

Satisfacción laboral y su asociación con la productividad docente en educación: una revisión sistemática (2020-2025)

Job satisfaction and its association with teacher productivity in education:
a systematic review (2020-2025)

 José Orlando Abanto Berrospi ¹

 Liz Estrella Ugarte-Rojas ²

 Socorro Isabel Choque Quispe ³

Resumen

Introducción: La satisfacción laboral docente es un factor clave para comprender la calidad educativa, el compromiso profesional y la productividad en las instituciones. En este sentido, la revisión sistemática permite integrar evidencias recientes sobre los factores que favorecen o limitan el bienestar y desempeño del profesorado. **Objetivo:** Analizar sistemáticamente la asociación entre satisfacción laboral y productividad docente en educación, identificando los factores organizacionales, individuales y contextuales que influyen en esta relación durante el periodo 2020-2025. **Método:** Se desarrolló una revisión sistemática con enfoque cualitativo, descriptivo y analítico, siguiendo criterios PRISMA. La búsqueda se realizó en Scopus, SciELO y Web of Science, mediante palabras clave vinculadas con satisfacción laboral, productividad docente, liderazgo, estrés, bienestar profesional y cultura organizacional. Finalmente, se seleccionaron 22 estudios para el análisis. **Resultados:** Los hallazgos evidencian que la satisfacción laboral se asocia positivamente con la productividad, el compromiso institucional, la permanencia laboral, el clima organizacional y la reducción del ausentismo. Factores como liderazgo educativo, reconocimiento, autonomía, condiciones laborales y bienestar emocional favorecen el desempeño, mientras que estrés, sobrecarga laboral, burnout, bajas remuneraciones y falta de ascenso lo afectan negativamente. **Conclusiones:** La satisfacción laboral docente constituye un factor multidimensional esencial para fortalecer la productividad educativa, por lo que se requieren políticas institucionales orientadas al bienestar, reconocimiento y desarrollo profesional del profesorado.

Palabras clave: Satisfacción laboral, productividad docente, liderazgo educativo, bienestar profesional, cultura organizacional

Abstract

Introduction: Teacher job satisfaction is a critical determinant of educational quality, professional commitment, and institutional productivity. Within this framework, systematic reviews allow for the integration of recent evidence regarding the factors that foster or constrain teacher well-being and performance. **Objective:** To systematically analyze the association between job satisfaction and teacher productivity in education, identifying the organizational, individual, and contextual factors that influenced this relationship during the 2020-2025 period. **Method:** A systematic review was conducted using a qualitative, descriptive, and analytical approach, adhering to the PRISMA statement guidelines. The search was performed across

¹⁻³ Universidad César Vallejo, Lima, Perú

Artículo recibido 16 de marzo 2026 | Aceptado 20 de mayo 2026 | Publicado 1 de julio 2026

Autor de correspondencia: jabanto21@ucvvirtual.edu.pe

Conflicto de interés: Los autores declaran no tener conflicto de intereses.

Como citar: Abanto Berrospi, J. O., Ugarte-Rojas, L. E., & Choque Quispe, S. I. (2026). Satisfacción laboral y su asociación con la productividad docente en educación: una revisión sistemática (2020-2025). *Tribunal, Revista en Ciencias de la Educación y Ciencias Jurídicas*, 6(16), 1-17. <https://doi.org/http://doi.org/10.59659/revistatribunal.v6n16.470>

Scopus, SciELO, and Web of Science databases, utilizing keywords related to job satisfaction, teacher productivity, leadership, stress, professional well-being, and organizational culture. A total of 22 studies were ultimately selected for analysis. **Results:** The findings demonstrate that job satisfaction is positively associated with productivity, institutional commitment, teacher retention, organizational climate, and a reduction in absenteeism. Factors such as educational leadership, recognition, autonomy, working conditions, and emotional well-being enhance performance; conversely, stress, workload, burnout, low remuneration, and a lack of career advancement opportunities negatively impact it. **Conclusions:** Teacher job satisfaction constitutes an essential multidimensional factor for strengthening educational productivity. Consequently, there is a need for institutional policies focused on well-being, recognition, and the professional development of faculty.

Keywords: Job satisfaction, teacher productivity, educational leadership, professional well-being, organizational culture

Introducción

En los últimos años, hablar de la satisfacción en el trabajo ya no es un simple tema académico, puesto que, ha llegado a ser un soporte esencial para poder comprender la productividad, el bienestar de los profesionales y por supuesto la calidad del servicio educativo en los distintos niveles y modalidades de enseñanza. Distintas investigaciones especializadas coinciden en señalar que la satisfacción en el trabajo está directamente vinculada con la productividad del docente, su motivación, su compromiso con la institución, la retención y permanencia del talento y esto se ve reflejado en el rendimiento académico de los estudiantes (Wartenberg et al., 2023).

En esencia, la satisfacción laboral se conceptualiza como un estado emocional positivo que aparece cuando uno mira y siente que su trabajo en el fondo vale la pena, que la condiciones y el espacio que lo acompañan hacen posible crecer y dar lo mejor (Hoque et al., 2023). Puesto que, según Hadj (2024) y Utami & Vioresa (2021) señalan que la insatisfacción está relacionada con el ausentismo, la baja productividad y el agotamiento.

En un contexto, donde la demanda global se está caracterizando por una transformación digital acelerada, la falta de educadores, la inestabilidad laboral, las exigencias académicas, la deserción escolar, la poca formación docente y en algunos casos los bajos salarios (Castro Soto et al., 2025). El estudio sobre la satisfacción laboral cobra mucha relevancia como un indicador determinante para el desarrollo sostenible de los sistemas educativos. Los estudios actuales sobre satisfacción laboral y productividad docente están basados en diversos paradigmas tanto humanistas, como organizacionales y sociocríticos, que brindan la idea de que el profesor es un agente transformador y no solo como un mero ejecutor de tareas (Berges Puyo, 2022).

Desde el enfoque humanista y organizacional, como señala Pedroza San Miguel et al. (2021) y Limaymanta & Turpo-Gebera (2021), la satisfacción laboral va más allá del simple gusto de trabajar ya que esta se asocia con el reconocimiento, la autoeficacia y la autodeterminación de los profesionales de la educación, ya que estos son factores que sostienen una estabilidad emocional positiva, así como la motivación intrínseca.

Por otro lado, desde el enfoque sociocrítico se destaca la incidencia que tiene la cultura institucional y las estructuras laborales sobre el bienestar de los docentes, creando o limitando espacios educativos participativos y equitativos (Rivera Alfaro & González Conejo, 2020). Estas posturas convergen en la idea de que el bienestar de los docentes va más allá de lo individual, constituyéndose como una construcción social y organizativa que surge del equilibrio entre las demandas del trabajo del docente y las recompensas percibidas (Kim & Maijan, 2024). En general, estos enfoques muestran una visión completa del trabajo que realiza el docente que debe combinar aspectos emocionales, éticos, culturales y organizacionales.

