

# LIDERAZGO DIRECTIVO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN RETORNO A CLASES PRESENCIALES EN TIEMPOS DE PANDEMIA

## MANAGERIAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CLIMATE IN RETURN TO IN-PERSON CLASSES IN TIMES OF PANDEMIC

*Graciela del Carmen Aquize García<sup>19</sup>, Nivia Taca Chalco<sup>20</sup>, Kelly Muriel Pineda Calla<sup>21</sup>*

**Fecha recibida:** 29/07/2023

**Fecha aprobada:** 14/08/2023

**Derivado del proyecto:** *Liderazgo Directivo Y Clima Organizacional En Retorno A Clases Presenciales En Tiempos De Pandemia.*

**Institución financiadora:** *Ninguna*

**Pares evaluadores:** *Red de Investigación en Educación, Empresa y Sociedad – REDIEES.*

---

<sup>19</sup> *Universidad Católica Santa María Arequipa, Universidad Nacional del Altiplano, Universidad Nacional del Altiplano (docente), mitza506@hotmail.com.*

<sup>20</sup> *Universidad Nacional del Altiplano, Universidad Nacional del Altiplano, Universidad Nacional del Altiplano (docente), mitza506@hotmail.com.*

<sup>21</sup> *Universidad Nacional del Altiplano, Universidad Nacional del Altiplano, Universidad Nacional del Altiplano (docente), mitza506@hotmail.com.*

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general de identificar la relación de liderazgo directivo y clima organizacional en retorno a clases presenciales en tiempos de pandemia en los directivos de las Instituciones Educativas de la UGEL Puno 2022, siendo una investigación con el enfoque cuantitativo y diseño descriptivo correlacional, el cual tuvo la participación de 15 directivos como muestra de estudio, los que respondieron al instrumento de investigación que es el cuestionario y logrando así obtener las conclusiones que se logró identificar la relación de liderazgo directivo y clima organizacional con una correlación positiva alta de 0,86 de prueba de hipótesis, indicándonos que el liderazgo se relaciona directamente con las decisiones tomadas para que el clima organizacional se mantenga en buena armonía, en los objetivos específicos se logró identificar la relación de liderazgo transformacional y clima organizacional en el retorno a clases presenciales en los directores, con una correlación positiva alta de 0,90 indicando que en el liderazgo transformacional que realizan los directores, motivan e impulsan desinteresadamente para tener un buen clima organizacional y seguir adelante con los protocolos de seguridad en el retorno a clases presenciales y se logró identificar la relación de liderazgo transaccional y clima organizacional en el retorno a clases presenciales en los directores, con una correlación positiva alta de 0,86 indicando que el liderazgo transaccional que realizan los directores, facilita a la comunidad educativa medidas de seguridad para evitar posibles contagios y lograr así un buen clima organizacional.

**PALABRAS CLAVE:** Clima organizacional, dirección, liderazgo directivo.

## **ABSTRACT**

The general objective of this research work is to identify the relationship between managerial leadership and organizational climate in the return to face-to-face classes in times of pandemic in the managers of the Educational Institutions of the UGEL Puno 2022, being a research with a quantitative approach and design. descriptive correlational, which had the participation of 15 managers as a study sample, who responded to the research instrument that is the questionnaire and thus managed to obtain the conclusions that were able to identify the relationship between managerial leadership and organizational climate with a high positive correlation of 0.86 of hypothesis testing, indicating that leadership is directly related to the decisions made so that the organizational climate remains in good harmony. In the specific objectives, it was possible to identify the relationship between transformational leadership and organizational climate in the return to face-to-face classes in the directors, with a high positive correlation of 0.90 indicating that in the transformational leadership carried out by the directors, they selflessly motivate and drive to have a good organizational climate and continue with the safety protocols in the return to face-to-face classes and it was possible to identify the relationship between transactional leadership and organizational climate in the return to face-to-face classes in the directors, with a high positive correlation of 0.86, indicating that the transactional leadership carried out by the directors provides the educational community with security measures to avoid possible infections and thus achieve a good organizational climate.

