



Alejandra Pilar Porcayo-Robles (Autora de correspondencia)

Escuela Normal Núm.1 de Toluca, Estado de México

appr10@hotmail.com

ORCID: 0000-0002-6568-2298

Héctor Velázquez-Trujillo

Escuela Normal Núm.1 de Toluca, Estado de México

entvam1@yahoo.com.mx

ORCID: 0000-0002-1327-2369

Karem Vilchis-Pérez

Escuela Normal Núm.1 de Toluca, Estado de México

alkabb2007@hotmail.com

ORCID: 0000-0001-5809-7413

Basilio Reyes-Mejía

Escuela Normal Núm.1 de Toluca, Estado de México

bamere@gmail.com

ORCID: 0000-0003-0182-9016

Niveles de satisfacción laboral en una escuela normal pública antes y durante el confinamiento

Levels of job satisfaction in a public normal school before and during lockdown

Palabras clave: satisfacción laboral, educación normal, docentes, confinamiento.

Resumen

El artículo versa sobre los niveles de satisfacción laboral de los docentes de una escuela normal pública. El objetivo es comparar la satisfacción laboral de los docentes de la Escuela Normal Núm. 1 de Toluca, México, antes y durante el confinamiento por la pandemia provocada por COVID-19. El estudio es de corte cuantitativo y se realizó mediante la encuesta de satisfacción laboral (Job Satisfaction Survey) propuesta por Spector (2007), en dos momentos: noviembre de 2017 y junio de 2021. Los resultados muestran que los niveles de satisfacción laboral fueron más altos durante el confinamiento que antes de él; pasaron de ser insatisfechos a moderadamente satisfechos en las nueve dimensiones que evalúa la encuesta, sin observar diferencias significativas por función, sexo y edad de los participantes. Se concluye que la satisfacción laboral fue mayor durante el confinamiento, cuando trabajaban en línea, desde la seguridad del hogar y con el mismo sueldo. [Versión en lengua de señas mexicana](#)

Keywords: *job satisfaction, normal education, teachers, lockdown.*

Abstract

The article is about job satisfaction levels for teachers in a public teacher training college. The objective is to compare job satisfaction levels among the teaching staff of Escuela Normal No. de 1 Toluca before and after the lockdown for Covid-19 pandemics. The research is quantitative and it was implemented through a job satisfaction survey, as proposed by Spector (2007), applied in two moments: November 2017 and June 2021. Results show that the levels of job satisfaction were higher during lockdown than before it: they passed from unsatisfactory to moderately satisfactory in the nine dimensions the survey evaluates, without showing meaningful differences due to function, gender or age of the participants. It is concluded that job satisfaction was higher during the lockdown, when working online, within home safety and receiving the same salary.

Introducción

La satisfacción laboral es fundamental para el funcionamiento de una institución. Si los docentes se encuentran contentos con las actividades que realizan en la jornada laboral, su desempeño será mucho más favorable. Si el ambiente de trabajo donde enseñan, investigan, asesoran y gestionan el conocimiento es agradable, estarán en posibilidades de satisfacer las necesidades de los estudiantes y de responder a las demandas sociales.

Ante la presión laboral que los docentes experimentaban en la Escuela Normal Núm. 1 de Toluca, en México, y en virtud de que no había información sobre las condiciones en que realizaban su trabajo, a finales de 2017 se hizo un estudio para conocer la satisfacción laboral entre la planta docente (Porcayo et al., 2019). Para esto, se adaptó la encuesta de satisfacción laboral de Paul E. Spector (2007), donde los resultados mostraron que el nivel general del personal era de insatisfacción, con un promedio de 1.34 puntos. El nivel denominado *insatisfecho* de este instrumento va de 1 a 3 puntos, así que se encontraban un poco por debajo de la mitad. Es decir, la insatisfacción laboral de los docentes era evidente.

Cuatro años después, en junio de 2021, en pleno confinamiento por la pandemia provocada por COVID-19, se volvió a aplicar la misma encuesta para conocer los niveles de satisfacción que tenían con su nueva situación de trabajo: en línea y desde casa.

Es necesario resaltar que las empresas y las instituciones son unidades sociales creadas con el fin de alcanzar objetivos específicos, y para lograrlo cuentan con recursos materiales y financieros; pero también tienen a su disposición las facultades humanas de sus integrantes, así como sus respectivos conocimientos, habilidades, experiencias y motivaciones.

De acuerdo con Arias y Heredia (2006), las ciencias del comportamiento consideran al ser humano como una unidad indivisible en la cual concurren tres grandes vertientes: biológica, psicológica y cultural. Esta integración no es estática, por el contrario, es altamente dinámica y cambiante. Según estos autores, el desempeño de una persona depende de varios factores trascendentes, como los conocimientos, las habilidades, la motivación, los valores y la cultura.