Por ello, se plantea como el problema central de este artículo el identificar cuáles son los factores determinantes de la satisfacción laboral que inciden en la productividad docente, ofreciendo una revisión sistemática de las investigaciones empíricas disponibles. Para ello, se plantean tres problemas específicos: primero: identificar factores que determinan la satisfacción laboral y su influencia en la productividad docente; en segundo lugar; analizar los elementos del entorno institucional y características demográficas que influyen en esta relación; y tercer lugar explorar las dificultades metodológicas de los estudios y proponer mejoras para futuras investigaciones.

La satisfacción laboral de los docentes es crucial para asegurar la calidad del servicio educativo, ya que está vinculada con el compromiso, la permanencia y el rendimiento profesional. Por ello, una revisión sistemática es necesaria para proporcionar una base sólida que aporte evidencia empírica y fundamentos teóricos que orienten estrategias para la gestión educativa y las políticas que estén centradas en el bienestar del profesorado

Partiendo de la importancia de la satisfacción laboral de los docentes como un elemento clave en la productividad y la calidad del sector educación, el objetivo principal del artículo es analizar de manera sistemática la asociación entre satisfacción laboral y la productividad docente, esto identificando los factores determinantes y los factores que constituyen esta asociación en los estudios revisados entre el 2020 y 2025.

Del mismo modo, los objetivos específicos están dirigidos reconocer los principales factores que inciden en la satisfacción laboral de los profesores, revisar las variables contextuales y demográficas que condicionan la productividad y también proponer recomendaciones metodológicas y conceptuales que contribuyan en fortalecer las investigaciones futuras

La investigación más reciente, entre los años 2020 y 2025, ofrecen una visión amplia y diversa, pero también señalan coincidencias importantes en los factores que explican la satisfacción en el trabajo del docente. A nivel internacional, en el sur y sudeste asiático, por ejemplo, Kim et al. (2023) en Tailandia demostró gestionar el estrés junto con la motivación intrínseca y sentir la felicidad en el trabajo fortalece la satisfacción laboral y, a la vez, reduce el agotamiento profesional.

Del mismo modo, Utami & Vioeza (2021) en Indonesia mostró que el apoyo institucional, las oportunidades de desarrollo y la resiliencia profesional influyen de manera significativa en el compromiso y retención del personal. En otras regiones Zhang et al. (2025) resaltó la importancia de cultivar una cultura de trabajo colaborativa. En Malasia, Nordin et al. (2020) identificó que el liderazgo transformacional y una

comunicación organizacional positiva tienen un impacto directo en la motivación y la productividad. A su vez [Kim & Maijan \(2024\)](#) destacó que el bienestar psicológico y la percepción de justicia laboral son predictores de la satisfacción en el trabajo.

Otros estudios, como el de [Shrestha & Bhattarai \(2022\)](#) en Nepal y [Hoque et al. \(2023\)](#) en Malasia, señalan que ofrecer condiciones laborales adecuadas, otorgar mayor autonomía y fomentar un buen equilibrio entre trabajo y vida personal son factores clave que impulsan de manera notable en la satisfacción laboral y productividad.

En Europa y el norte de África, los estudios han abordado el estudio de satisfacción laboral desde el enfoque más centrado en el bienestar, la estabilidad y la autoeficacia del profesional. En España, [Rodríguez-Esteban & Ferreira \(2024\)](#) encontraron que la estabilidad, las relaciones laborales y el reconocimiento son pilares del bienestar docente. Por su parte, [Berges Puyo \(2022\)](#) analizó el liderazgo educativo desde el punto de vista de la vocación, mostrando que una gestión empática y la comunicación horizontal son factores que determinan un ambiente de bienestar. En Suiza, [Pang & Van Woerkom \(2025\)](#) determina que la resiliencia profesional, los programas de apoyo emocional y reconocimientos ayudan a mitigar el agotamiento frente al estrés y tener altos niveles de satisfacción incluso en entornos de trabajo exigentes.

Así mismo, en Alemania, [Wartenberg et al. \(2023\)](#) confirmaron que el bienestar psicológico y la autoeficacia están fuertemente estrechamente ligados a la satisfacción laboral y la intención de permanecer en la institución. En Portugal, [Poloni et al. \(2025\)](#) señalaron que la autoeficacia y el liderazgo educativo refuerzan la percepción de bienestar, consolidando un buen clima escolar. Mientras tanto, en Argelia, [Hadj \(2024\)](#) señala que la satisfacción laboral fortalece la lealtad hacia la institución y a su vez reduce la probabilidad de dejarla.

Por consiguiente, los resultados indican que, en Asia, la satisfacción en el centro donde se trabaja se forma a partir de una interacción entre los factores intrínsecos y organizacionales, en cambio, en Europa y África, la influencia clave proviene del bienestar psicológico, el liderazgo participativo y el sentido de pertenencia, pilares que sostienen tanto la calidad de la educación como la sostenibilidad del sistema escolar.

En Latinoamérica, los estudios muestran un escenario un poco diferente, marcado por desafíos estructurales. La satisfacción laboral depende, en gran medida de las condiciones de trabajo, el liderazgo y la cultura organizativa. En México, [Sánchez Macías & Castañeda Santillán \(2022\)](#) encontraron que una cultura organizacional coherente y participativa eleva la satisfacción laboral de los docentes. En Chile, [Castro Soto et al. \(2025\)](#) destacan que tanto la autoeficacia, como el liderazgo y el estrés son factores determinantes para el bienestar y para la productividad del docente.

En Costa Rica, [Rivera Alfaro & González Conejo \(2020\)](#) proponen darle nuevamente valor a la labor del docente no solo como una profesión, sino como un derecho social que favorece el bienestar de toda una comunidad en su conjunto. Así mismo, [Avendaño Castro et al. \(2021\)](#) en Venezuela y [Tusset et al. \(2025\)](#) en Brasil destacaron que, si bien la vocación, la autonomía y el sentido de trabajo que son los factores intrínsecos esenciales para la compromiso y permanencia, los factores extrínsecos como; el salario, la estabilidad y el reconocimiento siguen desempeñando un papel decisivo en la satisfacción laboral.

Estos hallazgos, sugieren que, en Latinoamérica, la satisfacción laboral está fuertemente condicionada por las desigualdades estructurales y por la ausencia de políticas sostenibles orientadas al bienestar de los docentes (Sánchez Macías & Castañeda Santillán, 2022).

