

MÁS ALLÁ DEL SALARIO: FACTORES CLAVE EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DOCENTE DURANTE LA PANDEMIA EN MÉXICO

BEYOND SALARY: KEY FACTORS IN TEACHER JOB SATISFACTION DURING THE PANDEMIC IN MEXICO

Gutiérrez-Banegas, Ana

Departamento de Ingeniería Química, Industrial y
de Alimentos, Universidad Iberoamericana

Ciudad de México, CDMX, México

p40010@correo.uia.mx

Olivera Pérez, Emmanuel

Decanato de Ingeniería, UPAEP
Puebla, Puebla, México.

emmanuel.olivera@upaep.mx

Date of Receipt: 07/07/2025 – Date of Acceptance: 11/08/2025

RESUMEN

Durante la pandemia de Covid-19, las condiciones laborales de los docentes en instituciones de educación superior se transformaron radicalmente, desde la forma de impartir clases hasta la percepción de satisfacción. Sin embargo, no se conoce con claridad cuáles de los factores influyeron más en la satisfacción laboral ni si su impacto varió según características individuales de los docentes. Por tanto, este estudio exploratorio plantea como problema central la necesidad de identificar los factores que inciden significativamente en la satisfacción laboral docente durante contextos de crisis, considerando diferencias por tipo de contrato, género, grupo etario y tipo de sostenimiento institucional. Para ello, se aplicó un enfoque cuantitativo, mediante un cuestionario estructurado y un modelo de regresión lineal múltiple sobre una muestra de 239 docentes. Los resultados muestran que las percepciones económicas, el Clima y cultura organizacional, y el capital social son los factores con mayor influencia general, aunque con variaciones relevantes según el perfil del docente. Se concluye que las estrategias para elevar la satisfacción laboral deben adaptarse a las características específicas de los docentes para elevar su satisfacción laboral en escenarios de incertidumbre.

PALABRAS CLAVE: Satisfacción laboral; Factores; Docentes; Instituciones de educación superior; Pandemia

ABSTRACT

During the COVID-19 pandemic, the working conditions of faculty members in higher education institutions underwent profound transformations, ranging from the modalities of



course delivery to perceptions of job satisfaction. Nevertheless, there remains limited clarity regarding which factors most significantly influenced job satisfaction, or whether their impact varied according to individual faculty characteristics. This exploratory study addresses the central research problem of identifying the key determinants of faculty job satisfaction in crisis contexts, considering variations by contract type, gender, age group, and institutional funding model. For this, a quantitative methodology was employed, utilizing a structured questionnaire and a multiple linear regression model applied to a sample of 239 faculty members. The findings indicate that economic perceptions, organizational climate and culture, as well as social capital, are the most influential factors overall, although notable differences emerge based on faculty profiles. The study concludes that strategies aimed at enhancing job satisfaction must be tailored to the specific characteristics of faculty members to be effective in contexts marked by uncertainty.

KEY WORDS: Job satisfaction; Factors; Teachers; Higher education institutions; Pandemic

INTRODUCCIÓN

En periodos de inestabilidad es necesario que las organizaciones adopten medidas para no perder la continuidad operativa. Algunas de ellas contemplan la reducción de salarios y el aumento en la intensidad del trabajo, lo que conlleva una disminución en la satisfacción laboral (Gutiérrez-Banegas et al., 2022).

Las investigaciones sobre la satisfacción laboral demuestran que este concepto es un factor significativo tanto en la gestión del talento, como en la tasa de retención del personal, el desempeño laboral, el compromiso y la reducción del estrés en tiempos de crisis (Gutiérrez-Banegas, 2020).

Como toda organización, las instituciones de educación superior (IES) se enfrentan a cambios globales, a una creciente complejidad del sistema educativo y a situaciones de inestabilidad, como la pandemia de Covid-19.

A raíz del confinamiento, el paradigma educativo experimentó una transformación significativa, impulsando nuevas modalidades laborales, siendo el trabajo desde casa la más representativa (Anita, 2021). Esta transición modificó de manera sustancial las condiciones laborales, al incorporar la tecnología como herramienta clave para facilitar los procesos educativos (Soni y Jain, 2021). Sin embargo, la implementación de estos cambios en contextos con infraestructura limitada generó efectos adversos, como el deterioro del bienestar psicológico y el agotamiento del docente (Seminara, 2021). Ante esto, surge la pregunta sobre qué factores organizacionales influyeron más en la satisfacción laboral docente durante la pandemia, y si su impacto fue semejante en los docentes.

La literatura indica que una crisis, como la generada por la pandemia, no influye de

manera general en la satisfacción laboral, principalmente porque las personas cuentan con un trabajo; sin embargo, sí modifica la percepción de ciertos componentes de la satisfacción laboral, siendo las percepciones económicas y la seguridad laboral las más afectadas (Gutiérrez-Banegas et al., 2022). En ese mismo sentido, Baluku et al. (2024) afirman que la inseguridad laboral afectó negativamente la satisfacción laboral, el compromiso afectivo y la participación de los docentes; no obstante, estos se mantuvieron en sus trabajos por motivos extrínsecos, como las percepciones económicas.

Por lo anterior, el problema central que aborda esta investigación radica en identificar el impacto que tuvieron estos cambios en la satisfacción laboral de los docentes y, particularmente, cuáles factores organizacionales influyeron de manera significativa en dicha percepción durante la pandemia.

A pesar de que la literatura reconoce la importancia de la satisfacción laboral en el desempeño y retención del personal académico, existe un vacío en la literatura empírica respecto a su incidencia según características individuales como el tipo de contrato, género, grupo etario o tipo de sostenimiento de la institución.

En consecuencia, el objetivo de este artículo es analizar de forma exploratoria la relación entre la satisfacción laboral y los factores mencionados en la literatura enfocados en docentes de las IES en México durante la pandemia de Covid-19. Asimismo, se estudiarán los cambios en las interrelaciones en estratos por tipo de contrato del docente, género, grupo etario y el tipo de sostenimiento de la IES.

La importancia de esta investigación radica en que, contrariamente a lo establecido en la literatura sobre gestión del talento, no todos los factores afectan directamente y en la misma magnitud a la satisfacción laboral, ni se puede tratar de la misma manera al docente. Por lo tanto, estos resultados permitirán el desarrollo de estrategias de retención de personal centradas en los factores más significativos y en las características de cada docente.