El desempeño de la persona guarda relación directa con las condiciones en que realiza su trabajo. Para Robbins y Judge (2004), la satisfacción laboral presupone una actitud general ante el trabajo propio, aluden a la diferencia entre la cantidad de recompensas que recibe y la que cree que debería recibir. Por su parte, Chiavenato (2009) la define de manera semejante, pero de una forma más amplia:

el término satisfacción se usa para analizar los resultados que ha obtenido la persona. Es una consecuencia de las recompensas y las sanciones ligadas al desempeño. La persona puede estar satisfecha o insatisfecha con su comportamiento, con su desempeño y con las reglas para conseguir recompensas (p. 85).

Spector (2002) la conceptúa de una forma diferente, a partir del gusto de la persona por la labor que desempeña: "es simplemente cómo se siente la gente en sus trabajos y en diferentes aspectos del mismo, esto es todo aquello que al empleado le gusta y todo aquello que le disgusta" (p. 15). En ese mismo sentido, Fritzsche y Parrish (como se citó en Pujol-Cols y Dabos, 2018) la definen de manera mucho más simple: "el grado en que a los empleados les gusta su trabajo" (p. 5).

Los dos primeros conceptos relacionan la satisfacción laboral con las recompensas que la persona recibe o cree recibir por su trabajo; cuando existe coincidencia entre lo que obtiene y lo que cree merecer, se siente contenta con su labor. Los dos últimos la vinculan con lo que le gusta o disgusta de su ámbito laboral. La satisfacción laboral guarda relación directa con lo contenta que se siente la persona en su trabajo.

Blum (1990), por su parte, destaca la actitud hacia el trabajo y menciona que está determinada por distintos factores relacionados con el ambiente laboral; por ejemplo, salarios, constancia de empleo, condiciones del trabajo, ascenso, relaciones que se generan y trato justo, así como los vinculados con la situación de la persona, como edad, salud y aspiraciones individuales.

Sobre la relación de la persona con la organización, González (2000) señala que uno de los grandes retos de las instituciones radica en lograr el equilibrio o reciprocidad entre los intereses individuales y organizacionales; sobre todo si se pretende que sus empleados se desarrollen de la mejor forma. Es decir, de poco sirve para una organización

tener trabajadores preparados y con experiencia, si no están satisfechos con la labor que desempeñan.

A partir de estos intereses recíprocos, se puede dar una relación de mutua ayuda y de intereses compartidos entre la persona y la organización. Asimismo, Reyes (1987) plantea que las necesidades de la institución son satisfacer un bien general de la mejor manera, por medio de la búsqueda de empleados con capacidad y colaboración. Esta última es muy importante, pues no es útil contar con un trabajador capacitado intelectualmente, pero con poca disposición para trabajar. Por este motivo, la organización debe coordinar, tanto la capacitación como la colaboración en ellos. También debe satisfacer las necesidades de los empleados, quienes buscan un buen salario, trato digno, estabilidad laboral y un ambiente agradable.

Chiavenato (1993) también aborda esa relación de interés común; señala que los individuos y las organizaciones se atraen mutuamente. Esta relación se lleva a cabo en tres pasos: los individuos buscan organizaciones más adecuadas de acuerdo con sus necesidades y las organizaciones prefieren a empleados que se adapten a sus expectativas; un proceso de adaptación mutua; y un desarrollo recíproco. En sentido inverso, Etzioni (1972) considera que las diferencias entre empleados y organizaciones se dan cuando no se realiza una selección idónea de trabajadores con los intereses de la institución; esto genera personas poco interesadas en cumplir los objetivos organizacionales.

Además, el salario es importante para la satisfacción laboral de la persona, pero no es lo más relevante. Ante esto, González (2000) encontró que los trabajadores que se mostraron insatisfechos con su labor no se debía al sueldo o las condiciones físicas, sino a la falta de promociones y la relación con jefes y compañeros de trabajo. Un estudio de Topa (2005) destaca la trascendencia de la motivación, comprueba que esta y la satisfacción laboral están relacionadas. También sostiene que la mejora en la satisfacción laboral evita el síndrome *burnout*, que surge en los profesionales con un gran estrés laboral. Este autor señala que, si se pretende mejorar la satisfacción laboral, es necesario trabajar en las características de la tarea y evitar actividades tediosas y aburridas; no solo en aspectos físicos: distribución de tiempos, turnos, horarios y ergonomía.

Asimismo, se han identificado diversas variables que determinan la satisfacción laboral; una de ellas es un trabajo desafiante. Los empleados tienden a preferir trabajos que den oportunidad a usar sus habilidades, ofrezcan una variedad de tareas, libertad y, sobre todo, una retroalimentación acerca de su desempeño. Un reto moderado causa placer y satisfacción; un reto grande genera frustración y sensaciones de fracaso; y un puesto con pocos retos provoca fastidio. Robbins y Judge (2004) señalan que estas dos últimas situaciones provocan insatisfacción.

