

# Recursos y demandas asociados con la intención de dejar o permanecer en el cargo de Director/a de un Centro Escolar: Mediación del Compromiso Afectivo y el Stress Laboral

**Carmen Montecinos, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso;  
Claudio Allende, Juan Pablo Valenzuela, Xavier Vanni  
CIAE, Universidad de Chile**

Webinar "Trayectorias de directoras y directores: aprendizajes para una carrera directiva en Chile"

Marzo 18, 2024

FONDECYT #1210762; PIA-ANID Proyecto FB0003



## PROBLEMA DE INVESTIGACION

### Escasez y Rotación de Director/as Escolares

- El estrés físico y emocional disminuye la calidad de vida y el bienestar de los y los líderes escolares y esto afecta su desempeño laboral.
- Lo/as directorxs no tienen control total sobre su trabajo. Su bienestar o estrés no son exclusivamente productos de los recursos personales
- Mejorar el bienestar de lo/as directorxs y, a su vez, su desempeño laboral implica comprender los recursos y demandas que se generan desde las políticas nacionales y locales y desde el trabajo diario en un centro escolar específico (Chen et al., 2023)
- Relación entre el apoyo del sostenedor, los atributos del centro educativo, la percepción del director/a sobre las demandas y recursos laborales influyen en su bienestar psicológico, nivel de estrés y compromiso ocupacional y la intención de permanecer o dejar el puesto. (Collie et al., 2020; Levin & Bradley, 2019).

## OBJETIVO GENERAL

Explorar las percepciones de directorxs sobre las demandas y recursos laborales y su relación con el compromiso ocupacional, el estrés y la decisión de dejar o continuar en el centro escolar.

Comprender estas relaciones puede ayudar a diseñar políticas para atraer y retener directores eficaces, así como el currículo para la formación previo al servicio y durante el servicio para proporcionar recursos personales para afrontar mejor las complejidades de su trabajo.

# MARCO CONCEPTUAL

## Modelo de Demandas y Recursos Laborales (JD-R) (Bakker and Demerouti, 2017)



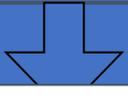
### **Demandas:**

Aspectos físicos, sociales u organizativos del trabajo que requieren un esfuerzo físico o psicológico sostenido.

### **Recursos:**

Aspectos del trabajo que pueden reducir las demandas laborales, facilitan el logro de los objetivos laborales o promueven el crecimiento, el aprendizaje y el desarrollo personal.

## Consecuencias potenciales



Dos procesos relativamente independientes:

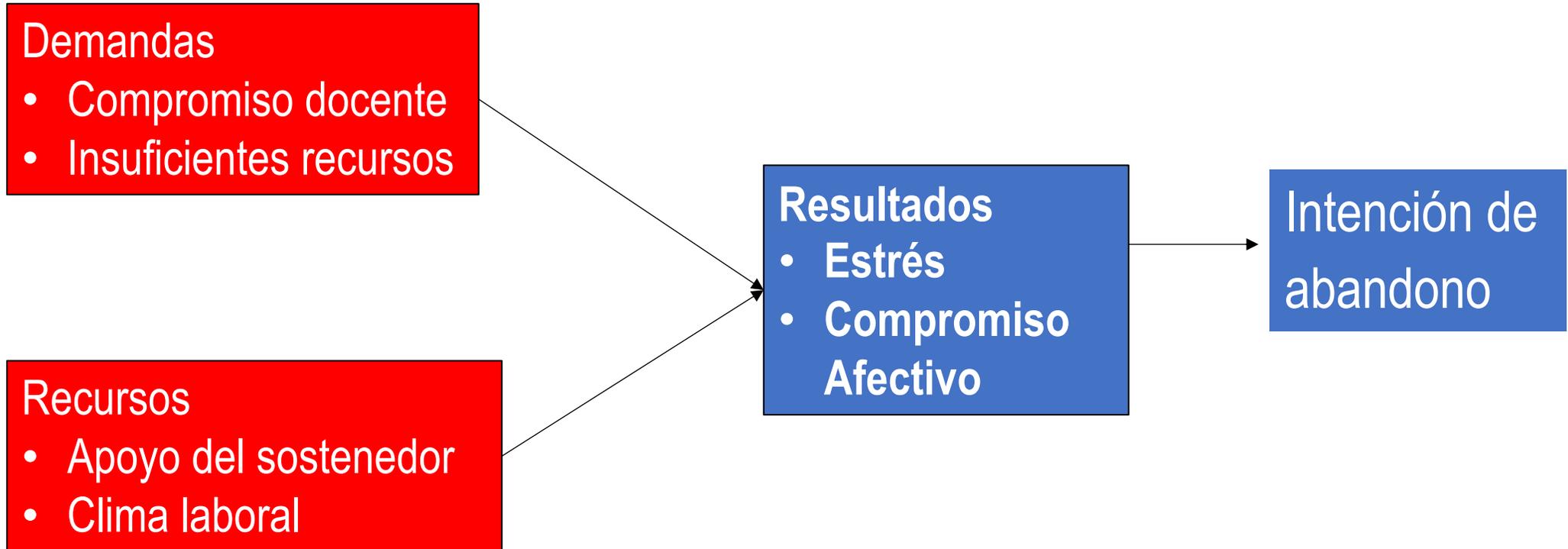
Las exigencias laborales excesivas pueden disminuir el bienestar de a través de la generación de estrés.