Este artículo se estructura de la siguiente manera. En primer lugar, se presenta una revisión de la literatura sobre la satisfacción laboral con enfoque hacia los docentes de educación superior. En segundo término, se describe la metodología. Posteriormente, se presentan los resultados de la investigación. Finalmente, se presentan las conclusiones y la discusión de los resultados, así como las limitaciones y las líneas para futuras investigaciones.

DESARROLLO

Revisión de literatura

El concepto de satisfacción laboral se puede atribuir a Hoppock, quien, en un estudio de 1932, pregunta a los empleados qué les gusta y qué les disgusta de su trabajo e identifica al pago, la autonomía laboral y las relaciones interpersonales con los supervisores y compañeros de trabajo como algunas de las causas potenciales de la satisfacción laboral



(Bowling y Cucina, 2015).

Según la definición clásica presentada por Locke (1976), la satisfacción laboral es un estado positivo y agradable, resultado de la valoración individual del trabajo o de la experiencia laboral. De acuerdo con el modelo de las Características del Puesto (Hackman y Oldham, 1976), la autonomía, el significado, la variedad, la estandarización y la retroalimentación influyen sobre la satisfacción y el rendimiento de los empleados. Por tanto, la satisfacción laboral se define como un juicio evaluativo, positivo o negativo, sobre el trabajo realizado o la situación laboral (Mérida-López et al., 2019).

Este concepto abarca recompensas extrínsecas, como el salario y otros beneficios económicos, así como recompensas intrínsecas derivadas del desempeño laboral, tales como actividades estimulantes y desafiantes, autonomía y la influencia en los procesos de trabajo (Pichler y Wallace, 2009). Por lo tanto, en cualquier tipo de organización es fundamental elevar la percepción de satisfacción laboral para incrementar el desempeño y la productividad, reduciendo el absentismo y la rotación de personal. Además, en el caso de las IES, es esencial contribuir al desarrollo intelectual de personas y comunidades (Gutiérrez-Banegas, 2020).

En diversos estudios se ha encontrado que los factores que constituyen a la satisfacción laboral de los docentes en IES son similares a otro tipo de organizaciones y, entre ellos, se encuentran el salario y otros incentivos económicos, el ambiente laboral, la cultura de participación y el crecimiento profesional (Gutiérrez-Banegas, 2020). De acuerdo con Muspawi et al. (2025), un entorno laboral y una cultura organizacional positiva aumentan el bienestar y el rendimiento de los docentes; además de que factores como la motivación, la acreditación escolar y el género influyen en la experiencia laboral.

En términos generales, los docentes enfrentan desafíos recurrentes como la inseguridad laboral, la precariedad salarial y el acceso limitado a recursos (Muspawi et al., 2025). No obstante, el confinamiento derivado de la pandemia de Covid-19 introdujo cambios profundos en la vida personal y profesional, siendo el trabajo remoto uno de los más significativos (Anita, 2021). En este contexto, la tecnología se convirtió en una herramienta clave para el proceso de enseñanza (Soni y Jain, 2021), lo que intensificó el trabajo virtual y, en consecuencia, impactó negativamente en la satisfacción laboral (Ezzeddine et al., 2024).

La literatura indica que una crisis, como la generada por la pandemia, aunque no influye de manera general en la satisfacción laboral al contar con un trabajo, sí modifica la percepción de ciertos componentes, siendo las percepciones económicas y la seguridad laboral las más afectadas (Gutiérrez-Banegas et al., 2022). De hecho, Baluku et al. (2024) indican que la inseguridad laboral afectó negativamente la satisfacción laboral, el bienestar psicológico, el compromiso afectivo y la participación de los docentes; no obstante, los docentes se mantuvieron en sus trabajos por motivos extrínsecos.

Tabla No. 1
Definición de factores

Factor	Definición
Percepciones económicas	Recompensas extrínsecas como un salario altamente competitivo y atractivo y otros beneficios financieros o prestaciones (Sharma, 2014).
Actividad laboral	Recompensas intrínsecas, referentes a tareas interesantes y desafiantes, independencia, tiempo disponible para realizar el trabajo, horario cómodo y cantidad de actividades a realizar (Pichler y Wallace, 2009).
Desempeño	Políticas de reconocimiento como son oportunidades de progresión profesional o incentivos monetarios (Dorasamy y Letoane, 2015).
Capacitación	Programa de cursos para el desarrollo que imparte la institución educativa y que permita el crecimiento profesional de los docentes (Dorasamy y Letoane, 2015).
Clima y cultura organizacional	Percepción individual correspondiente a las situaciones actuales en una organización, los vínculos entre los grupos de trabajo, los empleados y el desempeño laboral, la lealtad y la identificación con la organización (Domínguez Aguirre et al., 2013).
Capital social	Características organizacionales como la confianza, las normas y las redes que pueden mejorar la eficiencia del grupo facilitando acciones coordinadas según el concepto de Putnam.

Nota: elaboración propia.

Por otro lado, Fute et al. (2022) destacan la importancia del apoyo institucional y la adaptación docente frente a los retos del trabajo virtual, recomendando considerar el compromiso como vía para mejorar la satisfacción laboral en contextos educativos desafiantes, como lo fue durante la pandemia. Mosquera et al. (2022) muestran que la interacción con los estudiantes, el compromiso estudiantil, la flexibilidad y la tecnología son factores relevantes para la satisfacción del profesorado con la enseñanza en línea, y que tener control en el trabajo y buenas condiciones laborales inciden en el bienestar general del profesorado.

En conclusión, la satisfacción laboral de los docentes en IES durante el confinamiento por Covid-19 se vio influenciada por aspectos económicos, las relaciones laborales tanto con



colegas como con estudiantes, el fomento de una cultura de participación dentro de las IES; los reconocimientos, la carga de trabajo, y las oportunidades de crecimiento.

De lo anterior, en la Tabla No.1 se definen cada uno de los factores que, de acuerdo con la literatura, inciden en la satisfacción laboral de los docentes, y acorde con el enfoque que se les dará en esta investigación.

Metodología

Esta investigación es de tipo exploratorio con un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo y correlacional, mediante un análisis descriptivo y un modelo de regresión lineal múltiple.

Instrumentos

Se elaboró un cuestionario para llevar a cabo esta investigación, tomando como referencia las encuestas realizadas por Spector (1994) y Adeniji et al. (2018). Consta de dos secciones: la primera, para recopilar información general como edad, género, tipo de contrato y tipo de sostenimiento de la IES; y la segunda, con 43 ítems que abordan temas revisados en la literatura, agrupados en secciones sobre percepciones económicas, actividad laboral, desempeño, capacitación, clima y compromiso organizacional, y capital social, así como la satisfacción laboral general. Las respuestas utilizan una escala tipo Likert de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo).