Otra variable son los salarios justos. Guillén (2005) menciona que los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones que recibe el empleado a cambio de su trabajo inciden en su satisfacción laboral. También se refiere a este factor como la causa principal de descontento por parte de los empleados.

También, una variable relevante es la relacionada con los compañeros de trabajo. Al respecto, Spector (2002) precisa que las personas, además de su trabajo, dinero y logros tangibles, también satisfacen sus necesidades sociales. Por este motivo, tener compañeros amigables y solidarios aumenta la satisfacción laboral. En ese mismo ámbito, Chiavenato (2009) señala que la satisfacción de los empleados aumenta cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amigable, reconoce al empleado, se interesa por él y escucha sus opiniones.

Otra variable guarda relación con la compatibilidad del puesto de trabajo. Ante esto, Schultz (1991) menciona que una fuerte relación entre la personalidad del empleado y su ocupación da como resultado más satisfacción, pues se cuenta con los talentos y las habilidades adecuadas para cumplir con su trabajo.

Hasta ahora, la satisfacción laboral se ha abordado desde tres grandes enfoques: el situacional, el disposicional y el interaccionista. Este estudio se ubica en el enfoque situacional, el cual sostiene que las organizaciones ejercen una influencia muy poderosa sobre las actitudes, el comportamiento y el bienestar de los empleados (Pujol-Cols y Dabos, 2018).

De manera particular, se enfatiza en abordar el fenómeno desde la parte emocional, la que Spector denomina satisfacción laboral afectiva (como se citó en Pujol-Cols y Dabos, 2018), donde se estudia la respuesta emocional positiva del trabajador hacia el trabajo como un todo, y considera aspectos intrínsecos y extrínsecos.

Como se observará más adelante, la satisfacción laboral de los trabajadores depende de diversas variables y es fundamental para el buen funcionamiento de las instituciones. En este sentido, las escuelas formadoras de docentes no son la excepción; por eso, es relevante conocer los niveles de satisfacción del personal académico de una escuela que forma docentes de educación básica. El objetivo de esta parte del estudio es comparar los niveles de satisfacción laboral de los docentes de la Escuela Normal Núm. 1 de Toluca en dos momentos, cuyas condiciones laborales y ambientales de trabajo eran distintos, para identificar coincidencias y discrepancias entre ellos.

La primera encuesta se aplicó en 2017, cuando la educación era presencial y los docentes de tiempo completo debían cubrir jornadas de nueve horas diarias, cinco días a la semana. La segunda se administró en 2021, cuando la educación era a distancia y los docentes debían realizar las mismas funciones que durante la educación presencial, pero desde casa, mediante dispositivos electrónicos y en horarios abiertos las 24 horas, los siete días de la semana. La pregunta que orientó la indagación fue ¿cuándo hubo mayores niveles

de satisfacción laboral en la planta docente de la Escuela Normal Núm. 1 de Toluca: antes o durante el confinamiento? Por último, la hipótesis propuesta fue que las condiciones laborales provocadas por el confinamiento disminuirían los niveles de satisfacción laboral de los docentes.

Materiales y método

El estudio es de tipo descriptivo, de carácter longitudinal, con un diseño no experimental de corte cuantitativo y con una muestra no probabilística.

Participantes

Participaron los docentes con su base laboral en la Escuela Normal Núm. 1 de Toluca, en dos momentos distintos: antes y durante el confinamiento por la pandemia provocada por COVID-19.

Esta escuela normal está ubicada en la capital del Estado de México, es una de las 36 escuelas normales públicas dependientes del gobierno de dicho estado y se ha especializado en formar docentes de educación primaria, aunque también imparte las licenciaturas en Educación Preescolar y Educación Secundaria, con especialidad en Inglés. Además, atiende a 554 estudiantes, 456 mujeres y 98 hombres, provenientes de municipios del centro de la entidad mexiquense y de algunas poblaciones de Michoacán, limítrofes con el Estado de México.

La planta está compuesta por 131 docentes, 76 mujeres y 55 hombres, entre directivos, profesores de tiempo completo y profesores horas-clase. Aunque tres de cada cinco docentes son mujeres, no ocupan los mejores espacios laborales, pues más de la mitad (57.52 %) tiene una plaza de horas-clase. La preparación profesional es diversa. El 34.3 % tiene título de licenciatura; el 40.5 %, el grado de maestría; y el 16.8 %, doctorado. El resto (8.4 %) únicamente cuenta con estudios técnicos.

