



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA**

**Clima organizacional y estilos de liderazgo en docentes de un
consorcio educativo de Lima en condición de inmovilidad social**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciado en Psicología

AUTOR:

Fortini Jiménez, Juan Fernando (ORCID: 0000-0002-9370-0166)

ASESORA:

Mg. Gozzer Michola, Marissa Jessica (ORCID: 0000-0002-4710-1429)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Desarrollo Organizacional

TRUJILLO - PERÚ

2020

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación al consorcio educativo quien me abrió sus puertas y pude no solo desarrollarme profesionalmente sino encontrar una familia en ella.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi compañera de vida Rosa, a mis amados hijos Karen, Juan, Eirene y Jonatán por su paciencia desarrollada a lo largo de todos estos años de estudios y por saber como estimularme a una sonrisa en los momentos más difíciles.

Y a ti querido Señor, aunque te muestras en las últimas líneas, sabes bien que eres lo primero en mi vida, y te agradezco por tus cuidados y bondades que siempre tuviste hacia mí.

Índice de Contenidos

	Pág
Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de Contenidos	iv
Índice de Tablas	v
Índice de Figuras	vi
RESUMEN	vii
ABSTRAC	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	6
III. METODOLOGÍA	16
3.1. Tipo y diseño de investigación	16
3.2. Variables y operacionalización	17
3.3. Población, muestra y muestreo	17
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	18
3.5. Procedimientos	20
3.6. Métodos de análisis de datos	20
3.7. Aspectos éticos	20
IV. RESULTADOS	22
V. DISCUSIÓN	35
VI. CONCLUSIONES	46
VII. RECOMENDACIONES	53
REFERENCIAS	54
ANEXOS	60

Índice de Tablas

Tabla 1.

Correlación Rho de Spearman entre Clima Organizacional y Estilos de liderazgo	22
---	----

Tabla 2.A

Correlación Rho de Spearman entre dimensiones de clima organizacional estabilidad y estilos	29
---	----

Tabla 2B

Correlación Rho de Spearman entre dimensiones del clima organizacional y los estilos de liderazgo	30
---	----

Tabla 2C

Correlación Rho de Spearman entre dimensiones del clima organizacional y los estilos de liderazgo	30
---	----

Tabla 2D

Correlación Rho de Spearman entre dimensiones del clima organizacional y los estilos de liderazgo	31
---	----

Tabla 2E

Correlación Rho de Spearman entre dimensiones del clima organizacional y los estilos de liderazgo	32
---	----

Tabla 2F

Correlación Rho de Spearman entre dimensiones del clima organizacional y los estilos de liderazgo	32
---	----

Tabla 2G

Correlación Rho de Spearman entre dimensiones del clima organizacional y los estilos de liderazgo	33
---	----

Tabla 2H

Correlación Rho de Spearman entre dimensiones del clima organizacional y los estilos de liderazgo	34
---	----

Índice de Figuras

Figura 1	
Nivel de Clima Organizacional	23
Figura 2	
Nivel de las dimensiones de clima organizacional	24
Figura 3	
Nivel de estilos de liderazgo	27

RESUMEN

La investigación es de tipo cuantitativa no experimental y diseño correlacional; cuyo objetivo general propuesto, es el de determinar el tipo de relación que existe entre el clima organizacional y los estilos de liderazgo en docentes de un consorcio educativo de Lima, en condición de inmovilidad social. Para lo cual se utilizó la Escala de Clima Organizacional (EDCO) de Acero, et al; y del cuestionario de la Escala de Liderazgo Organizacional (ELO) del equipo de asesoría y consultoría de personal (ACP, 2013), en una muestra censal de 100 docentes de ambos sexos de un consorcio educativo de Lima Metropolitana. Se utilizó la prueba Rho de Spearman. Se encontró que existe relación inversa entre el clima organizacional y los estilos de liderazgo en docentes de un consorcio educativo de Lima, en condición de inmovilidad social.

Palabras clave:

Clima Organizacional, Liderazgo, Docentes, Inmovilidad social

ABSTRACT

The research is of a non-experimental quantitative type and a correlational design; whose general objective proposed is to determine the type of relationship that exists between the organizational climate and the leadership styles in teachers of an educational consortium in Lima, in a condition of social immobility. For which the Organizational Climate Scale (EDCO) of Acero, et al; and the questionnaire of the Organizational Leadership Scale (ELO) of the staff advisory and consulting team (ACP, 2013), in a census sample of 100 teachers of both sexes from an Educational Institution in the northern cone of Metropolitan Lima. Spearman's Rho test was used. It was found that there is an inverse relationship between the organizational climate and the leadership styles in teachers of an educational consortium in Lima, in a condition of social immobility.

keywords :

Organizational Climate, Leadership, Teachers, Social immobility

I. INTRODUCCIÓN

Los aspectos de clima organizacional en las instituciones son de gran importancia pues nos indican que habilidades encontramos en la organización para manejar las relaciones entre sus componentes y estructuras para lograr los objetivos institucionales, educativos en nuestro caso.

Algunos autores consideran de modo similar al clima organizacional y al clima laboral. Al respecto Palma (2001, Alarcón, 2017) señala que el clima laboral hace referencia a todo espacio que se comparte activamente en las instituciones, las expresiones emocionales y conductuales que pueden afectar la tarea del trabajador. Mientras que para Acero viene a ser un parámetro respecto a cómo se percibe el trabajador dentro de la organización y cómo se siente que le afecta a ella. (Acero y Cols, 2003)

Bajo este marco, podemos señalar que el clima organizacional es una especie de filtro para los elementos que la conforman, su estructura, el liderazgo, la toma de decisión, etc., por lo cual, si queremos saber cómo es percibida la organización educativa debería evaluarse los elementos del clima organizacional en organismos formativos y se podría conocer los aspectos observados en estos organismos.

Podemos afirmar que las particularidades del sistema organizacional en la institución evidencian aspectos del clima organizacional; y este trasciende en los estímulos de los miembros de la institución y sobre su proceder dentro del mismo.

Obviamente que este comportamiento tiene diversas consecuencias para el desempeño del mismo, incidiendo sobre aspectos productivos, de satisfacción, rotación del personal y adaptación. Por su parte Furnham (2001, Rodríguez M., et al. 2011), considera que el clima laboral es la relación sistema – ambiente, ya que los sistemas organizacionales interactúan con el contexto de la institución.