Se realizó una prueba piloto con una muestra de 29 docentes, con la cual se determinó la confiabilidad vinculada a la homogeneidad, se calcularon el coeficiente α de Cronbach (0.9211) y la correlación media entre elementos (0.2135) para datos estandarizados, los cuales mostraron que el instrumento es confiable.

Tamaño de muestra

Dado que no se contaba con una lista de docentes, se optó por un muestreo por conglomerados, tomando como base las 32 entidades federativas del país. Inicialmente, se seleccionaron ocho entidades con la información poblacional y docente para conformar una muestra irrestricta aleatoria. Posteriormente, se estableció un error máximo de estimación de 0.0004, lo que condujo a ampliar la muestra a 17 entidades. Finalmente, estas fueron elegidas aleatoriamente y se asignó proporcionalmente el número de encuestas conforme a la representatividad de los docentes de educación superior por cada mil habitantes en cada entidad (Tabla No. 2).

Tabla No. 2
Tamaño de muestra por estado

Estado	Número de docentes de Educación Superior ^a		Estado	Número de docentes de Educación Superior ^a	
	Número de docentes/1000	Número de docentes/1000		Número de docentes/1000	Número de docentes/1000
Baja California	11,799	12	Nuevo León	13,848	14
Chiapas	7,265	7	Oaxaca	5,493	6
Ciudad de México	60,261	60	Puebla	16,442	16
Coahuila	9,387	9	Querétaro	7,748	8
México	13,345	13	Sonora	8,895	9
Guanajuato	4,280	4	Tabasco	5,246	5
Jalisco	36,688	37	Tamaulipas	9,252	9
Michoacán	8,109	8	Veracruz	12,900	13
Morelos	6,234	6	Σ	237,192	237

Nota: Elaboración propia con datos obtenidos del Sistema Interactivo de Consulta de Estadística Educativa Ciclo 2019-2020 (Secretaría de Educación Pública, n.d.)

Recolección de datos

El proceso de recopilación de datos se llevó a cabo de la siguiente manera: se envió un correo electrónico de forma aleatoria a directores o secretarios académicos de las IES, invitándolos a participar en la investigación mediante un enlace al sitio web que contenía el cuestionario en línea.

Las encuestas anónimas se recopilaron durante de marzo y mayo de 2022. Al término de este periodo, se obtuvieron 239 cuestionarios completos, correspondientes a 25 IES ubicadas en 17 de las entidades federativas seleccionadas.

Resultados

Al ser una investigación exploratoria, se determinó utilizar un nivel de significancia de 0.10 para el análisis de datos (Herkenhoff, 2025), puesto que se busca, inicialmente, identificar posibles relaciones entre los factores. El análisis estadístico se realizó con el software STATA 19.0.

Análisis descriptivo

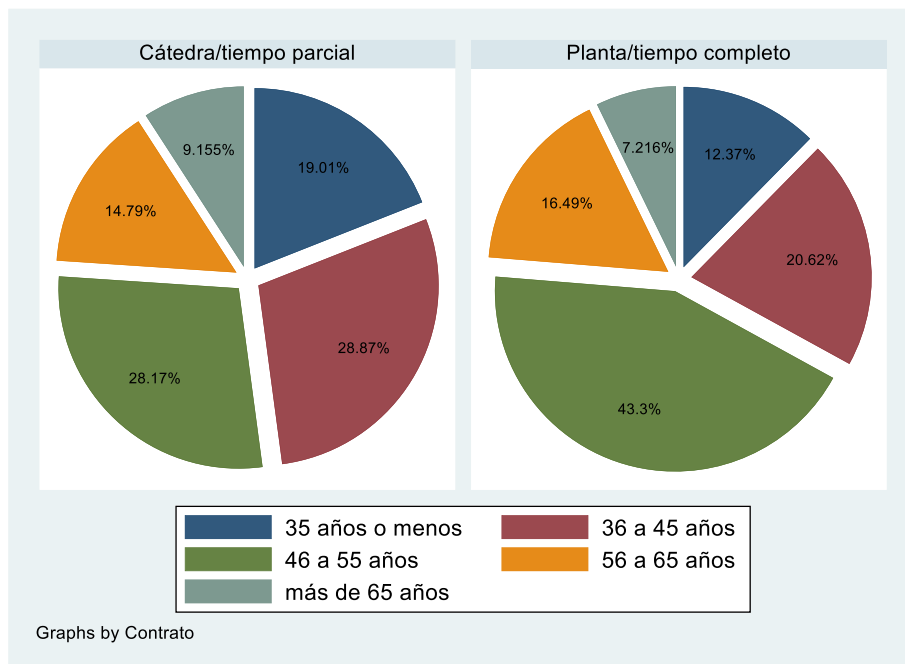
De los 239 participantes, el 30.96 % pertenecen a IES públicas, mientras que el resto se desempeña en instituciones privadas. En cuanto al género, el 55.56 % de los encuestados se identificó con el género masculino, el 43.21 % con el femenino, y el 1.23 % prefirió no

especificar.

Respecto a la edad, el 59.83 % del total de docentes se encuentra entre los 36 y 55 años; Mientras que el grupo de 65 años o más el menos representado (8.37 %).

Sobre el tipo de contrato, el 59.41% de los encuestados mencionaron ser docentes de cátedra o tiempo parcial; mientras que el 40.59% tienen contrato como planta o tiempo completo.

Fig. No. 1
Distribución del grupo etario por tipo de contrato



Nota: Elaboración propia.

De los docentes de cátedra o tiempo parcial, 57.04% tienen entre 36 y 55 años; mientras que, de los docentes de planta o tiempo completo, esos grupos etarios representan el 63.92% (Fig. No. 1).

Modelo general de regresión

Cada sección del cuestionario se refiere a un constructo que incide en la satisfacción laboral, de acuerdo con la revisión de literatura. Los resultados de cada sección se sumaron y se ajustaron a una escala de 1 (nivel mínimo) a 10 (nivel máximo), como se muestra en la Tabla No. 3.

Tabla No. 3
Factores que inciden en la satisfacción laboral

Variable	Obs	Media	Desv.			
			Estándar	Mín.	Máx.	
Percepciones Económicas	PE	239	6.851	1.665	2	10
Actividad laboral	AL	239	6.572	1.009	2	10
Desempeño	D	239	6.875	1.976	2	10
Capacitación	C	239	6.569	1.872	2	10
Clima y cultura organizacional	CCO	239	8.256	1.783	2	10
Capital social	CS	239	7.824	2.082	2	10

Nota: Elaboración propia.