Las expectativas laborales de los docentes son heterogéneas; uno de cada tres (34.5 %) no tiene esperanzas en el futuro, ya sea porque se encuentra conforme con su plaza o está en espera de la jubilación; un porcentaje menor (32.2 %) aspira a tener una plaza de tiempo completo, fundamentalmente para mejorar su situación salarial; solamente algunos anhelan tener buen desempeño laboral (10 %), dar una buena clase (3.3 %) o hacer investigación (3.3 %); el resto (17.8 %) menciona expectativas muy particulares (Velázquez et al, 2020).

La primera aplicación de la encuesta se hizo con la planta docente de la institución, que incluía directivos, jefes de departamento y auxiliares de departamento. Sin embargo, no se consideró a los docentes horas-clase con base en otra institución, que laboran menos de diez horas semanales y trabajan con grupos representativos de carácter artístico. Todos los encuestados realizan actividades de docencia y gestión administrativa, aunque en distinta medida. Así, se recuperaron 80 encuestas de los tres directivos, los 11 jefes de departamento y 66 auxiliares.

La segunda también se realizó con la planta docente que tiene su base en la institución, pero solo se recuperaron 73 respuestas de los 13 jefes de departamento y 60 auxiliares. Ninguno de los tres directivos contestó la encuesta. Cabe resaltar que el número de jefes de departamento es mayor en la segunda aplicación, pues en el Departamento de Formación Inicial aumentó de uno a tres, y en 2021 había un jefe por cada programa de licenciatura.

Instrumento

La encuesta de satisfacción laboral (Job Satisfaction Survey) fue diseñada en 1985 por Paul E. Spector. Este instrumento evalúa la intensidad percibida y la frecuencia de ocurrencia de condiciones de trabajo que afectan el bienestar psicológico de los empleados. Además, investiga el nivel de satisfacción, tanto general como de manera particular, de las características que se pueden presentar en organizaciones públicas y privadas.

Este instrumento consta de 36 ítems y califica nueve dimensiones que miden la satisfacción en pago, promoción, supervisión, prestaciones o incentivos, recompensas o premios, condiciones o procedimientos de operación, compañeros, naturaleza del trabajo y comunicación. Cada ítem proporciona una afirmación favorable o desfavorable en relación con un aspecto de trabajo. Cada dimensión incluye cuatro ítems: dos en sentido positivo y dos negativos. La confiabilidad del instrumento es de 0.91 en el coeficiente de Alpha de Cronbach y tiene una validez aceptable para las nueve dimensiones (Tabla 1).

Tabla 1. Dimensiones del instrumento

Dimensión	Descripción	Preguntas
Pago	Pago y la remuneración	1, 10, 19 y 28
Promoción	Oportunidades de promoción	2, 11, 20 y 33
Supervisión	Supervisor inmediato	3, 12, 21 y 30
Prestaciones o incentivos	Monetarios y prestaciones no monetarias	4, 13, 22 y 29

Recompensas o premios	Reconocimiento y recompensas por el buen trabajo	5, 14, 23 y 32
Condiciones o procedimientos de operación	Las políticas y procedimientos operativos	6, 15, 24 y 31
Compañeros de trabajo	La gente que trabaja con el encuestado	7, 16, 25 y 34
Naturaleza del Trabajo	Tareas de trabajo por sí mismas	8, 17, 27 y 35
Comunicación	La comunicación dentro de la organización	9, 18, 26 y 36
Total	Todas las dimensiones	1-36

Fuente: Elaboración propia con información de Spector (2007).

Para la aplicación se utilizó una escala de Lickert, de 1 a 6, que va de *Totalmente en desacuerdo* (1) hasta *Totalmente de acuerdo* (6). Para la interpretación se agruparon los cuatro ítems de cada dimensión y se realizó por pares opuestos. La mitad de los 36 ítems se cambiaron en sentido positivo, recodificándose de la forma siguiente: 1 = 6, 2 = 5, 3 = 4, 4 = 3, 5 = 2 y 6 = 1. Los ítems que se cambian son 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 19, 21, 23, 24, 26, 29, 31, 32, 34 y 36. La escala de evaluación incluye tres niveles de satisfacción (Tabla 2).

Tabla 2. Escalas de evaluación

Nivel	Clave	Rango
Insatisfecho	I	De 1 a 3
Satisfacción moderada	SM	De 3 a 4
Satisfecho	S	De 4 a 6

Fuente: Elaboración propia con información de Spector (2007).

Desarrollo de la aplicación

En primer término, se eligió el instrumento más adecuado para conocer el grado de satisfacción laboral, por lo que se optó por la propuesta de Spector, pues varias de las inquietudes del personal docente tenían relación con las dimensiones intrínsecas y extrínsecas que evalúa, como el pago (la mejora del salario), las oportunidades de promoción (una mejor plaza), las recompensas (reconocimiento público de la labor) y la comunicación interna (informar a todos y a tiempo). Después, se hizo una adaptación del original, donde se consideraron las condiciones específicas de la escuela normal y se piloteó con una muestra de docentes.

