

# 01

Recibido: 12 de mayo del 2025

Aceptado: 5 de junio del 2025

Publicado: 12 de junio del 2025

DOI: <https://doi.org/10.57175/evsos.v3i4.289>

## Gestión Institucional y Satisfacción laboral en Docentes Universitarios

### *Institutional Management and Job Satisfaction in University Teachers*

---

Ana Lizbeth Vera Quispe [20237001@unica.edu.pe](mailto:20237001@unica.edu.pe)  
<https://orcid.org/0009-0003-6180-3499>

Universidad San Luis Gonzaga de Ica, Perú

Ludmila Mendoza Huallanca [20230678@unica.edu.pe](mailto:20230678@unica.edu.pe)  
<https://orcid.org/0009-0001-8167-9347>

Universidad San Luis Gonzaga de Ica, Perú

Betsy Eneida Ventura Marcilla [20237000@unica.edu.pe](mailto:20237000@unica.edu.pe)  
<https://orcid.org/0009-0003-7855-1486>

Universidad San Luis Gonzaga de Ica, Perú

## **Resumen**

La presente revisión bibliográfica explora la relación entre la gestión institucional y la satisfacción laboral en docentes universitarios a través de la literatura publicada entre los años 2019 al 2024, para la recolección de la información. La gestión institucional se define como el conjunto de políticas, prácticas y estrategias implementadas por las universidades para crear un entorno laboral favorable, mientras que la satisfacción laboral de los docentes se refiere a la percepción y valoración positiva de su entorno de trabajo, las condiciones laborales y las oportunidades de desarrollo profesional. A través del análisis de investigaciones recientes, se identifica cómo factores como el liderazgo, la comunicación, el clima organizacional y las oportunidades de desarrollo profesional afectan el nivel de satisfacción laboral de los docentes en distintas instituciones de educación superior. Los hallazgos evidencian que una gestión institucional eficiente y alineada con las necesidades de los docentes no solo mejora el bienestar personal de los mismos, sino que también contribuye a una mayor productividad y compromiso con la calidad educativa. Este artículo contribuye al campo de la educación superior al ofrecer una visión integral sobre las prácticas de gestión que pueden potenciar el desarrollo profesional y el compromiso de los docentes universitarios, y sugiere pautas para fortalecer la satisfacción laboral en este contexto.

**Palabras clave:** Gestión institucional, Satisfacción laboral, Calidad educativa.

## **Abstract**

the present bibliographic review explores the relationship between institutional management and job satisfaction in university teachers through the literature published between the years 2019 to 2024, for the collection of information. Institutional management is defined as the set of policies, practices and strategies implemented by universities to create a favorable work environment, while teachers' job satisfaction refers to the positive perception and assessment of their work environment, working conditions and professional development opportunities. Through the analysis of recent research, it is identified how factors such as leadership, communication, organizational climate and professional development opportunities affect the level of job satisfaction of teachers in different higher education institutions. The findings show that efficient institutional management aligned with the needs of teachers not only improves their personal well-being, but also contributes to greater productivity and commitment to educational quality. This article contributes to the field of

higher education by offering a comprehensive view on management practices that can enhance the professional development and commitment of university teachers, and suggests guidelines to strengthen job satisfaction in this context.

**Keywords:** Institutional management, Job satisfaction, Educational quality

## **1. Introducción**

La gestión institucional y la satisfacción laboral en docentes universitarios son temas de creciente interés en la investigación educativa. Este enfoque analiza cómo las políticas, estructuras y prácticas administrativas dentro de una universidad influyen en el bienestar y satisfacción de los profesores, considerando la importancia de los factores psicosociales y organizacionales (Bozeman & Gaughan, 2011; Van Vuuren, 2024; Macfarlane et al., 2024). Según Castañeda-Santillán y Sánchez-Macías (2022), la satisfacción laboral, entendida como el grado de motivación con el entorno de trabajo, depende de múltiples factores, entre los que se incluyen el soporte social, el control sobre las tareas y la percepción de logros profesionales. Los modelos teóricos como el de Demandas y Recursos Laborales (JD-R), utilizados ampliamente en el estudio de la satisfacción laboral, sugieren que esta se basa en el equilibrio entre las demandas laborales (carga de trabajo, presión) y los recursos disponibles (soporte social, autonomía, infraestructura). Según Demerouti y Bakker (2007), cuando las demandas superan los recursos, los docentes tienden a experimentar estrés y síndrome de burnout, afectando negativamente su satisfacción y motivación. Por otro lado, un entorno laboral que ofrece apoyo y fomenta la autonomía promueve el compromiso y reduce la tensión psicológica, lo cual es vital en el contexto universitario, donde los docentes enfrentan múltiples exigencias como la investigación y la docencia simultáneamente (Oyarzún Maldonado et al., 2024; Szabó et al., 2024; Macfarlane et al., 2024).

