



## VARIABLES CLAVE EN LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LOS DOCENTES DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA, EN COLOMBIA: UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA

**Mauricio Duque Cardona<sup>1</sup>**  
**Orcid 0000-0001-6958-5797**  
**Elizabeth Sánchez Vázquez<sup>2</sup>**  
**Orcid 0009-0005-0388-6235**

<sup>1</sup> Doctorando, Universidad Americana de Europa

<sup>2</sup> Docente Investigadora, Universidad Americana de Europa

## Resumen

Se observa que el estudio del *endomarketing* y sus variables se fortalecen y ganan relevancia en las organizaciones. Los aspectos considerados para esta revisión se fundamentan en un modelo previo de *endomarketing* para tener docentes satisfechos y comprometidos, estos son: 1. Sueldo por la formación, 2. Sueldo por la labor, 3. Horas asignadas para los diferentes encargos académicos, 4. relación con los directivos y 5. Enfoque de la institución en la satisfacción del docente. Objetivo: documentar aspectos relevantes relacionados con las variables en mención. Metodología: este artículo de revisión incluye 56 títulos publicados en los últimos 10 años y al menos que hayan sido citados 10 veces. También se incluyen no más del 2% de noticias de informes que sirvan para ampliar el espectro por la literatura académica. Relevancia del estado del arte: conocer el panorama actual es valioso para garantizar la satisfacción de los docentes con el fin de mitigar efectos secundarios que puedan impactar en su bienestar, y que sirvan como fuerza impulsora de la calidad educativa y del compromiso. Conclusión: se confirma la incidencia de las variables mencionadas en la satisfacción. De no prestar atención a dichas variables, podrían traer consecuencias físicas y mentales para los docentes.

## Palabras claves

Endomarketing, Satisfacción docente, Compromiso organizacional.

## Abstract

It is observed that the study of endomarketing and its associated variables is gaining strength and relevance in organizations. The aspects considered for this review are based on a previous endomarketing model to have satisfied and committed teachers. These are: 1. Salary for training, 2. Salary for work, 3. Hours assigned for various academic tasks, 4. Relationship with managers, and 5. The institution's focus on teacher satisfaction. Objective: to document relevant aspects related to the mentioned variables. Methodology: this review article includes 56 titles published in the last 10 years and cited at least 10 times. It also includes no more than 2% of news reports that serve to broaden the spectrum provided by academic literature. Relevance of the state of the art: understanding the current panorama is valuable to guarantee teacher satisfaction in order to mitigate secondary effects that may impact their well-being and serve as a driving force for educational quality and commitment. Conclusion: the impact of the mentioned variables on satisfaction is confirmed. Failure to pay attention to these variables could have physical and mental consequences for teachers.

## Keywords

Endomarketing, Teacher Satisfaction, Organizational Commitment.

## Introducción

Constantemente se habla de la labor del docente y ha sido objeto de múltiples interpretaciones por sus varias definiciones y funciones que se le atribuyen. Un ejemplo claro de esto parte de Vega (2020) quien indica que, en el ámbito educativo, el maestro es el mediador, la persona que expresa la evolución, y quien transforma el conocimiento. Otros

autores como Castillo et al. (2022) exceptúan al docente del campo académico y lo proyectan a la sociedad, mostrándolo como un pilar fundamental que sufraga en el desarrollo social.

Asimismo, y directamente proporcional al *performance* (rendimiento) de esta labor, se tienen la motivación y la satisfacción, de las cuales también se habla mucho, pero ¿qué tanto se conoce de ellas?

Desde hace algún tiempo, estas variables “motivación y satisfacción” han gozado de gran importancia en diferentes áreas de estudio, y el *marketing* no es una excepción. El enfoque desde donde se estudian, se trabajan, y se hacen esfuerzos para su entendimiento, es llamado *endomarketing*.

Aun conociendo está importancia, no se logra su total ni adecuada implementación; existen estudios que muestran las consecuencias de una gestión deficiente de estas variables, y lo que genera como resultado: profesores desmotivados. Pascual et al. (2015) indica que, el docente desmotivado parece ser una persona tendente a la ansiedad, lo que podría reverberar en la organización. También, Valenzuela et al. (2015) mencionan que, la insatisfacción laboral puede afectar directamente la productividad de la empresa, promueve la falta de identidad y genera un deterioro, entre varios otros efectos mencionados por diferentes autores.

Asimismo, se tiene que, algunos de los elementos que están influyendo en dicha insatisfacción, y que según Quispe et al. (2020) son las bajas remuneraciones, falta de promoción y nombramiento, inconformidad con el reconocimiento y escasas oportunidades de crecimiento.

Ahora bien, de no prestar atención a esta problemática, podría verse afectada la calidad de la institución, pues Espinoza (2016) mostró en su investigación, que los factores que más influyen en la calidad educativa se derivan de la calidad del trabajo, la cual abarca diversas dimensiones, tanto objetivas como subjetivas y, según señalan Gómez et al. (2015) son los ingresos por la actividad, la estabilidad laboral, la satisfacción laboral y la seguridad social.

Dados estos hallazgos, para Salessi (2020) es necesario invertir en intervenciones destinadas a promover los recursos psicológicos de los trabajadores que supondrán para las organizaciones mayores niveles de rendimiento, compromiso y bienestar entre sus miembros; lo que encaminará, a su vez, a desempeños innovadores con impacto directo en la efectividad organizacional.

Por lo anterior, y por la relevancia del docente en el campo educativo y social, surge la oportunidad de documentar aportes relacionados a las diferentes variables que más están impactando la satisfacción en un grupo de docentes en una universidad privada, en Colombia. Como punto de partida se cuenta con una investigación previa (Duque, 2024) que muestra las correlaciones más importantes con la satisfacción laboral utilizadas para proponer un modelo de *endomarketing*.

Por otra parte, y después de una revisión exhaustiva de la literatura, se concluyó acerca de qué manera éstas posibles incidencias; positivas y/o negativas, impactan al docente, a la docencia, a la institución, al estudiante y, finalmente, al entorno.

