

17

CLIMA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO DE SERVICIO COMO ANTECEDENTE DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA RURAL

ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT AND SERVICE LEADERSHIP AS AN ANTECEDENT OF LABOR SATISFACTION IN A RURAL EDUCATIONAL INSTITUTION

Adolfo Zeta Vite¹

E-mail: azetavite@yahoo.es

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4111-2960>

César Damiand Benites Guerrero¹

E-mail: damiandbenites@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1637-132X>

Regina Jiménez Chinga¹

E-mail: regi_jimenez@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4048-0929>

Lemin Abanto Cerna¹

E-mail: leminpe@yahoo.es

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3479-3232>

¹ Universidad Nacional de Piura. Perú.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Zeta Vite, A., Benites Guerrero, C. D., Jiménez Chinga, R., & Abanto Cerna, L. (2020). Clima organizacional y liderazgo de servicio como antecedente de la satisfacción laboral en una institución educativa rural. *Revista Conrado*, 16(76), 113-122.

RESUMEN

El momento actual en la educación va redireccionado a elevar los estándares de calidad y para ello es preciso que los entes vinculados cuenten con un clima organizacional y un ajustado liderazgo de servicio, donde la satisfacción laboral es uno de los ítem imprescindibles para que esta calidad se desarrolle. Se revisan propuestas teóricas sobre clima organizacional y liderazgo para medir los estándares de calidad en una institución educativa rural ubicada en Perú, apoyados en el método cuantitativo se desarrolla una investigación no experimental de diseño transversal explicativo, donde la muestra tomada fueron los profesores, personal administrativo y de servicios de la institución a los que se le aplica cuestionario de satisfacción Weiss; así como la escala de liderazgo SL-28 en su versión corta. Como resultado se obtiene que la regresión múltiple, muestra que de manera conjunta el clima organizacional y el liderazgo de servicio predicen a la satisfacción con una significancia de Sig. <0,000; un análisis individualizado de las variables, dentro de dicho conjunto, muestra que el clima laboral es el que más contribuye en ese resultado.

Palabras clave:

Clima organizacional, liderazgo de servicio, satisfacción laboral, servicio educativo.

ABSTRACT

The current moment in education is redirected to raising quality standards and for this, it is necessary that the linked entities have an organizational environment and an adjusted service leadership, where labor satisfaction is one of the essential items for this quality to be achieved. Theoretical proposals on organizational environment and leadership are reviewed to measure quality standards in a rural educational institution located in Peru, supported by the quantitative method and a non-experimental investigation of an explanatory cross-sectional design, where the sample taken were teachers, administrative personnel and services of the institution to which a Weiss satisfaction questionnaire is applied; as well as the SL-28 leadership scale in its short version. As a result, it is obtained that the multiple regression shows that together the organizational environment and the servant leadership predict satisfaction with a significance of Sig. <0.000. An individualized analysis of the variables, within this set, shows that the labor environment is the one that contributes the most to this result..

Keywords:

Organizational environment, servant leadership, labor satisfaction, educational service.

INTRODUCCIÓN

En este estudio, se establece la relación entre el clima organizacional y el liderazgo con la satisfacción laboral, en una institución educativa rural peruana. Las instituciones educativas peruanas, brindan servicios de educación, *“como proceso de aprendizaje y enseñanza, que contribuye a la formación integral de las personas”* (Perú. Congreso de la República, 2003). En el artículo 120, del Reglamento de la Ley General de Educación del Perú, estipula que el director, es el responsable de la gestión de la institución educativa, ejerce liderazgo y garantiza el clima institucional favorable para el aprendizaje y las relaciones con la comunidad. En el artículo 121, del reglamento, señala la necesidad de contar con personal, con salud emocional y mental para ejercer sus funciones; es decir, garantiza la satisfacción laboral; y en el artículo 122, señala que el personal administrativo, contribuye a la creación de un clima institucional favorable (Reglamento de la Ley General de Educación del Perú, 2004).

La Ley Marco del Empleo Público del Perú, en su artículo 15, señala los derechos de los docentes, como empleados públicos, entre los que se lee, una serie de aspectos vinculados con el clima y satisfacción laboral (Perú. Congreso de la República, 2005). Asimismo, los artículos 41 y 42 del Reglamento de la Ley de Reforma Magisterial, desarrollan una extensa lista de aspectos vinculados con el fomento de un clima adecuado para el personal docente y administrativo del centro educativo, respectivamente (Perú. Ministerio de Educación, 2017). Por otra parte, el Plan Estratégico Sectorial Multianual, postula que las instituciones educativas asumen *“la responsabilidad de gestionar el cambio de los procesos pedagógicos, centrando a toda la organización en los aprendizajes”* (Perú. Ministerio de Educación, 2016). Es evidente que el proceso de reforma de la educación peruana requiere de directivos seleccionados, formados y organizados, con tal propósito, el Estado promueve el Marco de Buen Desempeño del Directivo, como instrumento, que define dominios, competencias y desempeños que caracterizan una dirección escolar eficaz, que refuerza el liderazgo de los directores y garantizan un clima, para la gestión eficaz de las condiciones y los procesos pedagógicos (Perú. Ministerio de Educación, 2014).