De otra forma, el interés por el Clima dentro de las organizaciones aparece cuando tenemos que enfocarnos en los grandes fenómenos que ocurren en su interior orientando formas de intervención organizacional.

Por otro lado, cuando hablamos sobre liderazgo, nos referimos a aquella influencia de una persona sobre otras sin estar condicionada por su cargo o nivel jerárquico en la organización. (Laris, citado por Arbaiza, 2011).

Para Cohen (citado por Arbaiza, 2011), el liderazgo es un arte que influye y promueve el cumplimiento de objetivos, proyectos y metas en los otros. Además, busca fomentar algunas potencialidades de las personas alrededor suyo.

El liderazgo no es exclusivo de la administración de empresas, diferentes organizaciones, instituciones e incluso en la familia podemos encontrar personas con capacidades y competencias que orientan a las demás hacia el cumplimiento de los desafíos del grupo, a través de la interacción en los procesos de comunicación, administración y gestión.

El liderazgo algunas veces se encuentra relacionado con tareas o cualidades desempeñadas por hombres y mujeres que pueden tener puestos importantes dentro de las instituciones, educativas en nuestro caso, dentro de las escuelas o universidades. Aunque en algunas instituciones educativas encontramos dos formas de ejercer el liderazgo. Por un lado, tenemos a los docentes quienes son los encargados de lograr metas comunes, pues la educación presenta muchos retos para estos nuevos tiempos, y tenemos el llamado liderazgo de gestión institucional.

En nuestro medio, desde el mes de marzo del 2020 ingresamos a un proceso de inmovilización social, producto de la pandemia que generó el nuevo coronavirus (COVID – 19) lo cual ha llevado a cambios radicales a nivel global, obligando a los estados y población en general a cambiar distintas conductas sociales, es más las normas restrictivas a la movilización social han sido orientadas hacia la inmovilización y el trabajo remoto, afectando a todas las actividades de interacción humana al mínimo posible. La escuela se ha visto obligada a cambiar como sistema, y las clases en aula se ven reducidas a la pantalla de una computadora o dispositivo móvil donde el escolar debe seguir los procesos educativos para cumplir los objetivos propuestos en el grado correspondiente. Aquí el alumno, antes acostumbrado a la relación docente – estudiante en interacción permanente, ahora sigue estos procesos utilizando las herramientas electrónicas en plataformas que los colegios implementan para seguir con esta actividad. Si se individualiza esta situación tenemos a un niño, adolescente, joven o adulto frente a la pantalla durante las horas de sesión en la jornada educativa; pero si se familiariza tenemos a hermanos y padres que

estarían compartiendo un equipo electrónico si es que no cuentan con uno para cada miembro de la familia o estar las mismas horas frente a la pantalla del celular como herramienta económica más accesible. Regular el acceso a los medios y brindar espacios para poder estudiar en estas condiciones, exige en los padres desarrollar estrategias que se relacionan con los estilos de crianza dentro de un ambiente que se ha convertido en aula, espacio de trabajo y de esparcimiento obligado ante la posibilidad de poder transitar libremente. En el caso de los profesores, asegurar la participación del alumno desde un espacio que no puede controlar.

Las condiciones actuales de distanciamiento y restricción social de un momento a otro cambiaron las aulas y pizarras por el teletrabajo por medio de las redes sociales, las cuales nos involucran con las nuevas tendencias tecnológicas al iniciar esta nueva forma de trabajar, sin embargo, a muchos padres de familia, como agentes del proceso educativo de sus hijos les cuesta tener conocimiento de las aplicaciones para la comunicación con los estudiantes. Esto no es un impedimento para la realización, al contrario, se abren puertas, con la finalidad de ampliar los conocimientos y ampliar todo lo referente a la comunicación con los padres de familia, estudiantes, y todo aquello que tiene que ver con el trabajo a distancia.

Por otro lado, ubicándonos en el lado de la gestión, ¿cómo se logra articular el trabajo de los docentes, y del equipo administrativo para lograr los objetivos educativos e institucionales cuando existe un distanciamiento entre las personas lo cual impide ejecutar, controlar y dirigir las acciones educativas?

Las formas de interacción en la gestión educativa han cambiado y deben ajustarse a las condiciones de la llamada nueva normalidad.

Y al cruzar información en las sesiones de coordinación o en las redes (Facebook, WhatsApp) se manifiestan conductas de insatisfacción mediante comportamientos opositivos, de frustración manifiestas utilizando frecuentemente palabras como "para que sacrificarme en manejar tecnologías si lo que me pagan no cubre mis costos para una nueva computadora o mayor intensidad de internet", y con una normalidad que nos sigue manteniendo en

casa, cómo asegurar el buen funcionamiento institucional, si no tenemos líderes preparados para gestionar en esta nueva realidad pos pandemia.

Con estas reflexiones es que nos proponemos el objetivo de conocer si las formas tradicionales de liderazgo pueden contribuir al desarrollo organizacional en estas nuevas condiciones, o necesitamos reconceptualizar para asegurar el mantenimiento y desarrollo organizacional, buscando un ambiente que se adapte, o adaptar una gestión a este nuevo sistema de interacción virtual. Clima organizacional y los estilos de liderazgo en los docentes.

Respecto al problema general propuesto para nuestro estudio, este es: ¿Qué relación existirá entre el Clima organizacional y los estilos de liderazgo de los docentes en un consorcio educativo de Lima en condición de inmovilidad social?

En cuanto a los problemas específicos, señalamos los siguientes: ¿Qué relación existirá entre las dimensiones del Clima organizacional y los estilos de liderazgo de los docentes en un consorcio educativo de Lima en condición de inmovilidad social? Y, ¿Cuál es el nivel del clima organizacional?, ¿cuál es el nivel de las dimensiones del Clima organizacional?; y ¿cuál es el nivel de los estilos de liderazgo de los docentes en un consorcio educativo de Lima en condición de inmovilidad social?

En cuanto a los criterios que justifican y determinan la importancia del estudio, el nuestro encuentra justificación teórica porque realizaremos una sistematización de la información relevante y actualizada sobre las dos variables; que podrán servir para trabajos posteriores o con temáticas similares.

Nuestro estudio, metodológicamente se justifica porque permitirá utilizar instrumentos de medición de las variables en un contexto de distanciamiento social.