**KEYWORDS:** Organizational climate, management, managerial leadership.

## INTRODUCCIÓN

A nivel mundial la pandemia que se atravesó conocida como Covid-19, provocó en la educación una enseñanza no presencial, tomando medidas de un confinamiento y en muchos países, un aislamiento social y obligatorio en la suspensión de las clases presenciales por un tiempo indefinido (UNICEF, 2020); teniendo en cuenta que este problema afectó en la forma de como dirigir y organizar las instituciones educativas para poder tener una conexión entre docentes, administrativos, estudiantes y contar con la educación.

La investigación surge ante la necesidad de atender los múltiples cuestionamientos que recaen sobre la capacidad de liderazgo, ejercida por el equipo directivo y ahora, teniendo en cuenta que el clima organizacional en el retorno a clases presenciales, los docentes tuvieron cambios a consecuencia de la pandemia, estos cambios fueron afectados en la forma de vida, por motivos que los docentes no tenían la misma confianza al retorno a la presencialidad, es así que el clima organizacional se vio afectado, es por ello que en la investigación ayuda al director a proponer diferentes estrategias para que la comunidad educativa tenga una nueva adaptación donde los profesores de las instituciones educativas se encuentren enfocados en los objetivos de las instituciones educativas y que puedan promover un clima organizacional agradable en el retorno a clases presenciales.

Por todo lo dicho se sabe que el cargo del directivo juega un papel muy importante como líder, porque tiene que cuidar las necesidades e integridad de los integrantes de la comunidad educativa para que puedan tener la confianza de continuar con las actividades programadas sin riesgos en el retorno a clases en tiempos de pandemia, teniendo en cuenta que el liderazgo se relaciona de forma positiva muy alta con el clima organizacional en las Instituciones Educativas de la UGEL de Puno.

## **MATERIAL Y MÉTODOS**

### Método de investigación

#### 1. Tipo de investigación

El tipo de investigación es descriptivo y acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2014) la medida está diseñada para describir y analizar sistemáticamente un conjunto de hechos que se relacionan con otros fenómenos que ocurren en este caso.

#### 2. Diseño de investigación

El diseño es correlacional, un estudio correlacional tiene como objetivo medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables (Hernández et al., 2014).

#### 3. Técnica de investigación

La encuesta es la técnica utilizada, así como señala Charaja (2019) que es un medio apropiado para obtener datos o información sobre un tema en particular que solo un sujeto puede proporcionar, además, muchas veces es la única forma de obtener una opinión.

### Población

La población de estudio para la presente investigación está constituida por los directores de las Instituciones Educativas de la UGEL Puno.

### Muestra

La muestra de estudio se determinó de acuerdo con Mendoza (1999) que nos precisa que, si la población de estudio es menor a 500 personas, y se recomienda tomar el 40% de la población. Aplicando la simple regla de tres, se pueden encontrar muestras de investigación.

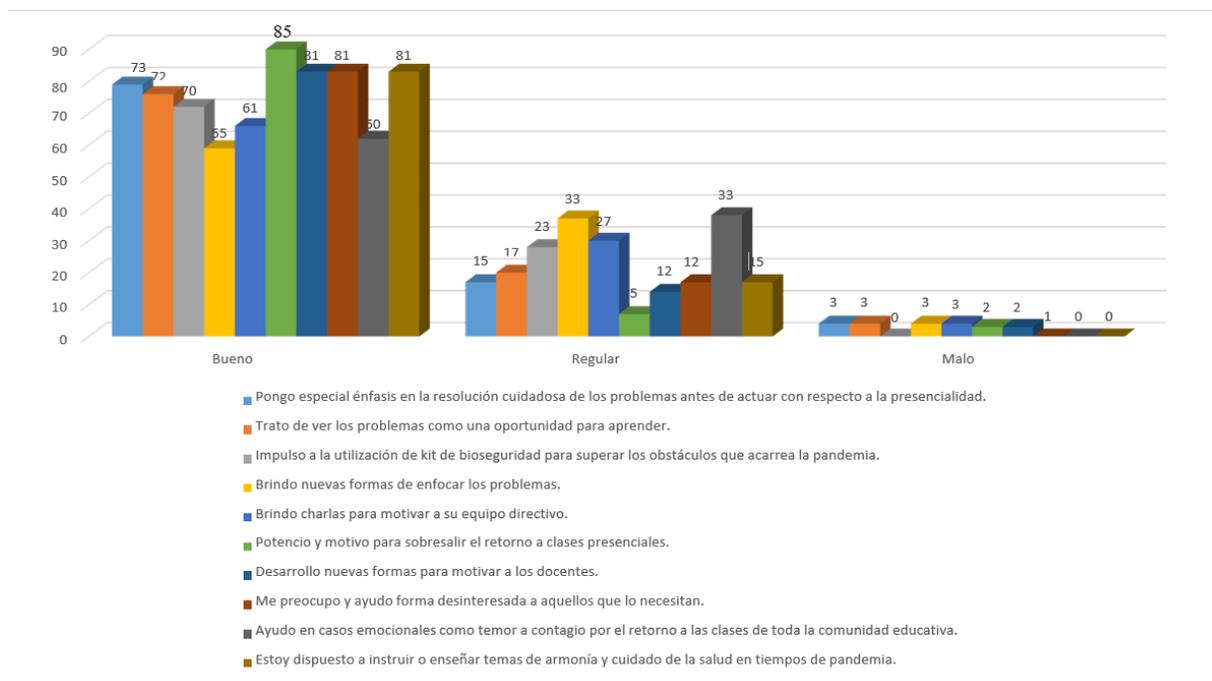
Según la regla de tres simple, se obtiene un tamaño de muestra de 15 directores de las Instituciones Educativas de la UGEL Puno.

