

## Estilos de Liderazgo y Clima Organizacional en tiempos de emergencia sanitaria

### Leadership Styles and Organizational Climate in times of health emergency

### Estilos de liderança e clima organizacional em tempos de emergência de saúde

De La Cruz-Urrutia, Lucia Lourdes



 **Lucia Lourdes De La Cruz-Urrutia**  
lldel@ucvvirtual.edu.pe  
Universidad César Vallejo, Perú

Revista de Investigación en Ciencias de la Educación  
**HORIZONTES**  
Centro de Estudios Transdisciplinarios, Bolivia  
ISSN-e: 2616-7964  
Periodicidad: Trimestral  
vol. 6, núm. 22, 2022  
editor@revistahorizontes.org

Recepción: 25 Octubre 2021  
Aprobación: 29 Noviembre 2021  
Publicación: 28 Enero 2022

URL: <http://portal.amelica.org/amei/journal/466/4663362010/>

DOI: <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i22.322>

Al enviar los artículos para su evaluación, los autores aceptan que transfieren los derechos de publicación a la Revista de Investigación en Ciencias de la Educación Horizontes, para su publicación en cualquier medio. Con el fin de aumentar su visibilidad, los documentos se envían a bases de datos y sistemas de indexación, así mismo pueden ser consultados en la página web de la Revista: <https://revistahorizontes.org>. Por último, la Revista se acoge en todo lo que concierne a los derechos de autor, al reglamento de propiedad intelectual del Centro de Estudios Transdisciplinarios Bolivia, el cual se encuentra en la siguiente dirección: <https://www.cetbolivia.org>.



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

**Resumen:** La presente investigación analiza el liderazgo y clima organizacional en tiempos de emergencia sanitaria, tomando como muestra poblacional a los directivos de un Instituto de Educación superior. Para ello, se estableció un diseño no experimental, transversal y correlacional, cuyos instrumentos fueron: el cuestionario sobre Liderazgo de los Directivos y el cuestionario sobre Clima Organizacional. Cabe señalar que la confiabilidad se estableció en base a una prueba piloto aplicada a 30 estudiantes, obteniendo un Alfa de Cronbach superior a 0.74 en todas sus dimensiones; por ello, se procedió a tomar la encuesta a una muestra de 100 estudiantes, para la que se aplicó un muestreo no probabilístico censal. Finalmente, el análisis estadístico arroja una relación positiva ( $r = 0,62$ ;  $p=0.000$   $r = 0,52$ ;  $p=0.000$   $r = 0,43$ ;  $p=0.000$ ) con un nivel de correlación moderada entre las variables de estudio, es decir, se concluye que hay una relación positiva y estadísticamente significativa.

**Palabras clave:** Liderazgo, Gestión, Pandemia, Correlación, Ambiente de trabajo.

**Abstract:** This research analyzes the leadership and organizational climate in times of health emergency, taking as a population sample the directors of an Institute of Higher Education. For this, a non-experimental, cross-sectional and correlational design was established, the instruments of which were: the questionnaire on Leadership of Directors and the questionnaire on Organizational Climate. It should be noted that the reliability was established based on a pilot test applied to 30 students, obtaining a Cronbach's Alpha higher than 0.74 in all its dimensions; Therefore, the survey was taken from a sample of 100 students, for which a non-probabilistic census sampling was applied. Finally, the statistical analysis shows a positive relationship ( $r = 0.62$ ;  $p = 0.000$   $r = 0.52$ ;  $p = 0.000$   $r = 0.43$ ;  $p = 0.000$ ) with a moderate level of correlation between the study variables, that is, it is concluded that there is a positive and statistically significant relationship.

**Keywords:** Leadership, Management, Pandemics, Correlation, Work environment.

**Resumo:** Esta pesquisa analisa a liderança e o clima organizacional em momentos de emergência de saúde, tomando como amostra populacional os diretores de uma Instituição de Ensino Superior. Para tanto, foi estabelecido um desenho não experimental, transversal e correlacional, cujos instrumentos foram: o questionário de Liderança de Diretores e o questionário de Clima Organizacional. Ressalta-se que a confiabilidade foi estabelecida a partir de um teste piloto aplicado a 30 alunos, obtendo-se um Alfa de Cronbach superior a 0,74 em todas as suas dimensões; portanto, a pesquisa foi realizada a partir de uma amostra de 100 alunos, para a qual foi aplicada uma amostra censitária não probabilística. Por fim, a análise estatística mostra uma relação positiva ( $r = 0,62$ ;  $p = 0,000$   $r = 0,52$ ;  $p = 0,000$   $r = 0,43$ ;  $p = 0,000$ ) com um nível moderado de correlação entre as variáveis de estudo, ou seja, conclui-se que existe uma relação positiva e estatisticamente significativa.