En resumen, la Ley General de Educación del Perú y su reglamento; la Ley Marco del Empleo Público, el Reglamento de la Ley de Reforma Magisterial, El Plan Estratégico Sectorial Multianual del Ministerio de Educación, el Marco del Buen Desempeño Directivo garantizan climas de trabajo agradable y la satisfacción de sus integrantes; y establecen las responsabilidades de la dirección, en el ejercicio de un liderazgo eficaz; por lo que se pretende

indagar la dinámica de los procesos de liderazgo, clima y satisfacción y como se relacionan, desde un enfoque de percepciones del personal docente y administrativo de la institución educativa.

Por otra parte, la teoría del comportamiento organizacional, postula que, el liderazgo organizacional (variable de nivel grupal) y el clima organizacional (variable de nivel organizacional, entre otras variables, tienen relación con la satisfacción laboral (variable resultado). Asimismo, hay abundante evidencia empírica sobre la relación entre el liderazgo y la satisfacción laboral; entre el clima y la satisfacción; y del liderazgo con el clima organizacional, utilizando distintos enfoques, teorías y métodos (Lescano, 2017). También, existen evidencia empírica de la relación entre clima y satisfacción en contextos educativos (Martínez-Garrido, 2017; Cabezas & Ortíz, 2018); finalmente, Medina (2020), reporta la relación entre clima y el liderazgo con la satisfacción en instituciones educativas.

Cabezas (2016), muestra evidencia sobre la relación del liderazgo de servicios con la satisfacción. Sin embargo, hay escasa literatura, sobre la relación conjunta del clima y el liderazgo de servicios con la satisfacción. También, hay escasa evidencia de esta relación conjunta con la satisfacción en contextos educativos rurales. Patlán & Martínez (2015), estudiaron esta relación conjunta de las variables pre citadas, con la satisfacción, en instituciones de educación superior.

En este estudio con base a la revisión teórica se propone una relación causal significativa, entre las variables; y como objetivo general se prevé, determinar la relación del clima organizacional y el liderazgo de servicio con la satisfacción laboral en el contexto indicado.

Se entiende por clima organizacional al conjunto de atributos del ambiente de una organización percibidos por los integrantes de ésta y que, influyen en el comportamiento (Chiavenato, 2017). El liderazgo de servicio es un enfoque que centra su atención en el desarrollo del potencial del trabajador, a través de conocer sus necesidades, habilidades, deseos y metas (Patlán & Martínez, 2015). La satisfacción laboral, es *“el estado emocional placentero o positivo resultado del aprecio del propio trabajo o por las experiencias en este”* (Locke, 1976, citado por Ray Randall, 2012)

Las prescripciones de las entidades gubernamentales peruanas sobre la necesidad de buscar climas y liderazgos adecuados para alcanzar la satisfacción de los integrantes de las instituciones educativas, con la expectativa de alcanzar los objetivos educativos y pedagógicos; aunado a la teoría que respalda la relación entre las variables propuestas en el estudio; y la escasa literatura

sobre la relación conjunta del clima y el liderazgo de servicio en instituciones educativas rurales del nivel básico, es que se inició el estudio sobre la dinámica de las variables prescritas, observando el comportamiento de las variables en un centro educativo rural de la provincia de Piura-Perú.

En el modelamiento de la investigación se utiliza las dimensiones propuestas por Gómez & Vicario (citado por Patlán & Martínez, 2015), para estudiar el clima organizacional. El autor, propone medir el clima organizacional en tres niveles: individual, interpersonal, organizacional. El sistema individual está referido a la satisfacción de los trabajadores y el grado de autonomía que éstos tienen para ejecutar su trabajo. El nivel interpersonal, está referido a la percepción que tiene el trabajador sobre la calidad de las interacciones personales que tiene con otros miembros de la organización; y la percepción de unidad y apoyo entre el personal. El nivel organizacional, se asocia a la percepción que tiene los trabajadores del trato que recibe de los directivos, de los beneficios y recompensas que recibe de la organización; de las formas de motivación y el estilo de liderazgo de los directivos

Por otra parte, Lescano (2017), define al liderazgo de servicio como la función de promover el aprendizaje de las personas, como medio para desarrollar competencias distintivas de los trabajadores y de la organización con la finalidad de brindar un servicio de calidad al cliente o al usuario y consolidar una cultura de servicios.