### Instrumento de investigación

El instrumento utilizado es el cuestionario, como Carrasco (2019) precisa que el instrumento de investigación más usado cuando se estudia gran número de personas, ya que permite una respuesta directa, mediante la hoja de preguntas que se le entrega a cada una de las personas que se les va a aplicar este instrumento de investigación.

## RESULTADOS

**Figura 1:** Resultados de liderazgo directivo ten los directores de las Instituciones Educativas UGEL Puno.

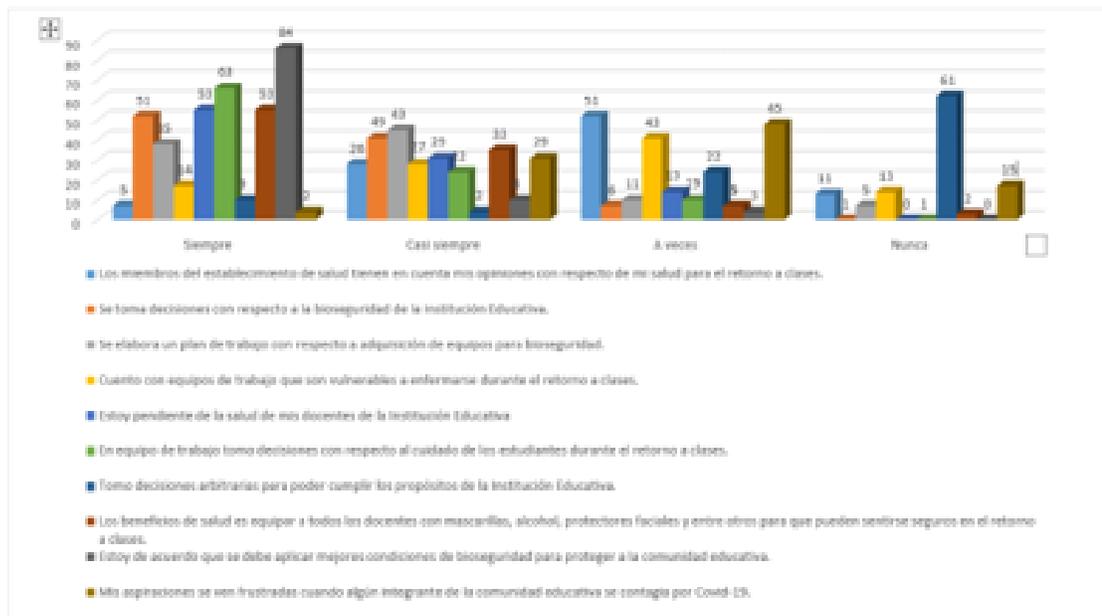


### Interpretación

En la figura 1, que el 73% muchas veces ponen con respecto a la presencialidad, el 72% muchas veces tratan de ver los problemas como una oportunidad para aprender, el 70% muchas veces impulsan a la utilización de kit de bioseguridad para superar los obstáculos que acarrea la pandemia, el 55% muchas veces brindan nuevas formas de enfocar los problemas, el 61% muchas veces brindan charlas para motivar a su equipo directivo, también se puede observar que el 85% muchas veces potencian y motivan para sobresalir el retorno a clases presenciales, el 81% muchas veces desarrollan nuevas formas para motivar a los docentes, el 81% muchas veces se preocupan y ayudan de forma desinteresada a aquellos que lo necesitan, el 50% muchas veces ayudan en casos emocionales como temor a contagio por el retorno a las clases de toda la comunidad

educativa y el 81% muchas veces están dispuestos a instruir o enseñar temas de armonía y cuidado de la salud en tiempos de pandemia, en tal sentido se muestra que los directores de las instituciones educativas de la UGEL Puno, demuestran que tiene un nivel de liderazgo bueno .

**Figura 2: Resultados de Clima Institucional de las Instituciones Educativas UGEL Puno.**



### Interpretación

En la figura 2, se puede observar que el 5% a veces los miembros del establecimiento de salud tienen en cuenta mis opiniones con respecto de mi salud para el retorno a clases, el 51% siempre se toma decisiones con respecto a la bioseguridad de la Institución Educativa, el 35% casi siempre elabora un plan de trabajo con respecto a adquisición de equipos para bioseguridad, el 14% a veces se cuenta con equipos de trabajo que son vulnerables a enfermarse durante el retorno a clases, 53% siempre están pendientes de la salud de los docentes de la Institución Educativa, también se puede observar que el 63% siempre en equipo de trabajo tomo decisiones con respecto al cuidado de los estudiantes durante el retorno a clases, 9 % nunca toman decisiones arbitrarias para poder cumplir los propósitos