Para el caso peruano, la satisfacción laboral y la productividad del docente se ha revisado la información principalmente desde el ámbito universitario. La Investigación de Pedroza San Miguel et al. (2021) identifica que el elemento central es el ambiente de trabajo, así como los valores de la universidad que se conoce como cultura organizacional y que influyen directamente en la satisfacción y el compromiso del profesorado, este a su vez, se revela como un factor esencial para el rendimiento de los estudiantes y la cohesión institucional.

En esa misma línea, Díaz Tinoco et al. (2022) sostienen que, para mejorar desempeño individual y fortalecer la dinámica del quehacer diario dentro de la institución, la universidad debe de consolidar una cultura organizacional fuerte y positiva, lograr estimular la motivación del profesorado, fortalecer su sentido de pertenencia y en consecuencia incrementar sus niveles de productividad.

Por otro lado, Limaymanta & Turpo-Gebera (2021) destacan que a menudo los factores intrínsecos como sentirse reconocidos profesionales y las oportunidades de crecer profesionalmente, tienen mayor preponderancia que los factores externos, empoderando así a los docentes para innovar y comprometerse con pasión a su labor educativa. Por supuesto que también hay un lado más complejo, Cotos-Gamarra et al. (2023) establece que el estrés laboral es un factor que puede minar la energía, el desempeño y la motivación no solo del personal docente sino también del personal administrativo, dañando el clima en el trabajo y la productividad en general.

Por consiguiente, al analizar estos hallazgos, afirmamos que los pilares para poder impulsar la satisfacción y el compromiso de los docentes se tiene que asegurar una cultura organizacional positiva, condiciones de trabajo justas y promover activamente el bienestar de los docentes, para así la calidad educativa de las universidades.

Método

El presente estudio es una revisión sistémica de la literatura con un enfoque metodológico cualitativo, descriptivo y analítico, pues este enfoque permitió recopilar, analizar, comparar e integrar información de diferentes investigaciones empíricas de manera independiente o en conjunto, sobre la variable satisfacción laboral y productividad docente en diferentes contextos globales, regionales y locales (Ramos-Galarza, 2020).

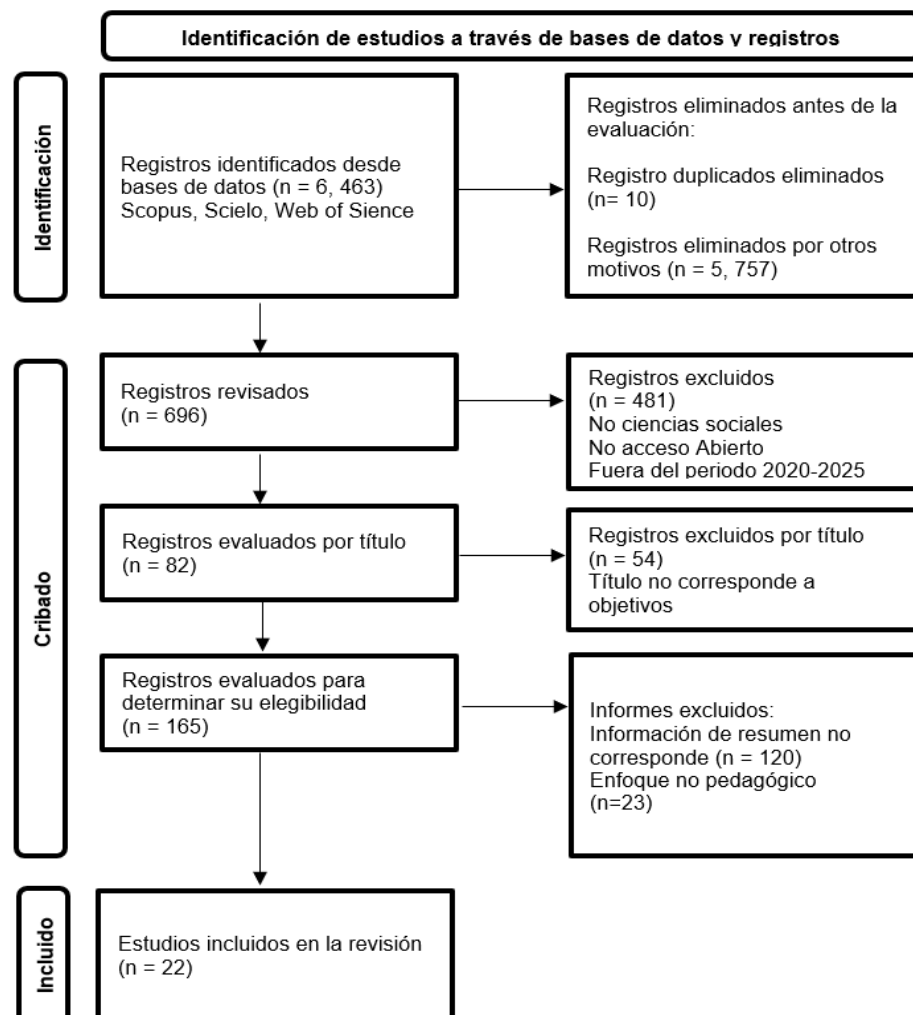
Este diseño de revisión sistemática se seleccionó por la capacidad de sintetizar la información acumulada y ofrecer una comprensión holística del fenómeno estudiado, el proceso metodológico PICO se desarrolló en cuatro fases definida por la pregunta de investigación teniendo en cuenta la población, intervenciones de las variables, comparación y la obtención de resultados para evaluar la incidencia o prevalencia del problema determinado (Pardal-Refoyo, 2023). El propósito central fue identificar elementos clave que influyen de manera determinante de la satisfacción laboral y su asociación con la productividad docente a partir del análisis, comparado evidencias

empíricas y teóricas.

Para garantizar la validez y fiabilidad de la elección los artículos se han seguido los criterios de inclusión que se han establecido según las directrices del método PRISMA (Pardal-Refoyo & Pardal-Peláez, 2020), con las palabras clave: satisfacción laboral, productividad, rendimiento, liderazgo, estrés, bienestar emocional, utilizando los conectores booleanos AND y OR en un periodo del 2020 y 2025, con artículos originales, en el ámbito de las ciencias sociales, en idiomas inglés y español.

Los artículos fueron buscados en diversas bases de datos especializadas. Se han obtenido 6, 463 artículos distribuidas son el siguiente orden: Scopus (n=4, 599), Scielo (n=1, 692), Web of Science (n=172), de las cuales se dejaron de lado (n=5, 767) artículos duplicados, que no abordaban el área temática, que no tenían la calidad metodológica, que no se encontraban en el periodo de investigación y no abordaban directamente la relación entre las variables de estudio. Finalmente, se dispuso de 22 artículos para su revisión con el objetivo de extraer información relevante para el estudio según el siguiente flujograma.