En el modelamiento de la investigación; se incluye las dimensiones del modelo teórico de Liden, et al. (2015), pues este tipo de liderazgo es propio de entornos, donde el trabajo contiene un componente trascendente, de compromisos con los demás, como es el caso de la educación, cuyos principios pone en el centro a la persona; por lo menos, la norma señala que la orientación es hacia la persona. Asimismo, el contexto exige que el líder (director, profesores) tenga inteligencia emocional y desarrollo ético, que le permita interactuar con facilidad con sus pares o subordinados (profesores, padres de familia y alumnos). El modelo incluye siete competencias del líder de servicio:

Apoyo emocional al personal. Es la dimensión relacionada con la sensibilidad hacia las dificultades y atribulaciones de los demás.

Creación del valor al personal. Es el genuino interés del líder para ayudar al personal en la ejecución de su trabajo.

Habilidades conceptuales. Está relacionada con conocer el funcionamiento de la organización y las tareas de los

puestos de trabajo, de tal manera que se pueda ayudar al personal con mayor eficacia.

Empoderamiento. Es promover la participación del personal para identificar y solucionar los problemas de la organización y de los puestos de trabajo; así como saber en qué momento y que procedimientos utilizar para ejecutar la tarea.

Apoyo al crecimiento y desarrollo del personal. Se refiere a la disposición del líder para apoyar y asesorar al personal para su crecimiento individual, laboral y profesional.

Poner en primer lugar a los subordinados. Es la orientación que tiene el líder para priorizar las necesidades del personal, como medio de satisfacción y éste del desempeño laboral.

Sobre la satisfacción laboral el modelo prevé utilizar dos niveles de satisfacción laboral: intrínseca y extrínseca. Estos niveles se plantean con base a la teoría de motivación de Herzberg (Patlán & Martínez, 2015). La teoría de Herzberg es una teoría clásica, que describe los aspectos motivacionales al que responden las personas en un contexto organizacional. Es una de las teorías más utilizadas, por su enfoque de contenido integral que, incluye aspectos inherentes a los individuos y aspectos inherentes al grupo y a la organización.

Se asume que para lograr la satisfacción es necesaria la presencia de los factores intrínsecos a la persona y factores externos a ella (en el grupo y en la organización). Un trabajador se considera satisfecho si percibe de manera positiva la forma de motivar de los directivos de las organizaciones. La satisfacción laboral intrínseca, está asociada a la satisfacción con los factores que componen la tarea: variedad, autonomía, retroalimentación del puesto (Robbins & Judge, 2017). La satisfacción laboral extrínseca, se refiere al estado emocional positivo relacionado con las políticas y prácticas de administración de recursos humanos: remuneraciones, condiciones de trabajo, relaciones con directivos y subordinados.

Sobre el liderazgo, Hernández & Palafox (2012), advierten que cuando el líder satisface las necesidades de sus colaboradores, incrementa los resultados de la organización. En el mismo sentido, Ray Randall (2012), dice que la satisfacción de los integrantes de la organización es una medida de la eficacia del líder. Igualmente, Robbins & Judge (2017), advierten que el liderazgo tiene un rol clave en la comprensión de la satisfacción y desempeño laboral. Igualmente, Robbins & Judge (2017), señalan que, un liderazgo eficaz se logra cuando el estilo de liderazgo se adecúa a la dinámica y cultura laboral. En ese sentido, estudios de campo, estudian el liderazgo en

contextos educativos, donde los valores fundamentales son: el servicio, el cambio, la colaboración, la compartición, y el aprendizaje entre otros.

El estudio de Martínez-Garrido (2017), señala que el clima del laboral, el clima del aula y el apoyo de la dirección son variables que explican la satisfacción laboral de los docentes. Asimismo, las reflexiones teóricas de Medina (2020), concluyen en señalar que el clima laboral y el liderazgo en las instituciones educativas, son determinantes para el cumplimiento de los objetivos institucionales (satisfacción laboral y cumplimiento de metas educativas). En el mismo sentido, Contreras (2016), postula que un liderazgo distribuido garantiza un aprendizaje de calidad (desempeño organizacional) y el bienestar de todos (satisfacción de los integrantes del centro educativo). Cabezas (2016), señala que hay abundante evidencia empírica de estudios transversales que demuestran que el liderazgo de servicios tiene efectos positivos sobre la satisfacción, el compromiso y el desempeño (Cabezas & Ortiz, 2017). Por otra parte, Lescano (2017), señala que, el clima organizacional es un factor empresarial orientado a alcanzar el bienestar (satisfacción) de sus integrantes.