Este artículo de revisión aborda las variables resultantes de dicho modelo según la perspectiva de varios autores, pues es evidente que, y según Bohórquez et al. (2020) que el desempeño laboral de los trabajadores se verá afectado positiva o negativamente por la satisfacción que tenga el colaborador con la organización, y así, enfatizar en temas que han sido guías para comprender la forma en que las personas interpretan y reaccionan ante las apreciaciones de su trabajo (Judge et al. 2017).

En vista de lo expresado se conocen derivaciones comprobadas, como es el caso de Quispe et al. (2020) donde pudieron evidenciar que, los docentes satisfechos laboralmente tienen 3.39 veces mayor la posibilidad de adquirir compromiso organizacional, siendo una manera de animar a las organizaciones para generar cambios.

Para finalizar, es importante resaltar que, para Reyes (2017) los colaboradores exigen y merecen ser tratados con respeto, dignidad y justicia; parte fundamental de la calidad de vida laboral. Además, hay que evitar, en lo posible, resultados similares como los encontrados por el autor en su investigación: los docentes de instituciones educativas estatales se encuentran insatisfechos con la vida a nivel general, una declaración que motiva a intervenir de manera rápida y correcta desde el conocimiento y la relevancia que este campo lo amerita.

## **Revisión de la Literatura**

### **El rol del docente para la sociedad**

Para comenzar, se toman las palabras textuales del ensayo titulado “*importancia de la formación de los docentes en las instituciones educativas*”:

El activo más valioso que poseen las organizaciones y para el caso particular de las instituciones de educación es sin duda el recurso humano, personas que son quienes se encargan justamente de realizar las diversas actividades encaminadas a lograr los propósitos institucionales (Rodríguez, 2017, párrafo 1).

Por otra parte, y como menciona Castillo et al. (2022) el docente es un pilar fundamental que colabora en el desarrollo social, adicionalmente, en su estudio “*el rol del docente como guía y mediador del proceso de enseñanza-aprendizaje*” concluyen que, el docente se debe caracterizar por tener una praxis dinámica, proactiva y participativa, esto, porque debe verse como guía y mediador del proceso de enseñanza-aprendizaje, además que debe generar un cambio, debe ser asertivo y eficaz en el desarrollo social e integral de los estudiantes, las personas y la comunidad en general. Igualmente, sostienen que, el docente aparte de tener gran importancia para el desarrollo mencionado debe ser responsable, ético y consciente, que vele por el bienestar y el futuro de los estudiantes y la sociedad en general. Asimismo, Francesc (2019) director de la UNESCO, proclama que, la calidad de un sistema educativo nunca será superior a la calidad de sus docentes.

En la misma línea, y al respecto, Gómez et al. (2018) aseveran que el papel del docente en el aprendizaje significativo conlleva a que el estudiante construya conocimientos significativos, considerándolo su propio medio social y con base en las aptitudes y actitudes que fortalecen sus sistemas de conocimientos, habilidades y valores. Dada esta premisa, el docente dentro del sistema educativo debe definir desde un enfoque didáctico, su pretensión de desarrollar una serie de actividades que favorezcan este tipo de aprendizaje y comprometan el quehacer en su realización.

En resumen, un docente es: Castillo et al. (2022) una guía y mediador; Fernández y Villavicencio (2016) constructores de conocimiento; Villalpando, Estrada y Álvarez (2020) un ser impregnado de valores; y Márquez (2020) apasionado por la enseñanza y el aprendizaje; Isaza et al. (2014) es un componente esencial y determinante en los procesos de enseñanza-aprendizaje, y sus acciones atraviesan todas las situaciones educativas para generar cambios y aprendizajes en sus estudiantes.

## Las Variables en estudio

Teniendo en cuenta la importancia de los colaboradores y los vínculos emocionales y afectivos entre estos y la organización, hay que entender que, la motivación influye en los colaboradores, como menciona Vilela (2014) un colaborador motivado estará capacitado para brindar un buen servicio en atención, y que los clientes percibirán, por dicha percepción positiva, recomendarán, y por ende, el éxito de la empresa se irá labrando al generar un valor diferencial en un mercado altamente competitivo.

Como se mencionó anteriormente, el punto de partida de este estudio fue un artículo previamente publicado por uno de los autor de esta revisión, titulado “*modelo de endomarketing para mejorar la satisfacción y el sentido de pertenencia del docente universitario*”. En ese estudio se identificaron diferentes variables que impactan la satisfacción del docente, se realizó en una universidad privada, en Colombia, y participaron 76 docentes. Las variables con correlación positiva fuerte con la satisfacción fueron: (ver ilustración 1) sueldo por la labor (0.7); sueldo por la formación (0.7); correlación positiva moderada: horas asignadas para las labores (0.6) y fuertes negativas: relación con los directivos (-0.7) e interés de la institución por la satisfacción del docente (-0.7) (Duque, 2024).

Ilustración 1. Correlaciones fuertes y moderada entre las diferentes variables y el nivel de satisfacción

	Interés de la institución por la satisfacción	Relación con directivos	Horas asignadas para la labor	Sueldo por la labor	Sueldo por formación	Satisfacción general
Facultad						
Tipo de contrato						
Antigüedad						
Planes de endomarketing						
Trabajo en equipo						
Interés de la institución por la satisfacción	1					
Relación con directivos	0,64044747	1				
Beneficios económicos	0,32525353	0,20801849				
Comunicación interna	-0,2809782	-0,4171626				
Carga académica	-0,2871699	-0,4366992				
Disponibilidad de recursos físicos	-0,3973836	-0,5055261				
Autonomía docentes para preparar clases	-0,4275746	-0,5721636				
Autonomía docente para asesorías	-0,4462572	-0,4857488				
Horas asignadas para la labor	-0,4637869	-0,5702021	1			
Sueldo por la labor	-0,5974437	-0,5028108	0,43552687	1		
Sueldo por formación	-0,5446081	-0,4925107	0,48809335	0,73381054	1	
Satisfacción general	-0,7330351	-0,6645091	0,60723325	0,67602198	0,67322683	1

Fuente: tomado de Duque (2024)