**Palavras-chave:** Liderança, Gestão, Pandemia, Correlação, Ambiente de trabalho.

## INTRODUCCIÓN

La denominada nueva normalidad, evidenció diversas falencias en los sistemas de salud públicos, también la ineficacia de los gobiernos en la distribución de riquezas y el poco énfasis sobre sectores indispensables para la vida humana. Así, la realidad educativa fue una de las más afectadas, en la medida que los gobiernos recién estaban implementando recursos tecnológicos materiales, por lo que surgían dicotomías como: qué hacer para llegar a la mayor parte de la población, cómo reducir las barreras del distanciamiento y generar espacios que pudieran ser eficaces para el desarrollo del proceso de enseñanza y aprendizaje (Barbosa et al., 2021).

En ese sentido, los gobiernos intentaron; en primera instancia, generar planes de emergencia que consideren las limitaciones materiales, por ello se enfocaron en dotar a la población escolar de dispositivos electrónicos como computadoras y celulares, sin dejar de mencionar artefactos de difusión masiva como la televisión (Kochen, 2020); en segunda instancia, reformar los programas, planes y metas establecidos anualmente; por último, dar apertura a una reflexión sobre los contenidos y herramientas que configurarían los ahora denominados Entornos Virtuales de Aprendizaje (EVA).

Pero la realidad de los acontecimientos no fue tan armoniosa, en la medida que en pleno 2021 muchos gobiernos todavía no logran suplir los requerimientos materiales para llevar a cabo una eficiente educación a distancia, mucho menos existe entre las instituciones educativas un panorama claro de hacia dónde apunta la brújula en temas de planificación. En este punto, deberíamos de reflexionar sobre el motivo o causa que impide que todas las instituciones estén alineadas a las disposiciones gubernamentales. Así, uno de los problemas no tan evidenciable es la desconexión existente entre la entidad gubernamental educativa y las diversas jurisdicciones que la componen (Macancela y Paredes, 2021).

En efecto, el problema no es únicamente gubernamental, sino de gestión, lo cual nos remite a determinados directivos a nivel micro y macro que se vieron obligados a poner en práctica todas las estrategias de liderazgo para que sus instituciones se actualicen en las nuevas normativas y el empleo de las herramientas digitales. La coyuntura mostró la importancia del liderazgo asumido por los directores educativos, en la medida que fue la condición que permitió el cumplimiento de la entrega de recursos y que sus instituciones no se queden atrás en la aplicación de las nuevas disposiciones.

En ese sentido, el liderazgo de los directores educativos fue y es fundamental para canalizar y desplegar las disposiciones gubernamentales en pandemia, pero todavía hay mucho por hacer, ya que el deber fundamental de todo líder es generar climas organizacionales que permitan el trabajo en equipo y el desarrollo de cada uno de sus elementos (Blanco et al., 2021).

Así, el nuevo desafío es regresar a un tema indispensable en la presencialidad: tratar de relacionar el estilo de liderazgo asumido por los líderes educativos y el clima organizacional. Justo ahora que los docentes presentan mayores desafíos, como el integrar en sus prácticas herramientas y estrategias digitales, sin dejar de mencionar el agotamiento físico y mental que ello implica (Bada et al., 2020).

Por todo lo mencionado, la relación entre el liderazgo y clima organizacional en instituciones educativas se convierten en un tema de investigación interesante, puesto que, muchas investigaciones sugieren que el ambiente organizacional tiene una fuerte influencia en las percepciones y el comportamiento de los empleados (Pereira y Solís, 2019). A medida que aumenta la capacidad y habilidad de un buen liderazgo se optimiza el clima organizacional dentro de una institución. En efecto, estudios por resonancia magnética funcional (fMRI) demuestran que las emociones negativas dentro del entorno laboral pueden incrementar los niveles de cortisol y desarrollar síntomas psicossomáticos de estrés, irritabilidad, ansiedad, depresión, entre otros.