En esta investigación se utiliza la teoría de Gómez & Vicario (2010), para el estudio del clima laboral, por utilizar dimensiones aplicables al contexto latinoamericano; también se usa la teoría del liderazgo de servicio de Liden, et al. (2015), por ser una teoría relacionada con los postulados de la educación, que es estar al servicio de la sociedad; y para estudiar a la satisfacción laboral se utiliza la teoría de la motivación de Herzberg, que integra dimensiones individuales, grupales y organizacionales. Por lo que es importante verificar en un contexto educativo rural, evidencias a favor de los postulados de este modelo. Si se valida la pertinencia del modelo en esta realidad educativa, los directivos de las instituciones educativas podrán diseñar estrategias para mejorar el clima organizacional y adoptar el liderazgo de servicio, con la expectativa de alcanzar mejores niveles de satisfacción laboral.

Sin embargo, hay que observar que la satisfacción es el medio para lograr mayores niveles de desempeño individual; es decir es una variable mediadora, entre los factores individuales, grupales y organizacionales con el desempeño. Además, la satisfacción explica la imagen corporativa y la calidad del servicio cuyos beneficiarios son los clientes internos y externos de la organización. Un estudio de factores que explican la satisfacción es importante, porque se tendría insumos para explicar otras variables del comportamiento organizacional, como el desempeño, la imagen corporativa y la calidad del servicio. Es decir, tiene la potencialidad de promover otras

investigaciones, para mejorar la gestión de una institución educativa pública y rural.

MATERIALES Y MÉTODOS

El estudio corresponde a un nivel transeccional, pues la recolección de la información se realizó en un período determinado. El nivel de estudio es explicativo; primero, se describió de manera individual cada variable; segundo, se correlacionó la variable clima organizacional con la satisfacción laboral; luego, el liderazgo de servicio con la satisfacción laboral; finalmente la relación conjunta del liderazgo y clima organizacional con la satisfacción laboral. El estudio tiene un diseño no experimental, las variables independientes (liderazgo y clima organizacional) no se manipularon para ver el efecto sobre la satisfacción laboral; solamente se describe la percepción que tienen los sujetos de análisis sobre las variables para determinar que éstas están asociadas de alguna manera.

La población de la institución educativa estuvo conformada por 60 trabajadores dentro de ellos personal docente y administrativo, de los cuales 29 son personal nombrado y 31 contratados; 30 son mujeres y 30 varones, los mismos que oscilan entre las edades de 26 a 60 años; por ser una población pequeña se realizó un censo. El cuestionario, fue respondido de manera completa por 54, seis cuestionarios fueron eliminados.

La muestra, respondieron a tres cuestionarios estructurados en escalas de Likert, con cinco alternativas de respuesta a las que se les asignó valores del 1 al 5. Para el clima organizacional se aplicó la versión corta de la Escala Mexicana del Clima organizacional, que consta de ocho dimensiones, integrado en tres subsistemas, y 29 ítems, la misma que fue contextualizada y validada, arrojando un índice de confiabilidad de Cronbach de 0,957. Para recoger información sobre el liderazgo de servicio se utilizó la Escala de Liderazgo de Servicio, que consta de siete dimensiones, 28 ítems y fue validada con un índice de confiabilidad de 0,983. Para recoger información sobre la satisfacción laboral, se aplicó el cuestionario de satisfacción de la Universidad de Minnesota (Weiss, et al., 1967), en su versión corta, que mide dos factores de satisfacción: intrínsecos y extrínsecos, y tiene índice de confiabilidad de 0,932.

Para describir las variables, se utilizó la estadística descriptiva, principalmente se calcularon porcentajes, promedios y desviación estándar. Para correlacionar las variables se utilizó la correlación de Spearman. Para decir, que hay correlación se asumió un $r=0.3$ con un nivel de significancia de $\text{Sig.}<0.05$. Para la contrastación de la hipótesis general se utilizó el análisis de regresión.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados se presentan de manera inductiva. Primero se describe cada variable y luego se establece la

correlación y finalmente se encuentra la relación de causalidad. En la Tabla 1 se presenta el nivel de clima organizacional, en la tabla 2 el nivel de liderazgo de servicio; y en la tabla 3, el nivel de satisfacción laboral.

Tabla 1. Nivel de clima organizacional de la institución educativa.