Posterior al análisis descriptivo se procede a determinar las variables que tienen una relación significativa con el concepto de satisfacción laboral, para lo cual se analiza la matriz de correlación (Tabla No. 4).

Se observa que las relaciones entre los constructos y Satisfacción laboral son directas y significativas al nivel de 0.10, siendo Clima y cultura organizacional y Capital social las asociaciones más fuertes. Cabe señalar que las correlaciones entre constructos también son significativas y directas.

Tabla No. 4
Matriz de correlación

	SL	PE	AL	D	C	CCO	CS
SL	1.000						
PE	0.426*	1.000					
	0.000						
AL	0.407*	0.434*	1.000				
	0.000	0.000					
D	0.482*	0.434*	0.477*	1.000			
	0.000	0.000	0.000				
C	0.514*	0.422*	0.358*	0.669*	1.000		
	0.000	0.000	0.000	0.000			
CCO	0.634*	0.396*	0.475*	0.585*	0.675*	1.000	
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		
CS	0.653*	0.432*	0.411*	0.615*	0.646*	0.823*	1.000
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	

Nota: Elaboración propia.

Se aplicó un modelo de regresión lineal a toda la muestra y, con un nivel de significancia de 0.10, se concluye que Percepciones económicas, Clima y cultura organizacional y Capital social son los factores que influyen en la Satisfacción laboral de los docentes de IES (Tabla No. 5). Adicionalmente, los factores de inflación de varianza (VIF) son menores a 5, lo que indica que las correlaciones entre variables independientes (multicolinealidad) son moderadas.

En este caso, el modelo lineal es significativo al nivel de 0.10 y explica el 47.0% de la variabilidad de la satisfacción laboral.

Tabla No. 5
Coeficientes y estadísticos del modelo general de regresión

Modelo general				
SL	Coeficiente	P> t 	IC al 90%	VIF
PE	0.064	0.024	[0.018,0.111]	1.42
AL	0.067	0.163	[-0.012,0.146]	1.52
D	0.006	0.830	[-0.043,0.055]	2.22
C	0.023	0.481	[-0.031,0.077]	2.41
CCO	0.105	0.014	[0.035,0.175]	3.70
CS	0.135	0.000	[0.076,0.193]	3.48
_cons	1.003	0.000	[0.552,1.453]	-
R² ajustado	0.470			
F	36.19			
Prob>F	0.000			

Nota: Elaboración propia.

En las siguientes secciones, se presenta el comportamiento del modelo de regresión lineal para satisfacción laboral comparando los siguientes estratos:

- Tipo de contrato: Cátedra/tiempo parcial, Planta/tiempo completo.
- Género: Femenino, Masculino.
- Grupo etario: 35 años o menos, 36 a 45 años, 46 a 55 años, 56 o más años.
- Tipo de IES: Sostenimiento público, sostenimiento privado.

Modelo de regresión para tipo de contrato

Al estratificar la muestra por tipo de contrato (cátedra/tiempo parcial y planta/tiempo completo) y ajustar un modelo de regresión, se concluye que, con un nivel de significancia de 0.10, Percepciones económicas y Clima y cultura organizacional son los factores que influyen en la Satisfacción laboral de los docentes de IES con un contrato de Cátedra/Tiempo Parcial.

Mientras que, para los docentes Planta/tiempo completo, son las Percepciones económicas, Actividad Laboral y Capital social (Tabla No. 6). Al ser los VIF menores a 5, la multicolinealidad se considera moderada.

El modelo lineal para cátedras explica el 42.1% de la variabilidad de la satisfacción laboral; mientras que, para plantas, lo hace en un 52.7%. En ambos casos, los modelos lineales son significativos al nivel de 0.10.

Tabla No. 6

Coefficientes y estadísticos del modelo de regresión para docentes por tipo de contrato

SL	<u>Tipo de contrato</u>				<u>Tipo de contrato</u>			
	Cátedra/tiempo parcial				Planta/tiempo completo			
	Coefficiente	P> t	IC al 90%	VIF	Coefficiente	P> t	IC al 90%	VIF
PE	0.064	0.091	[0.002,0.126]	1.58	0.084	0.054	[0.012,0.156]	1.32
AL	-0.024	0.697	[-0.124,0.077]	1.67	0.241	0.003	[0.109,0.372]	1.40
D	-0.008	0.832	[-0.071,0.055]	2.10	0.037	0.459	[-0.046,0.120]	2.77
C	0.013	0.737	[-0.052,0.079]	2.03	0.029	0.611	[-0.065,0.123]	3.05
CCO	0.119	0.027	[0.031,0.206]	3.04	0.075	0.289	[-0.042,0.192]	4.38
CS	0.151	0.001	[0.076,0.226]	3.02	0.099	0.083	[0.005,0.192]	3.92
_cons	1.536	0.000	[0.970,2.101]	-	-0.059	0.900	[-0.832,0.715]	-
R²								
ajustado	0.412				0.527			
F	17.49				18.82			
Prob>F	0.000				0.000			

Nota: Elaboración propia.

Modelo de regresión para género

Posteriormente, se estratificó la muestra por género. En esta investigación solamente se analizaron los géneros del binarismo convencional (femenino, masculino), debido a que el número de otros géneros fue insuficiente.

El modelo lineal para el género femenino explica el 54.6% de la variabilidad de la satisfacción laboral, presentando un mayor ajuste que para el género masculino, el cual explica en 38.7%. En ambos casos, los modelos lineales son significativos al nivel de 0.10.



Tabla No. 7.

Coefficientes y estadísticos del modelo de regresión para docentes por género

SL	Género							
	Femenino		Masculino					
	Coefficiente	P> t	IC al 90%	VIF	Coefficiente	P> t	IC al 90%	VIF
PE	0.103	0.014	[0.035,0.172]	1.61	0.026	0.483	[-0.036,0.089]	1.32
AL	0.113	0.100	[0.000,0.226]	1.51	0.016	0.813	[-0.097,0.129]	1.70
D	0.001	0.973	[-0.066,0.069]	2.32	0.017	0.677	[-0.052,0.087]	2.09
C	-0.039	0.379	[-0.114,0.035]	2.71	0.106	0.025	[0.028,0.183]	2.12
CCO	0.134	0.015	[0.044,0.224]	3.66	-0.013	0.858	[-0.128,0.103]	4.12
CS	0.178	0.000	[0.099,0.257]	3.43	0.137	0.010	[0.050,0.224]	3.79
_cons	0.249	0.519	[-0.388,0.886]	-	2.007	0.000	[1.351,2.663]	-
R²								
ajustado	0.546				0.387			
F	28.27				11.31			
Prob>F	0.000				0.000			

Nota: Elaboración propia.