Por otro lado, es indispensable definir nuestras variables, por ello concebimos; en primer lugar, al clima organizacional como una serie de características que influyen en el ambiente de trabajo y el comportamiento de los trabajadores, sus relaciones interpersonales y la percepción individual del trabajador sobre su contexto organizacional (Berberoglu, 2018); en segundo lugar, al liderazgo no solo como una definición simbólica de dirigir, sino de motivar comportamientos en otras personas, más aún si los efectos motivacionales de una buena dirección tienen efectos en el cambio conductual y la toma de decisiones de los estudiantes (Delgado, 2019).

En esa dirección, se debe ser cuidadoso al referirse al término liderazgo; debido a que existen diferentes tipos como: el conductual o vertical, situacional, transaccional o transformacional (Reyes y Rojas, 2017). La importancia de esta distinción radica en que no todos los liderazgos logran un buen clima organizacional, a pesar de la funcionalidad que puedan lograr en las instituciones. Aunque la adopción de un estilo de liderazgo es algo complejo, en la medida que las instituciones son parte de una dirección mayor que limita sus elecciones.

Recogiendo todo lo expuesto, es propósito de este estudio analizar la relación existente entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional, tomando como base un estudio descriptivo no experimental que considera a los directivos de una Institución de Educación Superior en tiempos de emergencia sanitaria. Así

mismo, se debe señalar que la hipótesis de estudio se enmarcó en la existencia de una relación estadísticamente significativa entre el liderazgo de los directivos y el clima organizacional.

## MÉTODO

La investigación fue de tipo descriptiva, de corte transversal-correlacional. Se caracteriza por tener un doble propósito: la descripción y el análisis (Rodríguez y Mendivelso, 2018). Gracias a este diseño es posible manipular las variables, investigar sin ninguna transformación de la realidad o situación nueva.

La población de estudio fue de 140 estudiantes, de entre 19 y 55 años de edad de un Instituto de Educación Superior, a través de un muestreo de tipo no probabilístico por conveniencia fue seleccionada una muestra de 76 estudiantes del sexo femenino y 24 estudiantes del sexo masculino; para la selección de la muestra se tuvo en cuenta tres criterios de inclusión: haberse matriculado en período regular, asistencia continua a clases y un desarrollo adecuado del instrumento de aplicación al momento de la recolección de datos.

Para la medición de la variable de estudio, estilos de liderazgos de los directivos, se seleccionó el cuestionario sobre estilos de liderazgo de directivos y para la variable clima organizacional el cuestionario sobre clima organizacional, ambos cuestionarios se encuentran validados a nivel internacional y son confiables para su aplicación. Sin embargo, previo a su aplicación se realizó un proceso de validación completa de ambos instrumentos.

En la primera etapa se aplicó una prueba piloto a 30 estudiantes de la institución educativa, en ambos instrumentos mencionados, posterior a ello, se utilizó la prueba Alfa de Cronbach; los resultados para el cuestionario sobre liderazgo de los directivos mostraron un alfa de  $\alpha=0,74$  para la dimensión autoritario,  $\alpha=0,84$  dimensión democrático y  $\alpha=0,82$  para la dimensión liberal, y esto indicó una confiabilidad moderada.

Por otro lado, el cuestionario sobre clima organizacional mostró un alfa de  $\alpha=0,94$  demostrando una alta confiabilidad. En conclusión, ambos instrumentos son consistentes y confiables para su aplicabilidad en el contexto de estudio.

Una vez validados los instrumentos, se procedió a la recolección de datos correspondientes, para la que se procesaron y tabularon los datos utilizando el software estadístico Statistical Package for Social Sciences (SPSS) a fin de interpretar los resultados con la mayor objetividad posible. También se tabularon los instrumentos en dos bases de datos diferentes, realizaron análisis de frecuencia, tanto relativa como absoluta, se codificaron los niveles totales. Para determinar la normalidad en la distribución de los datos, por el tamaño de la muestra ( $n = 100$ ), se utilizó la prueba estadística de Kolmogorov-Smirnov; para la prueba de hipótesis, se usó el estadístico Rho de Spearman, a fin de extraer un coeficiente de asociación entre los estilos de liderazgo de los directivos y clima organizacional. Por otro lado, se analizaron las variables de estudio y sus respectivas dimensiones. Así mismo, con el objetivo de determinar la normalidad en la distribución de los datos, por el tamaño de la muestra ( $n = 100$ ), se utilizó la prueba estadística de Kolmogorov-Smirnov. Además, dado que los datos no se distribuyeron de forma normal, se usó el estadístico Rho de Spearman, a fin de extraer un coeficiente de relación entre las dos variables de estudio.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se presentan los principales resultados a nivel descriptivo para cada una de las variables de estudio, estilos de liderazgo de los directivos y clima organizacional.