El alcance de este trabajo, es que nos permitirá hacer propuestas técnico administrativas que pueden aplicarse en el entorno de la gestión educativa, así como en los de capacitación para ejercer estas funciones, orientados a mejorar la autopercepción y calidad personal de nuestra directora, como líder responsable en la ejecución de las políticas educativas en su centro de trabajo, en las condiciones actuales de inmovilidad social.

Respecto al objetivo general propuesto para nuestro estudio, es el de determinar el tipo de relación que existe entre el Clima organizacional y los estilos de liderazgo en docentes de un consorcio educativo de Lima, en condición de inmovilidad social.

En cuanto a los objetivos específicos, proponemos: 1) Identificar el nivel de Clima organizacional en docentes en un consorcio educativo de Lima en condición de inmovilidad social, 2) Identificar el nivel de las dimensiones del Clima organizacional en docentes de un consorcio educativo de Lima en condición de inmovilidad social. 3) identificar el nivel de los estilos de liderazgo en los docentes de un consorcio educativo de Lima en condición de inmovilidad social. Y, 4) determinar el tipo de relación que existe entre las dimensiones del Clima organizacional y los estilos de liderazgo en docentes de un consorcio educativo de Lima, en condición de inmovilidad social.

En cuanto a las hipótesis de la investigación proponemos los siguientes: Hipótesis General, señalamos que existe relación directa entre el Clima organizacional y los estilos de liderazgo en los docentes de un consorcio educativo de Lima, en condición de inmovilidad social.

En cuanto a las Hipótesis específicos señalamos: HE., existe relación directa entre las dimensiones del Clima organizacional y los estilos de liderazgo en los docentes de un consorcio educativo de Lima, en condición de inmovilidad social.

II. MARCO TEÓRICO

En cuanto a los antecedentes de estudio, mencionaremos en primer lugar algunos antecedentes internacionales con variables similares al nuestro como es el trabajo de Contreras y Jiménez, (2016), en su estudio de tipo cuantitativo con diseño descriptivo correlacional sobre Liderazgo y clima organizacional, realizado en una agrupación de estudiantes, autoridades y funcionarios de un organismo formativo de Colombia; y una muestra estratificada de 130 participantes (101 estudiantes, 25 docentes y 4 funcionarios). Utilizando como instrumentos de investigación el Test de Adjetivos de Pitcher (PAT) (Pitcher, 1997) y la Escala del Clima Organizacional (ECO), demostró que existen diferencias significativas entre el liderazgo y el clima organizacional. Asimismo, encontró que la percepción que se tiene del Liderazgo es lejano y desconectado del entorno institucional mencionado.

Pereda y López (2014) en su trabajo investigativo: las habilidades directivas y clima institucional. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). Trabajo de nivel básico, de tipo cuantitativo, con diseño no experimental descriptivo correlacional. realizado en un grupo humano de 220 trabajadores de la institución educativa; con una muestra probabilística de 116 participantes. Utilizando la encuesta como instrumento de indagación y cuestionarios como instrumentos de exploración validados por juicio de expertos y determinado su validez a través del estadístico Alfa de Cronbach, demostró que existe correlación significativa entre las habilidades directivas y clima institucional.

Polanco (2014), realizó su estudio de tipo cuantitativo con diseño descriptivo correlacional sobre una población de 150 docentes de la institución educativa; con una muestra censal de 150 participantes. Utilizando como instrumentos de investigación los Cuestionarios sobre Clima y Satisfacción laboral; donde se demostró que existe correlación significativa entre el Clima y la Satisfacción laboral en los docentes del INTAE de la ciudad de San Pedro Sula, Cortes Tegucigalpa.

Fuentes (2014), en su tratado de tipo cuantitativo con diseño no experimental descriptivo correlacional. Sobre satisfacción laboral y productividad, realizado con una muestra censal de 160 participantes. Utilizando la encuesta

como técnica y cuestionarios como instrumentos de investigación. Encontró que existe correlación significativa entre el bienestar laboral y su predominio en la productividad de la institución judicial en la ciudad de Quetzaltenango.

Asimismo, tenemos algunos antecedentes nacionales con variables similares como el de Sánchez (2019) que, en su estudio de tipo cuantitativo con diseño descriptivo correlacional sobre una muestra de 72 docentes participantes de una institución educativa del Callao. Utilizando una escala de liderazgo directivo y de clima organizacional. Ambos instrumentos contaron con su validez y confiabilidad. Como resultados encontró que existe correlación significativa entre las variables antes mencionadas; asimismo, correlación directa y alta entre el manejo de conflictos y el clima organizacional; relación directa y alta entre toma de decisiones y el clima organizacional; y correlación baja entre la capacidad de gestión y el clima organizacional. Al concluir se determinó una relación significativa y directa entre liderazgo directivo y clima organizacional; es decir, un mayor liderazgo directivo está asociado con un mayor nivel de clima organizacional.

Barrios (2018) en su estudio básico con enfoque cuantitativo de nivel correlacional sobre liderazgo y clima organizacional. Empleando la encuesta con los instrumentos: Cuestionario de estilos de liderazgo (Kurt Lewin) y Cuestionario de clima organizacional, teniendo como muestra de estudio de 114 docentes de las instituciones educativas del nivel primaria y secundaria del distrito de Capachica - Puno. Se concluyó que, el tipo de relación entre los estilos de liderazgo y clima organizacional en las instituciones educativas de gestión pública del distrito mencionado, en el 2017 fue directa y positiva. Asimismo, que el estilo de liderazgo de mayor incidencia era el democrático y el clima organizacional favorable.

Chaparro (2017) realizó su investigación sobre liderazgo y clima organizacional, de tipo cuantitativo con diseño no experimental, transversal de alcance descriptivo correlacional. La población estudiada estuvo compuesta por 86 docentes de una institución educativa Fe y Alegría de San Juan de Lurigancho. Utilizando un Cuestionario de estilos de liderazgo directivo y otro Cuestionario de

clima organizacional determinando que existe una relación significativa y directa entre liderazgo directivo y el nivel de desempeño del clima organizacional; es decir, un mayor liderazgo directivo está asociado con un mayor nivel de clima organizacional.