En este sentido, condiciones psicosociales específicas, como el sentido de propósito o significado del trabajo, han demostrado ser factores protectores contra el estrés y predictores de satisfacción laboral (Oyarzún Maldonado et al., 2024; Mocklinghoff et al., 2024; Islam & Alam, 2024). Los docentes que perciben su trabajo

como valioso y alineado con sus valores profesionales tienden a experimentar una mayor realización y compromiso. Así, una gestión institucional que promueva el desarrollo profesional, la participación en decisiones pedagógicas y el acceso a recursos adecuados puede ayudar a los docentes a alcanzar niveles más altos de satisfacción laboral, lo cual impacta positivamente en la calidad educativa y en el rendimiento institucional (Porrás Caveró et al., 2021; Musa, 2019; Macfarlane et al., 2024).

La gestión institucional en las universidades se configura como un factor determinante para la calidad educativa y el bienestar de los docentes, elementos clave en la consolidación de un ambiente de enseñanza eficaz y motivador. En un contexto de transformaciones constantes, derivadas de la globalización y las nuevas tecnologías, la necesidad de implementar enfoques modernos de gestión se vuelve esencial para responder adecuadamente a las demandas de la sociedad (García González & Pacheco Proaño, 2022; Islam & Alam, 2024; Macfarlane et al., 2024). Esta relación entre gestión y satisfacción laboral ha sido explorada desde múltiples perspectivas, evidenciando que el apoyo institucional, la autonomía y las condiciones laborales son factores relevantes en la percepción de satisfacción laboral por parte de los docentes universitarios (Lamas-Huerta & Flores-Zepeda, 2022; Van Vuuren, 2024; Mocklinghoff et al., 2024).

Estudios recientes han enfatizado la importancia de las prácticas de gestión orientadas al desarrollo de proyectos educativos que respondan a las necesidades locales y sociales, reconociendo la integración de recursos y el desarrollo profesional como elementos clave en la satisfacción laboral de los docentes (Deler Ferrera & López Miranda, 2018; Cabra Hernández & Rozo Alzate, 2024; Macfarlane et al., 2024). Así, la gestión educativa no solo busca optimizar los recursos y procesos administrativos, sino también mejorar la percepción del entorno laboral por parte de los profesores, un aspecto que impacta directamente en la efectividad académica y en la formación profesional de los estudiantes (Quispe-Aquise et al., 2023; An & Fiori, 2024; Szabó et al., 2024). En este sentido, los estudios sobre satisfacción laboral destacan factores como el reconocimiento, las condiciones de

trabajo, la autonomía y la relación con los colegas, que se correlacionan positivamente con la motivación y el bienestar laboral de los docentes (Limaymanta & Turpo-Gebera, 2021; Bozeman & Gaughan, 2011; Sotonye-Frank, 2024). Además, se ha identificado que el trabajo remoto, impuesto en gran parte durante la pandemia de COVID-19, también influye en esta satisfacción, resaltando el rol del soporte institucional y la adaptación de las modalidades de enseñanza a las nuevas tecnologías como factores que afectan la satisfacción y el estrés laboral en el personal docente (López-Cueva et al., 2024; Sotonye-Frank, 2024; Islam & Alam, 2024).

A nivel internacional, el sentido del trabajo emerge como un recurso psicosocial fundamental para los docentes, que les permite encontrar satisfacción y propósito en su trabajo. Este sentido está influenciado por factores como el apoyo social y la autonomía en el trabajo, elementos que contribuyen a la satisfacción laboral y permiten mitigar el estrés asociado a las exigencias del entorno universitario (Oyarzún Maldonado et al., 2024; Mocklinghoff et al., 2024). Asimismo, el agotamiento emocional y el estrés laboral, como el burnout, han sido reconocidos como problemas recurrentes en el ámbito educativo, siendo necesario que las instituciones implementen medidas para reducir su incidencia y mejorar el clima laboral (Castañeda-Santillán & Sánchez-Macías, 2022; Szabó et al., 2024). Finalmente, el contexto de educación virtual y trabajo remoto, intensificado durante la pandemia de COVID-19, añade otra capa de complejidad. Los estudios de López-Cueva et al. (2024) muestran que la transición al trabajo remoto implicó desafíos significativos para los docentes, afectando su satisfacción laboral debido a la falta de preparación y recursos tecnológicos adecuados. No obstante, aquellos que recibieron apoyo y capacitación mostraron mayores niveles de satisfacción, resaltando la importancia de la adaptabilidad y el soporte institucional (Islam & Alam, 2024; Macfarlane et al., 2024).

