

## **FACTORES INDIVIDUALES, ESTRUCTURALES, ORGANIZACIONALES Y CULTURALES ASOCIADOS A LA SATISFACCIÓN LABORAL EN DIRECTORES ESCOLARES**

INDIVIDUAL, STRUCTURAL, ORGANIZATIONAL AND CULTURAL FACTORS  
ASSOCIATED WITH JOB SATISFACTION IN SCHOOL PRINCIPALS

**Daniela Barrientos** [d.barrientos1@uandresbello.edu](mailto:d.barrientos1@uandresbello.edu)

Universidad Andrés Bello, Facultad de Educación y Ciencias Sociales, Chile

**Jazmin Galindo** [100123772@cientifica.edu.pe](mailto:100123772@cientifica.edu.pe)

Universidad Científica del Sur, Carrera de Psicología, Perú

**Nayeli Yparraguirre** [100129356@cientifica.edu.pe](mailto:100129356@cientifica.edu.pe)

Universidad Científica del Sur, Carrera de Psicología, Perú

**Trinidad Lettieri** [trinidad\\_lettieri@outlook.com](mailto:trinidad_lettieri@outlook.com)

Universidad de Flores, Facultad de Psicología, Argentina

**Gonzalo Ferrari** [gonzalojavierferrari@gmail.com](mailto:gonzalojavierferrari@gmail.com)

Universidad de Flores, Facultad de Psicología, Argentina

**Cómo citar este artículo / Citation:** Barrientos, D., Galindo, J., Yparraguirre, N., Lettieri T., Ferrari, G. (2025). Factores individuales, estructurales, organizacionales y culturales asociados a la satisfacción laboral en directores escolares. *Revista Científica Arbitrada de la Fundación MenteClara*, Vol. 10 (383).

DOI: <https://doi.org/10.32351/rca.v10.383>

**Copyright:** © 2025 RCAFMC. Este artículo de acceso abierto es distribuido bajo los términos de la licencia [Creative Commons Attribution 4.0 International License \(CC BY 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).  
Recibido: 01/03/2025. Aceptado: 01/03/2025 Publicación online: 05/03/2025

**Conflicto de intereses:** Ninguno que declarar.

### **Resumen**

La evidencia internacional señala que, existe un desencantamiento por ocupar cargos directivos escolares y una disminución sustancial de los aspirantes a este puesto debido a las sobredemandas, los cambios normativos y las complejidades del rol. Es por ello que, las estrategias de reclutamiento y retención se han enfocado en aumentar la satisfacción laboral de los directores de escuela. Además, es notable destacar que pese a su alto grado de influencia en la mejora escolar y el aprendizaje

de los estudiantes los directores sean menos estudiados que otros actores escolares. Por lo que, el presente artículo busca indagar sobre los factores que influyen mayormente a la satisfacción laboral de los directivos escolares. Los resultados de la revisión evidencian que este fenómeno es complejo y que existen múltiples factores que pueden causar satisfacción o insatisfacción laboral en los directores. También se destaca que, los diferentes resultados de satisfacción laboral pueden verse explicados por las características locales de la escuela y los contextos culturales a los que los directores deben verse expuestos en su labor. Los hallazgos sugieren que es necesario seguir indagando en esta brecha de conocimiento para aportar al desarrollo de políticas públicas que estén orientadas a favorecer la satisfacción laboral de los directores a través de programas de acompañamiento y ofertas de desarrollo profesional, que a su vez permitan atraer y mantener a directores cualificados y comprometidos y, en consecuencia, lograr así una mejora en la calidad educativa.

### **Abstract**

International evidence indicates a growing disillusionment with taking on school leadership positions and a significant decline in candidates for these roles, due to excessive demands, regulatory changes, and the increasing complexities of the role. Consequently, recruitment and retention strategies have focused on enhancing job satisfaction among school principals. Furthermore, it is worth noting that, despite their significant influence on school improvement and student learning, principals are studied less frequently than other school actors. Therefore, this article aims to investigate the factors that most significantly impact the job satisfaction of school leaders. The review results show that this phenomenon is complex and that multiple factors can lead to either job satisfaction or dissatisfaction among principals. It also highlights that different outcomes in job satisfaction can be explained by the local characteristics of the school and the cultural contexts principals encounter in their work. The findings suggest that it is necessary to continue investigating this knowledge gap to contribute to the development of public policies aimed at promoting principals' job satisfaction through support programs and professional development opportunities. This, in turn, would help attract and retain qualified, committed principals, ultimately leading to improvements in educational quality.

**Palabras Claves:** directores de escuela, satisfacción laboral, factores individuales, factores estructurales, factores organizacionales, factores culturales.

**Keywords:** School principals, job satisfaction, individual factors, structural factors, organizational factors, cultural factors.

