

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:

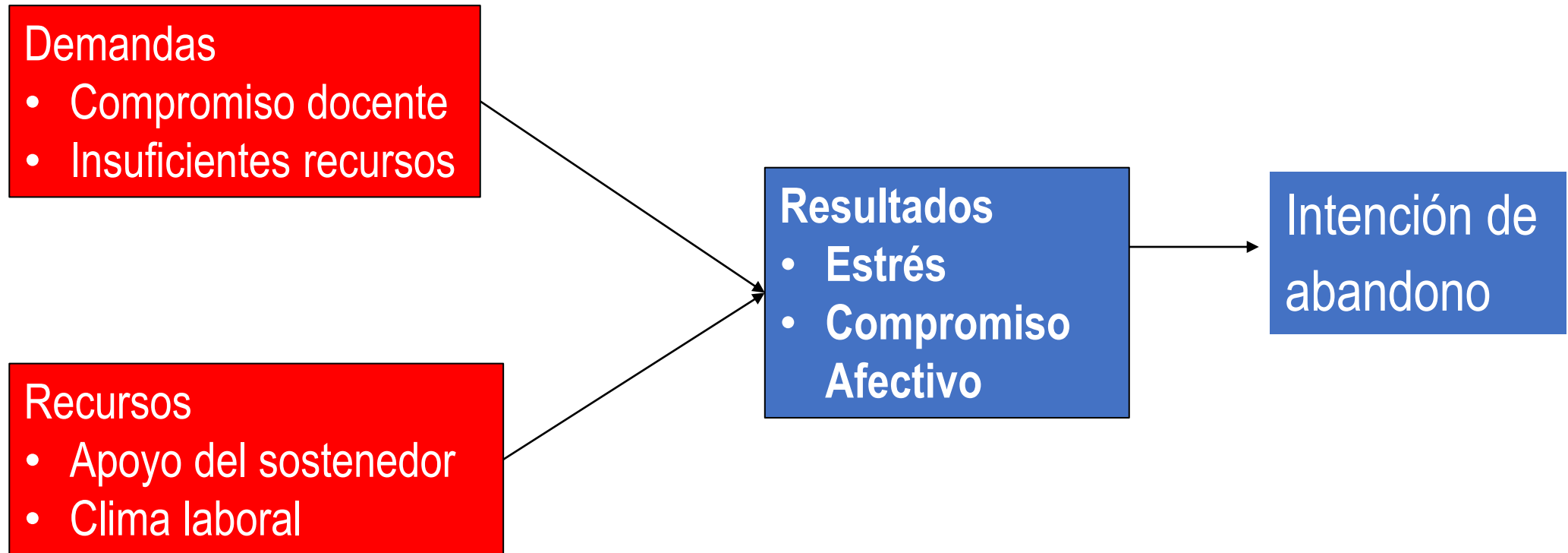
Las exigencias laborales excesivas pueden disminuir el bienestar de a través de la generación de estrés.