Se determina con un nivel de significancia de 0.10, que los constructos de Percepciones económicas, Actividad laboral, Clima y cultura organizacional y Capital social son los factores que influyen en la Satisfacción laboral de los docentes de IES de género femenino. Para el género masculino, los constructos con mayor efecto en la satisfacción laboral son Capacitación y Capital social. (Tabla No. 7). Nuevamente se observa que la multicolinealidad es moderada (VIF<5).

Modelo de regresión por grupo etario

Para este análisis se ajustó un modelo de regresión lineal para cada grupo etario.

Tabla No. 8

Coeficientes y estadísticos del modelo de regresión para docentes por grupo etario

<u>Grupo etario</u>								
35 años o menos					36 a 45 años			
SL	Coeficiente	P> t	IC al 90%	VIF	Coeficiente	P> t	IC al 90%	VIF
PE	0.097	0.271	[-0.050,0.243]	1.20	0.075	0.206	[-0.023,0.173]	2.00
AL	-0.175	0.336	[-0.478,0.128]	1.60	-0.075	0.454	[-0.243,0.092]	2.18
D	-0.034	0.701	[-0.181,0.114]	3.02	0.180	0.010	[0.067,0.292]	2.75
C	0.019	0.852	[-0.152,0.190]	2.54	-0.004	0.949	[-0.109,0.101]	2.37
CCO	0.220	0.093	[0.005,0.436]	4.58	0.002	0.983	[-0.143,0.146]	4.12
CS	0.078	0.496	[-0.114,0.271]	4.97	0.144	0.029	[0.037,0.251]	2.90
_cons	2.079	0.083	[0.112,4.046]	-	1.524	0.001	[0.767,2.281]	-
R²								
ajustado	0.301				0.488			
F	3.80				10.52			
Prob>F	0.006				0.000			

<u>Grupo etario</u>								
46 a 55 años					56 años o más			
SL	Coeficiente	P> t	IC al 90%	VIF	Coeficiente	P> t	IC al 90%	VIF
PE	0.020	0.671	[-0.057,0.096]	1.50	0.010	0.878	[-0.102,0.122]	1.92
AL	0.158	0.047	[0.028,0.289]	1.38	0.207	0.032	[0.050,0.365]	1.78
D	0.043	0.369	[-0.036,0.122]	2.49	-0.067	0.258	[-0.165,0.031]	1.80
C	-0.003	0.950	[-0.087,0.081]	2.58	0.059	0.421	[-0.062,0.180]	2.64
CCO	0.276	0.000	[0.156,0.396]	4.13	-0.003	0.977	[-0.162,0.157]	4.60
CS	0.007	0.910	[-0.095,0.109]	4.63	0.254	0.001	[0.129,0.379]	3.50
_cons	0.231	0.640	[-0.589,1.050]	-	0.711	0.184	[-0.174,1.597]	-
R²								
ajustado	0.561				0.504			
F	18.25				10.49			
Prob>F	0.000				0.000			

Nota: Elaboración propia.

Al nivel de significancia de 0.10, se concluye que la satisfacción laboral para docentes de 35 años o menos se ve afectada por el Clima y cultura organizacional. Para docentes de 36 a 45 años, los constructos más relevantes son Desempeño y Capital Social; mientras que, para docentes de 46 a 55 años, son Actividad laboral y Clima y cultura organizacional. En



cambio, para aquellos de 56 o más años, los constructos más importantes son Actividad laboral y Capital social (Tabla No. 8). Como los VIF son menores a 5, se considera una multicolinealidad moderada en el modelo.

En cuanto al ajuste del modelo lineal, la variabilidad explicada para el grupo etario de 35 años o menos es de 30.1%; para el grupo de 36 a 45 años es de 48.8%; en cuanto al grupo de 46 a 55 años, es de 56.1%, y para 56 años o más es de 50.4%. Es decir, el mayor ajuste se presenta en el grupo de 46 a 55 años y el menor, en el de 35 años o menos. Al nivel de 0.10, los modelos lineales por grupo etario son significativos.

Modelo de regresión por tipo de IES

Por último, se estratificó la muestra por el tipo de IES: sostenimiento público o privado. De esta forma, al nivel de significancia de 0.10, se concluye que Actividad laboral y Clima y cultura organizacional inciden en la satisfacción laboral para docentes que laboran en IES públicas. Cabe señalar que Capital social presentó un valor-p de 0.011. Por otro lado, solamente el Capital social influye en la satisfacción laboral de los docentes que laboran en IES privadas (Tabla No. 9). Adicionalmente, la multicolinealidad es moderada (VIF<5).

Tabla No.9

Coefficientes y estadísticos del modelo de regresión para docentes por tipo de IES

SL	IES							
	Pública				Privada			
	Coefficiente	P> t 	IC al 90%	VIF	Coefficiente	P> t 	IC al 90%	VIF
PE	0.081	0.115	[-0.004,0.166]	1.64	0.051	0.152	[-0.008,0.110]	1.29
AL	0.144	0.080	[0.009,0.280]	1.74	-0.019	0.766	[-0.125,0.087]	1.49
D	-0.006	0.914	[-0.094,0.082]	2.12	0.010	0.770	[-0.049,0.071]	2.20
C	0.010	0.871	[-0.097,0.118]	2.72	0.047	0.233	[-0.018,0.111]	2.13
CCO	0.135	0.057	[0.019,0.251]	3.41	0.086	0.155	[-0.014,0.186]	3.91
CS	0.140	0.011	[0.050,0.229]	2.49	0.146	0.003	[0.065,0.228]	4.12
_cons	0.361	0.407	[-0.361,1.082]	-	1.516	0.000	[0.866,2.166]	-
R²								
ajustado	0.530				0.399			
F	14.72				19.13			
Prob>F	0.000				0.000			

Nota: Elaboración propia.

Cabe señalar que el modelo lineal de las IES públicas explica el 53.0% de la variabilidad de la satisfacción laboral. En cambio, el modelo lineal para IES privadas la explica en 39.9%. En ambos casos, el modelo lineal es significativo al nivel de 0.10.