## **2. Desarrollo**

Se encontraron en la primera búsqueda 20 estudios, abarcando desde el año 2019 hasta el año 2024, pero con un mayor desarrollo desde el año 2023 al 2024. En un segundo momento, se filtró la búsqueda de la información inicialmente seleccionada, dejando solo los artículos relacionados con revistas indexadas. También se han seleccionado estudios teniendo en cuenta la temática de la investigación alineada a responder la pregunta de investigación y el objetivo planteado. Este filtro permitió reducir la cantidad de artículos científicos estableciéndose en total 12 artículos. Así mismo, se consideró estudios de la base de datos de revistas indexadas y universitarias que cuentan con la validez y fiabilidad, entre las que destacan siete estudios de la base de datos scielo y cinco estudios de la base de datos Redalyc (58.3% y 41.7%, respectivamente).

Se realizó un análisis profundo de los 12 artículos seleccionados. Estos artículos señalan la validez de la gestión institucional y la satisfacción laboral en docentes universitarios, considerándose en el análisis el título, autores, el año de publicación, la fuente de consulta y las conclusiones del estudio. (Tabla 1).

**Tabla 1. Investigación documental consultada en bases de datos.**

TÍTULO	AUTOR	AÑO	FUENTE DE CONSULTA	CONCLUSIÓN
Satisfacción Laboral Docente: rol moderador y mediador del sentido del trabajo	Oyarzún C., López V., Azún R.	2024	Scielo	<p>En conclusión, el estudio destaca el papel crucial del “sentido del trabajo” como mediador y moderador en la satisfacción laboral de los docentes. La investigación confirma que factores como el “apoyo del director” y la “participación en decisiones pedagógicas” influyen positivamente en el sentido del trabajo, lo cual, a su vez, potencia la satisfacción laboral. Este hallazgo, apoyado en estudios previos de Shirley, Hargreaves y Wangia (2020), refuerza la idea de que las relaciones colaborativas y el control profesional fomentan un entorno de trabajo significativo. Además, el “sentido del trabajo” actúa como un amortiguador ante la sobrecarga laboral, reduciendo sus efectos negativos en la satisfacción docente, en línea con el modelo de Demandas y Recursos de Bakker y Demerouti (2013). Los resultados subrayan la importancia de políticas educativas que promuevan el apoyo social y la autonomía docente, ya que estos aspectos no solo elevan la satisfacción, sino que también mejoran la calidad de la enseñanza y el bienestar profesional.</p>

<p>Satisfacción laboral y trabajo remoto: Análisis de la relación en el personal catedrático de una universidad pública en Puno Perú</p>	<p>López L., et al (2024)</p>	<p>2024</p>	<p>Scielo</p>	<p>En conclusión, la investigación establece una correlación significativa entre el trabajo remoto y la satisfacción laboral en el personal docente universitario, observando que el trabajo a distancia incrementa la percepción de bienestar. Los autores destacan que factores como las condiciones de empleo y el acceso a recursos tecnológicos inciden positivamente en la satisfacción laboral (Zürcher et al., 2021). Asimismo, la autonomía en el trabajo y el adecuado acceso a plataformas digitales facilitan el cumplimiento de las tareas y mejoran la satisfacción general (Martin et al., 2022). Por otro lado, el apoyo en capacitación y seguridad laboral, aunque necesario, varía en percepción entre los docentes, sugiriendo áreas de mejora en políticas de trabajo remoto para incrementar aún más la satisfacción (Cladellas Pros &amp; Badia Martín, 2010). Así, la implementación de modalidades de trabajo remoto, bajo condiciones adecuadas, puede beneficiar tanto a docentes como a la calidad educativa en la universidad.</p>
<p>Factores asociados a la satisfacción laboral del profesorado universitario</p>	<p>Limaymanta C. y Turpo O.</p>	<p>2021</p>	<p>Redalyc</p>	<p>En conclusión, el estudio resalta que factores como el reconocimiento, las condiciones de trabajo, el logro, la compensación y las oportunidades de promoción están significativamente asociados con la satisfacción laboral del profesorado universitario, mientras que los factores sociodemográficos y académicos, como el grupo etario, el sexo y la formación académica, no tienen una relación significativa con ella. Limaymanta y Turpo-Gebera (2021) afirman que estos factores laborales esenciales incrementan la satisfacción laboral, independientemente del contexto público o privado de la institución. En particular, las condiciones de trabajo adecuadas y el reconocimiento por parte de la administración se destacan como determinantes claves de la satisfacción docente (Aguilar-Morales et al., 2015). Además, la investigación sugiere que, aunque la universidad pública y privada ofrecen condiciones distintas, los niveles generales de satisfacción entre el personal no difieren significativamente, reforzando la necesidad de políticas que promuevan estos factores en ambos entornos para mejorar el bienestar docente.</p>