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

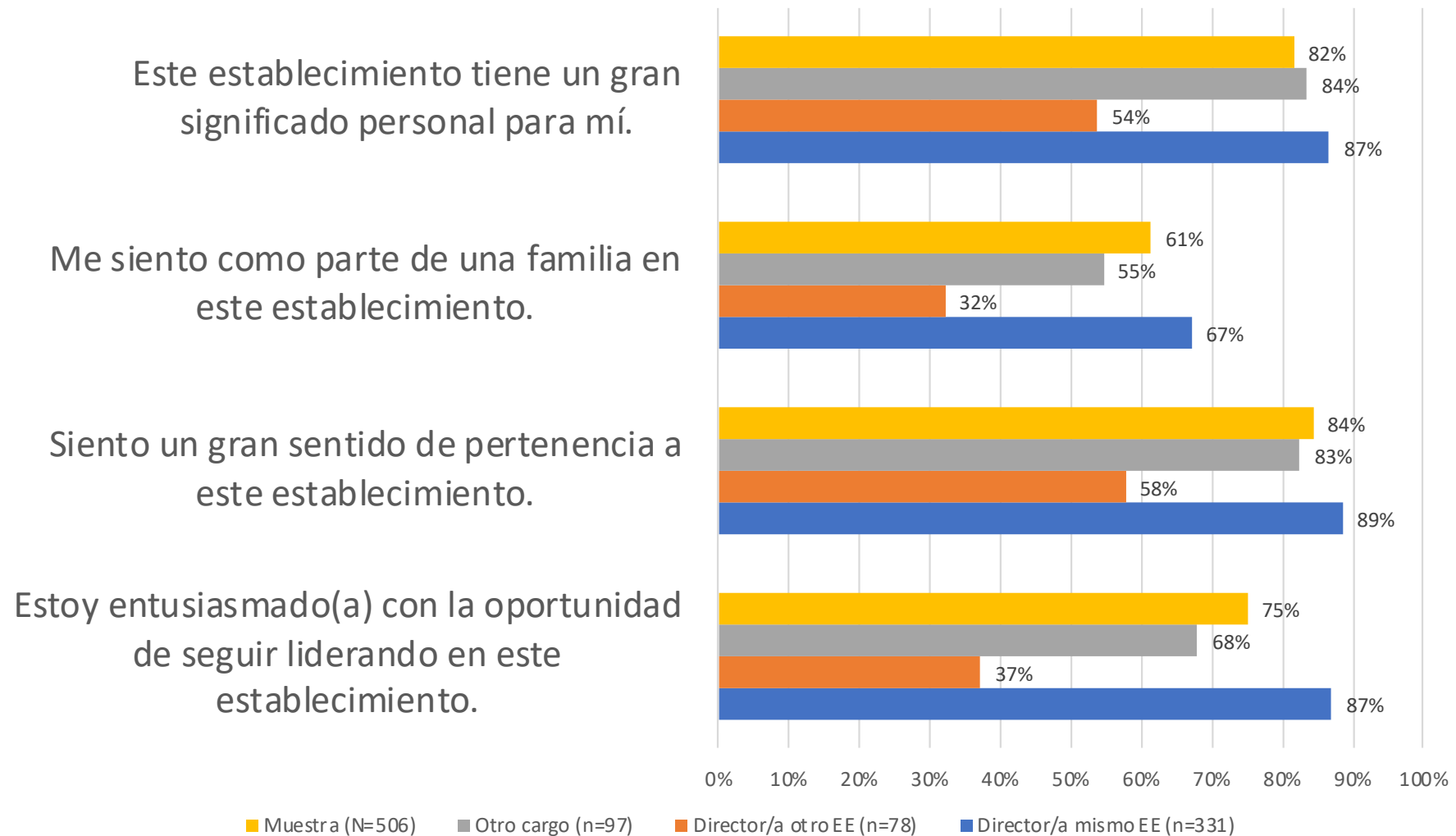
ANALISIS DE DATOS

- 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

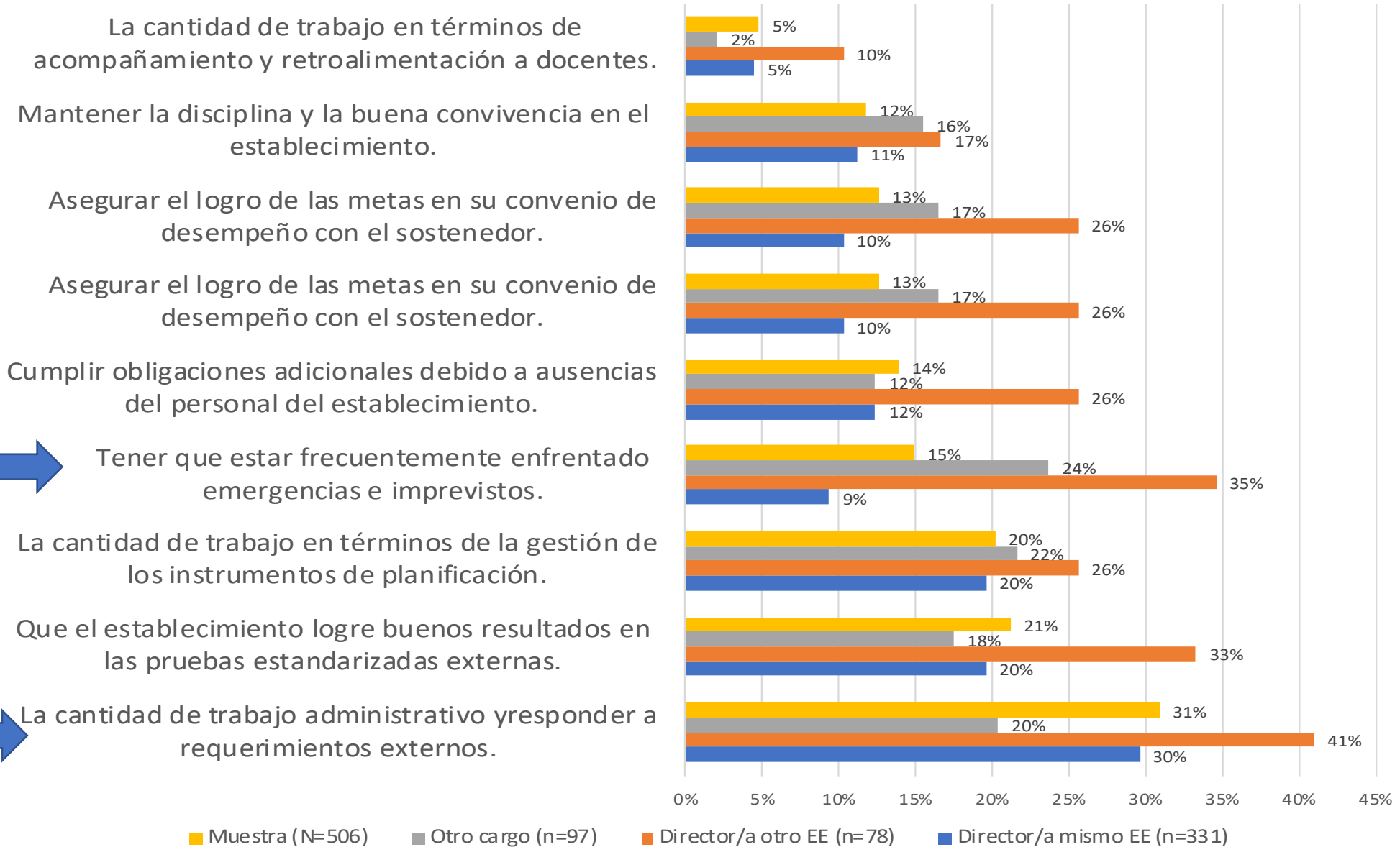
Cuando cumpla su actual periodo de contrato como director(a) en este establecimiento, ¿Cuál es su intención laboral?

- 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?