Los recursos pueden tener potencial motivacional, conducir a una mayor satisfacción laboral, compromiso organizacional e intención de permanecer en el puesto (Hu et al., 2011)

## Compromiso afectivo con la organización

- Tres tipos de compromisos organizacionales
  - compromiso de continuidad (costo),
  - compromiso normativo (obligación)
  - compromiso afectivo (apego) (Meyer & Allen., 1993)
- **Un estado psicológico relacionado con el apego psicológico de un empleado a su organización.**

# FIGURA 1 . MODELO TEÓRICO



# METODOLOGIA

Encuesta Online (2021) base de datos de director/a- Ministerio de Educación

Variables:

**Compromiso organizacional** (siete ítems adaptada de un instrumento desarrollado por Meyer y Allen: escala Likert de 4 puntos (Totalmente en desacuerdo a Totalmente de acuerdo))

## Ítems adaptados de TALIS 2013

- Factores que generan estrés laboral (13 ítems)
- Dificultades para impartir educación de calidad(14 ítems)
- Recursos (13 ítems)
- Intención cambio de EE: factores que motivarían a abandonar su actual centro escolar

## Otros

- Intención laboral al finalizar su actual contrato
- Relación con sostenedor
- Características laborales, demográficas y atributos escolares.

## METODOLOGIA: Participantes

### Director/a N=619

- 52 % mujer
- 89 % docente
- 61 % magister

Promedio de director/a en ese  
EE: 6 años

Edad Promedio: 52,2

## Características de los EE

### Cursos

- 47% -pk, k, 1°-8°
- 42% - K-4° Medio
- 10% - 7° or 9° – 4° Medio.

