

MEJORANDO LA SATISFACCIÓN LABORAL DOCENTE: CLAVE PARA LA RETENCIÓN Y LA CALIDAD EDUCATIVA

Christian Lazcano, Doctor en Educación, Pontificia Universidad Católica de Chile. Director Magíster en Liderazgo y Gestión Educativa, Facultad de Educación UDD.

Sara Galilea, Magíster en Políticas Públicas, Universidad de Edimburgo. Coordinadora de postgrado, Facultad de Educación UDD.

Stefanie Wenderoth, Magíster en Educación Mención Estudios Curriculares, Pontificia Universidad Católica de Chile. Coordinadora de Prácticas Pedagogía en Educación Básica, Facultad de Educación UDD.

RESUMEN EJECUTIVO

La satisfacción laboral de los docentes es un factor crítico para el éxito educativo y la retención de los profesores en el sistema (Madigan & Kim, 2021; González-Escobar et al., 2020). Este **Policy Brief** explora los factores que afectan esta satisfacción laboral, basándose en un análisis de datos de TALIS 2018 en cinco países latinoamericanos. Según el análisis, factores como la cooperación entre docentes, la autoeficacia y la participación de stakeholders influyen positivamente en su satisfacción laboral, mientras que el estrés laboral tiene un impacto negativo significativo. Así, el estudio revela la importancia de crear ambientes escolares de apoyo para mejorar el bienestar docente y mitigar la deserción. A medida que las tasas de matrícula en carreras de pedagogía disminuyen y la deserción docente aumenta, resulta vital implementar políticas que mejoren las condiciones laborales de los profesores y fortalezcan el atractivo de la profesión docente

EL PROBLEMA

La profesión docente enfrenta una creciente crisis. La matrícula en programas de pedagogía ha disminuido en los últimos años (Benavente et al., 2024). Esta tendencia, junto con la preocupación por la deserción entre los docentes en ejercicio (OECD, 2020), ha dejado vacantes difíciles de cubrir y ha afectado la continuidad educativa. Este fenómeno no es exclusivo de Chile, sino compartido entre diversos países de América Latina. Estos países enfrentan dos retos cruciales: incrementar el número de docentes para abordar la escasez anticipada y, al mismo tiempo, mejorar las competencias y la calidad de su fuerza laboral educativa (Elacqua et al., 2022).

Entendiendo que la satisfacción laboral ha sido identificada como un predictor de la permanencia de los

docentes en el sistema educativo (Madigan & Kim, 2021), conocer los factores que influyen en la satisfacción docente puede ayudar a identificar estrategias para retener y motivar a los profesores, mitigando así la escasez de maestros en la región (González-Escobar et al., 2020).

CONTEXTO

En Chile, la satisfacción laboral de los docentes se ha convertido en un tema crítico para la mejora de la calidad educativa. Los desafíos que enfrentan los docentes —cargas excesivas de trabajo, falta de desarrollo profesional adecuado y escasa participación en la toma de decisiones escolares (MINEDUC, 2016)— amenazan sus niveles de satisfacción laboral y consecuentes tasas de atracción y retención.

Lo anterior, sumado al amplio consenso académico respecto a que el desempeño docente es uno de los factores intraescuela con mayor impacto en el aprendizaje y desarrollo de los estudiantes (Cabezas y Claro, 2011; Darling-Hammond, 2003), ha llevado a que el fortalecimiento y la mejora de la calidad de la profesión docente se conviertan en una de las principales prioridades de las políticas educativas del país. Así, se han promovido una serie de políticas públicas, tales como el Sistema de Desarrollo Profesional Docente, que buscan fortalecer la profesión.

No obstante, a pesar de las políticas públicas implementadas, los resultados han sido insuficientes para mitigar los niveles de estrés y mejorar el bienestar laboral de los docentes (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020). Las políticas actuales han logrado avances parciales, pero aún nos encontramos explorando sus efectos en el bienestar docente.