## Introducción

Los directores de escuela son un factor clave en el mejoramiento de la calidad educativa (Hallinger & Heck, 1998; Harris et al., 2007; Leithwood et al., 2008), el logro de aprendizajes y, el aumento del rendimiento estudiantil (Dhuey & Smith, 2018; Wu & Shen, 2022). No obstante, los equipos directivos son menos estudiados que otros actores escolares. Por otro lado, las altas demandas, las responsabilidades y los desafíos del puesto han desencadenado una creciente escasez de candidatos calificados para el cargo directivo (Ash et al., 2013). Pero más allá de estos factores sistémicos que han influenciado esta tendencia, se ha identificado que, la disminución de solicitudes se debe principalmente a la ubicación, el tamaño de la escuela, la presencia de un titular en el cargo, y las complejidades derivadas de las políticas educativas locales (Barty et al., 2005). Además, el creciente desinterés por el liderazgo educativo también puede verse explicado por la percepción de la dirección escolar como una carrera no educativa, por lo que, brindar y promover oportunidades de desarrollo profesional puede atraer a un mayor número de aspirantes a la profesión directiva (Daresh & Capasso, 2002). Además, las estrategias de reclutamiento y retención han puesto su atención en mejorar la satisfacción laboral de los líderes escolares (Zellner et al., 2002). En efecto, el estudio de Kılınc et al., (2024) evidencia que, la satisfacción laboral de los directivos está relacionada con las prácticas de liderazgo distribuido y que la ejecución de dichas prácticas mejora a su vez el rendimiento estudiantil al favorecer mejores relaciones entre profesores y estudiantes.

Por otro lado, el término de satisfacción laboral fue acuñado por Hoppock (1935) quien la definió como la combinación de aspectos psicológicos y fisiológicos con los factores ambientales del trabajo. Otras de las definiciones más aceptadas es la propuesta por Locke (1976) quien

indicó que la satisfacción laboral es un estado emocional placentero o positivo resultante de la evaluación del trabajo. En relación con los modelos de satisfacción laboral propuestos específicamente para los directores de escuela se destaca el aporte de Mercer (1997) que, basado en las teorías cognitivas que vislumbran a la satisfacción como un proceso de pensamiento que incluye diferentes facetas, necesidades y valores, señala que, son las características personales, contextuales y organizacionales las que inciden en la valoración de la satisfacción laboral general. El anterior modelo conceptual muestra que la satisfacción laboral de los líderes escolares es un fenómeno complejo que posee múltiples factores de influencia, por lo que, requiere una comprensión holística.

Por ello, dado a la escasa investigación sobre la satisfacción laboral de los directores escolares pese a su alto grado de influencia en diferentes aspectos de los establecimientos educativos, y los antecedentes negativos de reclutamiento y retención, la presente revisión de literatura busca indagar sobre cuáles de los factores individuales, estructurales asociados a la composición de la escuela, organizacionales y culturales inciden mayormente la satisfacción laboral de los directivos escolares.

### **Factores individuales**

En cuanto a los factores que impactan a la satisfacción laboral de los directores, la investigación disponible muestra un interés en cómo las características individuales del director influyen (Liu & Bellibas, 2018). Sin embargo, los hallazgos son controversiales. Por un lado, algunos estudios señalan que la satisfacción laboral de los directores no reportó variaciones entre género o edad (Darmody & Smyth, 2016; Eckman, 2004). Mientras que, por otro lado, el estudio de Newby (1999) muestra que, demográficamente las directoras estaban más satisfechas y, que los

directores jóvenes y mayores estaban significativamente más satisfechos que los rangos etarios intermedios. Además, de manera general se evidencia que, las directoras se encuentran menos satisfechas con el salario y el paquete de beneficios adicionales en comparación con los directores (Graham & Messner, 1998), pero se encuentran más satisfechas con sus puestos y elección vocacional (Paddock, 1981). Y, el estudio de Fansher & Buxton (1984), por ejemplo, indica que, uno de los mayores predictores de satisfacción laboral general entre las directoras son la edad y la retroalimentación de los estudiantes. Con respecto a la experiencia laboral, el estudio de Barry (2002) sugiere que existe una relación significativa entre los años en el cargo y la satisfacción. En contraste, otros estudios arrojaron que, la percepción de satisfacción o insatisfacción de los directores no está asociada con los años totales de experiencia laboral o los años en el puesto educativo actual (Miller, 1985; Wang et al., 2018).

En relación con el estado de salud física y mental de los directores, los niveles óptimos de estos aspectos han disminuido debido a los cambios de las reformas educativas que han traído consigo un aumento en las demandas laborales para los directores. En efecto, estudios revelan que los directores presentan mayores niveles de estrés y estrés cognitivo comparado con la población en general (Denecker, 2019; Riley, 2017). El estudio de Ahadi (2009) muestra que, por ejemplo, los directores escolares iraníes padecen de mayores afecciones de salud mental que incluso los profesores. Lo anterior, ha tenido efectos negativos sobre la satisfacción laboral de los líderes escolares (Dadaczynski & Paulus, 2020; Haines, 2007). Sin embargo, otras investigaciones han encontrado que si bien, paradójicamente los directores escolares como grupo reportan altos niveles de agotamiento, también poseen alta satisfacción laboral y pasión por su trabajo (Barrientos, 2021; Horwood et al., 2021). Finalmente, es

importante mencionar que, se han encontrado asociaciones entre el equilibrio de la vida laboral y personal y, la satisfacción laboral de los líderes escolares (Karaköse et al., 2014; Yang et al., 2021).