<p>Satisfacción laboral y burnout en personal docente</p>	<p>Castañeda L. y Sánchez A.</p>	<p>2023</p>	<p>Scielo</p>	<p>En conclusión, el estudio revela que, si bien los docentes universitarios no presentan niveles críticos de Síndrome de Burnout (SB), una proporción significativa experimenta cierta predisposición, especialmente en aspectos de cansancio emocional y realización personal. Los resultados muestran que la satisfacción laboral (SL) se mantiene en un nivel medio, con aspectos como la remuneración y la autonomía destacándose como factores positivos, mientras que el ambiente físico y el trabajo en general reflejan niveles más bajos de satisfacción. Esto indica que las condiciones laborales y de apoyo organizacional son determinantes para el bienestar de los docentes. Además, no se observó una relación estadísticamente significativa entre SL y SB, lo cual coincide con estudios previos de Agurto Guevara (2019) y Albarracín Chipana et al. (2019). Para mejorar la SL y prevenir el burnout, los autores recomiendan mejorar las condiciones laborales y establecer políticas de reconocimiento y desarrollo profesional para el personal docente</p>
<p>Apuntes sobre bienestar, motivación y satisfacción laboral del docente universitario</p>	<p>Fukuhara M..</p>	<p>2022</p>	<p>Redalyc</p>	<p>En conclusión, el estudio de Fukuhara (2022) señala que los docentes universitarios enfrentan cambios en su bienestar y satisfacción laboral debido a las nuevas condiciones post-pandemia, lo cual afecta directamente su desempeño profesional. El estrés derivado de la presión laboral y las limitaciones de recursos impacta en la motivación y en el compromiso docente, generando desmotivación y potencialmente el síndrome de Burnout, descrito como un fenómeno de agotamiento físico y mental (Camacho et al., 2021; Castillo et al., 2015). Para mejorar la satisfacción laboral, se recomienda fortalecer la motivación intrínseca, que según Vargas (2013) y Órdenes (2019), es esencial en el compromiso docente. Adicionalmente, Pedraza (2021) enfatiza la importancia del reconocimiento y la autonomía en el trabajo como factores de mejora en el desempeño. Así, gestionar un clima organizacional positivo y recursos adecuados es crucial para promover el bienestar y una educación de calidad en el entorno universitario</p>

<p>Satisfacción laboral en tiempos de pandemia: el caso de docentes universitarios del área de salud</p>	<p>De los Heros et al (2020)</p>	<p>2020</p>	<p>Scielo</p>	<p>En conclusión, el estudio realizado muestra que los docentes universitarios de la UJAT experimentaron una satisfacción laboral moderada a alta durante el confinamiento por la pandemia, influida principalmente por variables como la autonomía, la socialización y la variedad de habilidades, mientras que las condiciones de trabajo en casa impactaron de manera limitada en su satisfacción (De Los Heros et al., 2020). La autonomía en la docencia, junto con el desarrollo de habilidades adaptativas, permitió que los docentes mantuvieran su satisfacción incluso en un entorno de teletrabajo, como sugieren Ruiz Quiles et al. (2015) y Vega et al. (2015). Aunque las condiciones físicas del hogar fueron menos influyentes, este hallazgo destaca la importancia del soporte institucional y de la flexibilidad en la gestión educativa para mejorar la experiencia laboral docente en tiempos de cambio. Este estudio aporta evidencia sobre la necesidad de adaptar la gestión laboral y los recursos tecnológicos para optimizar el bienestar en entornos de trabajo remoto.</p>
<p>La Comunicación Institucional dentro de la Gestión Universitaria</p>	<p>García González, V. M</p>	<p>2022</p>	<p>Redaly</p>	<p>La conclusión del artículo "La Comunicación Institucional dentro de la Gestión Universitaria" subraya la relevancia fundamental de la comunicación institucional en las universidades, tanto para sus procesos internos como externos. Este tipo de comunicación es esencial para fortalecer las relaciones entre la institución y sus diversos públicos, permitiendo una gestión efectiva que abarca desde la mejora de la imagen institucional hasta la promoción de sus actividades y servicios. Autores como Ortiz (2014) y Andrade (2002) destacan que la comunicación es un proceso estratégico que permite construir significados compartidos y facilita la interacción entre los miembros de la organización y su entorno. Además, la comunicación externa, descrita por Bartoli (1992), es clave para proyectar una imagen favorable y establecer conexiones duraderas con el público, logrando así que la institución universitaria cumpla con su misión y objetivos en un contexto social en constante cambio.</p>