Variable Dimensiones (n=54)	Muy deficiente		Deficiente		Regular		Bueno		Muy bueno	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Clima organizacional	2	3,7%	7	13,0%	26	48,1%	19	35,2%	0	0,0%
Sistema individual	0	0,0%	6	11,1%	18	33,3%	30	55,6%	0	0,0%
Satisfacción en el trabajo	0	0,0%	4	7,4%	18	33,3%	32	59,3%	0	0,0%
Autonomía en el trabajo	2	3,7%	5	9,3%	19	35,2%	27	50,0%	1	1,9%
Sistema interpersonal	1	1,9%	9	16,7%	30	55,6%	14	25,9%	0	0,0%
Relaciones sociales	3	5,6%	9	16,7%	26	48,1%	16	29,6%	0	0,0%
Unión y trabajo entre los compañeros de trabajo	1	1,9%	8	14,8%	22	40,7%	23	42,6%	0	0,0%
Sistema organizacional	3	5,6%	9	16,7%	25	46,3%	17	31,5%	0	0,0%
Consideración de directivos	4	7,4%	7	13,0%	15	27,8%	28	51,9%	0	0,0%
Beneficios y recompensas	5	9,3%	14	25,9%	25	46,3%	10	18,5%	0	0,0%
Motivación y esfuerzo	0	0,0%	6	11,1%	22	40,7%	25	46,3%	1	1,9%
Liderazgo de directivos	3	5,6%	10	18,5%	23	42,6%	18	33,3%	0	0,0%

De acuerdo con los resultados del estudio, el clima organizacional en la institución educativa es regular, según la opinión del 48.1%; sólo el 35.2% califica al clima como

bueno, mientras que el 16.7%, lo califica como deficiente o muy deficiente.

Tabla 2. Nivel de liderazgo de servicios en la institución educativa.

Variable Dimensiones (n=54)	Muy deficiente		Deficiente		Regular		Bueno		Muy bueno	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Liderazgo de servicio	4	7,4%	9	16,7%	29	53,7%	12	22,2%	0	0,0%
Sensibilidad emocional	6	11,1%	14	25,9%	21	38,9%	12	22,2%	1	1,9%
Creación de valor	4	7,4%	11	20,4%	20	37,0%	18	33,3%	1	1,9%
Habilidades conceptuales	4	7,4%	10	18,5%	21	38,9%	19	35,2%	0	0,0%
Empoderamiento	3	5,6%	6	11,1%	24	44,4%	20	37,0%	1	1,9%
Apoyar el desarrollo de los subordinados	4	7,4%	9	16,7%	24	44,4%	16	29,6%	1	1,9%
Poner en primer lugar a los subordinados	10	18,5%	13	24,1%	24	44,4%	7	13,0%	0	0,0%
Comportamiento ético	4	7,4%	14	25,9%	22	40,7%	14	25,9%	0	0,0%

Con respecto al liderazgo de servicios, el estudio evidencia un predominantemente regular, según lo confirma el 53.7% de investigadores; sólo el 22.2% califica a dicho liderazgo como bueno, mientras que el 24.1%, lo considera como deficiente o muy deficiente.

Tabla 3. Nivel de satisfacción laboral en la institución educativa.

Variable/ Dimensiones (n=54)	Muy baja		Bajo		Media		Alta		Muy alta	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Satisfacción laboral	0	0,0%	3	5,5%	20	36,4%	31	56,4%	1	1,8%
Factores intrínsecos	0	0,0%	2	3,6%	9	16,4%	40	72,7%	4	7,3%
Factores extrínsecos	1	1,8%	6	10,9%	30	54,5%	18	32,7%	0	0,0%

Los resultados de la investigación dejan en evidencia que la mayoría los trabajadores, 58.2% evidencian un alto o muy alto nivel de satisfacción laboral; otro 36.4% evidencia una satisfacción promedio y el 5.5% un bajo nivel de satisfacción. El efecto del clima organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores de la institución educativa se presenta en la tabla 4, de la correlación del liderazgo de servicio con la satisfacción laboral en la tabla 5.

Tabla 4. Correlación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.

Variable/Dimensiones		Factores intrínsecos	Factores extrínsecos	Satisfacción laboral
Clima organizacional	R	,511**	,844**	,759**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000
Sistema individual	R	,567**	,688**	,703**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000
Satisfacción en el trabajo	R	,501**	,659**	,647**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000
Autonomía en el trabajo	R	,509**	,516**	,579**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000
Sistema interpersonal	R	,307*	,731**	,572**
	Sig. (bilateral)	0,024	0,000	0,000
	N	54	54	54
Relaciones sociales	R	0,230	,634**	,474**
	Sig. (bilateral)	0,094	0,000	0,000
Unión y trabajo entre los compañeros de trabajo	R	,328*	,687**	,560**
	Sig. (bilateral)	0,016	0,000	0,000
Sistema organizacional	R	,513**	,808**	,741**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000
Consideración de directivos	R	,424**	,672**	,620**
	Sig. (bilateral)	0,001	0,000	0,000
Beneficios y recompensas	R	,349**	,681**	,570**
	Sig. (bilateral)	0,010	0,000	0,000
Motivación y esfuerzo	R	,648**	,762**	,802**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000
Liderazgo de directivos	R	,450**	,690**	,630**
	Sig. (bilateral)	0,001	0,000	0,000

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

De acuerdo con los resultados del análisis de correlación, el clima organizacional se relaciona en forma significativa (Sig.<0.05) con la satisfacción laboral, así como con los factores intrínsecos y extrínsecos.