Figura 1. *Flujograma Prisma*



Para sistematizar la investigación se elaboró una matriz, con los datos más importantes

como autores, el año, país, enfoque, metodología, población y muestra. Los estudios de Asia (7), Europa (5), África (1) Latinoamérica (5) y el Perú (4) realizadas entre el 2020 y 2025 permiten realizar una investigación central de la satisfacción laboral, productividad docente, remuneraciones, liderazgo educativo, bienestar profesional, cultura organizacional. La revisión de los estudios se realizó de manera rigurosa centrándose en la asociación que existe entre las variables de estudio y su relación.

Resultados

La Tabla 1 presenta los principales estudios incluidos en la revisión sistemática sobre satisfacción laboral y productividad docente, organizados según autores, año y país, base de indexación, enfoque metodológico, tipo de metodología aplicada y población o muestra analizada. Esta sistematización permite visualizar la diversidad de investigaciones seleccionadas entre los años 2020 y 2025, así como la amplitud geográfica y metodológica de los estudios considerados para el análisis.

Tabla 1. Principales estudios incluidos para el análisis

Autores	Año / País	Indexación	Enfoque	Metodología	Población / muestra
Pang, D. & van Woerkom, M	2025 / Suiza	Scopus	Mixto	Comparativo y analítico	91 docentes
Tusset, R. et al.	2025 / Brasil	Scopus	Cualitativo	Revisión de literatura y desarrollo teórico-proposicional	24 artículos
Hadj, K.	2024 / Argelia	Scopus	Cuantitativo	Correlacional	500 cuestionarios/ 329 aprobados
Kim, L. & Maijan, P.	2024 / Tailandia	Scopus	Cuantitativo	Correlacional explicativo	450 docentes de educación superior
Kim, L. et al.	2024 / Tailandia	Scopus	Cuantitativo	Correlacional explicativo	450 docentes universitarios
Cotos-Gamarra, A. et al.	2023 / Perú	Scopus	Cualitativo	Revisión sistemática	25 artículos
Berges Puyó, J. G	2022 / España	Scopus	Mixto	Revisión analítica de la literatura	No aplica
Shrestha & Bhattarai	2022 / Nepal	Scopus	Cuantitativo	Correlacional	345 encuestados
Avendaño, C. et al.	2021 / Venezuela	Scopus	Cuantitativo	Descriptivo	58 docentes de educación básica y media
Nordin, M. et al.	2020 / Malasia	Scopus	Cualitativo	Ecuaciones estructurales (SEM) y el software AMOS	400 docentes
Utami &Vioeza	2021 / Indonesia	Scopus	Cuantitativo	Correlacional	198 docentes escuelas públicas, de un total de 394

Autores	Año / País	Indexación	Enfoque	Metodología	Población / muestra
Rodríguez, E. & Ferreira	2024 / España	Scielo	Cuantitativo	Descriptivo-comparativo y predictivo	2143 individuos
Castro, S. et al.	2025 / Chile	Scielo	Cuantitativo	Descriptivo	1963 Profesores y 179 directores
Díaz Ticono et al.	2022 / Perú	Scielo	Cuantitativo	Descriptiva, correlacional y transversal	48 docentes universitarios
Castañeda, S. et al.	2022 / México	Scielo	Cuantitativo	Correlacional, transversal y no experimental	61 docentes universitarios
Limaymanta & Turpo	2021 / Perú	Scielo	Cuantitativo	Correlacional, transversal y no experimental	98 docentes universitarios
Pedroza, S. M. et al.	2021 / Perú	Scielo	Cuantitativo	Correlacional, transversal y no experimental	132 docentes universitarios
Rivera, A. & González C.	2020 / Costa Rica	Scielo	Cualitativo	Revisión teórica	No aplica
Poloni, R et al.	2025 / Portugal	WoS	Cualitativo	Revisión sistemática	32 artículos
Zhang, C et al.	2025 / Malasia	WoS	Cualitativo	Revisión sistemática	12 estudios
Hoque, K. et al.	2023 / Malasia	WoS	Cualitativo	Revisión sistemática	32 estudios
Wartenberg, G. et al.	2023 / Alemania	WoS	Cualitativo	Revisión sistemática	105 artículos

La información contenida en la Tabla 1 evidencia que los estudios revisados provienen de distintos contextos internacionales, incluyendo Asia, Europa, África, Latinoamérica y Perú, lo que permite abordar la satisfacción laboral docente desde una perspectiva amplia y comparativa. Asimismo, se observa el predominio de investigaciones indexadas en bases reconocidas como Scopus, SciELO y Web of Science, con enfoques principalmente cuantitativos, aunque también se incorporan estudios cualitativos, mixtos y revisiones sistemáticas.

Esta variedad metodológica fortalece la revisión, ya que permite analizar la relación entre satisfacción laboral y productividad docente desde diferentes dimensiones, tales como liderazgo, cultura organizacional, estrés, remuneración, bienestar profesional y condiciones laborales.

La Tabla 2 sintetiza los principales resultados obtenidos de los 22 artículos incluidos en la revisión sistemática, destacando los hallazgos más relevantes de cada estudio en relación con la satisfacción laboral, la productividad docente y los factores asociados a ambas variables. Esta tabla permite identificar de manera ordenada las coincidencias, aportes y tendencias encontradas en la literatura científica revisada.