Espinoza (2017) en su investigación con enfoque cuantitativo de nivel correlacional sobre liderazgo, clima laboral y satisfacción docente cuya población de estudio estuvo conformada por los 65 docentes y 5 directivos de las instituciones educativas de nivel inicial de la Unión Peruana del Norte. Utilizando tres tests para el recojo de información: Test de liderazgo Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-5X), clima laboral FES de Moss; y Test de satisfacción docente. El principal hallazgo del presente estudio es que las variables de clima institucional y liderazgo educativo son predictoras de la variable de satisfacción docente.

Ostos, J., y Figueroa, E. (2017) en su estudio de tipo básico con enfoque cuantitativo de nivel correlacional sobre clima organizacional y satisfacción docente, utilizando el método hipotético deductivo en una población de 135 docentes y la muestra determinada de modo probabilístico fue de 89 docentes. La técnica empleada para recolectar información fue encuesta, y los instrumentos de recolección de datos fueron cuestionarios. Se encontró una correlación significativa entre el clima laboral y la satisfacción docente en el colegio Técnico Microempresarial “El Carmen – Colombia”, 2016.

En cuanto a los aspectos teóricos de la primera variable: clima organizacional, en primer lugar, definiremos que es el Clima organizacional. Y, para algunos autores: el Clima organizacional “es el ambiente integrado por factores psicológicos y sociales dentro de la organización”. Asimismo, esos factores pueden convertirse en una oportunidad para aumentar la probabilidad de resultados exitosos en las instituciones (Marchan, 2005).

Según Robbins (1999) está compuesto por la organización y su entorno interviniendo de su desempeño.

Una organización puede distinguirse de otra mediante un conjunto de caracteres y estos pueden influir en el comportamiento del personal (Dessler, 1993).

Para Brunet (2004), “el clima organizacional es un conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otras; son relativamente estables en el tiempo; e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización”.

Robbins (1999) y Brunet (2004) señalan que el clima organizacional es una agrupación de caracteres que detallan y diferencian de otras a la organización. Estas cualidades pueden mantenerse en el periodo e influir en la conducta de los miembros de una organización (Ramírez A. y Dominguez, L. 2012).

A diferencia de los otros autores Katz y Kahn (1996), quienes determinan al clima organizacional como un sistema que integra los valores de un organismo y las características individuales de los trabajadores, posibilitando que la organización aumente su efectividad.

En síntesis, para efectos de nuestro estudio definiremos como clima organizacional a aquel ambiente de trabajo percibido por los miembros del consorcio educativo. Considerándose, además, que las instituciones educativas son “organismos sociales que están constituidas por personas, agrupadas de acuerdo a sus funciones, fines, objetivos y propósitos, orientados a la búsqueda de la eficiencia y la racionalidad”, permitiendo la diferenciación entre realidades y percepciones, teniendo como base las labores y desempeño en una institución (Siqueira, 2008).

Por lo tanto, vamos a entender como clima organizacional a la “percepción que tienen los sujetos acerca de las relaciones interpersonales que se establecen entre ellos en el contexto laboral y el marco en el que estas interacciones se realizan en base a las funciones que cada uno ejerce” (Rodríguez y Fernández, 2015); donde, además, la comunicación, liderazgo, motivación y satisfacción laboral van a ejercer influencia directa en los comportamientos y desempeño laboral del personal docente de la institución educativa.

Respecto a las dimensiones del Clima organizacional, Brunet (2004) señala que los factores más importantes que intervienen en el clima organizacional en una organización social son: Liderazgo, motivación, comunicación, toma de decisiones y relaciones interpersonales.

El liderazgo es la capacidad que posee una persona para motivar y fortalecer la autonomía de los demás con la finalidad de generar eficiencia y logros en la organización (House, 2004, Vásquez et al., 2014).

Por su parte Senge (1990, León et al., 2003), considera que el liderazgo surge cuando el individuo deja percibirse como víctima y crea circunstancias más efectivas. Una persona que ejerce el liderazgo tiene competencias para comunicarse, habilidades que hacen que los otros se identifiquen con ellos y facilite el trabajo en equipo, con la finalidad de que se alcancen las metas propuestas.

La motivación. Brunet (2004) señala que, en el campo de la psicología, se puede alegar que la motivación es lo que mueve la conducta, lo que logra permutas en los diversos aspectos vivenciales; y se ha sostenido la existencia de un trío de necesidades básicas: poder, afiliación y logro. Etimológicamente proviene de la combinación de los términos latinos “Motus” que significa movido y “Motio” que significa movimiento. En otras palabras, aquellos aspectos que motivan al individuo a llevar a cabo ciertas acciones y de esta forma evidenciar una conducta firme hasta el logro de sus propios objetivos y metas anheladas.

La comunicación. Para Lazzati, S. (2015), es un proceso que origina o modifica un comportamiento en concreto, eso se da como resultado a una fuerza que estimula al sujeto a realizar una conducta y alcanzar metas.

Por su parte, Berlo (1987) respecto a la comunicación dice que es “un proceso en el que los participantes expresan algo de sí mismos, a través de signos verbales o no verbales, con la intención de influir de algún modo en la conducta del otro”.

Para nuestro estudio la comunicación se manifiesta como un factor fundamental de relación profesional en la institución educativa, en la cual sus miembros deben

de conocerla y aplicarla a profundidad para lograr sus objetivos mutuos y de esta manera favorecer al consorcio educativo.

La Toma de decisiones. Para Kast (1979, Gutierrez, 2015) es esencial en el funcionamiento del organismo y el comportamiento de la corporación en este caso. Y considera que la toma de decisiones cuenta con recursos que permiten el control y la coherencia en los sistemas.

Por su parte, Stephen (2004), señala que se trata de un proceso donde se determina y se elige estrategias que solucionen un problema específico.

Es una parte importante de la gestión educativa ya que se trata de la herramienta apropiada para la resolución de problemas que se puedan presentar.

Las Relaciones interpersonales. Bisquerra (2003), sostiene que las Relaciones interpersonales son las interrelaciones mutuas entre dos o más individuos. Este tipo de relación es regulada por leyes e instituciones de índole social.

Los espacios de trabajo conforman los contextos sociales donde las personas interactúan, establecen patrones conductuales y forman su propio concepto sobre lugares. Los procesos de las relaciones sociales y la dinámica comunicacional de los individuos conforman la estructura social de una institución (Flores et al., 2017).

En el contexto del consorcio educativo, las relaciones interpersonales son el valor principal que la institución utiliza para que el personal en pleno, estudiantes y los padres de familia interactúen de forma óptima.