### **Factores estructurales**

Las características asociadas a la composición escolar son uno de los factores que altera la satisfacción laboral de los directivos escolares. El contexto escolar está compuesto por tres variables que se relacionan entre sí de forma supra y subunitaria. Para comenzar, el primer componente clave son los estudiantes, estos presentan múltiples aspectos que condicionan el bienestar laboral de los directivos los cuales radican en el vínculo que se establezca, como así también el rendimiento académico, la mala conducta y las desventajas socioeconómicas (Wang et al., 2020). El bajo rendimiento de los estudiantes y la conducta inadecuada puede influir en la preservación de docentes de buena calidad (Wang et al., 2018). Lo cual genera una inestabilidad para el directivo ya que este debe asumir sobrecargas de trabajo, como así también malestares de la comunidad educativa, en este caso representadas por los tutores y alumnos, teniendo en cuenta que ante la falta de docentes baja el estándar académico (Naman, 2009). La conducta inadecuada es un condicionante para los docentes, entendiendo que el estudiante es un sujeto relevante en la satisfacción laboral de los docentes y/o directivos escolares, cabe destacar que existe una relación dinámica entre estos dos, ya que el rendimiento del estudiante no siempre se asocia con el bienestar del docente (Dávila et al., 2024).

Consecutivamente, la segunda variable está conformada por los rasgos de la escuela, entre estos encontramos las reglas de la institución, el ambiente escolar, sus formas de enseñanza y la ubicación geográfica (Wang et al., 2020). En investigaciones realizadas, se llegó a la conclusión

de que los docentes que trabajan en áreas suburbanas tienen mayor satisfacción laboral, esto equivale a un plantel docente estable lo que garantiza para el directivo seguridad laboral debido a que podrá garantizar a la comunidad parte del funcionamiento escolar. Sin embargo, gracias al trabajo de Monk (2007) se evidenció que los agentes educativos ubicados en áreas rurales reciben un salario considerablemente menor respecto a los que se ubican en zonas urbanas, esto es un obstáculo para desarrollar por completo la satisfacción laboral en los directores porque el escaso sueldo trae consigo elementos de precariedad laboral. El ambiente escolar, es una influencia que puede adaptarse según la relación que se establezca entre los docentes y directivos. Según Liu (2007), un ambiente de trabajo consolidado, organizado y respetuoso proporciona una mayor eficiencia laboral por parte de los docentes y a su vez una relación cordial con los directivos. Un estudio realizado por Leithwood & Jantzi (2006), demuestra que los efectos del liderazgo son mucho más positivos en establecimientos ubicados en contextos vulnerables, debido a que el trabajo del directivo es más necesario a la hora de garantizar el aprendizaje.

En adición, la tercera variable que está representada por los docentes, parte de la conducta de estos depende de la relación con el directivo. En pesquisas realizadas, se llegó a la conclusión de que poseen mayor satisfacción laboral aquellos profesores que participan en políticas escolares y perciben al director como el proveedor de información el cual genera espacios de diálogo abierto (Voon et al., 2011). Por lo cual, queda evidenciado que la satisfacción laboral tanto de docentes como directivos resulta de una retroalimentación (Liu, 2007). Lo que se plantea es la existencia de una relación causal entre la satisfacción laboral y la eficacia del ámbito escolar, destacando allí el compromiso de los docentes el cual es un elemento supremo en la organización escolar. Se debe tener en

cuenta que el compromiso organizacional es una actitud psicológica que demuestra el apego al lugar de trabajo y la pasión por llegar a los objetivos.

Los directores, son agentes que influyen en el ambiente escolar y en parte de su propia satisfacción laboral, debido a que ellos son los que crean un ambiente fluido para el desarrollo de la planta docente (Mgaiwa & Hamis, 2022). Además, la satisfacción laboral de los docentes es un elemento que impulsa la labor del directivo, teniendo en cuenta que este debe esforzarse por lograrla, de modo que estos docentes tengan una alta satisfacción laboral y permanezcan en sus puestos (Manao et al., 2023).

Valdés (2008) manifiesta que la tarea de los directores escolares es totalmente desgastante por causa del esfuerzo en la tarea de animar, consensuar, gestionar en función del objetivo de la escuela, de las necesidades de la población y de los docentes. En líneas generales, dentro de este estudio, se destaca la satisfacción laboral de los directivos, aunque se observó un punto de estancamiento que se desarrolla cuando el directivo debe relacionarse con padres y/o tutores y los supervisores. Es así como, la trayectoria docente proporciona a los directivos herramientas para relacionarse de manera positiva con los factores estructurales, por lo cual podríamos interpretar que, si bien estos alteran la satisfacción laboral, no necesariamente se configuran como el problema principal.