<p>Gestión y estructura: elementos para el análisis de la política institucional universitaria de fomento del emprendimiento en México, 2013-2018</p>	<p>Lamas-Huerta, Patricia-Alejandra y Miguel Flores-Zepeda</p>	<p>2021</p>	<p>Redaly</p>	<p>En conclusión, el artículo "Gestión y estructura: elementos para el análisis de la política institucional universitaria de fomento del emprendimiento en México, 2013-2018" enfatiza la necesidad de una adecuada gestión universitaria para implementar políticas de emprendimiento en instituciones de educación superior. Los autores, Lamas-Huerta y Flores-Zepeda, destacan que la autonomía universitaria permite a las instituciones adaptar políticas externas a su contexto, pero también señala que, en muchos casos, estas políticas responden a mandatos de políticas públicas (Acosta, 2018). La estructura organizativa y el modelo de gestión son esenciales para el éxito de dichas políticas, pues facilitan o limitan su aplicación según la jerarquía y los procesos internos (Ibarra, 2009). Así, se plantea que las universidades deben adaptar estas políticas estratégicamente, considerando sus propios objetivos y los requisitos externos, como un valor agregado a su misión educativa</p>
<p>Gestión institucional de proyectos educativos</p>	<p>Deler Ferrera, Dr. C. Gustavo; López Miranda, MSc. Elias Israel</p>	<p>2019</p>	<p>Redaly</p>	<p>En conclusión, el artículo "Gestión institucional de proyectos educativos" de Deler Ferrera y López Miranda subraya la importancia de los proyectos educativos institucionales como instrumentos clave para el desarrollo científico y educativo en el contexto local. La implementación de estos proyectos en el municipio de La Lisa ha permitido avanzar en indicadores como la actividad científico-investigativa, la superación profesional y la publicación científica. Según los autores, el proyecto institucional fomenta la colaboración entre la comunidad educativa y los agentes sociales, logrando una integración efectiva entre la ciencia y el desarrollo local (Deler, 2013). Además, Núñez Jover (2010) destaca que el conocimiento y la investigación científica son esenciales para el progreso de las comunidades. El enfoque integrador de este proyecto enriquece el proceso educativo al facilitar la sistematización y aplicación de los resultados científicos, generando así un impacto positivo en la calidad del servicio educativo en el territorio.</p>