De los análisis anteriores se presenta la Tabla No. 10, donde se muestran los factores relevantes de forma estadística. De dicha tabla se deriva que, para la satisfacción laboral:

- Las Percepciones económicas son importantes de forma general. Sin embargo, para el género masculino como para los distintos grupos etarios y el tipo de IES no lo son.
- La Actividad laboral es relevante para docentes de tiempo completo, género femenino, de 46 años o más o que laboran en IES públicas.
- Sólo el Desempeño es significativo para docentes de 36 a 45 años, así como la Capacitación es únicamente representativa para el género masculino.
- El Clima y cultura organizacional es importante tanto de forma general como para los estratos de tiempo parcial, género femenino, edad hasta 35 años y de 46 a 55 años o laboran en IES públicas.
- Sólo los docentes de 35 años o menos y 46 a 55 años o que laboran en IES públicas no existe una relación entre el Capital social y la Satisfacción laboral.

Tabla No. 10
Resumen de los modelos

Constructo	General	Contrato		Género			Edad			Sostenimiento	
		Tiempo parcial	Tiempo completo	Femenino	Masculino	35 años o menos	36 a 45 años	46 a 55 años	56 años o más	Público	Privado
PE	*	*	*	*							
AL			*	*				*	*	*	
D							*				
C					*						
CCO	*	*		*		*		*		*	
CS	*	*	*	*	*	*		*	*		*

Nota: Elaboración propia. * Factores significativos al nivel de 0.10

CONCLUSIONES

Ante situaciones adversas, como la generada por la pandemia de Covid-19, las organizaciones tienen que reaccionar rápidamente para no perder la continuidad operativa. En muchas ocasiones toman decisiones como la reducción de salarios y el aumento en la intensidad del trabajo. En el caso de las IES, con el fin de cumplir con los periodos académicos, se adoptó principalmente la impartición de clases de forma remota.

Ante esto, la satisfacción laboral de los docentes en IES se vio influenciada por las

percepciones económicas, un cambio de paradigma tanto en las relaciones laborales como con los estudiantes; la carga de trabajo provocada por una nueva forma de impartir clases y la inseguridad laboral.

Según la literatura, una crisis no influye de manera general en la satisfacción laboral; sin embargo, incide en la percepción de algunos de sus componentes. Por ello, en esta investigación se estableció como objetivo analizar de forma exploratoria la relación entre la satisfacción laboral y los factores mencionados por diversos autores enfocados en docentes de las IES en México durante la pandemia de Covid-19.

Para alcanzar este objetivo, se crearon índices para cada factor, de acuerdo con lo encontrado en la literatura. Posteriormente, se ajustó un modelo de regresión lineal múltiple con la satisfacción laboral como variable dependiente para conocer cómo influyen dichos factores en la satisfacción laboral. Después se estratificó la muestra por tipo de contrato, género, grupo etario y tipo de sostenimiento de la IES para detectar cambios en las relaciones lineales.

De esta forma, este estudio muestra que los factores más importantes que afectan directamente la satisfacción laboral de los docentes de las IES durante un periodo de inestabilidad son las percepciones económicas, el clima y la cultura organizacionales, y el capital social. Este resultado está en línea con la principal conclusión de Fute et al. (2022), quienes establece que los docentes deben comprender que los valores laborales son cruciales para mejorar la satisfacción laboral, especialmente con un alto compromiso con su labor docente, y con Muspawi et al. (2025), al enfatizar que la satisfacción de los docentes se incrementa mediante un entorno laboral y una cultura organizacional positiva.

Cuando se realiza el análisis en distintos estratos, se observa que para los docentes del género masculino o de cualquier grupo etario, las percepciones económicas no son relevantes. Una explicación a ello es que, en periodos de inestabilidad, según Baluku et al. (2024), los docentes se mantuvieron en sus trabajos por las percepciones económicas.

Según este estudio, los dos constructos que menos inciden en la satisfacción laboral durante el confinamiento son desempeño y capacitación. El primero sólo es relevante para docentes con edades entre 36 y 45 años; mientras que el segundo, sólo para docentes masculinos.

A partir de esto, las IES deben diseñar estrategias para mejorar las percepciones económicas, crear políticas de reconocimiento e implementar un estilo de liderazgo que permita desarrollar una cultura de participación y respeto entre los docentes. De esta manera, las IES contarán con nuevos elementos que contribuirán al cumplimiento de su misión: educar a las futuras generaciones, generar conocimiento mediante la investigación y establecer vínculos con las empresas, contribuyendo al crecimiento de la sociedad, con los docentes jugando un papel central, ya que participan en el desarrollo de programas educativos de

calidad y la generación de conocimiento a través de la investigación académica, la reputación de las universidades y la relación con su entorno económico y social.

Basadas en los hallazgos de esta investigación, se enumeran algunas acciones que puedan servir para el diseño de estrategias y acrecentar la satisfacción laboral de los docentes en las IES, no sólo en periodos de inestabilidad (Tabla No. 11).

Tabla No. 11.
Acciones para contrarrestar la insatisfacción laboral

Autor	Propuesta
Kramer et al. (2014)	Establecer un sistema de antigüedad justo y unilateral como medio equitativo de mostrar aprecio por el compromiso con el trabajo de docentes de cátedra.
Dorasamy y Letooane (2015)	Mejorar los salarios y crear un programa de recompensas como vacaciones pagadas, oportunidades de progresión profesional e incentivos monetarios.
Okay-Somerville y Scholarios (2019)	Invertir en el desarrollo de la fuerza laboral.
Meng y Berger (2019)	Mejorar el compromiso y el desempeño laboral mediante el desarrollo de una cultura organizacional.
Wijaya et al. (2020)	Diseñar políticas de género, desarrollando entornos amigables para las mujeres, por ejemplo.
Virgana y Fitriani (2025)	Empoderar a los docentes a través de un liderazgo transformacional.

Nota: Elaboración propia.

Por todo lo anterior y con la educación superior como un activo estratégico, los países latinoamericanos como México generarán conocimiento y formarán capital humano adecuado para crear una sociedad más justa y una economía más competitiva. Además, enfocarse en aspectos como el salario, la comunicación y el trabajo en tiempos de inestabilidad es crucial para aumentar la satisfacción laboral de los docentes y brindarles seguridad en momentos de crisis, reduciendo la rotación laboral.