### **Factores organizacionales**

La cultura organizacional se ha convertido en un tema central en la gestión de instituciones educativas, dado a su papel determinante en el desempeño y la efectividad de estas organizaciones. Incluyendo así parte de la historia de la institución, experiencias compartidas, reglas, tradiciones de la escuela, y la atmósfera física dentro de la misma (Thapa

et al., 2013). Una cultura organizacional sólida promueve la colaboración entre docentes, fomenta la innovación en la enseñanza y crea un espacio donde tanto educadores como estudiantes se sienten valorados y motivados (Ovillo et al., 2023). Por lo que, las interacciones entre los directivos y colaboradores son relevantes para un ambiente escolar positivo, afectando el grado emocional a su vez de los escolares. El estudio de Price (2012) mostró que la calidad de las relaciones entre los directores y sus maestros, estudiantes y padres está fuertemente ligada a qué tan satisfechos se sienten los directores con su trabajo. Una atmósfera de confianza, respeto y apertura alienta a los directores a sentirse apreciados y respaldados en su liderazgo. Asimismo, Johnson et al. (2012) en su estudio demostró que los directores de escuela son más felices cuando sus centros de trabajos son agradables a nivel de infraestructura y poseen suficiente material para impartir clases. La frustración derivada de recursos insuficientes o instalaciones deficientes puede disminuir notablemente la satisfacción de estos.

En el contexto venezolano, una investigación cualitativa sobre la cultura organizacional en instituciones educativas enfatiza la importancia de la misión y visión como elementos orientadores que establecen directrices fundamentales para promover y fortalecer los valores institucionales (Bustillos et al., 2022). Este estudio profundiza en cómo las percepciones y manifestaciones de la cultura organizacional impactan significativamente en la gestión educativa. Entre los resultados destacó que aquellos directores que identifican una concordancia entre los valores institucionales y su práctica profesional cotidiana manifiestan niveles superiores de satisfacción laboral. Enfatizando así la relevancia de establecer y mantener una cultura organizacional coherente y alineada con los objetivos institucionales.

Por otro lado, una investigación centrada en los componentes fundamentales de la cultura organizacional en una institución educativa tecnológica peruana identificó la predominancia de estructuras jerárquicas en la cultura organizacional, seguida por elementos característicos de una cultura de clan (Calderón & Huamaní, 2023). Por lo que, la implementación de un modelo cultural más colaborativo y orientado a las demandas del mercado educativo podría optimizar tanto la satisfacción laboral de los directivos como el desempeño institucional en general. La importancia de la capacidad adaptativa de los directores y su rol fundamental en la promoción e implementación de transformaciones culturales sería un factor determinante para el bienestar profesional.

A su vez, la interrelación entre el liderazgo directivo, el clima organizacional y la satisfacción laboral ha sido objeto de análisis exhaustivos. Un estudio significativo en este campo demuestra la existencia de correlaciones estadísticamente significativas entre estos tres elementos fundamentales de la gestión educativa (Simbron & Sanabria, 2020). Esta evidencia resaltó cómo un ambiente organizacional favorable, respaldado por un liderazgo efectivo, se traduce en elevados niveles de satisfacción laboral entre los directivos; demostrando que tanto la percepción de competencia directiva y el fomento de un entorno colaborativo se correlacionan directamente con una mayor satisfacción en el desempeño de las funciones directivas.

En conclusión, la cultura organizacional, abarca diversos aspectos como el entorno físico, las relaciones interpersonales entre el personal y los estudiantes, y la atmósfera en general de la institución. Además, dichos factores también se involucran en la satisfacción laboral de los directores quienes en ocasiones también cumplen el rol de docentes. El mantener buenas relaciones no consta solo de estar en un lugar de

trabajo que coincida con las creencias personales, sino que también implica construir un espacio donde el respeto y la colaboración sean la base de la interacción diaria. Un entorno adecuado no solo mejora la motivación y el compromiso del personal, sino también crea un entorno propicio para el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes.

### **Factores culturales**

Existen relaciones entre las características del trabajo y la satisfacción laboral en distintas partes del mundo, siendo el sentido de logro el factor más importante en todas las regiones. Pero la satisfacción laboral, además, está influenciada por la dimensión cultural, la cual aportará diferencias significativas (Andreassi et al., 2014). Según los datos obtenidos en las últimas ediciones de Teaching and Learning International Survey (TALIS), en el que participaron 38 países del mundo, en general se observó que los directores escolares experimentan una buena satisfacción laboral con el ejercicio de sus funciones. Esta variable aparece cuando se asocian tareas de cooperación docente al trabajo en conjunto con colegas y la presencia de un buen clima escolar (Martínez & Gil, 2018).

El estudio realizado por Skaalvik (2023) sobre el agotamiento y la satisfacción laboral entre los directores de escuelas en Noruega, por ejemplo, muestra que en las últimas décadas se produjo un aumento en la carga de trabajo, tanto en tareas burocráticas y de gestión, como en la responsabilidad de la economía escolar y el proceso de aprendizaje de los estudiantes. Es decir que, el director escolar es responsable de todo lo que sucede en la escuela. Este factor puede ser tomado tanto en el aspecto positivo como un desafío estimulante, o en el aspecto negativo, como una tarea exigente y abrumadora. Adicionalmente, este estudio evidenció que el proceso de deterioro de la salud está relacionado a las

demandas laborales y al agotamiento emocional. Y, se hallaron otras asociaciones negativas entre los recursos disponibles y la presión del tiempo con la satisfacción laboral.