Tabla 2. Resultados de los 22 artículos para el análisis

N°	Autores	Resultados
1	Pang, D. & van Woerkom, M	Los datos cuantitativos revelaron mejoras significativas en la satisfacción laboral en el afecto positivo, junto con reducciones en el afecto negativo y el estrés percibido en ambas condiciones.
2	Tusset, R. et al.	El ambiente físico afecta de manera directa la satisfacción de los empleados. Las mejoras en la iluminación, la ventilación, el color, el ruido y las plantas interiores pueden aumentar la satisfacción, la productividad, así como el bienestar de los trabajadores.
3	Hadj, K.	El estudio ha demostrado que la satisfacción laboral está significativamente relacionada con la intención de un empleado de dejar voluntariamente la organización.
4	Kim, L. & Maijan, P.	Se demuestra que el estrés del profesor se vio significativamente influenciado por el conflicto trabajo-familia y las cargas de trabajo. También el agotamiento del profesor se vio significativamente influenciado por el estrés, las cargas de trabajo y el conflicto trabajo-familia.
5	Kim, L. et al.	Se revela que el estrés, el salario, la carga de trabajo, así como el conflicto que genera el trabajo y familia afectan con significancia la satisfacción laboral, mientras que el agotamiento tiene un impacto insignificante.
6	Cotos-Gamarra, A. et al.	Se señala que factores como el burnout, la productividad, la motivación, el agotamiento emocional, el agotamiento físico, impactan de manera directa en la motivación, la satisfacción de los colaboradores y la productividad.
7	Berges Puyó, J. G	La literatura revisada muestra que la implementación del liderazgo educativo ético promueve la cooperación entre estudiantes, administradores, profesorado y personal; la reducción de escándalos éticos; el liderazgo eficaz; y una alta productividad.
8	Shrestha & Bhattarai	Se confirma la relación entre la satisfacción en el trabajo con el comportamiento ciudadano organizacional, lo que respalda aún más el alto desempeño en el trabajo y la productividad de los colaboradores docentes.
9	Avendaño, C. et al.	El estudio evidencia que una proporción considerable de los docentes encuestados manifiesta una actitud de rechazo frente a las bajas remuneraciones y las limitadas oportunidades de ascenso que brinda el sistema educativo.
10	Nordin, M. et al.	El análisis mostró que, entre el liderazgo del director, la carga de trabajo y la satisfacción laboral de los profesores hay una relación significativamente positiva.
11	Utami & Vioeza	El resultado concluye que, una vez que los docentes se sienten satisfechos con su trabajo, rara vez presentan ausentismo.
12	Rodríguez, E. & Ferreira	Se evidencia que los docentes en España presentan un nivel satisfacción laboral medio alto (mayor que otros profesionales), lo que confirma el marcado carácter vocacional de la profesión educativa.
13	Castro, S. et al.	Se determinó que las relaciones positivas con los estudiantes y la cooperación entre docentes son predictores significativos de satisfacción a nivel institucional.
14	Díaz Tinoco et al.	Destaca la existencia de una relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral, además las actividades positivas en la primera mejoran la segunda.
15	Castañeda, S. et al.	El entorno organizacional, el género y la presencia de un segundo empleo impactan en el estrés y a su vez favorecen el síndrome de Burnout.

N°	Autores	Resultados
16	Limaymanta & Turpo	Los factores, como la edad, sexo, formación académica y categoría profesional no guardan relación con la satisfacción en el trabajo, en cambio la remuneración, las oportunidades de ascenso, reconocimiento, las condiciones en el trabajo se asocian con ella.
17	Pedroza, S. M. et al.	La cultura organizacional no afecta el compromiso organizacional, sin embargo, su impacto sobre la satisfacción laboral es positivo y significativo.
18	Rivera, A. & González C.	En este análisis se tomó en cuenta la desigualdad salarial, las tareas y requerimientos de trabajos disponibles evidenciando la manera de cómo se instrumentaliza la educación básica, su perfil laboral y vocacional.
19	Poloni, R et al.	Se destaca la importancia de tener en cuenta los contextos socioculturales e institucionales de los diferentes países al explorar los factores que influyen en el maestro, trabajo y satisfacción.
20	Zhang, C et al.	Se reveló que el liderazgo distributivo es un estilo de liderazgo eficaz que presenta una fuerte relación positiva con el desempeño del docente y su satisfacción en el trabajo.
21	Hoque, K. et al.	Las investigaciones empíricas globales muestran cuatro tipos de resultados: (i) En algunos países, la satisfacción del docente es baja, pero el rendimiento estudiantil es alto, ii) En algunos países, la satisfacción es alta, pero el rendimiento estudiantil es bajo, iii) En algunos países, la satisfacción de los docentes es alta, al igual que el rendimiento estudiantil, iv) En algunos países, la satisfacción de los docentes es baja, lo que afecta negativamente el rendimiento estudiantil.
22	Wartenberg, G. et al.	Los metaanálisis de efectos aleatorios respaldaron las relaciones teóricamente postuladas entre los docentes trabajo, satisfacción y sus intenciones de rotación, ausentismo, maestro. Las interacciones entre estudiantes y sus resultados académicos fueron significativas, tanto en los autoinformes de los docentes sobre su desempeño profesional como en los informes externos.

La evidencia derivada de los 22 estudios incluidos en la revisión sistemática permite identificar patrones consistentes en torno a la relación entre satisfacción laboral y productividad docente. En conjunto, los hallazgos muestran que dicha asociación está condicionada por factores organizacionales, individuales y contextuales, los cuales interactúan de manera diferenciada según las características de cada sistema educativo.

La distribución geográfica de los estudios analizados, Asia 32%, Europa 23%, África 4%, Latinoamérica 23% y Perú 18%, evidencia la amplitud internacional del fenómeno y permite comprender la complejidad del bienestar docente en escenarios educativos diversos durante el periodo 2020-2025. A partir de esta evidencia, los resultados se organizan en cuatro ejes temáticos principales.

En primer lugar, los estudios coinciden en que la satisfacción laboral constituye un factor determinante para el desempeño y la productividad docente. La evidencia revisada muestra que mayores niveles de satisfacción se asocian con un incremento del compromiso profesional, una mejora del clima institucional y una reducción del ausentismo, fortaleciendo así el vínculo entre bienestar laboral y productividad educativa. En esta línea, [Utami y Vioresa \(2021\)](#) sostienen que la satisfacción en el trabajo contribuye a disminuir el ausentismo docente, mientras que [Shrestha y Bhattarai \(2022\)](#) evidencian que esta variable

favorece el comportamiento organizacional ciudadano, lo cual repercute positivamente en la cooperación institucional, el desempeño laboral y la productividad del profesorado.

Desde un enfoque psicológico [Kim et al. \(2023\)](#) y [Kim & Maijan \(2024\)](#) han identificado que el estrés, la carga de trabajo y el conflicto generado por familia y trabajo perjudican la satisfacción, mientras que el bienestar emocional, así como la justicia organizacional y la motivación lo fortalecen. Se puede decir que, la salud mental y emocional es un factor crítico para un desempeño sostenible de los profesores en contextos universitarios y escolares.

Las repercusiones de descuidar este bienestar es una realidad, [Wartenberg et al. \(2023\)](#) tras realizar múltiples estudios macroestructurales, confirman que la insatisfacción en el trabajo de los docentes aumenta la intención de abandono y el ausentismo, por el contrario, la satisfacción se relaciona de manera positiva con la interacción que existe entre el docente estudiante e incluso con un mayor rendimiento estudiantil, que son claves para entender de manera más amplia la productividad en el sentido pedagógico. Esto se ve reflejado en la lealtad institucional y la retención del talento académico, lo que hace posible que las instituciones sean sostenibles ([Hadj, 2024](#)).