Considerando lo anterior, se hace una revisión referencial acerca de los diferentes estudios que se han reseñado las variables objeto de estudio:

### 1. **Salario e incentivos en general**

Para iniciar, y teniendo en cuenta que una de las variables son los incentivos para los docentes que siguen en formación, es pertinente reflexionar sobre el estudio titulado “*la función docente y su estado actual del conocimiento: principales posicionamientos teóricos y metodológicos*”:

En cualquier nivel educativo, el papel del docente juega un rol decisivo en el proceso de enseñanza-aprendizaje que parece estar cargado de más funciones a lo largo del tiempo, sin embargo, diferentes autores coinciden que, más allá de la formación académica y disciplinar, la labor del profesor trasciende otras habilidades y competencias para las que tiene que estar preparado, así como ir desarrollando de manera más efectiva durante el proceso de enseñanza-aprendizaje de manera paralela (Basto, 2018, pág. 670).

Teniendo en cuenta lo antepuesto, Rodríguez (2017) manifiesta que la capacitación en el campo profesional, es clave para lograr una educación de calidad, y que esto, lo está requiriendo la sociedad.

Asimismo, y reconociendo de que es importante que el docente siga en formación, es prudente reflexionar acerca de sus salarios, dado que, y según Satizabal et al. (2020) las instituciones educativas superiores privadas, tienen niveles más bajos de motivación, esto, porque carecen de flexibilidad laboral, en cuanto a las jornadas, y los salarios, son más bajos, pues la media de estos está entre 2 y 4 SMMLV, en Colombia.

En paralelo, es considerable mencionar que ciertas condiciones motivan a que los docentes deban tener un pluriempleo, lo que aumentaría la carga laboral, y que para Castilla et al. (2021) impacta de manera negativa en la calidad de vida de estos, como también, existe un riesgo psicosocial, relacionado con estrés y hasta afectaciones físicas. Del mismo modo, Posada (2019) manifiesta que los resultados del análisis de su investigación, evidencia que los principales problemas relacionados con síntomas de *Burnout* en docentes fueron: trabajar horas extras, y salario inadecuado para sus necesidades, idea que también apoyan Anijovich et al. (2018) mencionando que la inestabilidad y el deterioro salarial han hecho que el docente tenga que buscar otros empleos para mantener su nivel de vida y esto se traduce en cansancio y malestar, además que impiden la existencia de tiempos y espacios para que los docentes cumplan con las labores de planificar, revisar y reflexionar sobre sus prácticas.

### 2. **Horas asignadas para la labor (encargos académicos)**

Martínez et al. (2016) con el objetivo de mejorar la calidad educativa, la práctica docente se ha permeado por la burocracia: debido a que los diferentes niveles de autoridad educativa exige cada vez más el llenado de formatos que deben presentar de acuerdo con los resultados de las evaluaciones, fundamentándolo con la obligación de abatir el rezago educativo, sin embargo, estas actividades les están tomando parte del tiempo que destinarían para desarrollar su trabajo en el proceso de aprendizaje, es decir, se está descuidando su función como docente en el aula, por cumplir con lo administrativo. (p. 132)

Lo anteriormente señalado está afectando el desempeño del docente, que según los resultados en la investigación realizada por Pérez (2022) muestra una correlación positivamente alta entre la calidad educativa y el desempeño docente de ( $r=0,759$ ). También Escribano (2018) señala que el desempeño docente es un factor clave para una educación de calidad.

En otro orden de ideas, Marengo et al. (2016) observaron problemas de salud mental como ansiedad-insomnio y síntomas somáticos, que fueron más frecuentes entre docentes con contratación fija, mayor número de horas de trabajo diario y menor experiencia profesional.

Para tener en cuenta, y con base en Basurto et al. (2020) la labor del docente vislumbra responsabilidades que van más allá de las horas de clases y el cumplimiento de horas de asistencia que debe de estar en la institución. También está la investigación, la planificación, etc.

### 3. Relación con los directivos

En este apartado se comienzan enumerando las funciones de los líderes directivos que mencionan Rodas et al. (2021): 1. Asume la conducción de una institución educativa para el cumplimiento de metas u objetivos institucionales; 2. Tiene actitud inspiradora; 4. Es influyente; 5. Promueve actividades de la comunidad educativa con acciones pedagógicas.

En adición, Moreno (2019) afirmó lo siguiente:

En educación el gerente es dentro de la institución educativa quien dirige o guía las estrategias que permiten al personal sentir satisfacción laboral desde cada una de las funciones que se realicen dentro de la institución educativa y va a depender de él o ella que se proyecten los valores, destrezas y habilidades que permiten la interacción con todo el personal y lograr con ello cumplir con sus funciones que logre el beneficio e intereses de la organización como los propios. (p. 377)

De igual manera, para Martínez et al. (2016) es prudente referir lo dicho en el estudio “*el desempeño docente y la calidad educativa*”: Para mejorar el desempeño del docente y la calidad educativa, se considera adecuado que el director realmente ejecute su rol dentro de la institución, que no llegue al autoritarismo, en el que solo esté fiscalizado el actuar de sus docentes mientras que descuida la gestión educativa, o ser bastante permisivo que no preste atención a lo que realizan sus docentes.

En vista del autoritarismo y supervisión excesiva, y en concordancia con esta revisión, se tiene que, una de las características esenciales de la satisfacción laboral, es la autonomía (Ferguson y Cheek, 2011, como se citó en Pujol y Dabos, 2018). En la investigación titulada “*Del soporte de autonomía y la motivación autodeterminada a la satisfacción docente*” por Quiles et al. (2015) y después de un análisis de regresión lineal, encontraron que, la autonomía, hace parte de la satisfacción del docente, asimismo, revelan que existe una correlación positiva y significativa, entre autonomía, y otros factores (psicológicos y motivacionales) con la satisfacción.