En el caso de Irlanda se observó que a lo largo de los años el rol del director se volvió complejo y exigente, con responsabilidades añadidas a las ya existentes. En este sentido, el estudio de Darmody & Smyth (2016) señaló que, los directores irlandeses de escuelas primarias manejan múltiples responsabilidades y trabajan en condiciones cada vez más estresantes, sin embargo, algunos directores permanecen resilientes al entorno con altos niveles de satisfacción laboral. No obstante, otra proporción considerable reportó estar insatisfecha y sentirse estresada.

También, un estudio llevado a cabo en Canadá evidenció como la intensificación del trabajo de los directores de escuela afecta a la satisfacción laboral. Con responsabilidades añadidas y aumento de las exigencias, es probable que los directores experimenten niveles más bajos de satisfacción laboral y de compromiso con sus tareas. Por lo que, se deben realizar estrategias que promuevan cambios en las políticas educativas, para apoyar la salud ocupacional de los directores (Wang et al., 2018).

En América Latina, la investigación sobre el liderazgo directivo es escasa, como también las iniciativas aisladas de políticas que se enfoquen en fortalecer esta característica del rol. La tarea del director de escuela podría ser un correctivo para problemáticas en una región en donde la desigualdad y la inequidad educativa representan un problema importante. La falta de autonomía, la escasa formación sistemática y la ausencia de estándares muestra dificultad para la práctica del directivo escolar (Romero & Krichesky, 2019).

En Brasil, en el estado de Minas Gerais, se realizó un estudio que analiza la satisfacción laboral de los directores de escuelas públicas. Se pueden observar percepciones diferenciadas sobre la satisfacción laboral del rol, teniendo en cuenta a diferentes categorías analizadas. Por ejemplo, en la categoría remuneración económica, existe un sentimiento de ausencia de satisfacción y, en las condiciones de trabajo se evidenció un sentimiento de indiferencia. Sin embargo, cuando se analiza la relevancia del trabajo y la integración social en la organización, los directores expresaron sentimientos positivos al evaluar factores tales como, el respeto que la población le atribuye a su función o la sensación de estar contribuyendo a la sociedad con su labor (Santana et al., 2012).

Según los estudios analizados se observan diferencias entre las características de los países en cuanto a su influencia en la satisfacción laboral entre los directores de escuela anglosajones y latinoamericanos. En países anglosajones predomina la sobrecarga de tareas como factor principal para la insatisfacción laboral de los líderes escolares, mientras que, en países latinoamericanos influyen además otras variables como los factores económicos- salariales y el desarrollo de políticas públicas que mejoren las condiciones laborales del rol directivo. Sin embargo, es notable destacar que, a pesar de las dificultades que se pueden sumar en la región latinoamericana, los directores de escuela encuentran satisfacción laboral debido a la importancia de su tarea en beneficio de la sociedad.

## **Conclusión**

Esta revisión de literatura buscó indagar sobre los factores que tienen mayor influencia en la satisfacción laboral de los directores de escuela. Los hallazgos evidencian que, las diferencias de satisfacción laboral entre homólogos se deben principalmente a los factores contextuales y la

percepción de contribución social que vislumbran en el rol directivo. Estos resultados son coincidentes con el trabajo de Liu & Bellibas (2018) en donde encontraron notables variaciones de satisfacción entre grupos de países siendo los directores asiáticos los menos satisfechos. Los resultados disímiles de satisfacción también pueden deberse a la operacionalización del constructo a partir de las teorías de satisfacción laboral a la que se adscriben los investigadores. En este sentido, algunos autores construyen sus instrumentos en base a las teorías situacionales que plantean que la satisfacción laboral resulta de la naturaleza del trabajo, por otro lado, los enfoques disposicionales asumen que la satisfacción laboral está influenciada en gran medida por la composición personalógica de los individuos, mientras que, las teorías interactivas proponen que la satisfacción laboral resulta de la interacción entre los aspectos situacionales y personalógicos (Judge & Klinger, 2008).

Con respecto a los factores organizacionales, al igual que los recientes estudios (Liu, 2020; Liu & Werblow, 2019) se destaca que la promoción de las prácticas de liderazgo en la gestión como parte de la cultura organizacional está relacionada positivamente con la satisfacción y el compromiso laboral tanto de directores como del resto de los actores escolares. Y, en cuanto a los factores estructurales, es decir, la composición escolar, es sorprendente que, pese a las condiciones laborales desafiantes, las limitaciones presupuestarias, los recursos pedagógicos y de infraestructura deficientes, la alta rotación de docentes, el rezago escolar, los altos niveles de vulnerabilidad, la violencia escolar, entre otros aspectos, los líderes escolares declaran altos niveles de satisfacción. Esto concuerda con los trabajos de Muñoz et al., (2022) y Weinstein & Muñoz, (2012). Lo anterior puede verse explicado por los aspectos vocacionales y el reconocimiento que se le otorga al rol directivo en algunos países (Brun & Dugas, 2008; Wrzesniewski et al., 1997).