<p>Introducción de la presupuestación participativa en universidades públicas como proceso de democratización de la gestión pública: la experiencia de la Universidad de Cuenca</p>	<p>Paño Yáñez. P</p>	<p>2023</p>	<p>Scielo</p>	<p>En conclusión, el artículo "Introducción de la presupuestación participativa en universidades públicas como proceso de democratización de la gestión pública: la experiencia de la Universidad de Cuenca" destaca el impacto de la presupuestación participativa como un proceso innovador que democratiza la gestión universitaria. La implementación piloto en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas permitió a estudiantes, docentes y trabajadores participar activamente en la toma de decisiones presupuestarias, promoviendo transparencia e inclusión. Paño Yáñez y sus colegas resaltan que esta iniciativa fortaleció la participación de la comunidad universitaria, especialmente de estudiantes y mujeres, quienes representaron la mayoría de los involucrados. Además, el uso de metodologías participativas de investigación-acción facilitó la recolección y el análisis de datos que apoyan la mejora continua del proceso (Ganuzo y Francés, 2012). La experiencia sugiere que el presupuesto participativo no solo fomenta una gestión pública más democrática, sino que también contribuye a la equidad en el uso de recursos universitarios</p>
<p>Gestión curricular y administrativa de las modalidades y ofertas educativas de secundaria en Costa Rica</p>	<p>L. Diego Conejo</p>	<p>2024</p>	<p>Scielo</p>	<p>En conclusión, el artículo "Gestión curricular y administrativa de las modalidades y ofertas educativas de secundaria en Costa Rica" destaca la complejidad en los procesos de apertura, cambio y cierre de opciones educativas en el sistema costarricense. Los autores, Conejo y Dobles, señalan que la administración de estas modalidades implica desafíos de coordinación entre diversas instancias del Ministerio de Educación Pública (MEP) y subrayan el papel crucial del presupuesto en las decisiones, limitando en ocasiones la implementación de propuestas innovadoras. Rosabal-Vitoria y Quirós-Sánchez (2023) destacan la falta de un proceso unificado para la aprobación de modalidades, lo que afecta la capacidad de evaluación y seguimiento. La investigación concluye que, si bien estas opciones buscan responder a necesidades locales, es necesario un marco claro que asegure la calidad educativa y reduzca las desigualdades, apoyando el desarrollo académico y social de los estudiantes</p>

GESTIÓN EDUCATIVA Y CALIDAD DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL EN UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA PERUANA	Quispe-Aquise, J.	2023	scielo	<p>En conclusión, el artículo "Gestión educativa y calidad de la formación profesional en una Universidad Pública Peruana" demuestra la significativa relación entre la gestión educativa y la calidad de la formación profesional en una universidad peruana. Los autores, Quispe-Aquise et al., hallaron que la mayoría de los estudiantes perciben negativamente tanto la gestión educativa como la calidad de su formación profesional, señalando insatisfacción en aspectos de planificación y asignación de recursos. A través del coeficiente de correlación Rho de Spearman, con un valor de 0,716 (<math>p &lt; 0,05</math>), se confirmó una fuerte correlación positiva entre ambas variables. Esta conexión sugiere que una gestión efectiva, que incluye una adecuada planificación académica y uso de recursos, impacta directamente en la calidad de la educación recibida. Los resultados respaldan estudios previos de Kevans (2020) y Ormeño (2018) sobre la relevancia de la gestión educativa en la mejora de la calidad y satisfacción en el ámbito universitario</p>
--	-------------------	------	--------	--

### El Impacto de la Comunicación Institucional en la Gestión Universitaria

Estudios revisados, como el de García González, Orrala Soriano y Pacheco Proaño (2022) señalan la importancia de la comunicación en las universidades como un elemento que influye en la satisfacción laboral, especialmente cuando se emplea una comunicación estratégica que promueve la transparencia y participación de los docentes. La gestión universitaria que incluye una comunicación efectiva tiende a mejorar la integración y compromiso del profesorado, contribuyendo a un entorno laboral más satisfactorio.

### Presupuestación Participativa como Innovación en la Gestión Universitaria

La experiencia de la Universidad de Cuenca en Ecuador, analizada por Paño Yáñez, Minchala Macas y Tenesaca Guzmán (2023), evidencia cómo la presupuestación participativa, al incluir a docentes y estudiantes en la toma de decisiones financieras, no solo fortalece la democracia interna, sino también eleva la satisfacción laboral. Este modelo da a los docentes un sentido de pertenencia y control sobre sus condiciones de trabajo, lo cual es un factor crítico en su satisfacción laboral.

### Condiciones de Trabajo y Salud Mental en Docentes Universitarios

Según Castañeda-Santillán y Sánchez-Macías (2022) exploran la relación entre satisfacción laboral y burnout en una universidad en San Luis Potosí, México. Encontraron que la insatisfacción en las condiciones de trabajo y la carga laboral llevan a niveles altos de burnout, afectando significativamente la satisfacción y el bienestar de los docentes. Las universidades, según los autores, deberían implementar políticas que reduzcan el estrés laboral y ofrecen apoyo emocional para mejorar la satisfacción de su personal docente.

### Sentido del Trabajo como Moderador en la Satisfacción Laboral

En el estudio de Oyarzún Maldonado et al. (2024), se identificó que el sentido del trabajo, es decir, el significado y propósito que los docentes perciben en su labor, actúa como un factor que modera y media la satisfacción laboral. Este sentido se ve fortalecido en un ambiente donde hay apoyo social y autonomía, condiciones que

permiten a los docentes experimentar mayor satisfacción y bienestar en su rol (descarga).