### Administración

- 55% particular subvencionado
- 38% público
- 6% privado

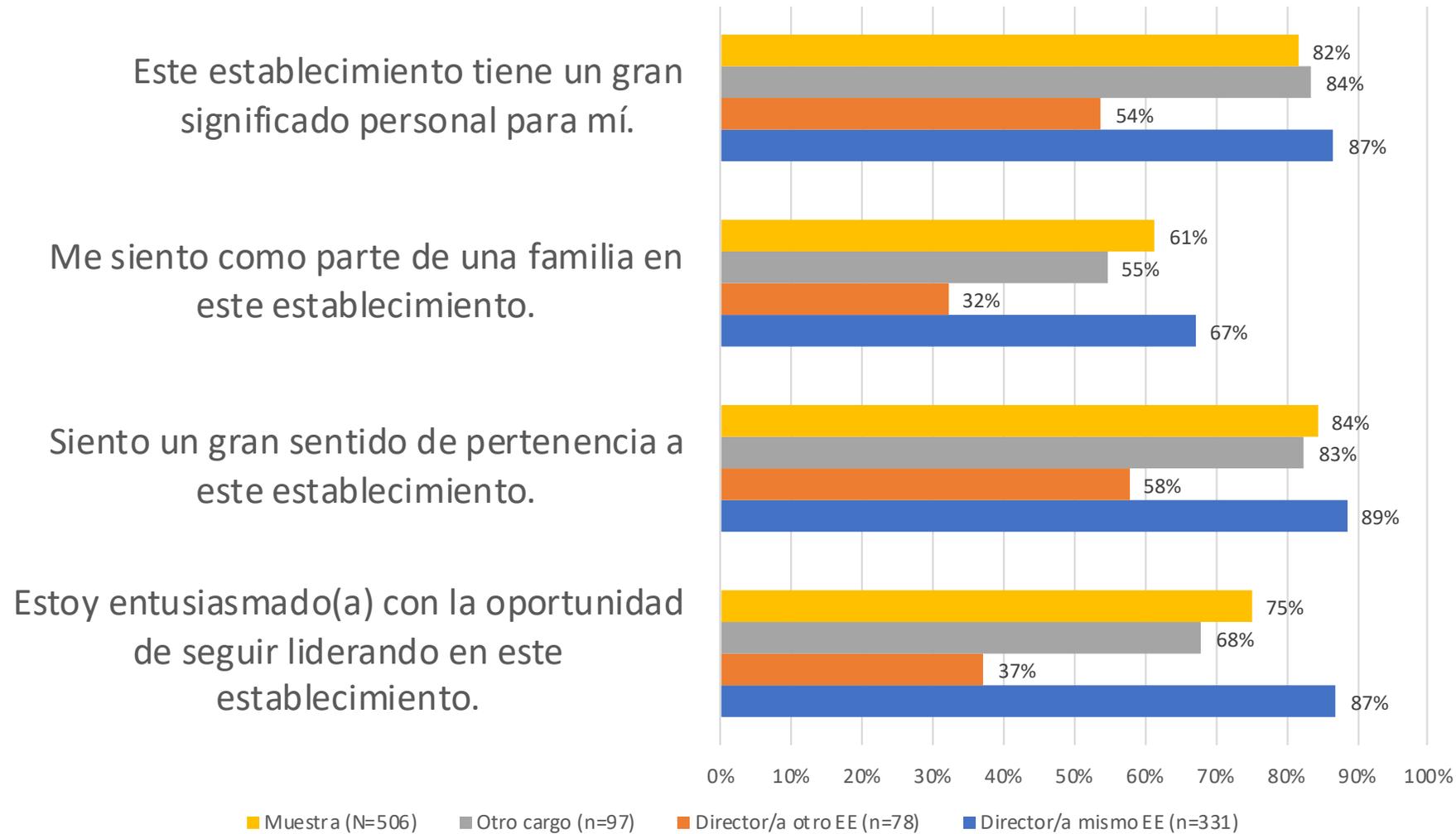
# ANALISIS DE DATOS

- 1) La fiabilidad de los ítems de la encuesta considerados para cada variable latente se estimó mediante el Alfa de Cronbach, obteniéndose alfas superiores a 0,8 para todos los ítems considerados.
- 2) Para corroborar la estructura factorial de cada índice, se realizó un Análisis Factorial Exploratorio (AFE) con extracción a través de factores principales y rotación Varimax (90% de la varianza común).
- 3) Un análisis factorial confirmatorio arrojó las siguientes variables: de demandas laborales (Compromiso docente y Falta de recursos) y de recursos laborales (Clima laboral y Apoyo del sostenedor), y para las variables endógenas latentes del modelo (Compromiso, Estrés y Factores que influyen en la intención de cambio de EE o cargo).
- 4) El modelo cumple todos los rangos establecidos como aceptables según la bibliografía. Al probar diferentes modelos se observaron fuertes cargas factoriales; los coeficientes de regresión estandarizados oscilan entre .414 y .878.
- 5) Modelo SEM explora relaciones entre demandas y recursos con compromiso estrés e intención de abandono.
- 6) Análisis descriptivo de las variables endógenas según intención laboral al finalizar el contrato

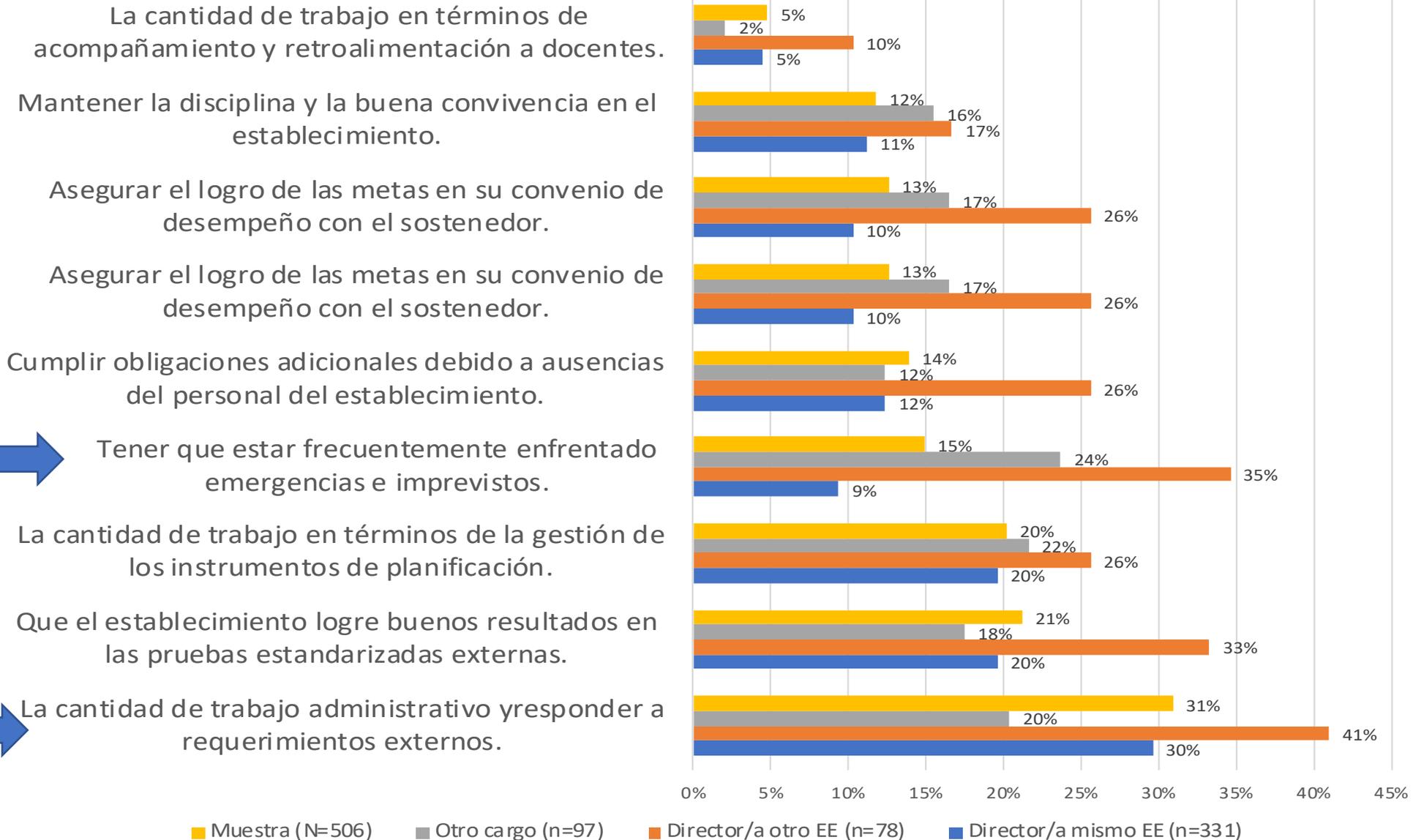
## Cuando cumpla su actual periodo de contrato como director(a) en este establecimiento, ¿Cuál es su intención laboral?