Finalmente, respecto a los factores individuales, si bien se evidenció que el balance entre la vida personal y laboral está asociado positivamente con la satisfacción laboral de los directores, las altas demandas y los constantes procesos de rendición de cuentas han desencadenado afecciones de salud mental menores (Nitta et al., 2019). Frente a lo anterior, estudios internacionales (Beausaert et al., 2016; Elomaa et al., 2023) señalan que, el apoyo social es un factor protector y puede ser una estrategia adaptativa para enfrentar el burnout, ya que, el aislamiento, por el contrario, es uno de los predictores más preponderante de la intención de abandono sobre todo en los nuevos directores (Bauer & Silver, 2018).

En conclusión, la presente revisión sugiere que la satisfacción laboral de los directores es un fenómeno complejo que requiere una comprensión holística dado a las múltiples funciones que desempeñan en diferentes niveles jerárquicos y el número de actores escolares que atienden. Por ello, es necesario seguir contribuyendo con evidencia empírica a esta brecha de conocimiento para aportar al desarrollo de políticas públicas que estén orientadas a favorecer la satisfacción laboral de los directores a través de programas de acompañamiento y ofertas de desarrollo profesional, que a su vez permitan atraer y mantener a directores cualificados y comprometidos, lo que finalmente contribuirá alcanzar mejoras sustanciales en la calidad educativa.

## Referencias Bibliográficas

- Ahadi, B. (2009). Relationship between mental health and job satisfaction among high school principals and teacher in Iran. *Research Journal of Biological Sciences*, 4(3), 363–368.
- Andreassi, J., Lawter, L., Brockerhoff, M., & Rutigliano, P. (2014). Cultural impact of human resource practices on job satisfaction. *Cross Cultural Management*, 21(1), 55–77.  
<https://doi.org/10.1108/CCM-05-2012-0044>
- Ash, R. C., Hodge, P. H., & Connell, P. H. (2013). The recruitment and selection of principals who increase student learning. *Education*, 134(1), 94–100.
- Barrientos, D. (2021). *Percepciones de bienestar en directores de edad avanzada en establecimientos educativos públicos de Santiago: un estudio de caso* [Pontificia Universidad Católica de Chile].  
<https://doi.org/10.7764/tesisUC/EDU/64878>
- Barry, D. A. (2002). *Job Satisfaction and Leadership Style: A Study of Michigan High School Principals*.  
<https://scholarworks.wmich.edu/dissertations/1158>
- Barty, K., Thomson, P., Blackmore, J., & Sachs, J. (2005). Unpacking the issues: researching the shortage of school principals in two states in Australia. *The Australian Educational Researcher*, 32, 1–18.
- Bauer, S. C., & Silver, L. (2018). The impact of job isolation on new principals' sense of efficacy, job satisfaction, burnout and persistence. *Journal of Educational Administration*, 56(3), 315–331.  
<https://doi.org/10.1108/JEA-07-2017-0078>
- Beausaert, S., Froehlich, D. E., Devos, C., & Riley, P. (2016). Effects of support on stress and burnout in school principals. *Educational Research*, 58(4), 347–365.  
<https://doi.org/10.1080/00131881.2016.1220810>
- Brun, J. P., & Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices. *International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 716–730.  
<https://doi.org/10.1080/09585190801953723>
- Bustillos, M., Quintero, Y., Lamus, T., & Lamus, R. (2022). La cultura organizacional del personal directivo en instituciones educativas venezolanas. Un estudio cualitativo. *International Journal of New Education*, 9, 65–86. <https://doi.org/10.24310/IJNE.9.2022.14278>
- Calderón, E., & Huamani, E. (2023). Aspectos relevantes de la cultura organizacional de los docentes en una institución de educación superior tecnológica peruana. *Interfases*, 017, 123–145.  
<https://doi.org/10.26439/interfases2023.n017.6321>
- Dadaczynski, K., & Paulus, P. (2020). *The predictive value of individual and work-related resources for the health and work satisfaction of German school principals*.  
<https://doi.org/10.1177/0017896919867118>
- Daresh, J. C., & Capasso, R. (2002). *Where are the future principals? Explaining a lack of interest*. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, New Orleans, LA, April 1-5.