En cuanto a los aspectos teóricos de la segunda variable: Estilos de Liderazgo; Chiavenato (2015), señala que el liderazgo es la forma en que influye una persona a otros, esta influencia puede ser utilizada mediante la comunicación para conseguir uno o más objetivos determinados. Sin embargo, para House (2004, Vásquez, 2014), el liderazgo es la habilidad que tiene un líder para influir, motivar y dirigir a los demás para que la organización alcance la efectividad y por ende el éxito.

A diferencia de los otros autores, Newstrom (2007, Cano, 2015) considera que el liderazgo no solo es un proceso caracterizado por la influencia en los otros, sino que también involucra una colaboración hacia los demás para que puedan desempeñarse por convicción.

Alfaro, (2010), señala que “El líder es un gestor de significados, definiendo la realidad organizacional e identificando lo que es importante para los miembros. El arte de liderar consistirá en influir en la interpretación que los demás hagan de la situación”.

Parte de la responsabilidad del líder es estimular sentimientos positivos en las personas que están a su cargo para que estos respondan con sentimientos positivos y se promueva un clima emocional adecuado y que invite a dar lo mejor de sí mismos (Bazán y Ganza, 2005, Barragán, 2014).

Como podemos observar entre estas aseveraciones existen puntos comunes. El liderazgo actualmente es de suma importancia en el contexto de las organizaciones sociales; y en particular en el de las instituciones educativas; porque, el desempeño de éstas depende de la gestión institucional con liderazgo directivo, motivo por el cual, el líder educativo debería contribuir a dinamizar, apoyar y animar a que aprendan a desarrollarse los miembros de la comunidad educativa.

El liderazgo se forma por diversas capacidades que accede interactuar el resto de los empleados que componen la institución cuya interacción se basa en la comunicación, interacción y gestión institucional para encaminar a los integrantes hacia el logro de las aspiraciones institucionales.

De esta manera, se considera que todo liderazgo debería recaer en individuos responsables que reúnan los rasgos necesarios para encaminar una organización con múltiples temperamentos que interactúan con discrepancias por un lado y armonía por el otro para alcanzar objetivos y metas grupales programadas anticipadamente. Por ello Hersey y Blanchard (1992), sostienen que el liderazgo es un proceso donde hay una influencia hacia una persona o un grupo como medida para alcanzar metas en una determinada circunstancia.

Para que se desarrolle el liderazgo, se necesita un líder, seguidores, y diversas variables situacionales.

Estilos de Liderazgo: Se trata del conjunto de rasgos, habilidades y comportamientos que poseen los líderes y facilitan la interacción con la organización. Actualmente el liderazgo es considerado como una capacidad que tiene una persona para motivar y dirigir con la intención de conseguir una meta, y que además integre la participación y habilidades de los miembros del grupo (Lussier y Aagua, 2005).

Lewin (1939, Vásquez, 2014), identificó tres estilos de liderazgo: “autoritario, democrático y liberal”; estos en la actualidad siguen vigentes como los estilos más habituales aún en el contexto de la educación.

El Estilo de liderazgo en el grupo hace referencia al cómo se ejerce la influencia en los otros para lograr que entiendan y actúen de forma efectiva; facilitando los esfuerzos individuales y colectivos para alcanzar objetivos compartidos. (Arbaiza, 2014). La Escala de Estilos de Liderazgo Organizacional ELO (ACP, 2013), que emplearemos en el presente estudio, trata de sintetizar los anteriores tipos, a partir de la propuesta de Rider (1998, Citado por ACP, 2013), que los clasifica en seis estilos: *Generativo Punitivo (G P)*, *Generativo Nutritivo (G N)*, *Racional (R)*, *Emotivo Libre (E L)*, *Emotivo Dócil (E D)*; y *Emotivo Indócil (E I)*.

Características del tipo de liderazgo Generativo Punitivo (GP): enfocado en la producción, muy autoritario y rígido, severo y conservador. Poco agradecido, no encomienda funciones, solo aprueba el comportamiento sobresaliente, fijándose mayormente en aceptar comportamientos inadecuados. Hace funcionar al grupo por presión y este solo funciona bajo su presencia. Acostumbra tomar decisiones y las impone.

Son características del tipo de liderazgo Generativo Nutritivo (GN): Es quien trata de lograr bienestar para el grupo, nutrirlo darle libertad siendo generoso. Valora los progresos del grupo. Por lo general logra convencer al grupo para que acepten su decisión; los protege, alienta y apoya. Por lo general se encuentra orientado con el estilo sobre protector.

Características del tipo de liderazgo Racional (R): Este tipo de líder llega a lograr que su grupo cumpla sus objetivos aún en su ausencia. Percibe las necesidades de sus colaboradores. Es receptivo a nuevas ideas y sugerencias.

Asimismo, considera y confía en sus colaboradores; es sensible, atento y amistoso. Por lo general se encuentra considerado competente por el grupo.

Características del tipo de liderazgo Emotivo Libre (EL): Este líder por lo general hace lo que siente es natural y espontáneo, aspirando ser líder racional poniendo en tela de juicio su eficacia; asimismo anhela que sus colaboradores sean un símil a una familia feliz.

Características del tipo de liderazgo Emotivo Dócil (ED): Este líder por lo general hace lo que le dicen u opina el grupo en general, presenta alta sumisión, vergüenza y sentimientos de culpa. Tiene vergüenza y cae en estados depresivos. Cede ante la presión del grupo, no asumiendo autoridad sobre el mismo.

Características del tipo de liderazgo Emotivo Indócil (EI): Este líder por lo general va en contra de la opinión general, presenta resentimiento y rebeldía. Es dominante caprichoso y opositor, adoptando medidas en función a sus intereses buscando lograr la meta. Normalmente busca que el grupo se mueva en función a normativas definidas por las autoridades. Prestan mayor atención al comportamiento inadecuado. Los grupos funcionan mejor por su actuación.

En cuanto a la capacidad de gestión educativa y liderazgo, Gallegos (2004, Valencia, 2017) dice que es un conjunto de procedimientos y funciones administrativas que concluyen al cumplimiento de planes estratégicos de la gestión pedagógica en una institución educativa.

Más aún, como señalamos anteriormente, cuando las actuales circunstancias de salud mundial, con la pandemia del COVID 19 han cambiado las reglas tradicionales de la gestión educativa y se deben asumir cambios innovando los procesos de gestión docente.