- Del total de la muestra (N=619) que responde esta pregunta:
  - 18% tiene la intención de salir del sistema o jubilarse
- 82% que quiere seguir trabajando en el sistema educativo (N=506)
  - 65% quieren permanecer en su cargo en su actual EE,
  - 15% quiere ser director/a en otro EE
  - 20% quiere seguir trabajando en un cargo distinto al de director/a de un EE
- ¿En que se diferencian estos grupos respecto de las variables incluidas en el modelo SEM?

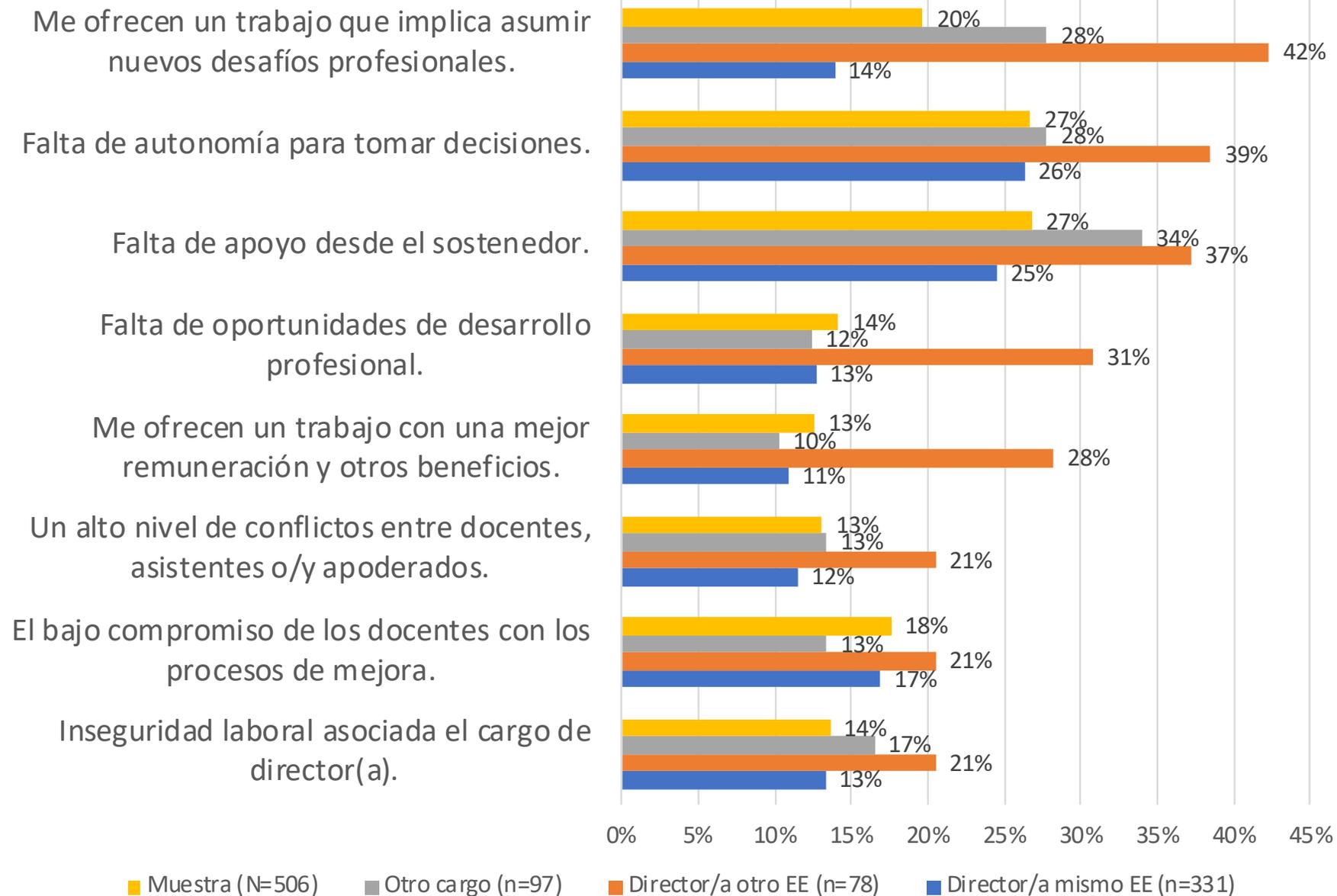
### Compromiso Afectivo Según Intención Laboral Porcentaje Totalmente de Acuerdo