- Darmody, M., & Smyth, E. (2016). Primary school principals' job satisfaction and occupational stress. *International Journal of Educational Management*, 30(1), 115–128. <https://doi.org/10.1108/IJEM-12-2014-0162>
- Dávila, J., Huertas, J., & Leal-Soto, F. (2024). Psychological structure of teacher well-being: Justification of a situated model. *Revista de Psicodidáctica (English Ed.)*, 29(1), 19–27. <https://doi.org/10.1016/j.psicoe.2023.12.001>
- Denecker, C. (2019). School Principals' Work Stress in an Era of New Education Governance. *Swiss Journal of Sociology*, 45(3), 447–466. <https://doi.org/10.2478/sjs-2019-0021>
- Dhuey, E., & Smith, J. (2018). How school principals influence student learning. *Empirical Economics*, 54(2), 851–882. <https://doi.org/10.1007/s00181-017-1259-9>
- Eckman, E. W. (2004). Similarities and differences in role conflict, role commitment, and job satisfaction for female and male high school principals. *Educational Administration Quarterly*, 40(3), 366–387. <https://doi.org/10.1177/0013161X03257835>
- Elomaa, M., Eskelä-Haapanen, S., Pakarinen, E., Halttunen, L., & Lerkkanen, M. K. (2023). Work-related stress of elementary school principals in Finland: Coping strategies and support. *Educational Management Administration and Leadership*, 51(4), 868–888. <https://doi.org/10.1177/17411432211010317>
- Fansher, T. A., & Buxton, T. H. (1984). A Job Satisfaction Profile of the Female Secondary School Principal in the United States. *NASSP Bulletin*, 32–39.
- Graham, M. W., & Messner, P. E. (1998). Principals and job satisfaction. *International Journal of Educational Management*, 12(5), 196–202. <https://doi.org/10.1108/09513549810225925>
- Haines, G. A. (2007). *Job satisfaction among high school principals in Mississippi*.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (1998). Exploring the Principal's Contribution to School Effectiveness: 1980–1995. *School Effectiveness and School Improvement*, 9(2), 157–191. <https://doi.org/10.1080/0924345980090203>
- Harris, A., Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., & Hopkins, D. (2007). Distributed leadership and organizational change: Reviewing the evidence. *Journal of Educational Change*, 8(4), 337–347. <https://doi.org/10.1007/s10833-007-9048-4>
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. 303. <https://doi.org/10.1002/j.2164-5892.1938.tb00348.x>
- Horwood, M., Marsh, H. W., Parker, P. D., Riley, P., Guo, J., & Dicke, T. (2021). Burning Passion, Burning Out: The Passionate School Principal, Burnout, Job Satisfaction, and Extending the Dualistic Model of Passion. *Journal of Educational Psychology*, 113(8), 1668–1688. <https://doi.org/10.1037/edu0000664>
- Johnson, S., Kraft, M., & Papay, J. (2012). How context matters in high-need schools: The effects of teachers' working conditions on their professional satisfaction and their students' achievement. *Teachers College Record: The Voice of Scholarship in Education*, 114(10), 1–39. <https://doi.org/10.1177/016146811211401004>
- Judge, T. A., & Klinger, R. (2008). *Job Satisfaction Subjective Well-Being at Work*.
- Karaköse, T., Kocabaş, İ., & Yeşilyurt, H. (2014). A quantitative study of school administrators' work-life balance and job satisfaction in public schools. *Pak. J. Statist.*, 30(6), 1231–1241. <https://www.researchgate.net/publication/289002648>
- Kılınc, A. Ç., Polatcan, M., Turan, S., & Özdemir, N. (2024). Principal job satisfaction, distributed leadership, teacher-student relationships, and student achievement in Turkey: a multilevel

mediated-effect model. *Irish Educational Studies*, 43(2), 281–299.  
<https://doi.org/10.1080/03323315.2022.2061567>

- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management: The Impact of School Leadership on Student Outcomes*, 28(1), 27–42. <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13632430701800060>
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform: Effects on students, teachers, and their classroom practices. In *School Effectiveness and School Improvement* (Vol. 17, Issue 2, pp. 201–227). <https://doi.org/10.1080/09243450600565829>
- Liu, X. (2007). The effect of teacher influence at school on first-year teacher attrition: A multilevel analysis of the Schools and Staffing Survey for 1999–2000. In *Educational Research and Evaluation* (Vol. 13, Issue 1, pp. 1–16). <https://doi.org/10.1080/13803610600797615>
- Liu, Y. (2020). Focusing on the Practice of Distributed Leadership: The International Evidence From the 2013 TALIS. *Educational Administration Quarterly*, 56(5), 779–818.  
<https://doi.org/10.1177/0013161X20907128>
- Liu, Y., & Bellibas, M. S. (2018). School factors that are related to school principals' job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Educational Research*, 90, 1–19.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijer.2018.04.002>
- Liu, Y., & Werblow, J. (2019). The operation of distributed leadership and the relationship with organizational commitment and job satisfaction of principals and teachers: A multi-level model and meta-analysis using the 2013 TALIS data. *International Journal of Educational Research*, 96, 41–55.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijer.2019.05.005>
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology: Vol. I* (pp. 1297–1343).
- Manao, E., Saleh, M., & Metroyadi, M. (2023). The relationship between the transformational leadership style of school principals, assertive communication, and working climate on job satisfaction of private elementary school teachers in North Banjarbaru District. *International Journal of Social Science and Human Research*, 06(06). <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v6-i6-37>
- Martínez, I., & Gil, J. (2018). Explicación de la satisfacción en la dirección escolar a partir del desempeño de la función directiva. *Education in the Knowledge Society (EKS)*, 19(1), 77–95.  
<https://doi.org/10.14201/eks20181917795>
- Mercer, D. (1997). *Job Satisfaction and the Secondary Headteacher: The creation of a model of job satisfaction*. 57–68. <https://doi.org/10.1080/13632439770168>
- Mgaiwa, S., & Hamis, Y. (2022). School principals versus teachers' expectations: the interplay between school leadership and teachers' job satisfaction in rural Tanzania. *SN Social Sciences*, 2(12), 262.  
<https://doi.org/10.1007/s43545-022-00578-3>
- Miller, N. J. (1985). *A description of secondary school principals in Minnesota and their job satisfaction* [University of North Dakota]. <https://commons.und.edu/theses>
- Monk, D. (2007). Recruiting and retaining high-quality teachers in rural areas. *The Future of Children*, 17(1), 155–174. [www.futureofchildren.org](http://www.futureofchildren.org)
- Muñoz, G., Weinstein, J., & Álvarez, N. (2022). *La voz de los directores y directoras de la Nueva Educación Pública. Reporte de resultados*.
- Naman, W. (2009). *Turnover in focus: An examination of the variables that teachers consider when making decisions to stay in or leave their positions* [University of Virginia].  
<http://ezproxy.puc.cl/dissertations-theses/turnover-focus-examination-variables-that/docview/305010275/se-2>