Ahora bien, aquí entra a tallar el segundo eje, los factores organizacionales y en especial el del liderazgo. Un director que ejerce un liderazgo efectivo y gestiona de forma inteligente la carga de trabajo logrará asociar de manera significativa un mayor nivel de satisfacción, que es lo que reportó [Nordin et al. \(2020\)](#) especialmente en centros de educación especial.

[Zhang et al. \(2025\)](#) va un poco más allá al destacar que el liderazgo distributivo fortalece la satisfacción del docente y mejora también el desempeño escolar, por lo que se recomienda su implementación como política educativa que se encuentra sustentada en la evidencia empírica.

En esta misma línea, [Berges Puyo \(2022\)](#) aboga por un liderazgo ético basado en la empatía, la justicia y la comunicación horizontal, que promueven un clima institucional saludable, que se encuentra caracterizado por la cooperación y la alta competitividad docente. De manera similar, [Poloni et al. \(2025\)](#) subrayan que las variables organizacionales en especial la de los estilos de liderazgo y el clima escolar tiene una mayor importancia en la satisfacción que los otros factores como los personales o demográficos,

En Perú, igualmente, [Pedroza San Miguel et al. \(2021\)](#) y [Díaz Tinoco et al. \(2022\)](#) muestran que la cultura institucional fuerte, coherente y orientada al reconocimiento aumenta tanto la satisfacción como la productividad y el compromiso del profesional docente universitario.

En el tercer eje, se tiene en cuenta las condiciones en el trabajo, el bienestar y el estrés docente, donde la mayoría de investigaciones como las de [Kim et al. \(2023\)](#), [Pang & Van Woerkom \(2025\)](#) y [Cotos-Gamarra et al. \(2023\)](#) reportan que las malas condiciones de trabajo, las bajas remuneraciones, la alta carga laboral, el estrés y la falta de reconocimiento disminuyen la satisfacción y la productividad afectando negativamente el rendimiento en las instituciones, por lo que para tener altos niveles de satisfacción incluso en entornos de trabajo exigentes se debe recurrir a la resiliencia profesional, los programas de apoyo emocional y reconocimientos que ayudan a mitigar el agotamiento frente al estrés.

Por lo que [Hoque et al. \(2023\)](#) y [Limaymanta & Turpo-Gebera \(2021\)](#) indican que se debe

de ofrecer condiciones laborales adecuadas, otorgar mayor autonomía, brindar oportunidades de promoción, reconocimientos y fomentar un buen equilibrio entre trabajo y vida personal para impulsar de manera notable la satisfacción laboral y productividad. En América latina [Avendaño Castro et al. \(2021\)](#), [Castro Soto et al. \(2025\)](#) y [Sánchez Macías & Castañeda Santillán \(2022\)](#) evidenciaron que, aunque factores intrínsecos como la vocación, la autoeficacia influyen de manera positiva en la satisfacción, los factores extrínsecos los bajos salarios, la inestabilidad laboral y el estrés tiene mayor preponderancia en países con desigualdades estructurales.

De manera particular, [Tusset et al. \(2025\)](#) en Brasil propone un modelo innovador, indicando que el entorno físico del trabajo como la iluminación, ventilación, color, ruido y diseño espacial, impactan de manera directa en el bienestar y la satisfacción laboral y en consecuencia en la productividad del docente.

Finalmente, el cuarto eje es la influencia de las variable individuales y demográficas, los estudios de [Cotos-Gamarra et al. \(2023\)](#) en Chile y la de [Rodríguez-Esteban & Ferreira \(2024\)](#) en España observan que la autosuficiencia, el compromiso personal, la cooperación positiva entre docentes, la estabilidad laboral es predictores de la satisfacción como de la retención del personal docente.

Estos resultados son consistentes con las conclusiones de [Poloni et al. \(2025\)](#) quienes afirman que, aunque las características personales son muy relevantes, las condiciones organizacionales tienen mayor predominio en la satisfacción que realizan los docentes en su labor diaria. De manera que [Rivera Alfaro & González Conejo \(2020\)](#) en su estudio proponen que darle el valor adecuado a la labor del docente no solo como una profesión, sino como un derecho social va a favorecer el bienestar de toda una comunidad en su conjunto.

Discusión

En síntesis, las evidencias muestran una discusión integradora que trasciende las fronteras geográficas, las investigaciones analizadas detallan la relación consistente y bidireccional entre satisfacción laboral y productividad. En primer lugar, se confirma la naturaleza multidimensional y multifacética de las variables ya que no existe un único factor, sino que hay una compleja interacción entre elementos económicos, psicosociales, organizacionales, personales y culturales. Una mayor satisfacción aumenta la productividad ya que se asocia con un mayor desempeño, permanencia profesional y compromiso institucional, mientras que la insatisfacción genera estrés, agotamiento y rotación de personal ([Utami & Vioeza, 2021](#); [Shrestha & Bhattarai, s. f., 2022](#); [Kim et al., 2023](#); [Kim & Maijan, 2024](#); [Wartenberg et al., 2023](#); [Hadj, 2024](#)).

En segundo lugar, es fundamental reconocer el papel transformador del liderazgo ético, distributivo y empático, respaldado por una cultura organizacional positiva determinan de manera significativa la satisfacción y la productividad de los docentes, ya que estos principios éticos mitigan los efectos negativos de las demandas laborales del día a día y sino que también les da a los docentes un sentido de propósito y pertenencia ([Nordin et al., 2020](#); [Zhang et al., 2025](#); [Berges Puyo, 2022](#); [Poloni et al., 2025](#); [Díaz Tinoco et al., 2022](#)).

En tercer lugar, la discusión aborda la aparente paradoja entre factores intrínsecos y

extrínsecos. Si bien la vocación de servicio, el reconocimiento y la autoeficacia, son poderosos motivadores (Cotos-Gamarra et al., 2023; Rodríguez-Esteban & Ferreira, 2024; Kim et al., 2023; Pang & Van Woerkom, 2025; Hoque et al., 2023, Limaymanta & Turpo-Gebera, 2021), su capacidad se ve comprometida para sostener la satisfacción cuando los factores extrínsecos como los salarios, el estrés, las condiciones laborales caen por debajo del umbral de equidad percibida, especialmente en contextos latinoamericanos, donde el ser docente pese a su alta valoración social, suele estar asociada a una significativa precariedad laboral, por lo que no solo basta tener vocación para compensar condiciones estructurales deficientes (Avendaño Castro et al., 2021; Castro Soto et al., 2025; Sánchez Macías & Castañeda Santillán, 2022; Tusset et al., 2025).