## Fuentes de Estrés Laboral Agrega Mucho Estrés



## Factores que Influyen Mucho en Enventual Decisión de Renunciar al Cargo

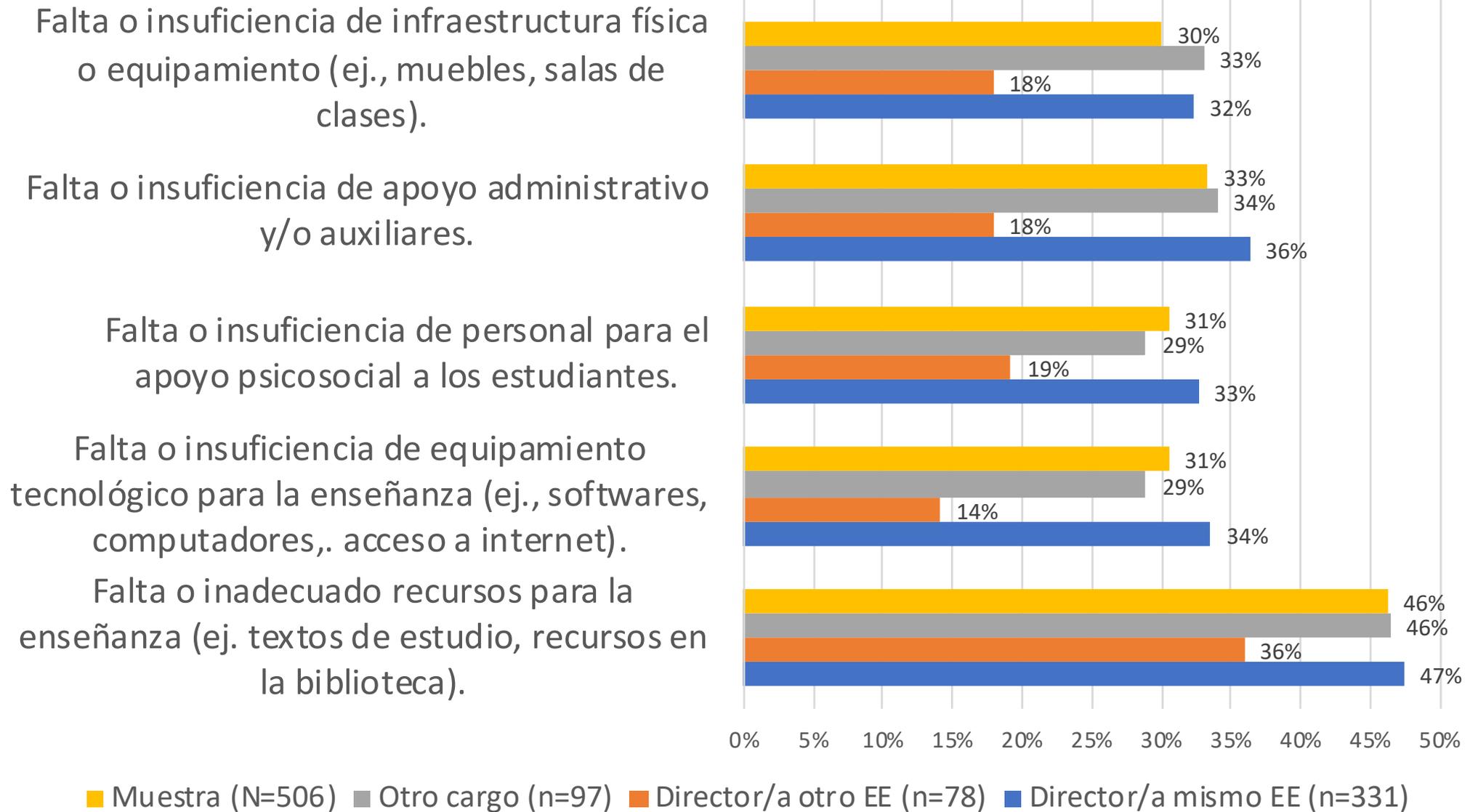


## Apoyos del Sostenedor Frecuentemente