De esta forma, Vázquez (2014) afirma que la perspectiva sistemática permite una mejor comprensión para el desarrollo de un diseño lógico y la ejecución de las estrategias en la toma de decisiones, ya que tiene una visión más amplia y no se limita a resultados inmediatos.

En el proceso de pandemia, encontramos que la solidaridad y el compromiso institucional se levantan como banderas de acción profesional que ha

caracterizado el manejo eficiente y solidario de instituciones de apoyo a la comunidad. Aunque aún existen muchas limitaciones para corregir sus efectos, y como Briones-Jacome, Israel (2020) señalan que la pandemia originada por el coronavirus y las medidas de aislamiento físico o social, evidencian la falta de previsión o preparación de un mundo como el de las organizaciones y relaciones de trabajo, algunas instituciones han actuado con mayor eficiencia; incluso cuando el trabajador estaba aquejado por los efectos de la pandemia; se ha sobrepuesto el trabajo frente a los problemas que como persona estaba padeciendo a causa de la pandemia, adecuándose al estilo de trabajo remoto; aspectos que se relacionan con el estilo de liderazgo del gestor educativo, en nuestro caso de estudio.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

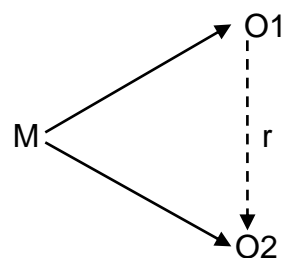
Es de tipo cuantitativa, ya que como señalan Gallardo (2015), existe un propósito que es especificar propiedades importantes, utilizando procesos de medición, es decir, determinar rasgos o características peculiares del fenómeno a observar o que son sometidos a análisis. Lo que se busca es medir con mayor precisión posible.

Asimismo, Hernández et al. (2014) indica que se describe y analiza sistemáticamente de forma homogénea tomando en cuenta los fenómenos estudiados sobre la realidad; es decir la variable en análisis o estudio se determina por sus particularidades o comportamientos que presenta durante la investigación.

El diseño es correlacional; pues solo se observan los fenómenos tal y como ocurren, sin intervenir en ella, determinando cómo se manifiestan las variables y sus componentes.

Sánchez y Reyes (2015) señalan que una investigación no experimental es aquella donde no se realiza ninguna manipulación de variables, no se hace variar intencionalmente para ver su efecto sobre otras variables; por lo que solo se observan los fenómenos tal como se dan en su contexto natural para después analizarlos.

Gráficamente se expresa así:



Donde:

M = Muestra

O1 = Clima organizacional

O2 = Estilos de Liderazgo.

r = Relación entre variables

3.2. Variables y operacionalización

3.2.1. Definición conceptual de clima organizacional

Es el ambiente integrado por aspectos psicosociales en la organización, que pueden convertirse en una oportunidad para aumentar la probabilidad de resultados exitosos en las instituciones (Marchan, 2005).

3.2.2. Definición operacional clima organizacional

Operacionalmente la variable clima organizacional se determina con los puntajes de la Escala de Clima Organizacional (EDCO) de Acero, et al., el cual mide 8 dimensiones que son: *Relaciones interpersonales, Estilo de dirección, Sentido de pertenencia, Retribución, Disponibilidad de recursos, Estabilidad, Claridad, Coherencia en la dirección y Valores colectivos.*

3.2.3. Definición conceptual de estilo de liderazgo

El estilo de liderazgo hace referencia al cómo se ejerce la influencia en los otros para lograr que entiendan y actúen de forma efectiva; facilitando los esfuerzos individuales y colectivos para alcanzar objetivos compartidos (Arbaiza, 2011).

3.2.4. Definición operacional de estilos de liderazgo

Operacionalmente la variable estilos de liderazgo se determina con los puntajes del cuestionario de la Escala de Liderazgo Organizacional ELO (ACP, 2013), que mide seis estilos: *Generativo Punitivo (G P), Generativo Nutritivo (G N), Racional (R), Emotivo Libre (E L), Emotivo Dócil (E D); y Emotivo Indócil (E I).*

3.3. Población, muestra y muestreo

3.3.1. Población

Cazau (2006) la define como el universo de la investigación sobre la cual se pretende generalizar los resultados; es importante que la población tenga estratos y características a fin de poder distinguir unos de otros, que pueden ser objeto de estudio y sobre los que se podría evidenciar los resultados.

La población para nuestro estudio es de 100 docentes de ambos sexos, del nivel inicial, primario y secundario de un consorcio educativo de Lima.

3.3.2. Muestra y muestreo

En nuestro estudio la muestra fue de los 100 docentes de ambos sexos, 43 hombres y 57 Mujeres, del nivel primario y secundario de un consorcio educativo de Lima. Correspondiendo a un tipo de muestreo censal, pues se seleccionó el 100% de los docentes.

Para Cazau (2006) la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra; por ello que la población a estudiar se precise como censal por ser simultáneamente universo, población y muestra.

3.3.3. Criterios de exclusión

Docentes varones y mujeres en actividad remota, que no aceptaron participar en el estudio luego de haber revisado el consentimiento informado.

3.4. Técnicas e instrumentos de investigación

En este estudio, la técnica que empleamos en la recolección de datos fue la encuesta, y se realizó mediante la aplicación de cuestionarios de los instrumentos de evaluación de las variables: El de la Escala de Clima Organizacional (EDCO) de Acero y cols.; y de la Escala de Liderazgo Organizacional (ELO) del Equipo de Asesoría y Consultoría de Personal (ACP, 2013).

Escala de Clima Organizacional EDCO. Cuyos autores fueron Acero et al. (2003, ACP-Psychometric 2018) y procede de Santafé de Bogotá, D.C. Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Comprende 40 ítems; y el tiempo para la aplicación de la prueba es 40 minutos, ya sea individual o grupalmente. Esta Escala fue normalizada para Lima por Sánchez (2014, ACP-Psychometric 2018). Siendo su propósito: Identificar la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos. Proporciona retroinformación de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales.

Puntuación: Los puntaje mínimo y máximo posible, a nivel global, son 40 y 200 respectivamente. Se interpreta de acuerdo a la siguiente norma: Nivel Bajo: De 40 a 93 puntos, Promedio: De 94 a 147 puntos, Nivel alto: Puntajes entre 148 y 200.