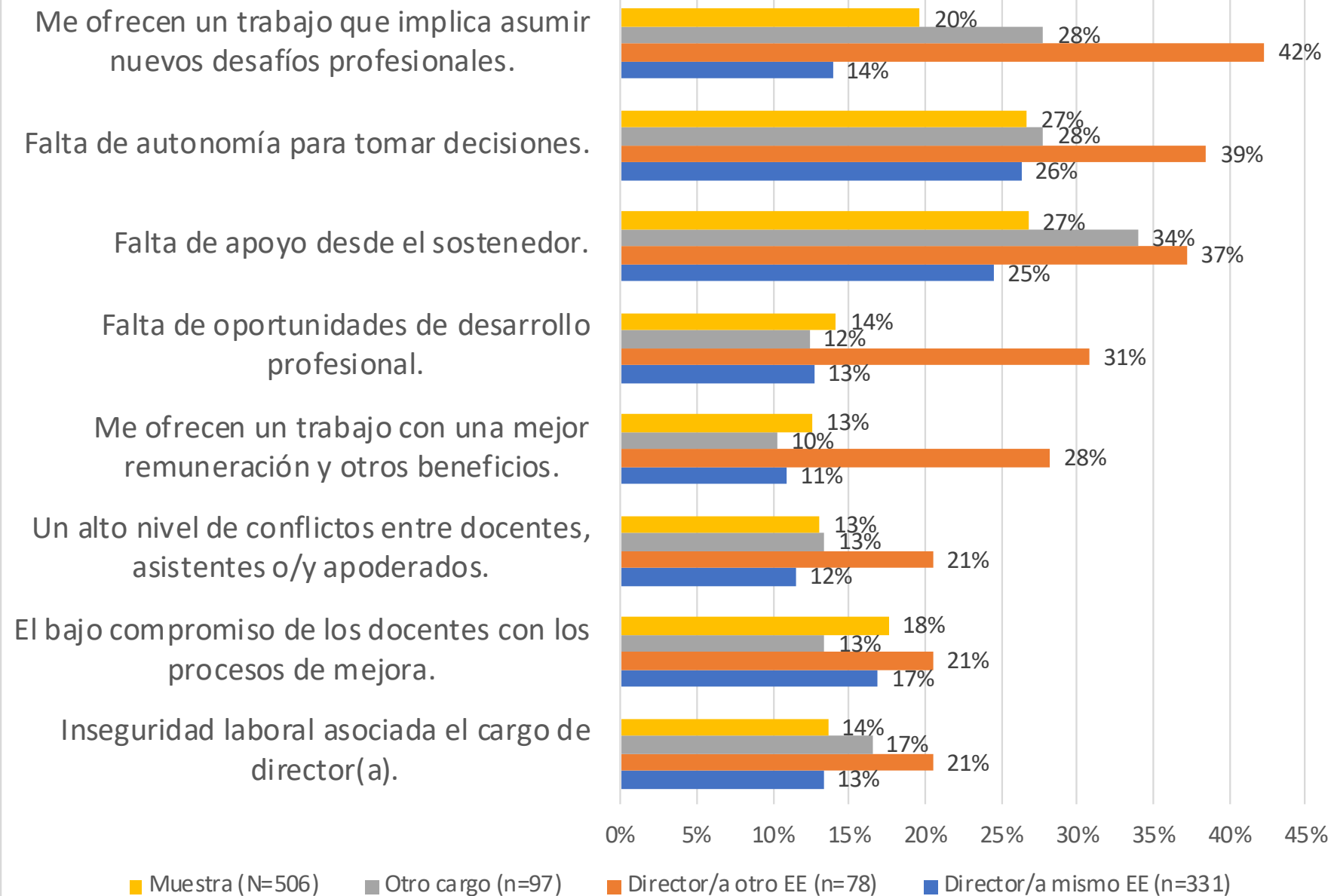
Compromiso Afectivo Según Intención Laboral Porcentaje Totalmente de Acuerdo