En noviembre de 2017, el instrumento en forma de encuesta escrita se aplicó a la planta docente: 80 resueltos recibidos. Además, se procesaron las respuestas, concentraron en tablas y graficaron los resultados por función, edad, sexo y antigüedad. Posteriormente, se interpretaron los resultados a partir de la información que se tenía del contexto institucional.

En junio de 2021, se realizó la segunda aplicación en forma de encuesta en línea mediante un formulario de Microsoft Forms, pues la planta docente estaba confinada y laboraba desde casa: 76 respuestas recibidas. El procesamiento de la información fue de manera electrónica y la interpretación se hizo con base en las condiciones emergentes de la institución.

Por último, se compararon los resultados de ambas aplicaciones en las nueve dimensiones y por función, sexo y edad; además, se identificaron las diferencias entre los resultados de ambas y se infirieron los factores que provocaron esas diferencias.

Resultados

Los resultados de las dos aplicaciones de la encuesta muestran que los niveles de satisfacción laboral de los docentes fueron más altos durante el confinamiento que antes de este.

Por función que desempeña

La función que desempeñan los docentes en la institución puede ser una variable que incida en los niveles de satisfacción. Los resultados en ambas aplicaciones son interesantes (Tabla 3).

Tabla 3. Media de satisfacción por función

Función	2017	2021
Directivo	1.41	-
Jefe de departamento	1.39	3.77
Auxiliar de departamento	1.33	3.78
Total	1.34	3.78

Fuente: Elaboración propia con información de las encuestas de 2017 y 2021.

En 2017, la evaluación de los niveles de los docentes en las tres funciones fue de insatisfacción, con un promedio de 1.34 puntos. Aunque de manera muy tenue, la satisfacción laboral es menor entre quienes tienen mayor poder de decisión; es decir, los directivos están menos insatisfechos que los jefes de departamento y estos, que sus auxiliares.

En 2021, el resultado cambió. En las dos funciones que respondieron la encuesta, la evaluación fue de *Satisfacción moderada*, con un promedio de 3.78 puntos. Ese nivel de satisfacción es compartido por jefes y auxiliares de departamento; sin embargo, en esta medición no se observaron diferencias sustantivas determinadas por el poder de decisión que tienen dentro de la institución.

La diferencia en los niveles de satisfacción entre las dos aplicaciones es evidente. Los docentes pasaron de insatisfacción laboral, en 2017, a satisfacción moderada, en 2021; es decir, el puntaje aumentó más del doble. Parece que educar desde casa y a distancia les provocaba mayor satisfacción que hacerlo de manera presencial en la escuela.

Por sexo del docente

El sexo del docente también puede ser una variable que incide en los niveles de satisfacción, los resultados de ambas aplicaciones no muestran diferencias significativas entre mujeres y hombres (Tabla 4).

Tabla 4. Media de satisfacción por sexo

Función	2017	2021
Femenino	1.35	3.78
Masculino	1.31	3.79
Total	1.34	3.78

Fuente: Elaboración propia con información de las encuestas de 2017 y 2021.

En 2017, los docentes de ambos sexos estaban insatisfechos con su situación laboral, pero era ligeramente menor en las mujeres que en los hombres. En 2021, el nivel de satisfacción cambió entre los integrantes de ambos sexos, y pasó a *Satisfacción moderada*, donde los hombres se dicen mayormente satisfechos que las mujeres, aunque sea de manera muy tenue.

Las mujeres y los hombres se dijeron mayormente satisfechos con su labor durante el confinamiento que antes de este; y la satisfacción de los hombres superó levemente a la de las mujeres, cuando cuatro años antes había sido lo contrario.

Por grupo de edad

La edad cronológica de los docentes también fue una variable que influyó en el nivel de satisfacción laboral. Los resultados de las dos aplicaciones muestran diferencias muy tenues (Tabla 5).

Tabla 5. Media de satisfacción por grupo de edad

Grupo de edad	2017	2021
De 18 a 25 años	-	-
De 26 a 34 años	1.39	3.79
De 35 a 44 años	1.33	3.78
De 45 a 54 años	1.33	3.77
De 55 a 64 años	1.33	3.80
Total	1.34	3.78

Fuente: Elaboración propia con información de las encuestas de 2017 y 2021.

En 2017, los docentes de los diferentes rangos de edad estaban insatisfechos con su labor, solo se observó una ligera diferencia entre los más jóvenes, quienes estaban menos insatisfechos con las condiciones de su trabajo. Esto quizá se debió a que se habían incorporado de manera reciente a la institución y estaban contentos de formar parte de ella.