Subescalas: Relaciones interpersonales, Estilo de dirección, Sentido de pertenencia, Retribución, Disponibilidad de recursos, Estabilidad, Claridad y coherencia en la dirección; y Valores colectivos

Normas de calificación

NIVEL DEL CLIMA	Por Dimensión	Puntaje Total
NIVEL ALTO	18 - 25	148 - 200
NIVEL PROMEDIO	12 - 17	94 - 147
NIVEL BAJO	5 - 11	40 - 93

Fuente: *Manual de la Escala*

Cuenta con validez de constructo y en el análisis factorial los índices Alfa de Cronbach si se elimina el elemento varían entre 0.726 y 0.799; Para el presente trabajo se aplicó a una muestra de 120 docentes obteniéndose un índice Alfa de Cronbach de 0.798 para los 9 elementos.

Escala de Liderazgo Organizacional (ELO). También llamado Diagnóstico del potencial de identidad creado por el equipo de Asesoría y Consultoría de Personal (ACP) en Lima el año: 1998, actualizado 2016. Es una escala de actitudes tipo Likert compuesto por 24 ítems, con diez alternativas de puntuación cada una. Su administración puede ser individual o colectiva inclusive puede autoaplicarse. El tiempo promedio de duración de la Escala es de 15 minutos aproximadamente.

Los Estilos de liderazgo obtenidos con la escala son: Generativo punitivo (G P), Generativo nutritivo (G N), Racional (R), Emotivo libre (EL), Emotivo dócil (ED) y Emotivo indócil (EI).

Normas de calificación

Nivel del Estilo de Liderazgo	Puntajes
Bajo	0 a 25
Tendencia a bajo	26 a 40
Promedio	41 a 65
Tendencia a alto	66 a 80
Alto	81 a 100

Fuente: *Manual de la Escala*

Cuenta con validez de constructo y en la factorial los índices Alfa de Cronbach si se elimina el elemento varían entre 0.735 y 0.804; Para el presente trabajo se aplicó a una muestra de 120 docentes obteniéndose un índice Alfa de Cronbach de 0.791 para los 7 elementos.

3.5. Procedimientos

Se solicitó el permiso de las autoridades del consorcio educativo para poder aplicar los instrumentos señalados.

Asimismo, se coordinaron fechas y horas con el personal docente para la aplicación de los instrumentos, haciendo uso de las redes sociales, para lo cual se obtuvieron los correos personales o números telefónicos de dicho personal.

Se consideró emplear cuestionarios digitalizados para su aplicación en línea o a modo remoto. Para este procedimiento se solicitó la autorización correspondiente, a la institución comercializadora de estos productos de medición.

3.6. Método de análisis de datos

Para analizar, relacionar e identificar los niveles de las variables de estudio, se calcularon los estadísticos descriptivos de frecuencia y el coeficiente de variabilidad con el programa SPSS versión 27 en español. Dichos resultados se presentan en tablas y figuras numeradas.

Con el fin de contrastar las hipótesis, y hallar el coeficiente de correlación entre las variables de estudio, se utilizó la prueba Rho de Spearman.

3.7. Aspectos éticos

Respecto a las cuestiones éticas, en primer lugar, nuestro estudio se guía sobre los principios universales para la investigación en seres humanos propuestos en la Declaración de Helsinki de la Asociación Médica Mundial de 1964 (Osorio, 2000) que son Principio de totalidad/integridad; y respeto a la persona que incluye los deberes éticos de no maleficencia y autonomía, beneficencia; justicia/equidad, ratificados en los artículos 3° al 9° del Capítulo II Principios generales del Código de ética en investigación de la Universidad César Vallejo (2016) y los artículos 22°

al 26° del Capítulo III De las investigaciones del Código de Ética y Deontología del Colegio de Psicólogos del Perú (2017).

Asimismo, se consideró las fuentes bibliográficas involucradas en la investigación conforme señala el Artículo 15 De la Política anti plagio del Código de ética en investigación de la Universidad César Vallejo (2016) coincidente con los criterios recomendados por la Asociación Americana de Psicología (APA, 2010); asimismo se tomó en cuenta el consentimiento informado al evaluado de tal manera que las respuestas de los docentes sean consideradas en la base de datos del estudio donde señalaban que tomaron conocimiento y aceptaron participar; cumpliendo con lo que dispone el segundo párrafo del Artículo 10 (Investigación con seres humanos) del Capítulo III Normas éticas para el desarrollo de la investigación señaladas en el Código de ética en investigación de la Universidad César Vallejo (2016).

Finalmente se considera como otra norma ética de investigación en psicología el criterio que los instrumentos cuenten con validez científica conforme al artículo 27° del Capítulo III De las investigaciones del Código de ética y Deontología del Colegio de Psicólogos del Perú (2017).

IV. RESULTADOS

A continuación, se presentarán los resultados estadísticos descriptivos y correlacionales de las variables y dimensiones de estudio aplicada a nuestra muestra considerando los objetivos planteados. Así, tomando en cuenta el **objetivo general** “determinar el tipo de relación que existe entre del clima organizacional y los estilos de liderazgo en docentes de un consorcio educativo de Lima, en condición de inmovilidad social”; a través de la siguiente tabla de Rho de Spearman se determinó la relación entre las variables de estudio planteado en las siguientes hipótesis:

H0 No existe relación directa entre del clima organizacional y los estilos de liderazgo en docentes de un consorcio educativo de Lima, en condición de inmovilidad social.

H1 Existe relación directa entre del clima organizacional y los estilos de liderazgo en docentes de un consorcio educativo de Lima, en condición de inmovilidad social.

Tabla 1

Correlación Rho de Spearman entre clima organizacional y los estilos de liderazgo

		Generativo Punitivo	Generativo Nutricio	Racional	Emotivo Libre	Emotivo Indocil	Emotivo Docil
CLIMA ORGANIZACIONAL	Coeficiente de correlación	0.052	-0.127	-,204*	-0.172	0.031	-0.004
	Sig. (bilateral)	0.606	0.209	0.042	0.087	0.758	0.970
	N	100	100	100	100	100	100

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

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

Fuente: Datos propios de investigación

En la tabla1 de la *Correlación Rho de Spearman* entre las variables clima organizacional y los estilos de liderazgo, a una p valor 0.05 bilateral donde entre la variable clima organizacional y el estilo de liderazgo racional se observa que solo existe correlación inversa (-0.204*) en el nivel señalado. Este resultado muestra la posibilidad que el liderazgo de tipo racional puede ser el que genera que en el consorcio educativo se mantenga un clima medianamente favorable y productivo pues el clima organizacional se encuentra en un nivel medio.