Otras correlaciones positivas son mencionadas por Chiang et al. (2015) “todos los factores de desempeño laboral” y la “satisfacción con la relación con el jefe”; esto podría significar que cuando se aumenta el desempeño, existe un aumento de la satisfacción respecto a la relación que llevan con sus superiores en la institución. Asimismo, en estudio por Minaya (2014) al correlacionar la dimensión liderazgo transformacional con el compromiso del docente en una institución educativa, en Callao, se pudo evidenciar con una correlación de Pearson de (0.94) que el compromiso de los docentes se relaciona de manera significativa según la relación que se tiene con las directivas.

En la misma línea estadística, y en relación con el estudio por Simbron et al. (2020) existe una relación significativa entre el liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral de los docentes, además mencionan que la universidad debe optimizar su

clima organizacional y deberían dar paso al trabajo independiente como docentes autónomos y profesionales, y a su vez, hacer reconocimiento a la labor.

A modo de cierre, es relevante mencionar que un buen liderazgo, influye de manera positiva en la satisfacción que perciben los colaboradores (Haz y Fierro, 2017), que

la falta de comunicación y de apoyo de los jefes se relaciona con el síndrome del Burnout (Posada, 2019), y que la carrera de directores requiere de profundas mejoras. Es necesario seleccionar a buenos candidatos para convertirse en directores y prepararlos para liderar el proceso educativo en la escuela (Cumsille et al., 2015).

#### **4. Interés de la institución por la satisfacción del docente**

Díaz (2018) indica que es necesario que los directivos busquen líderes y no esclavos. Además, que el buen desempeño docente es el resultado del compromiso de la institución para que cada docente la considere como propia, ya que de esa forma trabajan para que las cosas funcionen bien.

Dicha satisfacción desde la gestión administrativa Saavedra et al. (2020) la definen por cómo se siente el trabajador en su ambiente de trabajo, aunque los colaboradores de algunas instituciones no están del todo satisfechos. Algunos motivos de dicha satisfacción:

1. Saavedra et al. (2020) por las bajas remuneraciones, los ambientes de trabajo inadecuados y el deficiente liderazgo.
2. Durán et al. (2021) no recibir beneficios acordes a su gestión y existencia de incumplimiento de los procesos de desarrollo de personal.

Asimismo, algunas consecuencias:

1. García et al. (2021) la totalidad de los docentes se encontraron sensiblemente afectados, y los síntomas identificados fueron: agotamiento físico y mental, falta de motivación absoluta, sensibilidad a la crítica, pérdida de energía, descenso en la productividad laboral y estrés (100%).
2. Basurto (2020) presencia de trastornos del sueño y problemas cardiopulmonares unido a síntomas gastrointestinales.
3. Dumont et al. (2023) déficit en el máximo rendimiento posible por parte de estas empresas.

También se mencionaron algunas recomendaciones:

1. Basurto (2020) las manifestaciones relacionadas con la salud mental merecen ser atendidas desde la implementación de programas de intervención psicológica que promuevan el manejo del estrés y, por ende, mejoras en el desempeño y calidad de vida de los docentes.
2. Dumont et al. (2023) para quienes dirigen las empresas deben generar políticas hacia la mejora de los niveles de satisfacción laboral, permitiendo incrementar la productividad y la eficacia de las organizaciones.

Es importante tener en cuenta que una empresa que posee altos niveles de satisfacción entre sus empleados posee mejores niveles de rendimiento (Dumont et al., 2023), por lo que hay que prestar condiciones laborales adecuadas para evitar el síndrome del *Burnout* en los docentes (Posada, 2019).

En síntesis, para Saavedra et al. (2020) la gestión administrativa necesita de estrategias que permitan direccionar la organización, y que ayuden al cumplimiento de metas. La satisfacción laboral es direccionada por el área de talento humano, quien toma en cuenta a los colaboradores como el centro de toda organización.

### **Incidencia de las variables en la motivación**

Tomando en consideración las variables en estudio, que se explican y soportan con otros autores, es importante entender el rol que tiene la motivación en la labor del docente. Para Franco (2021) el profesional de la educación tiene un compromiso social, por lo que los docentes de educación superior deben mantener un grado importante de motivación, definida por Dolores et al. (2023) como un estado anímico que influye en el desempeño de las personas con el puesto de trabajo, e incluso, influye de forma negativa para alcanzar las metas propuestas por la organización, asimismo, mencionan como conclusión, en su trabajo titulado “*la motivación laboral y su relación con el desempeño laboral. Un estudio de caso*” que la motivación es un elemento clave para el desarrollo de cualquier persona, y que tiene una relación positiva con la motivación, indicando que, entre más motivada esté una persona con su trabajo, desde una perspectiva laboral, será mejor su desempeño en la labor.

### **Efectos de la insatisfacción laboral en los colaboradores**

En cuanto a los diferentes efectos de la insatisfacción y haciendo énfasis en el estrés, se tiene que para Moscoso et al. (2015) en numerosos estudios multidisciplinarios se ha demostrado que el estrés crónico impacta los sistemas nervioso, endocrino e inmune en el desarrollo de enfermedades físicas y mentales, lo que podría traducirse, en paralelo, como síndrome del *Burnout*, definido por Tabares et al. (2020) como un fenómeno que incluye diferentes elementos, y que genera consecuencias a nivel físico, psicológico, social y laboral. Por ejemplo, el agotamiento emocional que, según de Vera et al. (2019) se traduce como agotamiento, cinismo y eficacia baja, de acuerdo con Olivares (2017) son diferentes aspectos, en cuanto a lo emocional: la irritabilidad; en cuanto a la conducta: paranoia, aislamiento, absentismo, etc.; y en cuanto a lo fisiológico: cansancio, insomnio, ulcera de estómago, dolor de cabeza, etc.

En adición, y para Morales et al. (2015) el síndrome de *Burnout* también conocido como síndrome de desgaste o sobrecarga emocional, síndrome de fatiga en el trabajo, o síndrome del quemado fue reconocido por la Organización mundial de la Salud (OMS) como un factor de riesgo laboral que afecta la calidad de vida de las personas, la salud mental e incluso pone en riesgo la vida de quien lo sufre.

