6178>
- Deroncele, A., Norabuena, R. P., López, R., Román, E. y Sotomayor, P. (2025). Employee Well-Being Scale for Teachers in Latin America (EWBTS-LATAM). *SAGE Open*, 15(3), 21582440251379089. <https://doi.org/10.1177/21582440251379089>
- Dik, B. J., Daniels, D. y Alayan, A. J. (2024). Religion, spirituality, and the workplace: a review and critique. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11(1), 279-305. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110721-041458>
- Dlamini, N. G. y Dlamini, N. D. (2024). Understanding the well-being challenges confronting academic staff in South African universities: a narrative review. *Discover Education*, 3(1), 9. <https://doi.org/10.1007/s44217-024-00089-8>
- Dunger, S. (2025). It's the hierarchy, stupid: Varying perceptions of organizational culture between demographic groups. *International Studies of Management and Organization*, 55(1), 83-111. <https://doi.org/10.1080/00208825.2024.2379092>
- Duran, G. S. y Flores, E. (2025). Mercadeo interno, compromiso organizacional y su relación con el clima laboral en los docentes universitarios. *Formación universitaria*, 18(5), 179-188. <http://dx.doi.org/10.4067/s0718-50062025000500179>
- Garzón, M. A. (2024). La gestión de la diversidad visible e invisible en las organizaciones1. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 28(2), 1-22. <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2024.28.02.001.es>
- Hilton, S. K., Puni, A. y Yeboah, E. (2024). Leadership practices and job involvement: does workplace spirituality moderate the relationship? *Cogent Business and Management*, 11(1), 2316582. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2316582>

- Huicab, Y., Bueno, M. M., Macías, O. W. y Marcillo, K. R. (2025). Alineación estratégica entre cultura organizacional y responsabilidad social empresarial. Un estudio de factores críticos. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 7(13), 155-171. <https://doi.org/10.35381/gep.v7i13.334>
- Janiukštis, A., Kovaitė, K., Butvilas, T. y Šūmakaris, P. (2024). Impact of organisational climate on employee well-being and healthy relationships at work: A case of social service centres. *Administrative Sciences*, 14(10), 237. <https://doi.org/10.3390/admsci14100237>
- Kim, J. y Lee, S. (2024). An examination of the curvilinear relationship between person-job fit and innovative behavior: the moderating role of abusive supervision in South Korea. *Frontiers in Psychology*, 15, 1408108. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1408108>
- Kumar, A. y Priyadarshi, P. (2026). When (excessive) supervisory control leads improved performance and well-being: role of relational energy and openness to experience among remote workers. *Personnel Review*, 1-25. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2024-0509>
- Lahmar, H., Chaouki, F. y Rodhain, F. (2023). Spiritual leadership and organizational commitment: A 21-year systematic literature review. *Journal of Human Values*, 29(3), 177-199. <https://doi.org/10.1177/09716858231154401>
- Lee, E.-H. y Yu, H.-J. (2023). Effects of perceived spiritual management, work engagement, and organizational commitment on job satisfaction among clinical nurses: the mediating role of perceived spiritual management. *BMC nursing*, 22(1), 462. <https://doi.org/10.1186/s12912-023-01625-x>
- Löfsten, H. (2025). How Entrepreneurial are Universities? A Typological Analysis of Swedish Higher Education Institutions. *Higher Education Policy*, 1-35. <https://doi.org/10.1057/s41307-025-00428-w>
- Lyu, Z. y Yang, X. (2025). Strategic Alignment of Leadership and Work Climate: Field Experiment on Context-Dependent Supervision Effectiveness. *Administrative Sciences*, 15(10), 385. <https://doi.org/10.3390/admsci15100385>
- Mamani, C. M., Mamani, J. S. y De Borba, W. (2024). Workload and quality of life in Peruvian university professors. *Revista Cuidarte*, 15(3). <https://doi.org/10.15649/cuidarte.4031>
- Omidvar, O., Hadjimichael, D., Burke, G. T., Pyrko, I. y Chia, R. (2025). Temporal patterns in management: integrating perspectives on rhythms of work and organizing. *Academy of Management Annals*, 19(2), 861-902. <https://doi.org/10.5465/annals.2024.0081>
- Pasi, B. N. y Dhamak, P. (2026). Transforming higher education for the fourth industrial revolution: a strategic review of digital integration and institutional readiness. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 1-29. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-03-2025-0101>
- Plasencia, C. J. T. (2023). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa peruana. *Industrial Data*, 26(2), 217-237. <https://doi.org/10.15381/idata.v26i2.25407>
- Ranjan, S., Saini, D. y Yadav, R. (2026). The curvilinear nature of employee flourishing: longitudinal evidence on workplace dignity and positive emotions across career stages. *Career Development International*, 1-20. <https://doi.org/10.1108/CDI-10-2025-0592>
- Rentería, J. M. y Solano, D. (2025). The parabolic path of teacher well-being and student learning achievement in Peru. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1), 1-12. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-05736-5>

- Rosero**, D. A., Chaucanes, J. J. y Chavez, J. L. (2025). Relación entre clima organizacional y satisfacción laboral en el Centro Hospital Guaitarilla (Nariño-Colombia), 2023. *Hacia la Promoción de la Salud*, 30(2), 85-94. <https://doi.org/10.17151/hpsal.2025.30.2.8>
- Sarmiento Ñañez**, R. A. (2024). Espiritualidad Organizacional: Visión Emergente de Fortalecimiento Transcomplejo en la Gerencia Militar de Bienestar Social Venezolano. *Revista Scientific*, 9(33), 419-439. <https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2024.9.33.20.419-439>
- Siala**, H., Kutsch, E., Gupta, S., Sivarajah, U., Nyuur, R., Shin, M. M. y Seo, M.-J. (2025). Theorizing Synchronization of Organizational Resources in Dynamic Environments. *Thunderbird International Business Review*, 1-17. <https://doi.org/10.1002/tie.70036>
- Splitter**, V., Seidl, D. y Whittington, R. (2024). Getting heard? How employees learn to gain senior management attention in inclusive strategy processes. *Strategic Management Journal*, 45(10), 1877-1925. <https://doi.org/10.1002/smj.3602>
- Strah**, N., Rupp, D. E., Shao, R., King, E. y Skarlicki, D. (2024). Why have we not detected gender differences in organizational justice perceptions?! An evidenced-based argument for increasing inclusivity within justice research. *Journal of Organizational Behavior*, 45(7), 1117-1146. <https://doi.org/10.1002/job.2797>
- Svensson**, I., von Knorring, M., Hagerman, H., Fagerström, C., Ekstedt, M. y Smeds Alenius, L. (2023). Unfolding alignment—How top management work to align demand and capacity: an ethnographic study of resilience in a Swedish healthcare region. *BMC Health Services Research*, 23(1), 321. <https://doi.org/10.1186/s12913-023-09291-0>
- Syahir**, A. N. A., Abidin, M. S. Z., Sa'ari, C. Z. y Rahman, M. Z. A. (2025). Workplace spirituality and its impact on employee well-being: A systematic literature review of global evidence. *Journal of Religion and Health*, 64(5), 3313-3345. <https://doi.org/10.1007/s10943-025-02350-2>
- Teetzen**, F., Klug, K., Steinmetz, H. y Gregersen, S. (2023). Organizational health climate as a precondition for health-oriented leadership: expanding the link between leadership and employee well-being. *Frontiers in Psychology*, 14, 1181599. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1181599>