Tabla 5. Correlación entre el liderazgo de servicios y la satisfacción laboral.

Variable/ Dimensiones (n=54)		Factores intrínsecos	Factores extrínsecos	Satisfacción laboral
Liderazgo de servicio	R	,435**	,698**	,623**
	Sig. (bilateral)	0,001	0,000	0,000
Sensibilidad emocional	R	,286*	,626**	,492**
	Sig. (bilateral)	0,036	0,000	0,000
Creación de valor	R	,494**	,659**	,631**
	Sig. (bilateral)	0,000	0,000	0,000
Habilidades conceptuales	R	,337*	,578**	,500**
	Sig. (bilateral)	0,013	0,000	0,000
Empoderamiento	R	,362**	,532**	,499**
	Sig. (bilateral)	0,007	0,000	0,000
Apoyar el desarrollo de los subordinados	R	,392**	,616**	,558**
	Sig. (bilateral)	0,003	0,000	0,000
Poner en primer lugar a los subordinados	R	0,235	,492**	,397**
	Sig. (bilateral)	0,087	0,000	0,003
Comportamiento ético	R	,279*	,526**	,453**
	Sig. (bilateral)	0,041	0,000	0,001

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

También, se evidencia que el liderazgo de servicios tiene un efecto significativo (Sig.<0,05) sobre la satisfacción laboral, incluyendo los factores intrínsecos y factores extrínsecos, aunque el efecto es aún mucho mayor sobre éstos últimos.

Contrastación de hipótesis

La contrastación de las hipótesis de investigación se realizó utilizando el estadístico T-Student con su correspondiente significancia (Sig.); para el coeficiente de correlación de Spearman, se utilizó este tipo de correlación debido a que las variables y sus respectivas dimensiones se construyeron a partir de preguntas en escala ordinal. Se consideró que existe una correlación significativa cuando la significancia proporcionada por el programa (Sig.), fuera inferior a 0.05.

Contrastación de la hipótesis específica 1

La hipótesis específica 1, anunciaba que *el efecto del clima organizacional en la satisfacción laboral en la*

institución educativa es directo y significativo. Los resultados mostrados en la tabla 4, muestra que la correlación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral fue de $r=0.759$, con una significancia (Sig.<0.01), lo que conduce a aceptar la hipótesis de investigación y concluir que en efecto, el clima organizacional tiene un efecto significativo y directo sobre la satisfacción laboral, de manera que para mejorar los niveles de satisfacción de los trabajadores investigados, se debería mejorar las condiciones laborales bajo las cuales desempeñan toda sus actividades.

Contrastación de la hipótesis específica 2:

La hipótesis específica 2, declaraba que *el efecto del liderazgo en la satisfacción laboral en la institución educativa es directo y significativo.* Los resultados de la tabla 5, da cuenta que el liderazgo de servicios esta significativamente relacionado (Sig.<0.05) con la satisfacción laboral, lo que conduce a aceptar la hipótesis de investigación. Este resultado permite además concluir que el liderazgo

del director tiene un efecto positivo importante sobre la satisfacción laboral, de manera que para lograr que los trabajadores eleven dicha satisfacción, los directivos deberían mejorar también el liderazgo de servicios, incluyendo todas sus dimensiones.

Contrastación de la hipótesis general

La hipótesis general planteado fue: *El efecto del clima organizacional y el liderazgo en la satisfacción laboral en la institución educativa, es directo y significativo*. El análisis de regresión, prueba; que tanto el clima laboral como el liderazgo de servicios influyen sobre la satisfacción laboral I (Tabla 6 y 7).

Tabla 6. Análisis de varianza para evaluar la influencia conjunta del clima organizacional y del liderazgo de servicios sobre la satisfacción laboral.

ANOVA ^a						
Modelo		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	7,119	2	3,559	25,144	,000 ^b
	Residuo	7,078	50	,142		
	Total	14,197	52			

a. Variable dependiente: Satisfacción laboral

b. Predictores: (Constante), Liderazgo de servicio, Clima organizacional

Tabla 7. Prueba de la influencia individual del clima organizacional y del liderazgo de servicios sobre la satisfacción laboral.

Coeficientes ^a						
Modelo B		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		Desv. Error	Beta			
1	(Constante)	1,696	,259		6,543	,000
	Clima organizacional	,556	,127	,685	4,368	,000
	Liderazgo de servicio	,020	,107	,029	,185	,854

a. Variable dependiente: Satisfacción laboral

Los resultados de las pruebas individuales indican que individualmente tanto el clima organizacional como el liderazgo de servicios tienen una influencia significativa (Sig.<0,05) en la satisfacción laboral; sin embargo, cuando se consideran de manera conjunta, solo el clima organizacional contribuye más a mejorar la satisfacción laboral.