En cuanto, estilo de liderazgo autoritario y clima organizacional en la Tabla 1 se observa que un grupo representativo del 28% de los estudiantes evaluados percibe un liderazgo autoritario de nivel alto y a la vez la existencia de un clima organizacional de nivel alto. En tanto que observa que solo el 16 % considera que el ejercicio de un liderazgo autoritario de nivel bajo reflejará también un clima organizacional bajo.

**Tabla 1.**

Contingencia estilo de liderazgo autoritario y clima organizacional.

Niveles		Clima organizacional			Total
		Bajo	Promedio	Alto	
Estilo de liderazgo autoritario	Bajo	19	6	0	25
	Promedio	5	16	19	40
	Alto	3	4	28	35
Total		27	26	47	100

En cuanto al estilo de liderazgo democrático y clima organizacional en la Tabla 2, se observa que un grupo representativo del 33% de los estudiantes evaluados percibe un liderazgo democrático promedio y a la vez la existencia de un clima organizacional de nivel alto. En tanto, solo el 3% considera percibir un liderazgo democrático de nivel alto que se verá reflejado en un clima organizacional de nivel bajo.

**Tabla 2.**

Contingencia estilo de liderazgo democrático y clima organizacional.

Niveles		Clima organizacional			Total
		Bajo	Promedio	Alto	
Estilo de liderazgo autoritario	Bajo	16	5	4	25
	Promedio	8	18	33	59
	Alto	3	3	10	16
Total		27	26	47	100

En cuanto al estilo de liderazgo liberal y clima organizacional en la Tabla 3, se observa que un grupo representativo de 25% de los estudiantes evaluados percibe un liderazgo liberal de nivel promedio y a la vez la existencia de un clima organizacional de nivel alto. En tanto solo el 3% considera percibir un liderazgo liberal de nivel alto que se verá reflejado en un clima organizacional bajo.

**Tabla 3.**  
Contingencia estilo de liderazgo liberal y clima organizacional.

Niveles		Clima organizacional			Total
		Bajo	Promedio	Alto	
Estilo de liderazgo autoritario	Bajo	19	16	13	48
	Promedio	5	4	25	34
	Alto	3	6	9	18
Total		27	26	47	100

Sobre los estilos de liderazgo de los directivos se pudo observar que existe un grupo representativo del 35% de los estudiantes evaluados que percibe como predominante el estilo de liderazgo autoritario, en tanto que solo el 18% de estos alumnos encuestados manifiesta como predominante el estilo de liderazgo liberal, y finalmente, apenas el 16% de los sujetos del estudio mencionan como predominante el estilo de liderazgo democrático. Por lo tanto, se puede concluir que el estilo de liderazgo de los directivos que predomina en la institución educativa es el autoritario.

Sobre el clima organizacional se pudo observar que si bien existe un grupo representativo del 47% de los estudiantes evaluados que percibe que existe un alto nivel en el clima organizacional; no es menos importante el hecho de que el 27% de los alumnos encuestados manifiesta que existe un bajo nivel en el clima organizacional y finalmente el 26% de los sujetos del estudio menciona que este clima se encuentra en un nivel promedio. Estos datos señalan que el clima organizacional de la institución educativa aún debe mejorar.

Sobre la relación de las variables de estudio: Se observa que existe un grupo representativo del 28% de estudiantes evaluados que percibe el clima organizacional en un nivel alto y a la vez como predominante el estilo de liderazgo autoritario.

Así mismo, solo el 10% de los alumnos encuestados considera que el clima organizacional se ubica en un nivel alto y a la vez como predominante el estilo democrático y finalmente apenas el 9% de los sujetos del estudio considera que el clima organizacional se encuentra en un nivel alto y a la vez percibe como predominante el estilo de liderazgo liberal.