Para terminar, Valenzuela et al. (2015) mencionan que, la insatisfacción laboral puede afectar directamente la productividad de la empresa, promueve la falta de identidad y genera un deterioro importante en todos los aspectos del entorno laboral, lo que podría generar ciertos problemas a nivel personal y organizacional, como por ejemplo: el ausentismo, el cambio de empleo, el aumento en las PQRS (peticiones, quejas, reclamos y solicitudes).

### **Marco Teórico y Conceptual**

Para este estudio es clave conocer los términos más importantes que dan relevancia y pertinencia a la temática estudiada. Estos son:

Tabla 1. Conceptos.

<b>Término</b>	<b>Concepto</b>	<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Contexto</b>
<i>Endomarketing</i>	Mecanismo para generar cambios exponenciales en el personal y que se ve reflejado en la	Torres	2015	Entender el <i>endomarketing</i> como una herramienta clave

	participación y empoderamiento del personal			para el éxito empresarial
<b>Compromiso laboral</b>	Es un proceso de identificación organizacional, involucramiento en el trabajo y de lealtad	Mora, Romero, Muñoz y Sierra	2021	Analizan los elementos del Compromiso laboral y la relación con factores demográficos que motivan al ausentismo laboral
<b>Productividad</b>	Herramienta de orientación que sirve como dirección estratégica para llevar a cabo el mejoramiento de los procesos internos	Ramirez, Magaña y Ojeda	2022	Hacen una revisión sistemática de la productividad empresarial, desde conceptos hasta factores asociados
<b>Ansiedad</b>	Variables conductuales, cognitivas y de personalidad que reaccionan emocionalmente ante una amenaza manifestada cognitiva y fisiológica.	Díaz y De la Iglesia	2019	Hacen una revisión del constructo de la ansiedad desde la psicología
<b>Estrés laboral</b>	Es una respuesta psicofisiológica generada a partir de la percepción amenazante de un estímulo externo	Osorio y Cardenas	2017	Estudian el concepto del estrés laboral desde diferentes perspectivas
<b>Síndrome de Burnout</b>	Mecanismo inadecuado para afrontar el estrés	Mijakoski, D., Cheptea, D., Marca, S. C., Shoman, Y. Caglayan et al.	2022	Se estudian los determinantes que están agotando y gerando insatisfacción en los maestros

Fuente: elaboración propia, con base en diferentes autores

### Metodología

En este estudio se comenzó identificando e incluyendo estudios (al menos 50) publicados en los últimos 10 años, lo cual asegura pertinencia temporal y actualidad.

Además, se utilizaron operadores booleanos (AND, OR, NOT) como filtro de búsqueda y para refinamiento de resultados. Esto permitió delimitar los resultados, filtrando estudios relevantes, pero excluyendo aquellos que no aportaran de manera específica al tema en estudio. Con el operador “AND” se identificaron estudios que abordan conjuntamente dos o más conceptos esenciales para esta investigación. El uso de “OR” permitió ampliar el alcance al incluir términos que son sinónimos o relacionados, abarcando así, diferentes perspectivas y aplicaciones del tema central de la investigación. El operador “NOT” se utilizó para filtrar estudios que, aunque emplearan términos clave, no abordaban el tema central de manera directa; esto aseguró que los resultados se mantuvieran alineados con el alcance deseado y evitó estudios que no aportaran al análisis de la temática.

También, se definió un criterio de selección basado en que las fuentes elegidas provengan de autores con al menos 10 citas, asegurando así que las fuentes consultadas tengan impacto en la comunidad académica. Los autores y títulos se contrastaron con Google Scholar y Publish or Perish para obtener métricas de citas y garantizar que los estudios seleccionados sean indexados y cuenten con una frecuencia de citas que reflejara su relevancia en el campo. Estas herramientas ayudan a identificar autores influyentes y literatura ampliamente referenciada, lo que garantiza que los estudios han tenido impacto en el área de estudio.

Finalmente, se incluyó no más del 2% de noticias e informes de organizaciones de prestigio mundial, para incluir tendencias recientes que amplíen el espectro académico y reflejen el impacto social de la temática discutida. Este porcentaje fue limitado para que la investigación mantenga un rigor teórico adecuado, pero que también tenga en cuenta fenómenos emergentes y cambios recientes que a veces no están documentados en la literatura académica.

### **Análisis Crítico**

En definitiva, se logra cumplir con los criterios metodológicos, y la literatura consultada, coincide en la importancia que tiene el docente no solo para el estudiante y para la institución, sino también, para la sociedad en general. Aun conociendo dicha importancia, son alarmantes los resultados obtenidos en diferentes investigaciones referentes a la insatisfacción del docente, dado que, aunque es un tema que cada vez cobra más relevancia, al parecer, no todas las instituciones lo han entendido, pues siguen existiendo docentes insatisfechos y que están pasando la barrera de solo querer abandonar el sitio de trabajo. Hay varias investigaciones que comprueban importantes enfermedades derivadas de dicha insatisfacción que es generada por los diferentes factores estudiados en esta revisión, de hecho, se alcanza a mencionar la pérdida del deseo de vivir.

Con esta revisión se espera aportar al campo de estudio y, de alguna manera, sensibilizar a los directivos académicos para que valoren al docente, porque no es una máquina más que pueden configurar para cumplir con horas y cargas de trabajo, y sin pensar en que puede colapsar por un cuestionable direccionamiento. Ahora bien, si se conoce esta problemática y existen estudios en el campo, ¿por qué siguen existiendo condiciones contractuales que no son pensadas en el bienestar del docente?

### **Resultados Esperados y Discusión**

La insatisfacción con la academia está influyendo en que cada vez más personas quieran abandonar la labor docente, o al menos, no quieran tener vínculos laborales que generen compromiso, una evidencia de esto son los docentes que han entregado cargas para

sentirse más libres y menos comprometidos. Las instituciones en general, al parecer, abusan del docente que está tiempo completo, lo que impide que el docente desarrolle otras actividades, sabiendo que, el salario no es acorde ni suficiente para respaldar dicha carga laboral. A nivel Colombia, la media salarial docente está entre 2 y 4 SMMLV (Satizabal, et al. 2020).