El análisis de regresión muestra que el clima organizacional y el liderazgo de servicio contribuyen a mejorar la satisfacción y en la prueba individualizada es el clima organizacional, quien más contribuye en explicar la variable resultado. Estos resultados se deben a que, el liderazgo es quien promueve los climas dentro de las organizaciones. Los hallazgos confirman, los postulados de la teoría del comportamiento organizacional que predicen una relación de causalidad entre las variables (Ray Randall, 2012; Robbins & Judge, 2017).

Estos resultados se explican, en primer lugar, porque el clima organizacional se relaciona con la satisfacción

laboral, tanto intrínseca como extrínsecamente, tal como lo prevé la teoría del comportamiento organizacional. Los hallazgos, evidencian que, *la satisfacción individual con su puesto de trabajo y con la autonomía que se le otorga para trabajar*, está relacionado con la satisfacción laboral en la escuela.

Las observaciones, muestran un nivel de relación menor entre el nivel interpersonal del clima organizacional con la satisfacción, esto se aprecia, en la escasa relación y no significativa hallada en el relacionamiento, medido, con los factores de relaciones sociales y unión por el trabajo. Esto se aclara, desde el enfoque de Herzberg, que postula que los factores extrínsecos disminuyen la insatisfacción, pero no la elimina; en cambio, los factores intrínsecos son los únicos factores que permiten alcanzar la satisfacción.

Es decir, no hay correspondencia entre un motivador extrínseco con un satisfactor intrínseco, esto dilucida, la escasa relación entre las relaciones interpersonales

(motivador extrínseco) con la satisfacción que le produce la estructura de su puesto de trabajo (satisfactor intrínseco); y la mayor relación mayor entre el clima organizacional (motivador extrínseco) y la satisfacción extrínseca. Se espera que, la forma positiva o negativa como se gestione la motivación tendría efectos con la satisfacción intrínseca o extrínseca. En otros términos, con prácticas de motivación intrínseca se esperaría satisfacción intrínseca y con prácticas de motivación extrínseca se espera satisfacción extrínseca.

Estos resultados, permiten mostrar la importancia de mantener dentro de la institución, condiciones adecuadas de trabajo ya que éstas se relacionan con las actitudes de las personas y de manera específica en la satisfacción laboral, tal como lo demostraron Contreras & Jiménez (2016), quienes encontraron, aunque, con enfoques teóricos e instrumentos de medición diferentes, la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.

Por otra parte, el estudio muestra que el liderazgo de servicio y sus dimensiones, se encuentran relacionadas significativamente con la satisfacción laboral, dejando en evidencia la importancia que tiene para la institución educativa el ejercicio de este tipo de liderazgo para alcanzar la satisfacción laboral, tal como lo prevé la teoría del comportamiento organizacional.

Entre las dimensiones del liderazgo de servicio que tienen una escasa relación y que además no son significativas se encuentra, el poner *en primer lugar a otros*; cuya explicación puede estar en factores culturales. Si bien la normativa de la educación peruana y los reglamentos internos de la institución educativa prescriben que el líder debe proveer de condiciones adecuadas, tanto a nivel de centro educativo como en el aula, para mantener satisfechos a alumnos y docentes, orientados a alcanzar los objetivos académicos, la cultura puede condicionar la efectividad del liderazgo, tal como lo propone el enfoque GLOBE¹. El modelo GLOBE, postula que *“las personas tienen creencias, convicciones y supuestos implícitos acerca de los atributos y conductas que distinguen a los líderes de los demás”* (Hellriegel & Slocum, 2009, p. 307).

En el caso peruano, los trabajadores piensan que un líder eficaz *debería ser* enérgicos, confrontacionales y exigentes en sus relaciones con otros; por otra parte, piensan que el director y los docentes deberían permanecer distantes de los subordinados para ejercer mejor su autoridad; asimismo, que la dirección, debe sustentar su autoridad en normas, protocolos y procedimientos formales

para premiar o sancionar. Es decir, prevalece una cultura que no se condice con las características y conductas del liderazgo de servicio, como ser carismático, orientado al equipo, autoprotector, participativo orientado a lo humano y autónomo.

Finalmente, el estudio tiene potencial, pues da pistas para emprender otras investigaciones, como el rol de la cultura en la efectividad del liderazgo, la efectividad de las prácticas organizacionales. También, se puede validar estos resultados utilizando otras teorías de clima organizacional, de liderazgo (transformacional, transaccional, estratégico) y otros métodos para medir la satisfacción laboral.