En 2021, los niveles de satisfacción aumentaron en todos los rangos de edad, y se ubicaron en moderadamente satisfechos, con la diferencia de que los más satisfechos no fueron los docentes más jóvenes, sino los que más edad tenían. Esto último se debió, tal vez, a que eran quienes estaban en mayor situación de riesgo y se mostraban contentos por no salir de casa.

Por dimensiones

Los niveles de satisfacción en las nueve dimensiones que considera el instrumento fueron muy diferentes entre ambas aplicaciones, pero muy semejantes en cada una. En este sentido, los resultados obtenidos muestran puntajes muy parecidos (Tabla 6).

Tabla 6. Media de satisfacción por dimensión

Grupo de edad	2017	2021
Pago	1.47	3.78
Promoción	1.27	3.42
Supervisión	1.42	3.77
Prestaciones	1.52	3.84
Recompensas	1.44	3.71
Condiciones	1.52	3.77
Compañeros	1.74	3.99
Naturaleza	1.88	4.73
Comunicación	1.13	3.01
Total	1.48	3.78

Fuente: Elaboración propia con información de las encuestas de 2017 y 2021.

El nivel de satisfacción entre aplicaciones es muy diferente. En la primera, los docentes están insatisfechos en las nueve dimensiones; y en la segunda se dicen moderadamente satisfechos con su situación laboral. Aunque todas las dimensiones tienen la misma evaluación, hay diferencias significativas en los puntajes de cada una.

En las dos aplicaciones, la naturaleza del trabajo es la dimensión laboral que mayor satisfacción registra, aunque es más alta en 2021 que en 2017; en la primera, la diferencia con la media es de 95 centésimos de punto por encima, mientras que en la segunda es de 40 centésimos. Las actividades que realizaban, tanto de manera presencial como virtual, fue el aspecto mejor valorado por los docentes.

La segunda dimensión más valorada en ambas aplicaciones es la relación con los compañeros de trabajo: 40 centésimos de punto por encima de la media en 2017, y 29 centésimos en 2021. La diferencia de puntaje por sobre la media en la segunda aplicación tal vez se deba a la interacción virtual con los compañeros de trabajo debido a la educación a distancia.

La tercera dimensión con mejor valoración también fue compartida: las prestaciones recibidas. Aunque en 2021 el puntaje por encima de la media solo fue de seis centésimos; y en 2017, de cuatro. Es decir, las prestaciones que los docentes reciben se mantuvieron constantes durante el confinamiento, así que se mostraron satisfechos con ello.

La cuarta dimensión mejor evaluada fue diferente en cada aplicación, con diferencias mínimas. En 2017 fueron las condiciones de trabajo, mientras que en 2021 lo constituyó el pago, con cuatro centésimos por sobre la media en la primera y justo en la media en la segunda. En 2021, esta dimensión pudo causar mayor satisfacción, pues los docentes se sintieron tranquilos de mantener sus sueldos íntegros en un contexto social donde el desempleo o la reducción de los salarios fue una constante.

La quinta dimensión mejor evaluada guarda relación con la cuarta, solo que de forma invertida: sueldo en 2017 y condiciones de trabajo en 2021. Llama la atención este resultado durante la educación a distancia, porque el papeleo y los procedimientos de operación se mantuvieron. Quizá se considera que hay otras dimensiones menos satisfactorias que cumplir con los trámites burocráticos.

La sexta dimensión también fue distinta. Las recompensas en 2017, cuatro centésimos de punto por debajo de la media, y la supervisión en 2021, un centésimo menos que la media. La supervisión fue mejor valorada durante la educación a distancia, tal vez porque la relación de los docentes con sus jefes y subordinados no fue tan cercana y desgastante, como lo era en la educación presencial.

La séptima dimensión mostró relación con la anterior, pues fue invertida: supervisión en 2017 y recompensas en 2021. Durante el confinamiento no hubo muchos espacios para reconocer la labor de los docentes, quizá a eso se deba el ligero descenso en el nivel de satisfacción con las recompensas.

La octava dimensión mejor valorada fue coincidente en ambas aplicaciones: la promoción, 21 centésimos de punto por debajo de la media en 2017 y 36 centésimas en 2021. Esta situación es recurrente en los docentes horas-clase que aspiran a una plaza de tiempo completo para mejorar su salario y a la suspensión indefinida del programa de carrera docente, que otorga un sobresueldo a quienes demuestran un desempeño académico sobresaliente.

La dimensión peor evaluada fue la misma en ambas aplicaciones: la comunicación, 35 centésimos menos que la media en 2017, y 77 centésimos en 2021. En una escuela tan grande es común que los docentes no estén satisfechos con la manera de comunicar los objetivos institucionales ni con la forma de especificar las actividades a realizar. Ese sentimiento de insatisfacción se acrecentó durante el confinamiento.