A partir de estos datos, se puede inferir que, de acuerdo a la percepción de los sujetos participantes de la investigación, de los tres estilos analizados, es el estilo autoritario el que se encuentra más asociado a un mejor funcionamiento del clima organizacional en la institución educativa.

#### *Prueba de hipótesis*

H0: No existe relación significativa entre el liderazgo de los directivos y el clima organizacional en el Instituto de Educación Superior de la Región Callao, 2019.

Ha: Existe relación significativa entre el liderazgo de los directivos y el clima organizacional en el Instituto de Educación Superior de la Región Callao, 2019.

**Tabla 4.**  
Nivel de significancia y regla de decisión de la hipótesis.

Nivel de significancia	Regla de decisión
$\alpha = 0.05 = 5\%$ de margen máximo de error	$p \geq \alpha$ se rechaza la hipótesis nula $H_0$
	No existe relación significativa entre el liderazgo de los directivos y el clima organizacional
	$p < \alpha$ se acepta la hipótesis nula $H_a$
	Existe relación significativa entre el liderazgo de los directivos y el clima organizacional

**Tabla 5.**  
Coeficiente de correlación de Spearman de las variables liderazgo de los directivos y clima organizacional.

Liderazgo de los directivos		Clima organizacional
Rho de Spearman	Autoritario	Correlación ,628**
		Sig. (bilateral) ,000
	Democrático	Correlación ,628**
		Sig. (bilateral) ,000
	Liberal	Correlación ,628**
		Sig. (bilateral) ,000

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Decisión estadística. Se encontró un nivel de significación (valor p) menor a 0,05 ( $p < 0,05$ ), lo que permite señalar que la relación es estadísticamente significativa; por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa o hipótesis del investigador. Es decir, existe relación positiva y significativa entre el liderazgo de los directivos y el clima organizacional en el Instituto de Educación Superior de la Región Callao, 2019 (Tabla 4).

Descripción del grado de relación entre las variables. Los resultados del análisis estadístico dan cuenta en todos los casos de la existencia de relación positiva y estadísticamente significativa ( $r = 0,62$ ;  $r = 0,52$ ;  $r = 0,43$ ;  $p < 0,05$ ) con un nivel de correlación moderada entre las variables liderazgo de los directivos y clima organizacional (Tabla 5).

Esto infiere que mientras se optimice el liderazgo dentro de la organización también mejorará el clima organizacional.

Descripción del grado de relación entre las variables. Los resultados del análisis estadístico dan cuenta en todos los casos de la existencia de una relación positiva, con un nivel de correlación moderada ( $r = 0,65$  y  $r = 0,59$   $p < 0,05$ ) entre los estilos de liderazgo autoritario y democrático y con un nivel de correlación bajo ( $r = 0,36$ ) entre el estilo de liderazgo liberal y la dimensión recompensa del clima organizacional.

Decisión estadística. Se encontró un nivel de significación (valor p) menor a 0,05, lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Es decir, existe relación positiva y significativa entre el liderazgo de los directivos con la dimensión

recompensa del clima organizacional en un Instituto de Educación Superior de la Región Callao.

**Tabla 6.**

Correlación entre el liderazgo de los directivos y la dimensión recompensa del clima organizacional.

Estilos de liderazgo de los directivos		Recompensa	
Rho de Spearman	Autoritario	Coeficiente de correlación	0,653**
		Sig. (bilateral)	,000
	Democrático	Coeficiente de correlación	,595**
		Sig. (bilateral)	,000
	Liberal	Coeficiente de correlación	,369**
		Sig. (bilateral)	,000

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Tabla 7.**

Correlación entre el liderazgo de los directivos y la dimensión relaciones interpersonales del clima organizacional.