de la Institución Educativa, también se puede que el 53% siempre los beneficios de salud es equipar a todos los docentes con mascarillas, alcohol, protectores faciales y entre otros para que pueden sentirse seguros en el retorno a clases, el 84% siempre están de acuerdo que se debe aplicar mejores condiciones de bioseguridad para proteger a la comunidad educativa y el 2% a veces las aspiraciones se ven frustradas cuando algún integrante de la comunidad educativa se contagia por Covid-19, todo ello dándonos a conocer que los directores implementaron una comunicación clara y asertiva, así mantener un clima organizacional adecuada.

## **DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

De acuerdo con los resultados obtenidos con la prueba de hipótesis, se logró obtener el resultado de 0,80 indicando así de acuerdo al objetivo general, existe una relación entre el liderazgo directivo y el clima organizacional en el retorno a clases presenciales en tiempos de pandemia en los directores de las Instituciones Educativas de la UGEL Puno, así como lo propone Erazo-Álvarez (2020) con su conclusión en donde afirma que un liderazgo mal concebido puede implicar el entorpecimiento de la organización educativa, Parrado (2021) afirma que en los procesos organizacionales en la institución, los líderes van concibiendo un ambiente emocional en el cual quienes conforman el equipo de trabajo, se visualicen capaces de asumir desafíos, nuevos emprendimientos y sentirse más comprometidos.

Estos resultados obtenidos nos permite demostrar que los directores de las Instituciones Educativas lograron organizar a la comunidad educativa para el retorno a clases presenciales y así lograr un buen clima organizacional así como Gamboa (2021) señala que para cumplir con las metas, el propósito y la visión de la institución de manera eficiente y eficaz, el entorno institucional debe ajustarse para que sea de apoyo y constructivo con todos los participantes, por su parte Ariza y Hernandez (2020) contribuye que para lograr el objetivo se tiene que tomar en cuenta también estrategias que permitan a los colaboradores trabajar de manera agradable, además de acuerdo con Suarez (2021) cuenta con el de el así que los directores de las instituciones logran desarrollar un liderazgo persuasivo, como señala (2011) persuadir a los

De acuerdo con los resultados obtenidos donde directores, docentes y estudiantes realizaron sus actividades académicas mediante internet; se acostumbró a realizar de forma virtual, hasta que la pandemia cese o ya no sea muy peligrosa creando incertidumbre el regreso de a clases presenciales ya que podía ser muy peligroso si no se tomaba las medidas correspondientes para evitar el contagio.