o Siempre/Casi Siempre

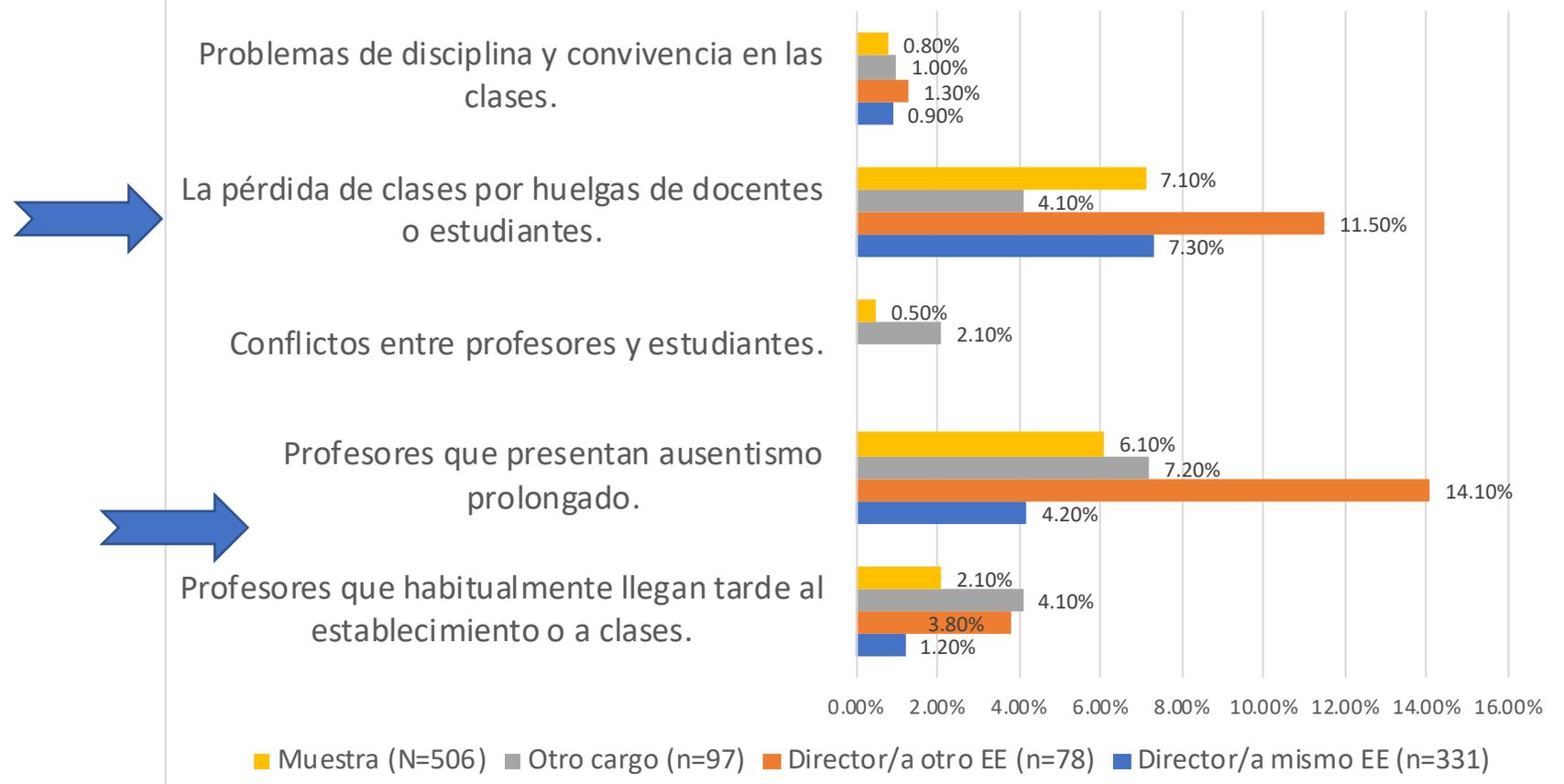


## Problemas de Infraestructura

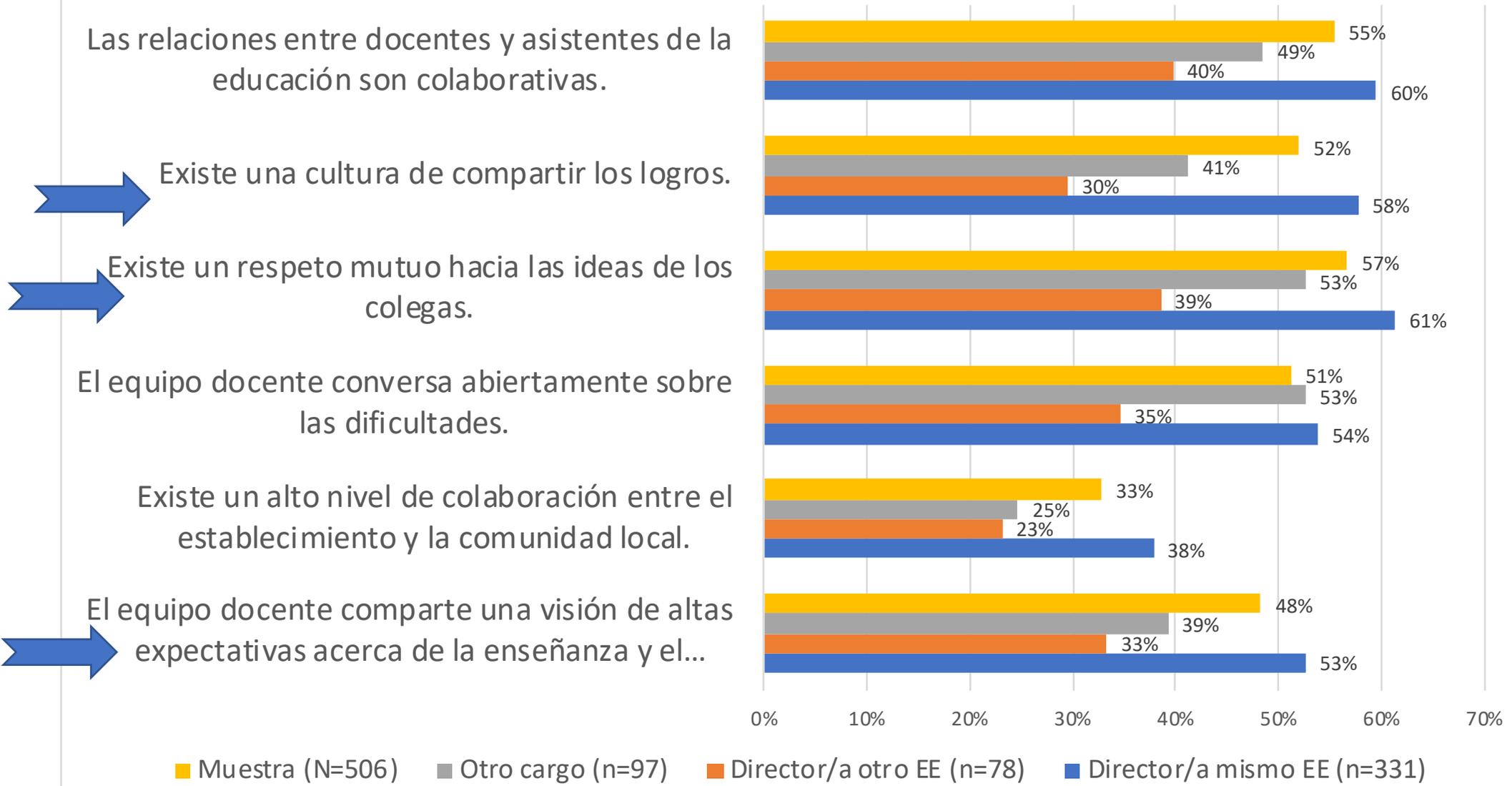
### Porcentaje que señala que no dificulta la tarea educativa