CONCLUSIONES

El clima organizacional es de nivel regular en la escuela observada, contribuyen, en ese grado, el nivel *bueno* del sistema individual; y el nivel *regular* del sistema interpersonal y del sistema organizacional. Por otra parte, el nivel de ejercicio del liderazgo de servicio es regular; contribuyen en ese estado, el nivel regular de la sensibilidad emocional, creación de valor, habilidades conceptuales, empoderamiento, apoyar el desarrollo de los subordinados, poner en primer lugar a los subordinados y del comportamiento ético. Finalmente, el nivel de satisfacción laboral es relativamente alto en opinión del 56.4% de los trabajadores; es necesario advertir que contribuyen la valoración alta de los factores intrínsecos y el nivel medio de los factores extrínsecos.

La correlación entre el clima organizacional (tanto factores intrínsecos como extrínsecos) con la satisfacción laboral es directa y significativa. Igualmente, la correlación entre el liderazgo de servicio con la satisfacción laboral es directa y significativa, contribuyen en este índice todas las dimensiones del liderazgo de servicio con la satisfacción. El análisis de regresión múltiple, evidencia que, el clima y el liderazgo de servicio en forma conjunta predicen a la satisfacción laboral; un análisis más individualizado muestra que el clima organizacional contribuye más, dentro de ese conjunto, a generar satisfacción laboral, tanto que clima organizacional se puede considerar como una variable mediadora entre el liderazgo de servicio y la satisfacción laboral. Se sugiere que los directores de las instituciones educativas rurales gestionen prácticas de administración de personas que mejoren las condiciones de trabajo, tanto del personal docente, administrativo y de servicio, para alcanzar mayores niveles de satisfacción del personal, pues la satisfacción se constituye en una variable mediadora con el desempeño organizacional.

¹ Modelo GLOBE, explica la relación entre el liderazgo global con la efectividad del comportamiento organizacional

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cabezas, C. B. (2016). Liderazgo de servicio y su efecto transformador: El caso del Centro del Muchacho Trabajador. *PUCE*, 3(103), 3-31.
- Cabezas, C., & Ortiz, D. (2017). Dimensiones de cultura nacional que afectarían la práctica del liderazgo de servicio: Aplicación al caso ecuatoriano. *Revista PUCE*, 75-100.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Contreras, D., & Jiménez, L. (2016). *Liderazgo y clima organizacional en un colegio de Cundimarca. Lineamientos básicos para su intervención*. Universidad de Rosario.
- Contreras, T. S. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una paroximación teórica. *Propósitos y representaciones*, 4(2), 231-284.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. CENGAGE - Learning.
- Hernández, S., & Palafox, G. (2012). *Administración: teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. McGraw-Hill.
- Lescano, L. (2017). Cómo fortalecer el clima y la cultura de servicios a través del liderazgo de servicio del mando intermedio: caso de estudio en una compañía multinacional. *Revista Empresa y Humanismo*, 20, 65-96.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Liderazgo de servicio: validación de una forma corta del SL-28. *El liderazgo trimestral*, 254-269.
- Martínez-Garrido, C. (31 de Julio de 2017). La incidencia del liderazgo y el clima escolar en la satisfacción laboral de los docentes en América Latina. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 25(80), 1-23.
- Medina, I. L. (2020). El liderazgo pedagógico y su contribución en la gestión educativa. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 1-9.
- Patlán, J., & Martínez, E. (2015). Efecto del clima organizacional y el liderazgo de servicio en la satisfacción laboral. En, J. Uribe, *Clima Organizacional*. Manual moderno.
- Perú. Congreso de la República. (2003). Ley General de Educación. Ley N° 28.044. http://www.minedu.gob.pe/p/ley_general_de_educacion_28044.pdf
- Perú. Congreso de la República. (2005). Ley Marco del Empleo Público. Ley N° 28175. http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_per_empleo.pdf
- Perú. Ministerio de Educación. (2014). Marco del buen desempeño directivo. http://www.minedu.gob.pe/nxtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
- Perú. Ministerio de Educación. (2016). Plan Estratégico Sectorial Multianual de Educación 2016-2021. <https://planipolis.iiep.unesco.org/sites/planipolis/files/ressources/pesem-educacion.pdf>
- Perú. Ministerio de Educación. (2017). Reglamento de la Ley de Reforma Magisterial. <http://www.minedu.gob.pe/reforma-magisterial/pdf-ley-reforma-magisterial/normas-complementarias-de-la-ley-de-reforma-magisterial.pdf>
- Ray Randall, J. A. (2012). *Psicología del trabajo. Comportamiento humano en el ámbito laboral*. Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional*. Prentice Hall INC.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Minnesota Studies in Vocational. *Rehabilitación*, 22.