Los directores de las Instituciones Educativas demostraron tener un buen clima organizacional, percibiendo el apoyo de la comunidad educativa, en el proceso del retorno a clases presenciales y estrategias utilizadas como implementación de aulas con espacios más grandes, reforzar los grupos de tutoría demostrando así el interés a ejercer liderazgo y reforzar un clima institucional fortalecido y seguro in las instituciones educativas.

## **CONCLUSIONES**

**PRIMERA** : El liderazgo se relaciona directamente con las decisiones tomadas para que el clima organizacional en retorno a clases presenciales en tiempos de pandemia en los directores de las Instituciones Educativas de la UGEL Puno, con una correlación positiva alta de 0,80 de prueba de hipótesis.

**SEGUNDA** : La relación de liderazgo transformacional y clima organizacional en el retorno a clases presenciales en los directores, con una correlación positiva alta de 0,72 indicando que en el liderazgo transformacional que realizan los directores, motivan a un clima organizacional adecuado.

**TERCERO** : La relación de liderazgo transaccional y clima organizacional en el retorno a clases presenciales en los directores, con una correlación positiva alta de 0,86 dando a conocer que el liderazgo transaccional da seguridad en la salud y lograr así un buen clima organizacional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Chagray, N. H. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral, caso: empresa Lechera Peruana Organizational environment and work performance, case : 11(2), 21–29.
- Charaja, F. (2019). EL MAPIC en la investigación científica.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos.
- Cisneros, G. A. (2021). Liderazgo directivo en un contexto de pandemia COVID-19, Perú.
- Corral, Y. (2009). Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos.
- Cubas, L. N. (2021). Liderazgo Transformacional y su influencia en el Clima Organizacional durante la Pandemia Covid19 en un Hospital de Lima, 2021. Retrieved from <https://hdl.handle.net/20.500.12692/76522>
- Epitropaki, O., & Robin, M. (2013). Liderazgo transaccional e influencia ascendente : el papel de los intercambios entre líderes y miembros ( RLMX) y el apoyo organizacional percibido ( POS ). 24–26.
- Fuentes-Sordo, O. (2015). La organización escolar. Fundamentos e importancia para la dirección en la educación. Revista Científico- Metodológica, (61), 1–12. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/3606/360643422005.pdf>
- Gamboa, L. (2021). Análisis de elementos relacionados con el clima organizacional de la Escuela Pilar Jiménez Solís.
- Hermosilla, F., Luis, J., & Arroyo, L. (2020). El liderazgo adaptativo en la práctica del derecho. 92, 101–118. <https://doi.org/10.5354/0719-5249.2020.57710>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. del P. (2014). Metodología de la investigación (Sexta).
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2011). Diseño de la muestra en proyectos de encuesta. Catálogo INEGI, 7, 23.

- Jaén, P., & Cortés, A. (2020). Liderazgo en tiempos de crisis sanitaria por covid 19. *Metas de Enfermería*, 23(July). <https://doi.org/10.35667/metasenf.2019.23.1003081611>
- Katz, D., & Kahn, R. . (1966). The social psychology of organizations. *OALib*, 08(10), 1–11. <https://doi.org/10.4236/oalib.1107928>
- Leithwood, K. (1990). Liderazgo para la reestructuración de las escuelas.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). Motivation and Organizational Climate. *CreativeEducation*, 04(05), 322–334. <https://doi.org/10.4236/ce.2013.45048>
- Loayza, M. C., & Tejena, S. M. (2021). Clima laboral y Trabajo Presencial Post Confinamiento por COVID-19, en un Restaurante de la Ciudad de Guayaquil. Guayaquil.
- López, E. E. (2021). Gestión del liderazgo pedagógico en tiempos de pandemia en la IE Fe y Alegría N° 53, Ate Vitarte - 2021. Retrieved from <https://hdl.handle.net/20.500.12692/76522>
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2011). Liderazgo. Teoria,aplicacion y desarrollo de habilidades cuarta edicion.
- Mendoza, F. (1999). Inferencia estadística en educación. Puno-Perú.
- Molina, M. (2018). Visionary leadership in the administrative staff of the Guapan educational unit. 413.