Fuentes de Estrés Laboral Agrega Mucho Estrés



Factores que Influyen Mucho en Enventual Decisión de Renunciar al Cargo

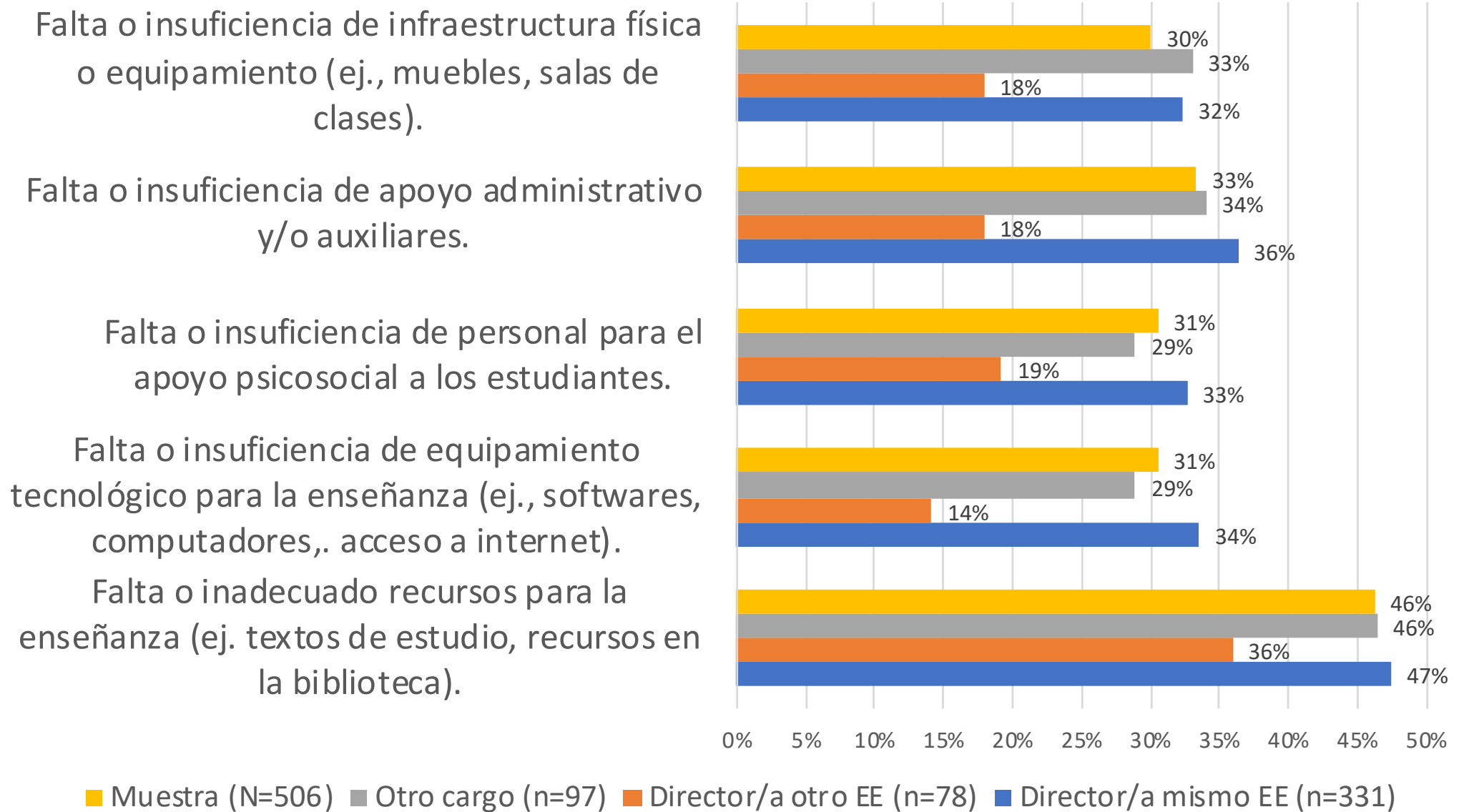


Apoyos del Sostenedor Frecuentemente o Siempre/Casi Siempre

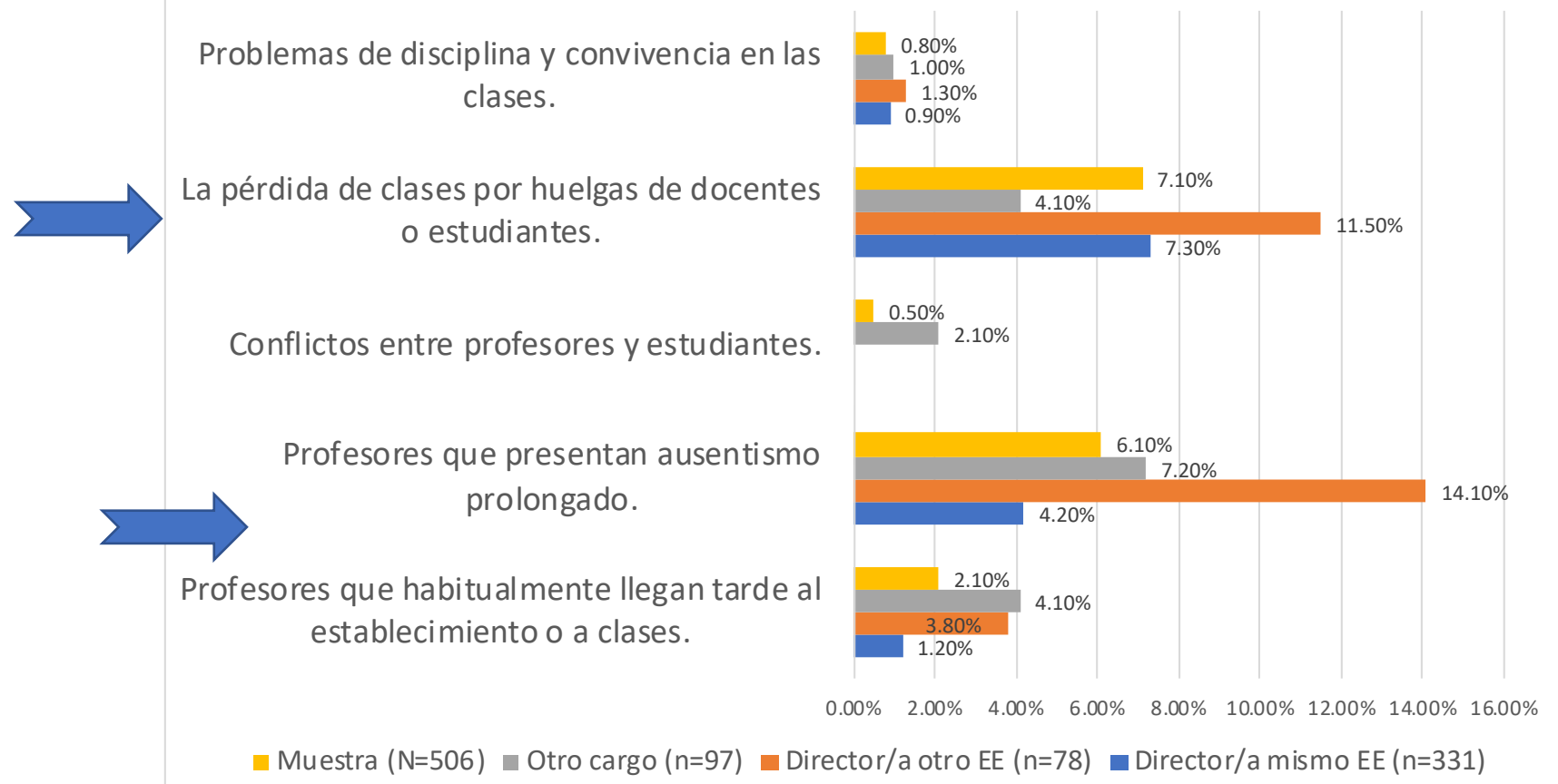