Si bien es cierto que la pandemia de COVID-19 representó un cambio de paradigma en las prácticas docentes, es necesario considerar la posible permanencia de algunas de estas transformaciones en el periodo post-pandémico. La adopción acelerada de tecnologías digitales, la flexibilización de los modelos pedagógicos y la reconfiguración de las relaciones entre docentes, estudiantes e instituciones podrían no ser fenómenos transitorios. En este



sentido, resulta fundamental continuar monitoreando y evaluando cómo estas condiciones permanecen o evolucionan más allá del contexto de emergencia sanitaria.

Limitaciones del modelo y líneas futuras de investigación

Entre las limitaciones metodológicas que se presentaron en este estudio están: en primer lugar, no todas las variables incluidas resultaron estadísticamente significativas en los distintos modelos estratificados, posiblemente debido a la presencia de factores que no se consideraron en el instrumento.

Si bien se exploraron diferencias entre estratos, no se incorporaron términos de interacción entre variables en los modelos, lo que permitiría identificar efectos combinados más complejos, por ejemplo, entre género y tipo de contrato, o entre edad y capital social, lo cual representa una línea futura de investigación.

Asimismo, no se probaron otros modelos alternativos, debido al carácter exploratorio del estudio. Sin embargo, futuras investigaciones podrían comparar diferentes enfoques para evaluar o confirmar la robustez de los hallazgos, obteniendo un tamaño de muestra mayor que permita el uso de otras metodologías.

Otra cuestión que debe considerarse es el posible sesgo de autoselección, ya que la participación en la encuesta fue voluntaria. Es probable que los docentes con mayor interés en el tema o con experiencias particularmente positivas o negativas hayan estado más dispuestos a responder, lo que podría limitar la generalización de los resultados, lo que representaría otra línea futura de investigación.

Finalmente, sería pertinente realizar un nuevo estudio que permita monitorear y evaluar si las condiciones identificadas en esta investigación han persistido o han evolucionado después de la pandemia. Asimismo, se sugiere analizar distintos estratos de antigüedad laboral, con el objetivo de identificar estrategias que contribuyan a reducir la tasa de rotación, especialmente durante el primer año de incorporación docente.

Anexo No. 1

Constructo	Reactivo
Percepciones Económicas (PE)	Estoy satisfecho con las percepciones que me pagan en esta institución.
	Las percepciones que recibo son competitivas con otras instituciones.
	Conozco el tabulador y las políticas en que se determinan los aumentos salariales.
	Los incrementos a mis percepciones son bajos y poco frecuentes.
	Las percepciones que recibo están acordes con las responsabilidades que tengo.
	Me siento apreciado por la institución al ver mi pago.
Actividad laboral (AL)	Estoy satisfecho con el trabajo asignado por la institución.
	El trabajo que me asigna la institución es relevante y coadyuva en mi crecimiento profesional.
	El sistema de comunicación institucional me permite conocer la información relevante y atenderla prioritariamente.
	El trabajo en equipo me permite realizar las actividades de forma eficaz y eficiente.
	El rendimiento de la facultad/departamento donde laboro es excelente.
	Considero que el estándar de rendimiento en la institución es bajo.
	Tengo tiempo de realizar otras actividades, por ejemplo, investigación.
	Considero que cada día tengo más actividades por realizar.
	Tengo que disponer de más tiempo para preparar material para los cursos.
	Considero que mis actividades dentro de la institución no han aumentado.
Recibo demasiadas instrucciones para realizar mi trabajo.	
Los procedimientos obstaculizan realizar un buen trabajo.	
Considero que pasamos mucho tiempo en reuniones.	
Desempeño (D)	La institución me da a conocer el sistema de evaluación del desempeño.
	El sistema de evaluación del desempeño institucional motiva a mi crecimiento profesional.
	El sistema de evaluación del desempeño institucional permite mi promoción.
	Existe una cultura de participación para fijar metas.
	Existe un programa de reconocimientos por desempeño.
Capacitación (C)	Los cursos de capacitación que imparte la institución son valiosos para mi crecimiento profesional.



	La capacitación ofrecida es de calidad.
	La capacitación que ofrece la institución se considera para un aumento salarial.
	Mi departamento ofrece apoyos para el desarrollo profesional.
	La misión, la visión y los objetivos permiten visualizar hacia dónde se dirige la institución.
	La misión, la visión y los objetivos de la institución permiten visualizar qué espera la institución de mí.
	Existe una buena comunicación con mi jefe inmediato.
Clima y cultura organizacional (CCO)	Mi jefe inmediato superior promueve un ambiente agradable de trabajo.
	Considero que mi jefe inmediato superior es un líder.
	Mi jefe inmediato superior apoya mi desarrollo personal y profesional.
	La relación con mis colegas es sana.
	Tengo una buena relación con el personal de apoyo.
	La relación con el personal administrativo es cordial.
	En términos generales, el ambiente laboral en la facultad/departamento donde laboro es agradable.
	En términos generales, me siento parte de la institución.
Capital social (CS)	En la institución en la que trabajo puedo expresar libremente mis opiniones.
	Puedo confiar en que las decisiones de la institución nos beneficiarán a todos.
	Puedo confiar en mi jefe inmediato.
Satisfacción laboral (SL)	De manera general, ¿qué tan satisfecho me siento con mi trabajo?

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adeniji, A., Salau, O., Awe, K., y Oludayo, O. (2018). Survey datasets on organisational climate and job satisfaction among academic staff in some selected private universities in Southwest Nigeria. Data in Brief, 19, 1688–1693. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2018.06.001>
- Anita, R. F. (2021). Job satisfaction in Hungary – Comparative study. Economics and Sociology, 14(2), 331–349. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2021/14-2/18>
- Baluku, M. M., Kobusingye, L. K., Ouma, S., Musanje, K., Matagi, L., y Namale, B. (2024). Job Insecurity during the COVID-19 Pandemic, Teachers' Psychological Wellbeing, and Job