Estilos de liderazgo de los directivos		Relaciones interpersonales	
Rho de Spearman	Autoritario	Coeficiente de correlación	,455**
		Sig. (bilateral)	,000
	Democrático	Coeficiente de correlación	,430**
		Sig. (bilateral)	,000
	Liberal	Coeficiente de correlación	,256*
		Sig. (bilateral)	,010

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

\* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Descripción del grado de relación entre las variables. Los resultados del análisis estadístico dan cuenta en todos los casos de la existencia de una relación positiva, con un nivel de correlación moderada ( $r = 0,45$  y  $r = 0,43$ ) entre los estilos liderazgo autoritario y democrático y con un nivel de correlación bajo ( $r = 0,25$ ) entre el estilo de liderazgo liberal y la dimensión relaciones interpersonales del clima organizacional. Decisión estadística: Se encontró un nivel de significación (valor p) menor a 0,05 lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Es decir, existe relación positiva y significativa entre el liderazgo de los directivos con la dimensión relaciones interpersonales del clima organizacional (Tabla 7).

**Tabla 8.**

Correlación entre el liderazgo de los directivos y la dimensión autonomía del clima organizacional.

Estilos de liderazgo de los directivos		Relaciones interpersonales	
Rho de Spearman	Autoritario	Coefficiente de correlación	,513**
		Sig. (bilateral)	,000
	Democrático	Coefficiente de correlación	,430**
		Sig. (bilateral)	,000
	Liberal	Coefficiente de correlación	,675**
		Sig. (bilateral)	,000

Descripción del grado de relación entre las variables. Los resultados del análisis estadístico dan cuenta en todos los casos de la existencia de una relación positiva y con un nivel de correlación moderada ( $r = 0,51$ ;  $r = 0,43$  y  $r = 0,67$ ) entre los estilos de liderazgo de los directivos autoritario, democrático y liberal con la dimensión autonomía del clima organizacional.

Decisión estadística. Se encontró un nivel de significación (valor p) menor a 0,05, lo que permite señalar que la relación es significativa, por tanto, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Es decir, existe relación positiva y significativa entre el liderazgo de los directivos con la dimensión autonomía del clima organizacional en el Instituto de Educación Superior de la Región Callao, 2019.

Así, los resultados de la presente investigación muestran que predomina el estilo de liderazgo autoritario con un 35% y el estilo liberal con un 18%; por lo tanto, el estilo de liderazgo predominante entre los directivos en la institución educativa es el autoritario. El estilo de liderazgo del director se hace relevante por influenciar en el comportamiento de otras personas con el fin de alcanzar los objetivos institucionales e individuales.

## Discusión

Los resultados abren una reflexión: ¿el liderazgo autoritario es positivo o negativo dentro de las organizaciones? Un liderazgo autoritario se caracteriza por un líder que ordena sin consultar, que presiona en el cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades a sus subordinados. Para Miras y Longás (2020), los cánones jerárquicos que han caracterizado la administración educativa son obsoletos y ameritan la búsqueda de cambios que respondan a las demandas sociales. Domingo (2019) señala que este liderazgo puede llevar a resultados contraproducentes, por lo que hoy en día se ha abandonado la visión del liderazgo individual, en aras de lograr el desarrollo de “liderazgos transformativos”.

De hecho, así exista un modelo de liderazgo óptimo dentro de la institución, si no se tiene un buen clima organizacional, es probable que esta institución fracase en sus logros académicos. Así, Rivera y Cegarra (2016) encontraron que en el contexto educativo donde no se propicia el clima organizacional se da una suerte de desmotivación grupal en los integrantes del grupo, es decir, tanto docentes, directivos y estudiantes no encuentran motivos internos para cumplir sus objetivos; se tiene lo contrario cuando los directivos y docentes

propician el buen clima organizacional, un ambiente de armonía que impulsa el sentido de pertenencia hacia la institución educativa donde se trabaja. (Rivera y Cegarra, 2016).

En cuanto al liderazgo democrático, Villalba (2017) refiere que este tipo de liderazgo dentro de una organización es fundamental para fomentar la colaboración en equipo, la comunicación, los acuerdos, la responsabilidad y cumplimiento de obligaciones por parte de estudiantes y docentes, sin dejar de mencionar los espacios de toma de decisiones en la que todos pueden participar por igual. Según Schultze et al. (2019), el tipo de liderazgo señalado podría evitar situaciones de exclusión participativa que generen un clima de hostilidad posterior.

Por otro lado, los estilos de liderazgo, democrático, autoritario y liberal tienen una relación positiva y moderada con el clima organizacional, además, esta relación fue estadísticamente significativa, es decir, a medida que aumentó uno u otro tipo de liderazgo también tiende a aumentar el clima laboral. Wen (2019) notó que mientras más autoritarios y dictatoriales son los líderes, menos era el desempeño de los integrantes de la administración de la escuela así como la motivación.