MÉTODO

El presente estudio se basó en datos de la **Teaching and Learning International Survey (TALIS)**, un estudio internacional administrado por la OCDE, que tiene como objetivo recopilar información sobre el entorno de aprendizaje y las condiciones de trabajo de los docentes. La edición de **TALIS 2018** encuestó a más de 11.000 docentes en 850 escuelas de cinco países latinoamericanos: Chile, Argentina (CABA), Colombia, México y Brasil (OECD, 2019). El muestreo fue estratificado en dos niveles: primero, se seleccionaron aleatoriamente las escuelas, y luego los docentes dentro de cada escuela, garantizando una representación adecuada de las características de la población educativa en cada país (Johnson & Christensen, 2019).

Para analizar los datos, se utilizó un enfoque cuantitativo basado en un análisis multinivel. Esta metodología fue seleccionada debido a la estructura jerárquica de los datos, que permite considerar tanto las características de los docentes como de las escuelas en las que trabajan, reflejando la complejidad de los contextos educativos (Raudenbush & Bryk, 2002).

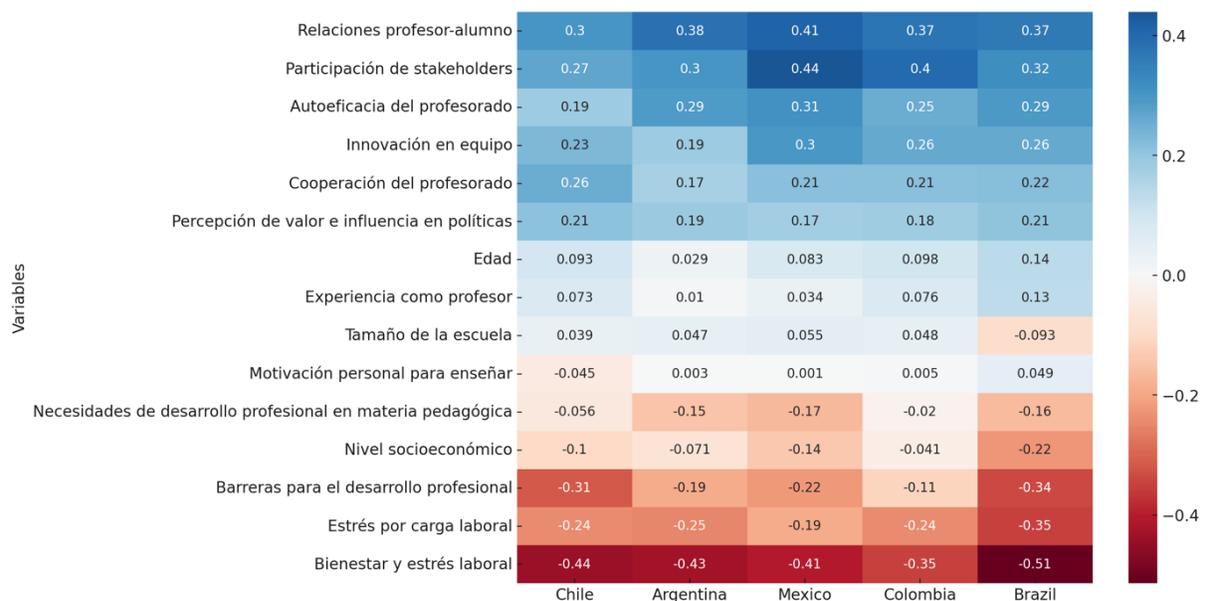
El análisis multinivel permitió descomponer la varianza en dos niveles: el nivel individual (docente) y el nivel organizacional (escuela). A nivel individual, se incluyeron variables como la autoeficacia docente, el estrés laboral y la cooperación entre docentes, todas ellas medidas a través de escalas dentro del mismo cuestionario (Kasalak & Dagyar, 2020; Banerjee et al., 2017). A nivel organizacional, se incluyeron factores como el tamaño de la escuela, las relaciones entre docentes y estudiantes y la participación de los stakeholders en la toma de decisiones escolares (Liu et al., 2023).

Finalmente, se aplicaron ponderaciones muestrales tanto a nivel docente como escolar para asegurar la validez y representatividad de los resultados (Lohr, 2021). Este enfoque permitió una evaluación robusta de los factores que influyen en la satisfacción laboral de los docentes, proporcionando una comprensión detallada de cómo interactúan las características individuales y organizacionales en distintos contextos educativos.