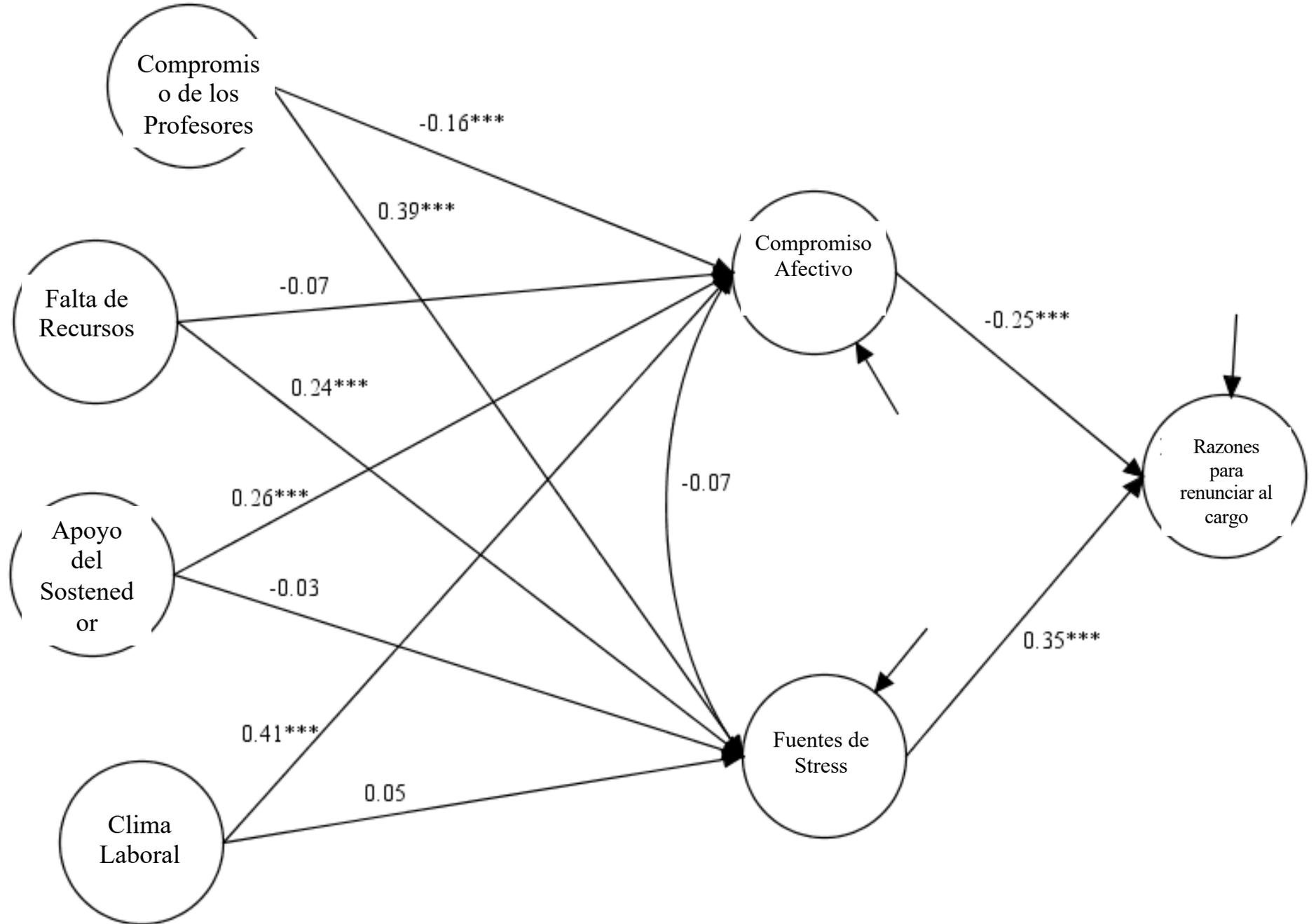
### Factores Asociados a Docentes que Dificultan Mucho Entregar una Educación de Calidad



## Clima Laboral Totalmente de Acuerdo



# Modelo Estructural en la Decisión de Renuncia de Director/as



# Interpretación

- **Compromiso Afectivo** tiene una relación significativa negativa con la intención de renuncia (-0.254,  $p < 0.000$ )
  - cuanto mayor es el compromiso afectivo de directores con su EE, menos probable es que consideren dejar su cargo.
- **Estrés** mostró un efecto positivo significativo mas probable es que consideren dejar su cargo. (0.345,  $p < 0.000$ )
  - a medida que aumentan el estrés también lo hace su probabilidad de considerar la renuncia.