Así mismo, Pilligua et al., (2019) señala que las instituciones, independientemente del rubro, tienen la necesidad de propiciar un clima de trabajo agradable con un liderazgo colaborativo, ya que ello influye en los resultados colectivos. Sin embargo, no todos los estilos de liderazgo tienen una relación positiva con el clima laboral. Así, algunos autores han demostrado que el liderazgo transformacional crea un clima organizacional positivo y deseable, tanto que se fomenta el sentido de pertenencia, lo cual evidencia que cuando los líderes mejoran sus actitudes hacia la organización también mejora la actitud de los trabajadores.

Además, la relación existente entre el clima organizacional y el liderazgo no solo afectará las actitudes y emociones que sientan tanto docentes como directores, sino también repercutirán en la forma de sentir, pensar y actuar de los educandos. Así, Caliman et al., (2020) indica que las instituciones educativas tienen el deber de construir entornos que sirvan al desarrollo del liderazgo juvenil, con la finalidad de hacerlos partícipes de iniciativas que puedan aportar a la ciudadanía, ya que las buenas relaciones, la confianza y un ambiente de trabajo positivo generan mayor participación.

Cavalcante (2018) añade que todo clima organizacional debe comprender condiciones materiales y sociambientales que estimulen la participación de sus miembros de la comunidad educativa. El último se presenta como un mediador entre el liderazgo y otras variables laborales importantes como: la satisfacción, la productividad, el estilo de trabajo y el rendimiento. (Moslehpour, et al., 2019).

Se encontró una fuerte correlación estadística entre liderazgo y clima organizacional con respecto a la productividad de los trabajadores. En otro estudio realizado a una muestra de 3180 encuestados de

52 empresas sudafricanas los autores reflejan la importancia de incluir al clima organizacional en estudios multivariados tal como lo precisan Sethibe y Steyn, (2018) es decir, no se podría enriquecer una investigación sobre productividad laboral sin incluir entre sus variables al clima organizacional, más efectivo que las recompensas contingentes como: el salario, bonificaciones, obsequios, entre

otros. (Sethibe y Steyn, 2018). Adicionalmente, Nguyen et al., (2021) manifiesta que para medir la productividad también es necesario encontrar los factores de crisis y subsanarlos.

Así mismo, investigaciones han mostrado una fuerte correlación entre las variables del presente estudio, es el caso de Gregory y Willis (2019) a la hora de afirmar que el liderazgo es un fenómeno interactivo que lleva a la búsqueda de objetivos comunes; sin embargo, la diferencia con nuestro estudio radica en que para ellos el liderazgo democrático es relevante para el clima organizacional, pero para nosotros lo es más el liderazgo desinteresado y comunitario, aquel que se desarrolla cuando el director se preocupa por las necesidades e intereses personales y profesionales de los maestros y genera un clima organizacional positivo e impulsa a que los docentes puedan participar de forma activa.

De acuerdo al análisis y discusión de los resultados se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis de estudio, puesto que, existe correlación positiva y estadísticamente significativa entre los estilos de liderazgo y el clima organizacional.

## CONCLUSIONES

El proceso de enseñanza y aprendizaje se adscribe a una institución en la que se generan relaciones interpersonales que configuran las circunstancias en las que todos sus miembros se desenvolverán. En ese sentido, es indispensable que toda organización educativa considere la relación entre el liderazgo y el clima organizacional, entendiendo que el primero repercutirá en el clima organizacional en el que se desempeñan los actores del proceso pedagógico. Por lo que es muy importante no solo enfocarse en la programación de los planes de estudios y los contenidos que se impartirán, sino en la convivencia a través de un análisis de las necesidades del capital humano y estudiantil.