HALLAZGOS

El análisis de correlación (ver figura 1) muestra que la **cooperación entre docentes** está asociada con una mayor satisfacción laboral en la mayoría de los países estudiados, siendo Chile y Argentina los que presentan las correlaciones más altas ($r=0.45$ y $r=0.42$, respectivamente). En Colombia, sin embargo, esta relación es más débil. La **autoeficacia** también se correlaciona positivamente con la satisfacción en todos los países, con Argentina mostrando la correlación más fuerte ($r=0.50$). En contraste, el **estrés laboral** tiene una correlación negativa significativa con la satisfacción en todos los contextos, siendo Chile el país con la relación más negativa ($r=-0.38$). Predictores organizacionales como la **participación de los actores relevantes** muestran correlaciones significativas y de distinta magnitud.

Figura 1. Correlaciones entre variables de interés y satisfacción laboral docente.



Efectos a nivel individual

Al observar los resultados de la regresión con puntajes estandarizados, vemos que la **cooperación entre docentes** es un predictor positivo significativo de la satisfacción laboral en todos los países estudiados, siendo más fuerte en Chile ($\gamma=0.136$, $p<.001$) y Argentina ($\gamma=0.128$, $p<.001$). Esto sugiere que los docentes que trabajan en entornos donde se promueve la colaboración experimentan niveles más altos de satisfacción laboral.

La **autoeficacia docente**, o la percepción de los docentes sobre su propia competencia, también es un predictor fuerte de la satisfacción. En Argentina, el efecto de la autoeficacia es particularmente notable ($\gamma=0.207$, $p<.001$), lo que sugiere que la confianza en las habilidades de enseñanza tiene un impacto sustancial en el bienestar de los docentes.

Por otro lado, el **estrés laboral** muestra un efecto negativo robusto en la satisfacción docente. Chile destaca nuevamente por tener el efecto negativo más fuerte ($\gamma=-0.378$, $p<.001$), lo que indica que los docentes que experimentan mayores niveles de estrés laboral informan significativamente menores niveles de satisfacción. Si bien esto es intuitivo es importante fijarse en la magnitud del efecto. Este hallazgo subraya la importancia de implementar políticas que reduzcan el estrés en el entorno laboral docente.

Los efectos de la **necesidad de desarrollo profesional** son más complejos. Si bien en la mayoría de los países este factor no parece ser un predictor significativo de la satisfacción, en Brasil se observa un efecto negativo modesto ($\gamma=-0.063$, $p<.01$). Esto podría indicar que las barreras para el acceso a oportunidades de desarrollo profesional pueden afectar negativamente la satisfacción laboral en ciertos contextos. De todos modos, este efecto parece ser pequeño.

Efectos a nivel organizacional

A nivel organizacional, las **relaciones positivas entre docentes y estudiantes** son un predictor importante para la satisfacción laboral, con efectos particularmente fuertes en Argentina ($\gamma=0.479$, $p<.001$) y Brasil ($\gamma=0.403$, $p<.001$). Esto sugiere que un entorno donde los docentes sienten que tienen buenas relaciones con sus estudiantes su satisfacción en el trabajo es mayor. Sin embargo, en Chile esta variable no mostraría efectos significativos.

Otro predictor organizacional relevante es la **participación de los stakeholders** en la toma de decisiones escolares, con efectos significativos en Chile ($\gamma=0.509$, $p<.001$) y otros países como Argentina y Colombia. Este

hallazgo subraya la importancia de una cultura participativa en la escuela que incluya a docentes, padres y estudiantes como actores clave en la mejora del entorno educativo.

Frases clave

- **La cooperación entre docentes tiene un impacto positivo significativo en la satisfacción laboral en todos los países analizados, con un efecto particularmente destacado en Chile.**

- **El estrés laboral, causado por sobrecarga de trabajo, es uno de los mayores desafíos para el bienestar docente.**

- **Crear ambientes de participación entre los distintos actores educativos puede potenciar la satisfacción laboral docente.**

Recomendaciones

- **Para la comunidad educativa:** Se recomienda implementar programas de apoyo entre docentes para aumentar la cooperación y el intercambio de mejores prácticas. Además, es crucial reducir la carga administrativa y proporcionar más tiempo para el desarrollo profesional. Por otra parte, incentivar a los profesores y a la comunidad educativa a ser actores activos en la toma de decisiones de ciertos aspectos a nivel escolar puede ser beneficioso.