En suma, los resultados de la presente revisión nos presentan algunas limitaciones propias de los estudios incluidos. La primera limitación está en función a la heterogeneidad metodológica, ya que los artículos que se han revisado utilizan diseños correlacionales, descriptivos, también estudios no experimentales y revisiones sistemáticas, lo que dificulta de cierta manera poder establecer comparaciones precisas o relaciones causales fuertes entre las variables de estudio (Imrey, 2020).

La segunda limitación es que la mayor parte de los estudios revisados concentran a docentes universitarios, sobre todo en el contexto peruano, lo que restringe la generalización de los resultados en otros niveles educativos como la educación infantil, la educación y secundaria, la educación básica alternativa y especial, donde los factores determinantes de la satisfacción y la productividad pueden diferir de manera notable. También la revisión se basó en artículos en el periodo de tiempo del 2020 y 2025, lo que excluye estudios previos que podrían aportar un enfoque más longitudinal del fenómeno estudiado.

Finalmente, a partir de las limitaciones que se han identificado y los resultados que se han discutido, se sugiere que las investigaciones futuras utilicen diseños longitudinales para poder observar la evolución entre las variables a lo largo del tiempo (Rodríguez, 2004). Así mismo, también es importante recomendar que se amplíe la mirada hacia los niveles poco explorados, en especial a la educación básica, ya que algunos estudios revelan dificultades con el trabajo y vocación de servicio en el nivel mencionado líneas arriba.

En general los hallazgos revelan que mejorar la productividad del docente requiere de estrategias integrales que combinen bienestar emocional, liderazgo efectivo, condiciones laborales justas, saludables y sobre todo una cultura organizacional sólida que no solo fortalecen la productividad y el bienestar del profesorado, sino que también fortalecen la calidad educativa y la sostenibilidad de las instituciones.

Conclusión

En primer lugar, la revisión sistemática permite concluir señalando que la que existen varios factores determinantes de la satisfacción que inciden en la productividad de los docentes, entre ellos destacan los factores intrínsecos como: la autoeficacia, la vocación, la motivación y la resiliencia, así también los factores extrínsecos como: las condiciones del trabajo, la estabilidad, la carga laboral. La evidencia demuestra que la satisfacción medida desde el bienestar emocional, reconocimiento, justicia organizacional, condiciones adecuadas de trabajo, es un catalizador clave de la productividad ya que

mejora el desempeño, reduce el ausentismo y fortalece el compromiso institucional.

Por el contrario, la insatisfacción se asocia con el estrés, el agotamiento, el ausentismo. Por lo que se resalta la necesidad de abordar de manera adecuada el bienestar del docente desde una mirada holística que integre las dimensiones económicas, culturales y sobre todo emocionales.

En segundo lugar, la evidencia confirma que las condiciones en el trabajo es decir, los factores organizacionales especialmente la del liderazgo y de la cultura institucional son factores que ejercen una mayor incidencia sobre la satisfacción laboral y la productividad. Las variantes del liderazgo ya sea ético, transformacional, distributivo o empático, puesto que promueven una comunicación más horizontal, reconocimiento y mucha mayor participación a la hora de tomar de decisiones lo que genera un ambiente de respeto y un clima institucional saludable.

Del mismo modo la cultura organizacional coherente y sólida, que se basa en valores compartidos incrementa de buena manera la lealtad institucional y la retención del talento. Por otro lado, en regiones como Latinoamérica, las desigualdades estructurales, intensificadas por los bajos salarios, la inestabilidad laboral, condicionan de manera preocupante la satisfacción, esto se ve reflejado incluso en docentes altamente comprometidos. Lo que resalta la importancia de buscar un equilibrio entre incentivos materiales, desarrollo profesional y emocional.

En tercer lugar, la revisión ha permitido identificar limitaciones metodológicas comunes, entre las deficiencias se encuentran la predominancia de métodos transversales, la limitada la falta de mediciones integrales de la productividad docente, la diversidad de contextos institucionales analizados, la falta de enfoques longitudinales o mixtos.

Lo que permite concluir, señalando que las futuras investigaciones deben incluir diseños metodológicos con mediciones multidimensionales de productividad, realizar un análisis comparativo por regiones y enfoques que permitan integrar los factores psicosociales y estructurales para poder entender mejor este fenómeno su complejidad e importancia que permitan así, profundizar en los mecanismos que asocian la satisfacción laboral con la productividad en diverso contextos educativos, incluidos la EBR, para poder homogeneizar metodologías, facilitar comparaciones transculturales y fortalecer la generalización de resultados.

Finalmente, se concluye que la satisfacción y la productividad están asociados de manera bidireccional, multidimensional y compleja, ambos influidos de manera simultánea por diversos factores determinantes. Para poder fortalecer la calidad en la educación, es imperiosamente necesario recurrir a estrategias integrales que incluyen el liderazgo efectivo, una cultura organizacional sólida, condiciones en los ambientes de trabajo equitativos, políticas sostenibles que estén orientadas al bienestar de los docentes.

Solo de esta forma, asegurando estos elementos será factible incrementar de manera sostenible la productividad, la retención del talento académico, la efectividad en la implementación pedagógica, contribuyendo de manera directa en la sostenibilidad y calidad de los sistemas educativos en todos los diferentes niveles y contextos.

Acerca de

Contribución de los autores: Los autores contribuyeron a la conceptualización del estudio, desarrollo metodológico, análisis e interpretación de los datos, redacción del manuscrito y revisión crítica de su contenido intelectual.

Financiamiento: Los autores declaran que no recibieron financiamiento para esta investigación.

Certificación ética: El protocolo del presente estudio fue sometido a revisión y aprobado por el Comité de Ética en Investigación de la Universidad, en cumplimiento de los principios éticos y normativas institucionales aplicables.