En cuanto a las horas, según lo encontrado, las directivas creen que los índices altos de productividad se logran con más horas de trabajo, por lo que son muchas obligaciones y pocas horas, esto solo muestra tiempo inadecuado para las labores de planear, revisar, actualizar material, y las inagotables actividades o encargos durante el semestre, por lo que Martínez et al. (2016) mencionan que se están descuidando la función como docente en el aula, por cumplir con lo administrativo. Este pensar está haciendo colapsar al docente física y emocionalmente, que pierdan el interés en la clase, que no aporte en la institución, que disminuya la calidad educativa, entre otros, y, que finalmente, se traduce según Valenzuela et al. (2015) en insatisfacción laboral que puede afectar directamente la productividad de la empresa.

Aunque existen altos índices de insatisfacción del docente, en general, se le atribuye relevancia a la labor. Estudios relacionados muestran interés por el campo académico y, en especial, por esta labor y/o función del docente. Castillo et al. (2022) mencionan que el docente es un pilar fundamental que colabora en el desarrollo social, una guía y mediador (Castillo et al., 2022); y un ser impregnado de valores (Villalpando, et al., 2020).

Asimismo, y como hallazgo inesperado estuvo la consecuencia extrema que mencionó Reyes (2017): los docentes de instituciones educativas estatales se encuentran insatisfechos con la vida a nivel general. Algo totalmente inesperado pero alarmante, puesto que, se están cruzando las barreras de la insatisfacción, generando problemas de gran magnitud, como lo podría ser perder el deseo e interés por la vida.

En otro orden de ideas, este hallazgo inesperado, y el cual asegura que un grupo de docentes está insatisfecho con la vida, a nivel general, prueba la oportunidad para indagar en el campo médico y psicológico acerca de la salud física y mental de este grupo de profesionales.

Del mismo modo, se identificó una limitación al estudio, dado que, se abordaron solamente las variables identificadas en un modelo de *endomarketing* propuesto con base con los resultados en una sola institución educativa superior, dejando a un lado, otras variables que también estén teniendo relevancia para otros docentes en otras instituciones.

Para cerrar, y para reflexionar: es importante reconocer que, en general, cuando el personal manifiesta sentir satisfacción laboral, sus acciones repercutirán o condicionarán al desempeño laboral (Moreno, 2019).

## Conclusiones

En definitiva, contar con docentes satisfechos mejorará el compromiso de estos con la organización y con los estudiantes, viéndose reflejado también en la calidad de la educación. Además de prestar atención a las instalaciones, la infraestructura, los programas educativos y la implementación de estrategias de enseñanza, hay que entender que también está el cuidado del docente.

Los altos índices de insatisfacción podrían ocasionar problemas de estrés crónico y, a su vez, generan problemas a nivel físico y mental. A diferencia de otros sectores organizacionales, en el entorno educativo los docentes llevan una carga de trabajo que deben resolver fuera del aula: planeaciones didácticas, calificar tareas, registro de calificaciones,

exámenes, actividades relacionadas con la investigación como la escritura de artículos, la participación en actividades de gestión, las asesorías, las tutorías y otras más. Mientras tanto, un colaborador de otro sector tiene bien delimitadas sus actividades dentro de una jornada y dispone de tiempo libre en casa para dedicarlo a proyectos personales o al esparcimiento.

Otra cuestión fundamental que marca la diferencia en el sector educativo es el compromiso que asume el docente ante su trabajo, que representa la superación del estudiantado y la preocupación por un proceso de aprendizaje significativo. Esto va más allá de lo que un colaborador de otro tipo de organización persigue, como son los indicadores de productividad.

Por otra parte, los docentes buscan crecer profesionalmente, seguirse preparando con el curso de un posgrado y/o de certificaciones, pues saben que su capacitación reditúa en la calidad de sus clases y en elevar los resultados de aprendizaje con sus estudiantes. Si los directivos de instituciones educativas apoyaran cubriendo la inversión en este tipo de educación continua, el docente lo asimilaría como un acto de reconocimiento que abona a la satisfacción laboral.

Ya en la sección "Revisión referencial acerca de los diferentes estudios que se han reseñado con las variables objeto de estudio," punto 4, "Interés de la institución por la satisfacción del docente," se señalan las recomendaciones que permiten mejorar las malas prácticas, tomando en cuenta que el sector educativo exige estrategias de endomarketing distintas a las del resto de las organizaciones. Los directivos deben tomar muy en serio su compromiso al adoptar una visión sistémica en la que el docente sea parte fundamental de la institución.

Entre los principales factores que afectan esta valoración del rol docente se encuentran los salarios inadecuados. Por todo lo anterior, es necesario que las instituciones entiendan la importancia del rol docente para la institución y para la sociedad, con el fin de mejorar las condiciones contractuales. Los salarios inadecuados obligan a los docentes a tener varios trabajos o renunciar a la docencia, motivado por el agotamiento y el nivel de estrés que estos manejan. Esto se traduce en un impacto directo en la calidad de enseñanza en el aula.

Con esta revisión se puede reafirmar la relevancia que tienen las variables del endomarketing en la estrategia corporativa para disponer de docentes comprometidos, no solo con el estudiante, sino también con la institución.

## Referencias

Anijovich, R., & Capelletti, G. (2018). La práctica reflexiva en los docentes en servicio: Posibilidades y limitaciones. *Espacios en Blanco. Serie Indagaciones*, 28(1), 75-92. [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1515-94852018000100005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1515-94852018000100005&script=sci_arttext)

Basto, R. (2018). La función docente y su estado actual del conocimiento: Principales posicionamientos teóricos y metodológicos. *Educere*, 22(73), 665-672. <https://www.redalyc.org/journal/356/35656676015/html/>

Basurto, A. A. E., Rodríguez, A. L. A., Giniebra, U. R., & Loor, R. M. R. (2020). Reacciones psicósomáticas producidas por el estrés y la salud mental de los docentes universitarios. *Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales (ReHuSo)*, 5(3), 18-30. <https://doi.org/10.los.do3936/rehuso.v5i3.2596>

Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Benavides Rodríguez, A. (2020). La motivación y el desempeño laboral: El capital humano como factor clave en una

- organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 385-390. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000300385](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300385)
- Castilla, S., Colihuil, R., Bruneau, J., & Lagos, R. (2021). Carga laboral y efectos en la calidad de vida de docentes universitarios y de enseñanza media. *Revista Chakiñan de Ciencias Sociales y Humanidades*, (15), 166-179. <https://doi.org/10.37135/chk.002.15.11>
- Cumsille, B., & Fiszbein, A. (2015). Construyendo políticas docentes efectivas. *Revista El Diálogo. Liderazgo para las Américas*, 1, 1-28. <http://www.thedialogue.org/wp-content/uploads/2015/10/EDU-Cumsille-Fiszbein-Spanish-v3.pdf>
- Castillo, C. G., Moreta, J. E. S., Mayón, J. B. C., & Abad, A. C. (2022). El rol docente como guía y mediador del proceso de enseñanza-aprendizaje. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 13911-13922. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i6.4409](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.4409)
- De Vera, G. M., & Gabari, G. M. (2019). Niveles de "burnout" en docentes de secundaria: Un estudio descriptivo analítico. *International Journal of Developmental and Educational Psychology. Revista INFAD de Psicología*, 1(2), 115-126. <https://doi.org/10.17060/ijodaep.2019.n1.v2.1485>
- Chiang, V. M. M., & San Martín, N. N. J. (2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Ciencia & Trabajo*, 17(54), 159-165. <https://doi.org/10.4067/S0718-24492015000300001>
- Dolores, E., Salazar, J. F., & Valdivia, R. M. (2023). La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral: Un estudio de caso. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 13(26). <https://doi.org/10.23913/ride.v13i26.1478>
- Díaz, T. E. (2018). El clima organizacional y su relación con el desempeño docente. *Educación*, 24(2), 123-130. <https://doi.org/10.33539/educacion.2018.v24n2.1325>
- Díaz, I., & De la Iglesia, G. (2019). Ansiedad: Revisión y delimitación conceptual. *Summa Psicológica UST*, 16(1), 42-50. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7009167>
- Dumont, J. R. D., Cuadros, M. J. L., Cárdenas, J. V. T., & Haro, L. R. C. (2023). Satisfacción laboral: Algunas consideraciones. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 28(101), 158-170. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890844>
- Duque, M. (2024). Modelo de endomarketing para mejorar la satisfacción y el sentido de pertenencia del docente universitario. *Revista CEA*. <https://doi.org/10.22430/24223182.3134>
- Durán, S. E., Guilianny, J. G., Marcano, A. I. P., & Boscán, M. (2021). Satisfacción laboral como actitud integradora de los individuos en organizaciones no gubernamentales. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 26(6), 223-244. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890583>
- Escribano, H. E. (2018). El desempeño del docente como factor asociado a la calidad educativa en América Latina. *Revista Educación*, 42(2), 717-739. <https://doi.org/10.15517/revedu.v42i2.27033>
- Espinoza, M. C. (2016). Desempeño docente y calidad educativa en las facultades de Ingeniería del Perú. *Horizonte De La Ciencia*, 6(10), 141-151. <https://revistas.uncp.edu.pe/index.php/horizontedelaciencia/article/view/365>
- Fernández, E. C. E., & Villavicencio, A. C. E. (2016). Mediación docente: Una mirada desde Paulo Freire. *Fides et Ratio-Revista de Difusión Cultural y Científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 12(12), 47-

60. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2071-081X2016000200004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2071-081X2016000200004&script=sci_arttext)

Francesc, P. (2019). La calidad del docente es primordial para el sistema educativo. *UNESCO*. <https://www.iesalc.unesco.org/2019/06/10/la-calidad-del-docente-es-primordial-para-el-sistema-educativo/>

Franco, J. A. (2021). La motivación docente para obtener calidad educativa en instituciones de educación superior. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (64), 151-179. <https://doi.org/10.35575/rvucn.n64a7>

García, R. R., Sánchez, P. L. V., Dueñas, S. F., & Meza, M. A. (2021). El síndrome de burnout y sus consecuencias en la salud mental de los docentes: Síndrome de burnout y salud mental. *Revista Científica Sinapsis*, 1(19). <https://doi.org/10.37117/s.v19i1.392>

Gómez, S., Galvis, A., & Royuela, V. (2015). Calidad de vida laboral en Colombia: Un índice multidimensional difuso. *Documentos de Trabajo Sobre Economía Regional y Urbana*; No. 230. <http://repositorio.banrep.gov.co/handle/20.500.12134/6930>

Gómez, V. L., Muñoz, L. E. M., & Londoño, V. D. A. (2018). El papel del docente para el logro de un aprendizaje significativo apoyado en las TIC. *Encuentros*, 17(02), 118-131. <https://www.redalyc.org/journal/4766/476661510011/html/>

Haz, I. V., & Fierro, U. I. (2017). Liderazgo y satisfacción laboral: Un análisis de estudios previos. *PODIUM*, 29-40. <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/75>

Isaza, V. L., & López, H. G. (2014). Estilos de enseñanza de los docentes: Una apuesta por el desempeño académico de los estudiantes en la educación superior. *Revista Mexicana de Orientación Educativa*, 11(26). <https://www.redalyc.org/pdf/2990/299023539015.pdf>

Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356–374. <https://doi.org/10.1037/apl0000181>

Marenco, E. A. D., & Ávila, T. J. H. (2016). Burnout y problemas de salud mental en docentes: Diferencias según características demográficas y sociolaborales. *Psychologia. Avances de la Disciplina*, 10(1), 91-100. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1900-23862016000100009&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1900-23862016000100009&script=sci_arttext)

Márquez, G. M. (2020). Ser docente en tiempos del Coronavirus. *Repositorio Ibero*. <http://ri.iberomx/handle/iberomx/4931>

Martínez, C., Guevara, A., & Valles, O. (2016). El desempeño docente y la calidad educativa. *Ra Ximhai: Revista Científica de Sociedad, Cultura y Desarrollo Sostenible*, 12(6), 123-134. <https://www.redalyc.org/pdf/461/46148194007.pdf>