Problemas de Infraestructura

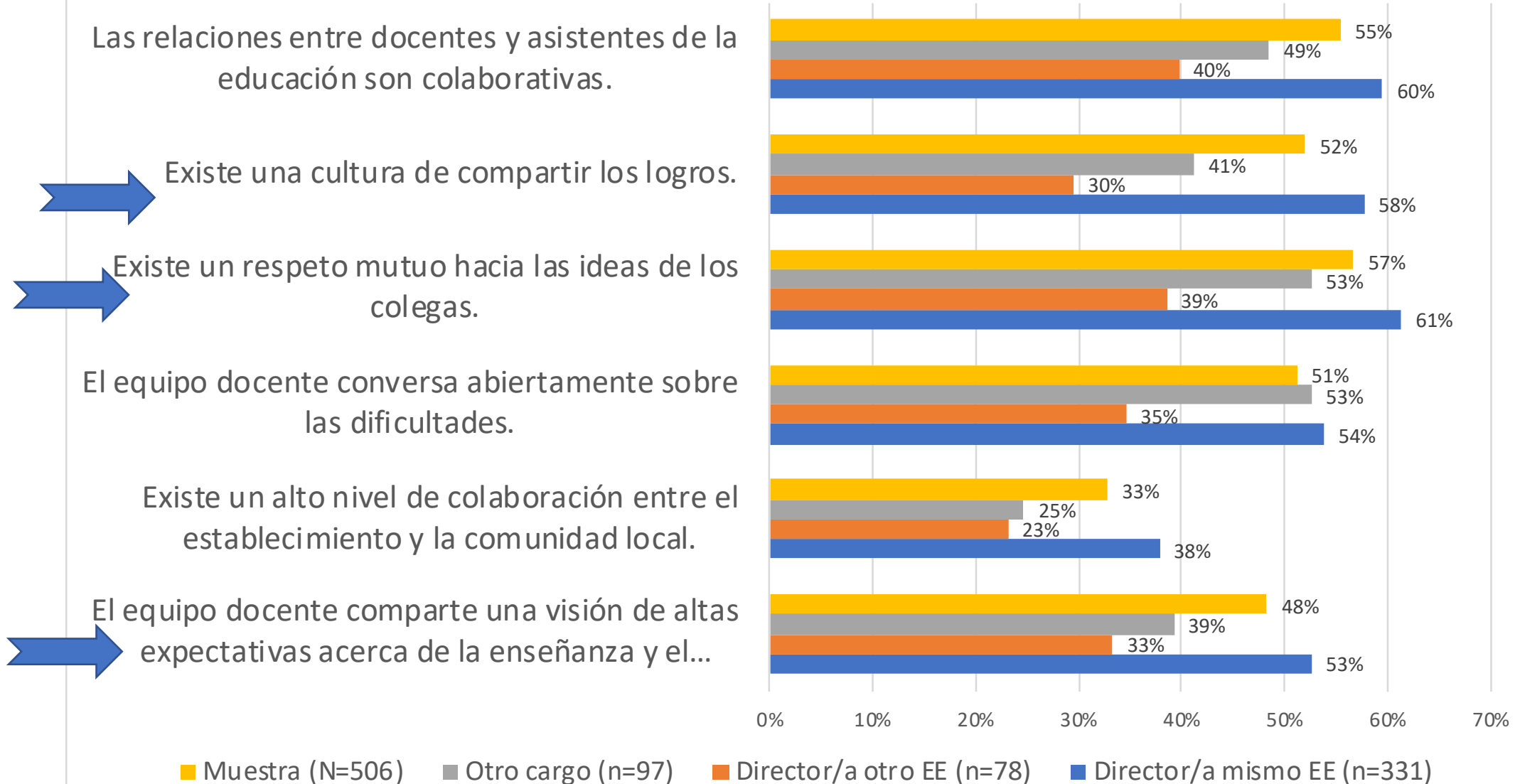
Porcentaje que señala que no dificulta la tarea educativa