- **Para los elaboradores de políticas públicas:** Las políticas deben enfocarse en la creación de entornos colaborativos que fortalezcan la autoeficacia docente y reduzcan el estrés relacionado con el trabajo. Asimismo, es necesario identificar cuáles son los espacios de participación en la que los profesores pueden contribuir a la mejora escolar.

La implementación de estas recomendaciones requiere un enfoque integrado que considere las particularidades del contexto chileno y promueva un cambio estructural en las escuelas, con el fin de mejorar tanto el bienestar docente como los resultados educativos.

RECOMENDACIONES

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2020). La crisis de la desigualdad: América Latina y el Caribe en la encrucijada (M. Busso & J. Messina, Eds.). Banco Interamericano de Desarrollo. <https://dds.cepal.org/redesoc/publicacion?id=5349#:~:text=Am%C3%Agrica%20Latina%20y%20el%20Caribe%20es%20una%20de%20las%20regiones,la%20media%20del%20mundo%20industrializado>

Banerjee, P., Steffens, N. K., & Haslam, S. A. (2017). Collective teacher efficacy: Its meaning, measure, and impact. *Teaching and Teacher Education*, 65, 79-88.

Benavente, V. N., Olgúin, P. R., Lara, M. Q., Cabezas, B. T., Valenzuela, I., Ibacache, A., & Arriagada, I. C. (2024). Aquí faltan profesoras y profesores: Estudio del déficit docente en la región de Tarapacá. *Revista Reflexión e Investigación Educativa*, 6(1), 1-12.

Cabezas, V., & Claro, F. (2011). Valoración social del profesor en Chile: ¿Cómo atraer a alumnos talentosos a estudiar pedagogía? Centro de Políticas Públicas UC. <https://politicaspublicas.uc.cl/publicaciones/valoracion-social-del-profesor-en-chile-como-atraer-a-alumnos-talentosos-a-estudiar-pedagogia>

Darling-Hammond, L. (2003). Keeping good teachers: Why it matters, what leaders can do. *Educational Leadership*, 60(8), 6-13.

Elacqua, G., Jaimovich, A., Pérez-Nuñez, G., Hincapié, D., Gómez, C., Sánchez, M. J., ... & Walker, J. (2022). ¿Quiénes estudian pedagogía en América Latina y el Caribe?: Tendencias y desafíos en el perfil de los futuros docentes. Banco Interamericano de Desarrollo.

González-Escobar, M. C., Parra-Cortés, E. I., & Gómez, J. E. (2020). Teacher attrition and retention: A study of teacher job satisfaction and motivation in Colombia. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 52(2), 135-147.

Johnson, R. B., & Christensen, L. (2019). *Educational research: Quantitative, qualitative, and mixed approaches*. Sage publications.

Kasalak, G., & Dagyar, M. (2020). The effect of teacher self-efficacy on teacher burnout: A meta-analysis study. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 20(4), 56-75.

Liu, S., Wang, M., & Hallinger, P. (2023). Teacher satisfaction and organizational climate: The role of school leadership. *Journal of Educational Administration*, 61(3), 351-367.

Lohr, S. L. (2021). *Sampling: Design and Analysis* (3rd ed.). CRC Press.

Madigan, D. J., & Kim, L. E. (2021). Towards an understanding of teacher attrition: A meta-analysis of burnout, job satisfaction, and other correlates. *Educational Research Review*, 34, 100397.

Ministerio de Educación de Chile (MINEDUC). (2016). Informe Mesa de Condiciones Laborales y Agobio Escolar. <https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2016/03/Info-Mesa-de-Condiciones-Agobio-23-FEB-2016.pdf>

OECD. (2020). TALIS 2018 Results (Volume II): Teachers and School Leaders as Valued Professionals. TALIS, OECD Publishing.

Raudenbush, S. W., & Bryk, A. S. (2002). *Hierarchical Linear Models: Applications and Data Analysis Methods* (2nd ed.). Sage Publications.

SIGUENOS