#### Desafíos en la Implementación de Proyectos Educativos Institucionales

La revisión de estudios como el de Deler Ferrera y López Miranda (2018) argumentan que los proyectos educativos institucionales deben alinearse con el contexto y necesidades de la comunidad universitaria para asegurar el éxito y el compromiso de los docentes. La gestión de estos proyectos debe contemplar la superación profesional y un sistema de apoyo que permita a los docentes desarrollarse en su rol. Esta alineación entre gestión institucional y los objetivos de desarrollo profesional es esencial para incrementar la satisfacción laboral.

### **3. Conclusión**

En conclusión, los hallazgos de este estudio evidencian que la gestión institucional tiene un impacto significativo en la satisfacción laboral de los docentes universitarios, demostrando que ciertos elementos de la gestión, como el apoyo institucional, la autonomía en la toma de decisiones, las oportunidades de desarrollo profesional y el reconocimiento del trabajo, juegan un papel fundamental en el bienestar y rendimiento de los docentes. Estos factores no solo influyen en la motivación y compromiso del profesorado, sino que también repercuten en la calidad de la enseñanza y en el clima organizacional de las instituciones de educación superior.

Asimismo, se observa que una gestión institucional adaptada a las necesidades y expectativas de los docentes contribuye a disminuir el estrés laboral y mejorar el ambiente educativo, lo que resulta en beneficios tanto para el personal académico como para los estudiantes. La capacidad de la universidad para ofrecer condiciones laborales favorables y mantener prácticas de comunicación efectiva, apoyo social y desarrollo profesional es clave para mantener altos niveles de satisfacción laboral y retener a un profesorado comprometido y eficaz.

## Referencias

1. An, T., & Fiori, L. A. (2024). Anxiety and university instructor burnout during COVID-19: A mediation analysis. *BMC Psychology*, 12(1), 1-11. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01992-3>
2. Bozeman, B., & Gaughan, M. (2011). Job satisfaction among university faculty: Individual, work, and institutional determinants. *The Journal of Higher Education*, 82(2), 154–186. <https://doi.org/10.1080/00221546.2011.11779090>
3. Cabra Hernández, C., & Rozo Alzate, G. A. (2024). Teacher well-being and working conditions. *Teaching and Teacher Education: Leadership and Professional Development*, 1, 100051. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2024.100051>
4. Castañeda-Santillán, E., & Sánchez-Macías, J. (2022). Satisfacción laboral docente y síndrome de burnout en universidades mexicanas. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 13(36), 67–86.
5. Conejo, L. D., & Dobles Trejos, C. (2024). Gestión curricular y administrativa de las modalidades y ofertas educativas de secundaria en Costa Rica. *Innovaciones Educativas*, 26(40), 89–107. <https://doi.org/10.22458/ie.v26i40.4766>
6. De Los Heros Rondenil, M. G., Murillo López, S. C., & Solana Villanueva, N. (2021). Job satisfaction in times of pandemic: the case of university professors in the health area. *Revista de Economía Del Caribe*, 26. <https://doi.org/10.14482/ecoca.26.158.7>
7. Deler Ferrera, G., & López Miranda, E. I. (2018). Gestión institucional de proyectos educativos. *Varona*, Mayo-Agosto (2).
8. Fukuhara, M. (2022). Apuntes sobre bienestar, motivación y satisfacción laboral del docente universitario. *Revista Estomatológica Herediana*, 32(4), 435–437. <https://doi.org/10.20453/reh.v32i4.4385>
9. García González, J., & Pacheco Proaño, M. (2022). Innovación y transformación en la gestión universitaria. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(5), 122–132.
10. García González, V. M., Orrala Soriano, L. A., & Pacheco Proaño, I. S. (2022). La comunicación institucional dentro de la gestión universitaria. *Revista*