# Interpretación

- **Recursos**

- **El clima laboral** mostró el impacto positivo más fuerte (0.410,  $p < 0.000$ ), seguido por el **apoyo del sostenedor** (0.256,  $p\text{-value} < 0.000$ ) sobre Compromiso Afectivo

- Esto sugiere que un ambiente de trabajo positivo y el apoyo administrativo fomentan un compromiso afectivo de directores

- **Demandas**

- **Bajo compromiso** de los docentes mostró un efecto negativo (-0.164,  $p < 0.015$ ) sobre el compromiso afectivo de directivos

- Podría indicar que los desafíos relacionados con el manejo del personal docente podrían disminuir el compromiso afectivo de un director con su EE

- Bajo compromiso de los docentes surgió como la fuente de estrés más significativa (0.391,  $p < 0.000$ ),

- La **falta de recursos** también contribuyó significativamente al estrés (0.236,  $p = 0.002$ ), subrayando los desafíos que enfrentan los directores para cumplir con sus objetivos educativos ante restricciones de recursos.

# Discusión y Conclusiones

- La mayoría (65%) de los y las directoras participantes en el estudio quiere permanecer en su cargo en su actual EE, 15% quiere ser director/a en otro EE y 20% quiere abandonar el cargo de director/a y asumir otro cargo en el sistema educativo.
- En comparación con quienes buscan cambiar de EE, directores y directora que tienen la intención de quedarse en su actual EE tienen una visión positiva del clima laboral y apoyo del sostenedor, más compromiso afectivo y menor estrés.
  - En relación a estos factores organizacionales, los incentivos económicos son menos relevantes al momento de decidir si cambiarse de establecimiento

# Discusión y Conclusiones

## • Modelo estructural

- Hallazgos subrayan la importancia del compromiso afectivo en la retención del personal, sugiriendo que los lazos emocionales fuertes con la organización pueden actuar como un poderoso disuasivo contra la renuncia.
- El estrés laboral como un predictor clave de la intención de dejar el empleo
  - necesidad de generar condiciones laborales para reducirlo
- Importante cultivar un compromiso afectivo fuerte y abordar proactivamente las fuentes de estrés en el entorno laboral. Tales esfuerzos no solo podrían mejorar la satisfacción y el bienestar de los directores sino también contribuir significativamente a la estabilidad y el éxito de las instituciones educativas.
- ¿Tiene sentido no renovar automáticamente a directivos que han logrado cumplir las metas del convenio de desempeño?

# Discusión y Conclusiones

Los programas de desarrollo profesional necesitan prestar más atención a la dimensión socioemocional del trabajo de directores/as.

Las políticas educativas necesitan fortalecer el apoyo que reciben los directores para gestionar los recursos humanos de acuerdo con las necesidades para movilizar la mejora escolar y lograr resultados comprometidos.

El apoyo a nivel del sostenedor es importante para gestionar las demandas laborales.

Las políticas educativas necesitan disminuir la carga administrativa asociada al cargo de Director/a ya que contribuyen al estrés laboral.

## **Limitaciones**

Datos auto informados que podrían proporcionar respuestas socialmente deseables

Sub muestra del número de encuestados, que respondieron todos los ítems involucrados en estos análisis.

## **Otros estudios**

Intención de seguir una trayectoria-¿qué pasa en la realidad?

Mirada desde directivos, complementar con miradas desde empleadores

# Referencias

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp000056>
- Chen, J., Li, X., Hallinger, P., & Lee, J. C.-K. (2023). Looking back and ahead: A bibliometric review of research on principal well-being, 1962–2022. *Educational Management Administration & Leadership, 0*(0). <https://doi.org/10.1177/17411432231190217>
- Collie, R. J., Granziera, H., & Martin, A. J. (2020). School principals' workplace well-being: a multinational examination of the role of their job resources and job demands. *Journal of Educational Administration, 58*(4), 417–433.
- Hu, Q., Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2011). The Job Demands-Resources model: An analysis of additive and joint effects of demands and resources. *Journal of Vocational Behavior, 79*(1), 181–190.
- Levin, S. & Bradley, K. (2019). *Understanding and Addressing Principal Turnover: A Review of the Research*. Reston, VA: National Association of Secondary School Principals.
- Liu, Y., & Bellibas, M. (2018) School factors that are related to school principals' job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Educational Research, 90*, 1-19.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1993). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*, 61-98.
- Montecinos, C., Galdames, S., Flessa, J., y Valenzuela, JP (2022) Pathways to the school principalship: An international scoping review. *Educational Management Administration & Leadership, 50*(2,) 285-306. DOI:10.1177/17411432211065341
- Danilo Kuzmanic, Juan Pablo Valenzuela, Carmen Montecinos, Claudio Allende & Xavier Vanni (2024) What Happens Next? Unraveling Career Trajectories After Becoming a Principal in Chile's Primary Schools, *Leadership and Policy in Schools*, DOI: [10.1080/15700763.2024.2324441](https://doi.org/10.1080/15700763.2024.2324441)
- Valenzuela, J.P., Allende, C., Vanni, X., Kuzmanic, D. y Montecinos, C. (2023). ¿Qué sabemos sobre las trayectorias laborales de directores y directoras en Chile? Nota Técnica. C Líder: Centro Asociativo para el Liderazgo Educacional: Valparaíso, Chile.