Referencias

- Avendaño Castro, W. R., Luna Pereira, H. O., & Rueda Vera, G. (2021). Satisfacción laboral de los docentes: Un análisis desde los factores extrínsecos e intrínsecos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(5 Edición Especial), 190-201.
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.13>
- Berges Puyo, J. G. (2022). Ethical Leadership in Education: A Uniting View Through Ethics of Care, Justice, Critique, and Heartful Education. *Journal of Culture and Values in Education*, 5(2), 140-151. <https://doi.org/10.46303/jcve.2022.24>
- Castañeda-Santillán, L. L., & Sánchez-Macías, A. (2022). Satisfacción laboral y burnout en personal docente. Retos. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 12(24), 230–246. <https://doi.org/10.17163/ret.n24.2022.03>
- Castro Soto, C., Gil-Flores, J., & Rodríguez-Santero, J. (2025). Factores que explican la satisfacción laboral de los profesores de educación secundaria en Chile. Pensamiento Educativo: *Revista de Investigación Educativa Latinoamericana*, 62(1).
<https://doi.org/10.7764/PEL.62.1.2025.8>
- Cotos-Gamarra, A., Ruelas-Salazar, M., Fernández-Hurtado, G., & Cordova-Buiza, F. (2023). The Influence of Job Stress on Employee Performance in Higher Education Institutions: A Review and Research Agenda. *IBIMA Business Review*, 1-13.
<https://doi.org/10.5171/2023.141493>
- Díaz Tinoco, A., Valderrama Rios, O. G., Merino Lozano, A. L., Nuñez Zarazú, L., & Cuba Sancho, J. M. (2022). Satisfacción laboral del docente universitario desde la cultura organizacional. Horizontes. *Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 6(22), 258-264. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i22.333>
- Hadj, K. (2024). The Relationship Between Job Satisfaction and Employee Loyalty: Case of Teaching-Researcher Staff. *Business Ethics and Leadership*, 8(1), 15-27.
[https://doi.org/10.61093/bel.8\(1\).15-27.2024](https://doi.org/10.61093/bel.8(1).15-27.2024)
- Hoque, K. E., Wang, X., Qi, Y., & Norzan, N. (2023). The factors associated with teachers' job satisfaction and their impacts on students' achievement: A review (2010–2021). *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 177.
<https://doi.org/10.1057/s41599-023-01645-7>

- Imrey, P. B. (2020). Limitations of Meta-analyses of Studies With High Heterogeneity. *JAMA Network Open*, 3(1), e1919325. <https://doi.org/10.1001/jamanetworkopen.2019.19325>
- Kim, L., & Maijan, P. (2024). An exploration process on job satisfaction in higher education. *Social Sciences & Humanities Open*, 10, 101097. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.101097>
- Kim, L., Pongsakornrunsilp, S., Horam, N., & Suong, S. (2023). How to make employees happy: Evidence from Thai university lecturers. *Problems and Perspectives in Management*, 21(1), 482-492. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(1\).2023.41](https://doi.org/10.21511/ppm.21(1).2023.41)
- Limaymanta, C. H., & Turpo-Gebera, O. (2021). Factores asociados a la satisfacción laboral del profesorado universitario. *Actualidades Investigativas en Educación*, 21(1), 1-23. <https://doi.org/10.15517/aie.v21i1.42494>
- Nordin, M. N. B., Mustafa, M. Z. B., & Razzaq, A. R. B. A. (2020). Relationship between Headmasters' Leadership, Task Load on Special Education Integration Programme Teachers' Job Satisfaction. *Universal Journal of Educational Research*, 8(8), 3398-3405. <https://doi.org/10.13189/ujer.2020.080813>
- Pang, D., & Van Woerkom, M. (2025). Enhancing knowledge workers' well-Being and productivity: A mindful co-working design approach. Gruppe. Interaktion. Organisation. *Zeitschrift Für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 56(2), 243-261. <https://doi.org/10.1007/s11612-025-00802-7>
- Pardal-Refoyo, J. L. (2023). Los artículos de revisión. Orientaciones para los autores y revisores. *Revista ORL*, 14(3), e31646. <https://doi.org/10.14201/orl.31646>
- Pardal-Refoyo, J. L., & Pardal-Peláez, B. (2020). Anotaciones para estructurar una revisión sistemática. *Revista ORL*, 11(2), 155-160. <https://doi.org/10.14201/orl.22882>
- Pedroza San Miguel, R. D., Cervera Cajoa, L. E., Sánchez Sandoval, S. P., & Quiñones Li, A. E. (2021). Cultura organizacional a través de la gerencia educativa de una universidad privada en Perú. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(20), 1249-1257. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i20.274>
- Poloni, R., Oliveira, C., & Lopes, J. (2025). Individual and Organizational Variables in Job Satisfaction of First- to Ninth-Grade Teachers: A Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses-Guided Scoping Review. *Education Sciences*, 15(4), 451. <https://doi.org/10.3390/educsci15040451>
- Ramos-Galarza, C. A. (2020). Alcances de una investigación. *CienciAmérica*, 9(3), 1-6. <https://doi.org/10.33210/ca.v9i3.336>
- Rivera Alfaro, R. G., & González Conejo, F. (2020). El espíritu de nuestro tiempo: Las incertidumbres y posibilidades del trabajo en la educación básica. *Revista Educación*, 588-597. <https://doi.org/10.15517/revedu.v45i1.40843>
- Rodríguez, M. D. (2004). Estudios longitudinales: concepto y particularidades. *Revista Española de Salud Pública*, 78(2), 141-148. http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1135-57272004000200002&lng=es&tlng=es

- Rodríguez-Esteban, A., & Ferreira, C. (2024). Satisfacción laboral de los profesionales de la enseñanza en España. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 26, 1-17. <https://doi.org/10.24320/redie.2024.26.e07.4770>
- Sánchez Macías, A., & Castañeda Santillán, L. L. (2022). Satisfacción laboral y burnout en personal docente. *Retos*, 12(24), 230-246. <https://doi.org/10.17163/ret.n24.2022.03>
- Shrestha, M., & Bhattarai, P. C. (2022) Contribution of Job Satisfaction to Organizational Citizenship Behavior: A Survey of the School Teachers of Nepal. *Journal of school administration research and development*, 7(1), 36-49. <https://eric.ed.gov/?id=EJ1343750>
- Tusset, R., Borges Vieira, G. B., Lazzari, F., & Gonçalves, R. B. (2025). Proposição de um modelo de avaliação de satisfação com o ambiente físico de trabalho em instituições de ensino. *Revista Inteligência Competitiva*, 15, e0467. <https://doi.org/10.24883/eagleSustainable.v15i.467>
- Utami, P. P., Viozeza, N. (2021). Teacher Work Productivity in Senior High School. *International Journal of Instruction*, 14(1), 599-614. <https://doi.org/10.29333/iji.2021.14136a>
- Wartenberg, G., Aldrup, K., Grund, S., & Klusmann, U. (2023). Satisfied and High Performing? A Meta-Analysis and Systematic Review of the Correlates of Teachers' Job Satisfaction. *Educational Psychology Review*, 35(4), 114. <https://doi.org/10.1007/s10648-023-09831-4>
- Zhang, C., Alias, B. S., & Nordin, M. N. (2025). Effects of Distributive Leadership on Teachers' Job Satisfaction in Public Schools: A Systematic Review. *Education Sciences*, 15(4), 412. <https://doi.org/10.3390/educsci15040412>