Discusión y conclusiones

Es evidente el aumento en los niveles de satisfacción laboral de los docentes durante la educación a distancia, en comparación con la presencial. Contrariamente, el confinamiento no disminuyó sus niveles de satisfacción laboral, sino que los aumentó. En todos los aspectos y las dimensiones evaluadas, pasaron de *Insatisfecho* a *Satisfacción moderada*.

Los resultados son muy interesantes, pues los docentes tuvieron que migrar de la educación presencial a la educación a distancia de manera abrupta, sin preparación tecnológica ni psicológica. Debieron aprender por su cuenta a manejar las plataformas digitales para organizar sesiones sincrónicas y asincrónicas con los estudiantes; también tuvieron que reorganizar sus tiempos para estar disponibles más horas que las de su jornada laboral, es decir, había sesiones de trabajo o reuniones en la mañana, tarde o noche, incluso los fines de semana, y, al mismo tiempo, acompañar a sus hijos en edad escolar en su educación a distancia. Asimismo, además de la docencia, debían cumplir con las demás funciones de investigación, tutoría, dirección de tesis, difusión del conocimiento y administración: ¿cómo es que esa forma de trabajo les provocaba más satisfacción laboral que cuando estaban en educación presencial?

Para responder, se podrían inferir algunas explicaciones. En los cambios entre ambas aplicaciones se identificó una situación institucional distinta: la llegada de un nuevo director. Si bien es cierto que la gestión directiva es importante para establecer un ambiente de trabajo, es difícil pensar que haya sido un factor, pues el nuevo director se incorporó a esta función tres semanas antes del confinamiento y apenas tuvo tiempo de conocer la institución, cuando los docentes se retiraron a trabajar desde sus hogares.

Por lo anterior, hay otros factores mucho más sutiles, pero mayormente significativos para los docentes, relacionados con las condiciones laborales provocadas por el confinamiento y la educación a distancia. En primer lugar, destaca el sueldo y las prestaciones; los docentes continuaron recibiendo sus pagos quincenales con las gratificaciones acordadas por el sindicato magisterial. Este hecho es muy relevante cuando los despidos y la reducción de los sueldos fueron la constante con otros empleos y en otras profesiones. Por lo tanto, esto se confirma con los resultados obtenidos por Bellido et al. (2021), a través de un estudio con los trabajadores de gobierno de dos municipios de Arequipa, Perú, donde la reducción del salario de las mujeres y las limitantes para que los varones se desarrollaran personalmente provocaron insatisfacción laboral (p. 9).

En segundo término, se encuentran la naturaleza de la labor y las condiciones en que se realizaba, no en el sentido de la educación presencial, sino en la posibilidad de

realizarlas desde casa, sin tener que correr el riesgo de salir y exponerse a contraer la enfermedad. Más que la naturaleza de la tarea, parece que la satisfacción estribaba en las condiciones de esta: poder laborar desde la seguridad del hogar. Los resultados en estudios de otros contextos donde los trabajadores no tuvieron esa posibilidad avalan la hipótesis.

En este sentido, Bellido et al. (2021) encontraron que, en el caso de los trabajadores de gobierno, las condiciones de trabajo y el temor al contagio habían impactado considerablemente en la conducta de las personas y sus diversas problemáticas familiares (p. 9). Asimismo, pero con trabajadores de la salud, Correa y Llanos (2022) hallaron que el personal médico y administrativo de una clínica especializada en enfermedades renales, en Ecuador, presentaba altas situaciones de estrés ante el temor de presentar síntomas de la enfermedad que incide en la calidad de vida y el clima laboral (p. 49).

En cuanto a las condiciones en que se realizaba la labor, De Los Heros et al. (2020) hallaron que dos terceras partes de los docentes de una universidad pública en México se dijeron satisfechos o totalmente satisfechos laboralmente, aunque la variable con una baja correlación con la satisfacción laboral fue las condiciones de trabajo. Suponen que esa situación pudo deberse al cambio en el espacio de trabajo habitual y quizá vinculada con la disposición de recursos tecnológicos en el hogar. En este estudio, las condiciones no fueron un factor de insatisfacción laboral, pues la mayoría de los docentes contaban con los recursos tecnológicos necesarios para trabajar en línea y, a quienes no los tenían, la escuela les prestó el equipo necesario.