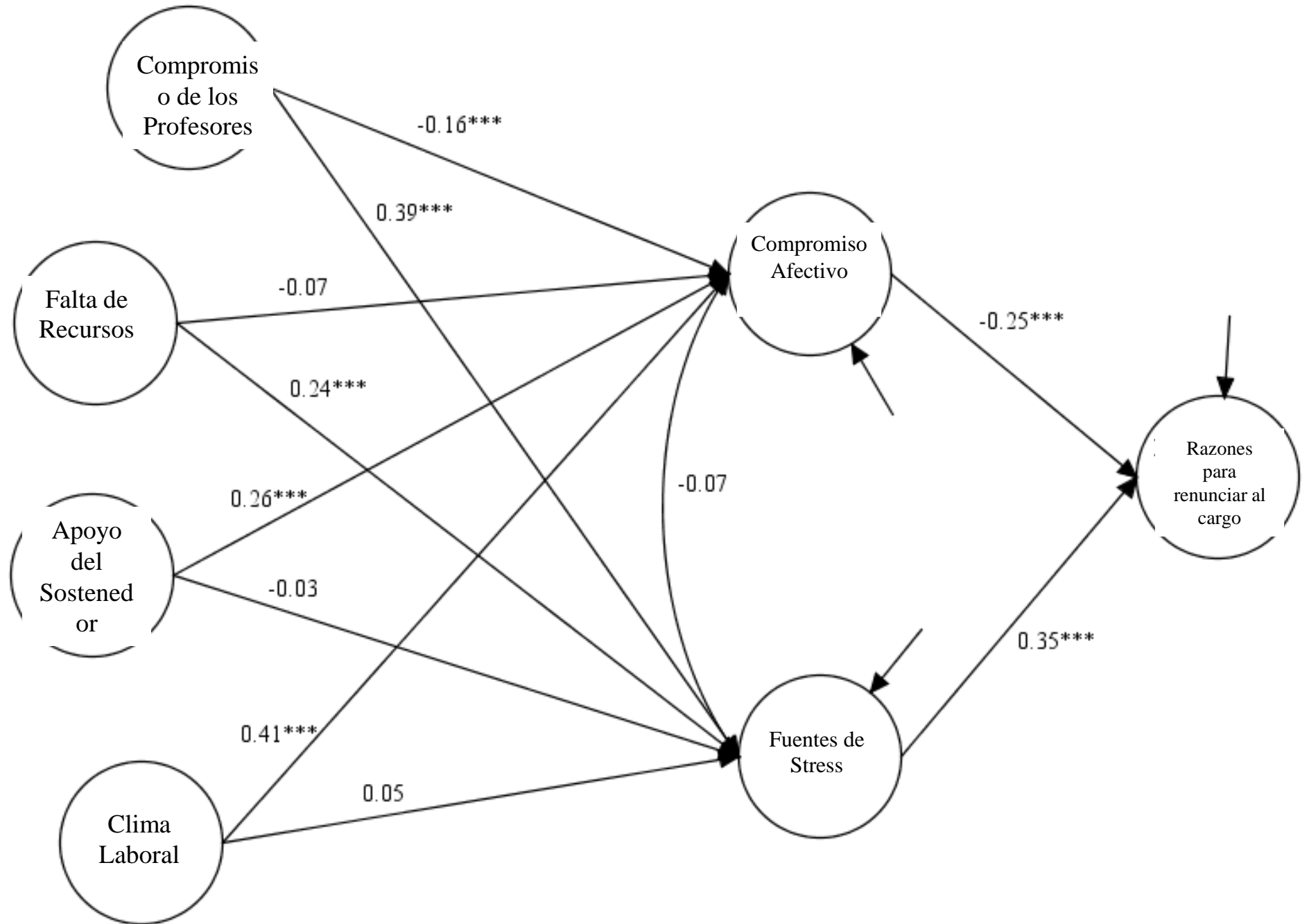
Factores Asociados a Docentes que Dificultan Mucho Entregar una Educación de Calidad



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/ocp0000056>
- 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.