- Newby, J. E. (1999). *Job satisfaction of milled school principals in Virginia*.
- Nitta, T., Deguchi, Y., Iwasaki, S., Kanchika, M., & Inoue, K. (2019). Depression and occupational stress in Japanese school principals and vice-principals. *Occupational Medicine*, 69(1), 39–46. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqy149>
- Ovillo, L., Sanchez, J., & Meleán, R. (2023). Cultura organizacional en institución educativa del Perú: análisis desde la perspectiva docente en post pandemia. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, 25(2), 324–337. <https://doi.org/10.36390/telos252.07>
- Paddock, S. (1981). Male and female career paths in school administration. In P. Schmuck, W. Charters, & R. Carlson (Eds.), *Educational policy and management: Sex differentials* (pp. 187–198). New York: Academic Press.
- Price, H. (2012). Principal–teacher interactions: How affective relationships shape principal and teacher attitudes. *Educational Administration Quarterly*, 48(1), 39–85. <https://doi.org/10.1177/0013161X11417126>
- Riley, P. (2017). *New Zealand Primary School Principals ' Occupational Health and Wellbeing Survey 2016 Data*. 1–60.
- Romero, C., & Krichesky, G. (2019). El director escolar en Argentina: Un actor clave pero (aún) invisible. Un estudio sobre las normas, condiciones laborales y formación de los directores escolares de escuelas públicas. *Education Policy Analysis Archives*, 27, 12. <https://doi.org/10.14507/epaa.27.3576>
- Santana, L., Cunha, N., Ferreira, M., Moura, L., & Oliveira, A. (2012). Gestores escolares da rede pública em Minas Gerais: fatores de satisfação no trabalho. *Educação Em Revista*, 28(1), 491–520. <https://doi.org/10.1590/S0102-46982012000100021>
- Simbron, S., & Sanabria, F. (2020). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. *CIENCIAMATRIA*, 6(1), 59–83. <https://doi.org/10.35381/cm.v6i10.295>
- Skaalvik, C. (2023). Emotional exhaustion and job satisfaction among Norwegian school principals: relations with perceived job demands and job resources. *International Journal of Leadership in Education*, 1–25. <https://doi.org/10.1080/13603124.2020.1791964>
- Thapa, A., Cohen, J., Guffey, S., & Higgins, A. (2013). A review of school climate research. *Review of Educational Research*, 83(3), 357–385. <https://doi.org/10.3102/0034654313483907>
- Valdés, M. (2008). *Percepción de satisfacción laboral de directores de escuelas municipales de San Pedro de la Paz y Chillán*. Universidad de Concepción.
- Voon, M., Lo, M., & Ngui, K. (2011). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organization in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2(1), 24–32. <https://www.researchgate.net/publication/215628333>
- Wang, F., Pollock, K. E., Hauseman, C., & Pollock, K. (2018). School Principals' Job Satisfaction: The Effects of Work Intensification. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 185, 73–90. <https://ir.lib.uwo.ca/edupub>
- Wang, K., Chen, Z., Luo, W., Li, Y., & Waxman, H. (2018). Examining the differences between the job satisfaction of STEM and Non-STEM novice teachers with leaving intentions. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 14(6), 2329–2341. <https://doi.org/10.29333/ejmste/89516>
- Wang, K., Li, Y., Luo, W., & Zhang, S. (2020). Selected factors contributing to teacher job satisfaction: A Quantitative investigation using 2013 TALIS Data. *Leadership and Policy in Schools*, 19(3), 512–532. <https://doi.org/10.1080/15700763.2019.1586963>

- Weinstein, J., & Muñoz, G. (2012). *¿Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile?*. Fundación Chile y CEPPE: Santiago de Chile.
- Wrzesniewski, A., Mccauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, Careers, and Callings: People's Relations to Their Work. In *JOURNAL OF RESEARCH IN PERSONALITY* (Vol. 31).
- Wu, H., & Shen, J. (2022). The association between principal leadership and student achievement: A multivariate meta-meta-analysis. In *Educational Research Review* (Vol. 35). Elsevier Ltd.  
<https://doi.org/10.1016/j.edurev.2021.100423>
- Yang, Z., Qi, S., Zeng, L., Han, X., & Pan, Y. (2021). Work-Family Conflict and Primary and Secondary School Principals' Work Engagement: A Moderated Mediation Model. *Frontiers in Psychology, 11*.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.596385>
- Zellner, L., Jinkins, D., Gideon, B., Doughty, S., & McNamara, P. (2002). *Saving the Principal: The Evolution of Initiatives That Made a Difference in the Recruitment and Retention of School Leadership*.