Mijakoski, D., Chepte, D., Marca, S. C., Shoman, Y., Caglayan, C., Bugge, M. D., & Canu, I. G. (2022). Determinants of burnout among teachers: A systematic review of longitudinal studies. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(9), 5776. <https://doi.org/10.3390/ijerph19095776>

Minaya, C. M. (2014). El liderazgo transformacional de los directivos y las actitudes de los docentes hacia el compromiso organizacional en la institución educativa N5084 “Carlos Philips Previ”. <https://core.ac.uk/download/pdf/323352578.pdf>

Mora, Y., Romero, C., Muñoz, I., & Sierra, J. (2021). Compromiso organizacional y factores demográficos que propician el ausentismo laboral en franquicias de Barranquilla-Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i2.35905>

- Morales, L., & Hidalgo, M. (2015). Síndrome de burnout. *Medicina Legal de Costa Rica*, 32(1), 119-124. [https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1409-00152015000100014&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S1409-00152015000100014&script=sci_arttext)
- Moreno, T. Y. (2019). Gerencia educativa versus satisfacción laboral del docente actual: Una mirada analítica. *Revista Cientific*, 4(12), 369-380. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7011949>
- Moscoso, M., & Delgado, E. (2015). La teoría del estrés crónico como modelo científico en neurociencia cognitiva. *Revista de Investigación en Psicología*, 18(1), 167-180. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v18i1.11786>
- Olivares, F. (2017). Laudatio: Dra. Christina Maslach, comprendiendo el burnout. *Ciencia & Trabajo*, 19(58), 59-63. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492017000100059>
- Osorio, J. E., & Cárdenas, N. L. (2017). Estrés laboral: Estudio de revisión. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 13(1), 81-90. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1794-99982017000100081&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1794-99982017000100081&script=sci_arttext)
- Pascual Jimeno, A., & Conejero López, S. (2015). La desmotivación del profesorado universitario y su relación con variables sociodemográficas, laborales y de personalidad. *Apuntes de Psicología*, 33(1), 5-16. <https://apuntesdepsicologia.es/index.php/revista/article/view/557>
- Pérez, S. J. (2022). Correlación entre la calidad educativa y desempeño docente, una mirada al caso panameño. *Acción y Reflexión Educativa*, (47), 83-106. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9100757>
- Posada, Q., Molano, V., Parra, H., Brito, O., & Rubio, O. (2019). Prevalencia del síndrome de burnout en docentes: Factores asociados al estatuto de vinculación laboral en Colombia. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 37(2), 119-133. <https://doi.org/10.21772/ripo.v37n2a04>
- Pujol-Cols, L. J., & Dabos, G. E. (2018). Satisfacción laboral: Una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 3-18. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2809>
- Ramírez, M. G. G., Magaña, M. D. E., & Ojeda, L. R. N. (2022). Productividad, aspectos que benefician a la organización. Revisión sistemática de la producción científica. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 7(20), 189-208. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-63882022000200189&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-63882022000200189&script=sci_arttext)
- Reyes, R. (2017). Satisfacción con la vida y calidad de vida laboral en docentes de instituciones educativas estatales de Lima Metropolitana. *Revista de Investigación en Psicología*, 20(1), 119-134. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v20i1.13527>
- Rodas, H. W., & Pérez, A. M. (2021). Influencia del liderazgo directivo en la satisfacción laboral docente. *INNOVA Research Journal*, 6(2), 90-104. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8226163>
- Rodríguez Vite, H. (2017). Importancia de la formación de los docentes en las instituciones educativas. *Ciencia Huasteca Boletín Científico De La Escuela Superior De Huejutla*, 5(9). <https://doi.org/10.29057/esh.v5i9.2219>
- Quispe, F. R., & Paucar, S. S. (2020). Satisfacción laboral y compromiso organizacional de docentes en una universidad pública de Perú. *Apuntes Universitarios*, 10(2), 64-83. <https://doi.org/10.17162/au.v10i2.442>

Saavedra, M. J., & Delgado, B. J. M. (2020). Satisfacción laboral en la gestión administrativa. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1510-1523. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v4i2.176](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.176)

Salessi, S. (2020). Capital psicológico, pasión por el trabajo y comportamiento innovador: Un estudio exploratorio con docentes santafesinos. *Revista de Psicología-Tercera Época*, 19. <https://doi.org/10.24215/2422572Xe045>

Satizabal, R., Cruz, R., & Unás, C. (2020). Condiciones de empleo de un grupo de docentes en Cali, Colombia. *Entramado*, 16(1), 108-120. <http://dx.doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.6080>

Simbron, E. S., & Sanabria, B. F. (2020). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. *CIENCIAMATRIA*, 6(1), 59-83. <https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.295>

Tabares, D., Martínez, D., & Matabanchoy, T. (2020). Síndrome de burnout en docentes de Latinoamérica: Una revisión sistemática. *Universidad y Salud*, 22(3), 265-279. <https://doi.org/10.22267/rus.202203.199>

Torres, L. (2015). Plan estratégico de endomarketing en la Universidad CES [Corporación Universitaria Lasallista]. <https://bit.ly/3ukJ0wF>

Valenzuela, N., Buentello, C., & Ramos, G. (2015). Análisis de la insatisfacción laboral en una mediana empresa de sector servicios. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 945-963. <https://bibliotecausatpdt.files.wordpress.com/2013/02/analisis-de-la-insatisfaccion-laboral.pdf>

Vega Gutiérrez, L. V. (2020). Gestión educativa y su relación con el desempeño docente. *Ciencia Y Educación*, 1(2), 18-28. <https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0102202008>

Vilela, A. M. (2014). Influencia del marketing interno en la motivación de los colaboradores de la empresa Bohler. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/92>

Villalpando, C. G., Estrada, G. M. A., & Álvarez, Q. G. A. (2020). El significado de la práctica docente, en voz de sus protagonistas. *Alteridad. Revista de Educación*, 15(2), 229-240. <https://doi.org/10.17163/alt.v15n2.2020.07>