En lo relativo a las condiciones en que se realizaba la labor, Salazar-Botello et al. (2021) hallaron un alto nivel de agotamiento emocional en trabajadores de una institución financiera en Chile, acrecentado por las condiciones de la pandemia y el “teletrabajo”, cuya principal dificultad fue la compatibilización de la vida familiar con el empleo (p. 11). En el caso de la institución formadora de docentes de este estudio, la satisfacción laboral tiene mayor relación con lo que señalan Cernas-Ortiz y Wai-Kwan (2021), quienes encontraron que en el “teletrabajo”, la relación entre la conectividad social fuera del empleo y la satisfacción laboral es positiva. De esta forma, es posible que, en medio del confinamiento, los docentes se mostraron satisfechos de mantener contacto virtual con los estudiantes y sus compañeros de trabajo, aunque no pudieran interactuar presencialmente con ellos.

Pero estas son solo suposiciones y sería interesante profundizar en los resultados obtenidos, a partir de entrevistas a profundidad, para identificar los factores que los docentes sintieron más satisfacción en su ambiente de trabajo durante el confinamiento,

pues se trataba de una situación emergente que ponía en riesgo sus vidas y, además, cambió la manera en que se habían desempeñado hasta ese momento.

Para concluir, lo único evidente es que, de manera general, los niveles de satisfacción laboral de los docentes de la Escuela Normal Núm. 1 de Toluca fueron mayores durante el confinamiento que antes de este. Cuando la educación era en línea, trabajaban desde la seguridad de su hogar y recibían el mismo sueldo que en condiciones normales. ^{sc}

Referencias

- Arias, F., y Heredia, V. (2006). *Administración de Recursos Humanos para el Alto desempeño* (6.ª ed.). Trillas.
- Bellido, R., Morales, B., Gamarra, M. E., y Calizaya, J. M. (2021). Satisfacción laboral en tiempos de covid-19 en colaboradores de gobiernos locales de Arequipa. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 25(108), 4-11. <https://doi.org/10.47460/uct.v25i108.425>
- Blum, L. M. (1990). *Psicología Industrial. Sus Fundamentos Teóricos y Sociales* (2.ª ed.). Trillas.
- Cernas-Ortiz, D. A., y Wai-Kwan, L. (2021). Social connectedness and job satisfaction in Mexican teleworkers during the pandemic: the mediating role of affective well-being. *Estudios Gerenciales. Journal of Management and Economics for Iberoamerica*, 37(158), 37-48. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4322>
- Chiavenato, I. (1993). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.
- Correa, A., y Llanos, M. (2022). La pandemia por covid-19 y su efecto en el clima laboral de la clínica Nefrodíaz, periodo 2020-2021. *Res Non Verba*, 12(1), 34-55. Recuperada de <https://doi.org/10.21855/resnonverba.v12i1.675>
- De Los Heros, M. G., Murillo, S. C., y Solana, N. (2020). Satisfacción laboral en tiempos de pandemia: el caso de docentes universitarios del área de salud. *Revista de Economía del Caribe*, (26), 1-17. <https://doi.org/10.14482/ecoca.26.158.7>
- Etzioni, A. (1972). *Organizaciones Modernas*. Hispanoamericana.

- González, S. R. (2000). *Satisfacción laboral, auto concepto y su relación con un proceso de evaluación del desempeño*. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Guillen, C. (2005). *Psicología del trabajo para las relaciones laborales* (4.ª ed.). McGraw-Hill.
- Porcayo, A. P., Vilchis, K., y Velázquez, H. (2019). Satisfacción laboral del personal docente en educación normal por función, género, edad y antigüedad [ponencia]. Congreso Internacional de Investigación Academia Journals, Morelia, Michoacán, México.
- Pujol-Cols, L. J., y Dabos, G. E. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 3-18. <https://doi.org/10.14482/ecoca.26.158.7>
- Reyes, A. (1987). *Administración de Personal. Relaciones Humanas*. Limusa.
- Robbins, S., y Judge, T. A. (2004). *Comportamiento Organizacional* [10.ª ed.]. Pearson Educación.
- Salazar-Botello, C. M., Ganga-Contreras, F., Mendoza-Llanos, R., Muñoz-Jara, Y., y Jara-Hernández, M. V. (2021). Satisfacción laboral y síndrome de burnout en pandemia COVID-19: el caso de una institución financiera de la zona central de Chile. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 8(edición especial), 11-23. <https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/2770/2789>
- Schultz, G. (1991). *Psicología industrial*. McGraw-Hill.
- Spector, P. E. (2002). *Psicología industrial y organizacional: investigación y práctica* (A. A. Vázquez, M. Fernández de la Peña, trad.). El Manual Moderno.
- Spector, P. E. (2007). *Interpretación de las puntuaciones de satisfacción*.
- Topa, G. (2005). Determinantes específicos de la satisfacción laboral, el burnout y sus consecuencias para la salud: un estudio exploratorio con funcionarios de prisiones. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1180948>
- Velázquez, H., Vilchis, K., y Porcayo, A. P. (2020). *¿Quiénes son los docentes normalistas? El caso de la Escuela Normal No. 1 de Toluca*. Gobierno del Estado de México.