- Attitudes: Organizational Compassion as a Buffer. *International Journal of Applied Positive Psychology*, 9(2), 1–22. <https://doi.org/10.1007/s41042-024-00146-5>
- Bowling, N., y Cucina, J. M. (2015). Robert Hoppock: Early Job Satisfaction and Vocational Guidance Pioneer. *The Industrial-Organizational Psychologist*, 53(2), 109–117. <http://www.siop.org/tip/oct15/pdfs/hc.pdf>
- Domínguez Aguirre, L. R., Ramírez Campos, Á. F., y García Méndez, A. (2013). El Clima Laboral Como Un Elemento Del Compromiso Organizacional. *Revista Nacional de Administración*, 4(1), 59–70. <https://doi.org/10.22458/rna.v4i1.533>
- Dorasamy, N., y Letoane, M. K. (2015). Job and career satisfaction in higher education institutions: A case study of university “A” in South Africa. *Problems and Perspectives in Management*, 13(4), 259–270.
- Ezzeddine, M., Daouk, A., Hassanein, F., Yassine, D., y Hamieh, M. B. (2024). Changing the nature of traditional workplace and evolving virtual work intensity environment; experience of university staff during Covid-19. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(8), 5135. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i8.5135>
- Fute, A., Oubibi, M., Sun, B., Zhou, Y., y Xiao, W. (2022). Work Values Predict Job Satisfaction among Chinese Teachers during COVID-19: The Mediation Role of Work Engagement. *Sustainability (Switzerland)*, 14(3), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su14031353>
- Gutiérrez-Banegas, A. (2020). Satisfacción laboral: factor clave en la retención de docentes en instituciones de educación superior. In J. Gairín Sallán, A. Díaz-Vicario, & C. I. Suárez (Eds.), *CIEDO2020-Libro de Actas Completo* (pp. 715–720). Wolters Kluwer.
- Gutiérrez-Banegas, A., Olivera Pérez, E., Bastida-Escamilla, E., y Castillo Soto, M. (2022). Job satisfaction factors during an economic crisis. A systematic review. *Visión de Futuro*, 22(2), 22–35. <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2022.26.02.001.en>
- Hackman, J.R. y Oldham, G.R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory Organizational. *Behavior and Human Performance*, 60, 157-170.
- Herkenhoff, L., Fogli, J. (2025). Significance Tests Part 1. In: *Applied Statistics for Business and Management using Microsoft Excel*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-46371-6_11
- Kramer, A. L., Gloeckner, G. W., y Jacoby, D. (2014). Roads Scholars: Part-Time Faculty Job Satisfaction in Community Colleges. *Community College Journal of Research and Practice*, 38(4), 287–299. <https://doi.org/10.1080/10668926.2010.485005>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297–1349).
- Meng, J., & Berger, B. K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals’ job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45(1), 64–75.



<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.11.002>

- Mérida-López, S., Extremera, N., Quintana-Orts, C., y Rey, L. (2019). In pursuit of job satisfaction and happiness: Testing the interactive contribution of emotion-regulation ability and workplace social support. *Scandinavian Journal of Psychology*, 60(1), 59–66. <https://doi.org/10.1111/sjop.12483>
- Mosquera, P., Albuquerque, P. C., y Picoto, W. N. (2022). Is Online Teaching Challenging Faculty Well-Being? *Administrative Sciences*, 12(4). <https://doi.org/10.3390/admsci12040147>
- Muspawi, M., Sofwan, M., Yantoro, Mulyadi, y Septiana, R. R. (2025). The Influence Of Work Environment And Organizational Culture On Teacher Job Satisfaction In Supporting Economic Development In The Education Sector. *Jurnal Ilmiah Ilmu Terapan Universitas Jambi*, 9(2), 562–576. <https://doi.org/10.22437/jiituj.v9i2.37378>
- Okay-Somerville, B., y Scholarios, D. (2019). A multilevel examination of skills-oriented human resource management and perceived skill utilization during recession: Implications for the well-being of all workers. *Human Resource Management*, 58(2), 139–154. <https://doi.org/10.1002/hrm.21941>
- Pichler, F., y Wallace, C. (2009). What are the reasons for differences in job satisfaction across europe? Individual, compositional, and institutional explanations. *European Sociological Review*, 25(5), 535–549. <https://doi.org/10.1093/esr/jcn070>
- Secretaría de Educación Pública. (n.d.). Sistema Interactivo de Consulta de Estadística Educativa Ciclo 2019-2020. <https://www.planeacion.sep.gob.mx/principalescifras>
- Seminara, M. P. (2021). De los efectos de la pandemia COVID -19 sobre la deserción universitaria: desgaste docente y bienestar psicológico estudiantil. *Revista Educación Superior y Sociedad (ESS)*, 33(2), 402–421. <https://doi.org/10.54674/ess.v33i2.360>
- Sharma, B. (2014). A study on faculty retention in higher education. *Journal of Indian Research*, 2(2), 165–173.
- Soni, S., y Jain, T. (2021). Working from Home and Work-Family Balance: A Study of Women Educators during Lockdown. *Asian Women*, 37(4), 99–123. <https://doi.org/https://doi.org/10.14431/aw.2021.12.37.4.99>
- Spector, P. (1994). *Job satisfaction survey*. Tampa, Florida: Department of Psychology, University. <http://xa.yimg.com/kq/groups/19868774/1970069545/name/survey.pdf>
- Virgana, V., y Fitriani, A. (2025). Transformative leadership: cultivating teacher excellence through satisfaction, environment, and self-efficacy. *Journal of Education and Learning*, 19(2), 1065–1073. <https://doi.org/10.11591/edulearn.v19i2.21837>
- Wijaya, N. H. S., Prajogo, W., y Kusumawati, H. (2020). Collaborative school culture and educators' job satisfaction relationship: Gender as a moderator. *Problems and Perspectives in Management*, 18(1), 428–437.



[https://doi.org/10.21511/ppm.18\(1\).2020.37](https://doi.org/10.21511/ppm.18(1).2020.37)

RESUMEN BIOGRÁFICO

Ana Gutiérrez-Banegas

Doctora en Planeación Estratégica y Gestión de la Tecnología por UPAEP, con formación en Actuaría, Logística y Economía Aplicada. Especialista en estadística y diseño de experimentos, ha sido profesora en instituciones como ITESM, Ibero, Anáhuac y UAM. Autora de libros y artículos académicos, también ha colaborado como traductora, revisora técnica y consultora. Es evaluadora certificada de alemán y ha participado en diversos congresos. Su trabajo destaca por integrar análisis cuantitativo con enfoque ético y educativo. Sus áreas de investigación son análisis de decisiones, estadística industrial y gestión de la calidad.

Emmanuel Olivera Pérez

Doctor en Economía por la UDLAP, especializado en Econometría Aplicada. Realizó un posdoctorado en Planeación Estratégica en UPAEP. Investiga temas como decisiones, sector público y organización industrial, con dominio técnico en STATA. Tiene experiencia docente en posgrado y como consultor en BUAP, especializado en el modelo EFQM. Fue asesor gubernamental en Puebla en desarrollo rural y medio ambiente. Participa como comentarista económico en medios como Puebla TV, Televisa y Radio BUAP. Actualmente es Profesor-Investigador en Doctorado de Planeación Estratégica y miembro del SNI como Candidato.