- Metropolitana de Ciencias Aplicadas, 5(Suplemento 1), 186–192. <https://doi.org/10.62452/b40mp657>
11. Islam, M. T., & Alam, M. A. (2024). Role of self-efficacy, knowledge sharing, mediated adaptability, and external environment change as moderators of readiness for change. *International Journal of Management and Sustainability*, 13(1), 1–17. <https://doi.org/10.18488/13.v13i1.3303>
  12. Lamas-Huerta, P. A., & Flores-Zepeda, M. (2022). entrepreneurship and management. Analysis of the institutional policy of entrepreneurship. *Revista Iberoamericana de Educacion Superior*, 13(37), 103–118. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2022.37.1306>
  13. Limaymanta, C. H., & Turpo-Gebera, O. (2021). Factores asociados a la satisfacción laboral del profesorado universitario. *Actualidades Investigativas En Educación*, 21(1), 1–23. <https://doi.org/10.15517/aie.v21i1.42494>
  14. Limaymanta, C., & Turpo-Gebera, O. (2021). Clima laboral y satisfacción docente en universidades peruanas. *Educare*, 25(3), 456–475.
  15. López-Cueva, L. A., López-Cueva, M. A., López-Paz, P. M., & Quispe-Velásquez, R. B. (2024). Job Satisfaction and Remote Work: Analysis of the Relationship in Professors of a Public University in Puno, Peru. *Revista Electronica Educare*, 28(1), 1–20. <https://doi.org/10.15359/ree.28-1.18504>
  16. López-Cueva, L., Muñoz-Ramírez, L., & Vargas-Burgos, M. (2024). Academic work and remote teaching during COVID-19: A cross-national analysis. *Teaching and Teacher Education: Leadership and Professional Development*, 1, 100044. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2024.100044>
  17. Macfarlane, B., Bolden, R., & Watermeyer, R. (2024). Three perspectives on leadership in higher education: Traditionalist, reformist, pragmatist. *Higher Education*, 88, 1381–1402. <https://doi.org/10.1007/s10734-023-01174-x>
  18. Maldonado, C. O., Leiva, V. L., & Inostroza, R. A. (2024). Satisfacción Laboral Docente: rol moderador y mediador del sentido del trabajo. *Educação & Realidade*, 49, 1–21. <https://doi.org/10.1590/2175-6236130073vs01>

19. Mocklinghoff, M., Denkinger, L., & Schäfer, L. (2024). Occupational demands and resources of university teachers during COVID-19 pandemic. *Teaching and Teacher Education: Leadership and Professional Development*, 1, 100045. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2024.100045>
20. Musa, M. (2019). An analysis of quality assurance key performance indicators in research in Ugandan universities. *International Journal of Instructional Technology and Educational Studies*, 8(2), 15–22.
21. Oyarzún Maldonado, C., Cárdenas Yáñez, G., & Pérez Díaz, P. A. (2024). Sentido del trabajo en la docencia universitaria: Un recurso psicosocial protector. *Revista de Psicología*, 42(1), 28–40.
22. Paño, PhD, P., Minchala Macas, D., & Tenesaca Guzmán, G. (2023). Introducción de la presupuestación participativa en universidades públicas como proceso de democratización de la gestión pública: la experiencia de la Universidad de Cuenca. *Revista Economía y Política*. <https://doi.org/10.25097/rep.n38.2023.09>
23. Porras Cavero, J. D., Villavicencio, D., & Gavidia Catalán, M. (2021). La gestión educativa como estrategia de mejora de la calidad docente. *Revista Educación*, 45(1), 1–14.
24. Quispe, J., Pachacutec, R., Jara, F., Pandia, E., & Quipo, N. (2023). Gestión Educativa y calidad de la formación profesional en una universidad pública peruana. *Nucl. Phys.*, 13(1), 104–116.
25. Quispe-Aquise, R. et al. (2023). Gestión institucional y percepción docente en universidades públicas del Perú. *Educación*, 32(2), 102–119.
26. Sánchez, M., & Castañeda, L. (2022). Satisfacción laboral y burnout en personal docente, *Revista de Ciencias Administrativas y Economía. Retos*, 12(24), 230–246. <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/retos/v12n24/1390-6291-Retos-12-24-00230.pdf>
27. Sotonye-Frank, C. (2024). Decoding South African lecturers' frustrations with neoliberal governance approaches. *Journal of Education*, 6(1), 1–15.

28. Szabó, É., Fónadová, L., & Lukáč, M. (2024). The importance of work satisfaction and burnout among university teachers. *Teaching and Teacher Education: Leadership and Professional Development*, 1, 100050. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2024.100050>
29. Van Vuuren, M. (2024). Job satisfaction and institutional trust in the post-pandemic university. *Teaching and Teacher Education: Leadership and Professional Development*, 1, 100048. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2024.100048>