## REFERENCIAS

- Bada Quispe, O.F., Salas Sánchez, R., y Castillo Saavedra, E., y Arroyo Rosales, E., y Carbonell García, C. (2020). Estrés laboral y clima organizacional en docentes peruanos. *MediSur*, 18(6),1138-1144. <https://www.redalyc.org/journal/1800/180065571009/>
- Barbosa, M., Garcia, L., y Monte Coelho Frota, A. (2021). Devir-professor brasileiro em tempos de pandemia. *Childhood & Philosophy*, 17, 1-18. <https://www.redalyc.org/journal/5120/512066359013/512066359013.pdf>
- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *Health Services Research*, 18. <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-018-3149-z>
- Blanco-López, S., y Cerdas-Montano, V., y García- Martínez, J. (2021). Clima organizacional en centros educativos públicos costarricenses: un análisis multifactorial. *Revista Educación*, 45(1),1-18. <https://www.redalyc.org/journal/440/44064134020/>
- Caliman, G., Guimaraes, I., Lucena, J., Ivaldo A., y Gonçalves, V. (2020). Youth leadership and global citizenship: alternatives for peacebuilding in Brazilian

- public schools. *Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 28(108),1-23. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=399563646012>
- Cavalcante, P., Guedes, S., Loiola, E., Debiasi, A. y da Silva, A. (2018). Aprendizagem individual, suporte organizacional e desempenho percebido: Um estudo com docentes universitários. *Educação em Revista*, 34. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=399365005021>
- Delgado, D. (2019). Role of higher education in Colombia in peacebuilding. *Revista Electrónica en Educación y Pedagogía*, 3(5), 147-153. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=573962080009>
- Domingo, J. (2019). Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico. *Revista Mexicana de Investigación educativa*, 24(82), 897-911. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14062838012>
- Gregory, A. y Willis, P. (2019). Communication and leadership go hand in hand: Strategic Leadership and Communication Management [Leadership strategy and communication management], EUNSA, 322.
- Kochen, G. (2020). La gestión directiva o el liderazgo educativo en tiempos de pandemia. *Innovaciones Educativas*, 22(33), 9-12. [https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S2215-41322020000200009&scriscp t=s ci\\_ abstract&tlng=es](https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=S2215-41322020000200009&scriscp t=s ci_ abstract&tlng=es)
- Macancela, D. y Paredes, M. (2021). El liderazgo educativo frente a la crisis sanitaria y su repercusión en el sistema organizacional del Colegio Augusto Mendoza Moreira. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(2), 5-24. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7896335>
- Miras, J. y Longás, J. (2020). Liderazgo pedagógico y liderazgo ético: perspectivas complementarias de la nueva dirección escolar. *REXE. Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 19(41), 287-305. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=243165542017>
- Moslehpour, M., Altantsetseg, P., Mou, W. y Wong, W - K. (2019). Organizational Climate and Work Style: The Missing. *Sustainability*, 11(125). <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/1/125>
- Nguyen, V., Nguyen, Q., Dinh, T. y Nguyen, Le D. (2021). Critical factors affecting construction labor productivity: A comparison between perceptions of project managers and contractors. *Cogent Business & Management*, 8,11-17. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23311975.2020.1863303>
- Pereira, A. y Solís, D. (2019). Factores del clima organizacional(Caso: Instituciones educativas de San Carlos). *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5636/563662173007/index.html>
- Pilligua, L., Cristhian, F. y Arteaga, F. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio caso: Hardepex Cía. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*,15(28), <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409659500007>
- Reyes, D. y Rojas, R. (2017). Estilo de liderazgo predominante en organizaciones sociales dedicadas a la educación ambiental. *Revista Venezolana de Gerencia*,22(80), 1-9. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29055967007>
- Rivera, C., Cegarra, O., Vergara, H. y Matos, Y. (2016). Clima Organizacional en el Contexto Educativo. *Revista Scientific*, 1(2), 316-339
- Rodríguez, M. y Mendivelso, F. (2018). Diseño de Investigación de Corte Transversal. *Sanitas*, 21(3), 141-146. [https://www.unisanitas.edu.co/Revista/68/07Rev%20Medica%20Sanitas%2021-3\\_MRodriguez\\_et\\_al.pdf](https://www.unisanitas.edu.co/Revista/68/07Rev%20Medica%20Sanitas%2021-3_MRodriguez_et_al.pdf)

- Villalba, M. (2017). El liderazgo Democrático: Una Aproximación Conceptual. *NNOVA Research Journal*, 2(4), 155-162. <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/210/273>
- Wen, H. (2019). Effect of leadership style and organizational climate on employees' food safety and hygiene behaviors in the institutional food service of schools. *Food Science and Nutrition*. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/fsn3.1056>