Asimismo, en la tabla 1, de las correlaciones entre la variable clima organizacional y los estilos de liderazgo se encontró que no existe correlación directa con los estilos Generativo nutricional (-0.127), Emotivo libre (-0.172), y Emotivo dócil (-0.004), lo que indicaría que estas variables son independientes.

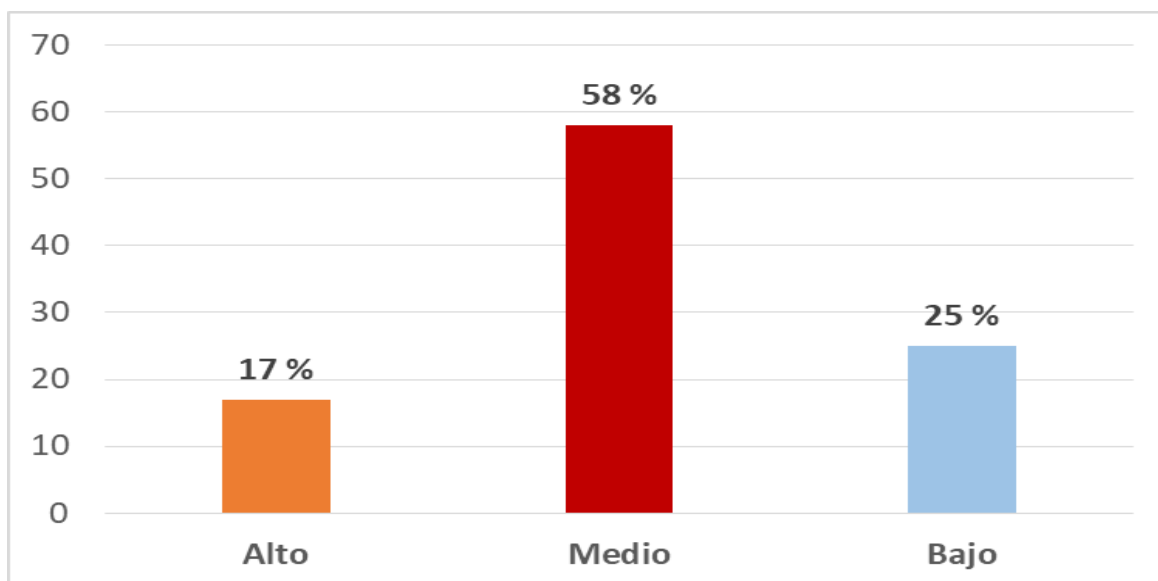
Además, se encontró correlaciones directas con los estilos Generativo punitivo (0.052), y Emotivo indócil (0.031) lo que indicaría que estas variables presentan una mínima dependencia.

Para estas correlaciones se acepta la Hipótesis nula.

Bajo lo expresado y tomando en cuenta el primer objetivo específico “Identificar el nivel de clima organizacional en docentes de un consorcio educativo de Lima en condición de inmovilidad social”, se obtuvo los siguientes resultados:

Figura 1

Frecuencia por nivel de Clima Organizacional



Fuente: Elaboración propia

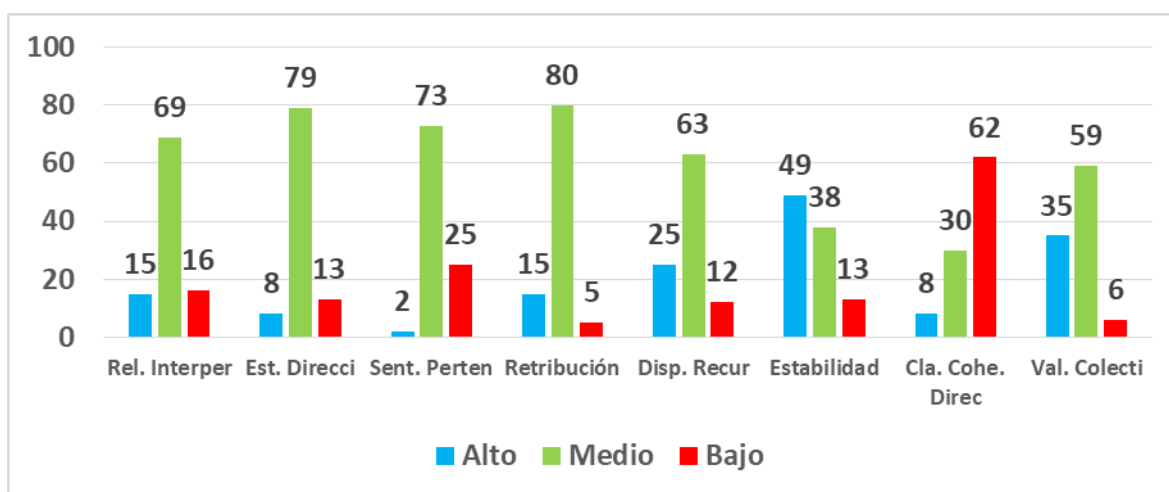
En la figura 1 se observa que en docentes de un consorcio educativo de Lima en condición de inmovilidad social en la evaluación del clima organizacional los niveles que presentan son variados; así tenemos que el nivel de clima organizacional que predomina es el nivel Medio con un porcentaje del 58%, este hallazgo podría significar que para la mayoría de los docentes se encuentran en

un ambiente de trabajo donde aún no encuentran una realización y comodidad total, lo que podría reflejar falta de cohesión y comunicación con las autoridades del consorcio; en contraste con el nivel alto en el cual se evidencia aceptación de sólo un 17% de los docentes del consorcio educativo, quienes manifiestan mayor comodidad o encontrarse satisfechos con el ambiente laboral del consorcio, lo cual evidencia que la mayoría de docentes no se sienten satisfechos en su centro de labores.

Respecto al segundo objetivo específico propuesto: “Identificar el nivel de las dimensiones de clima organizacional en docentes de un consorcio educativo de Lima en condición de inmovilidad social” se obtuvieron los siguientes resultados:

Figura 2

Frecuencia por nivel de las dimensiones de clima organizacional



Fuente: Elaboración propia

En la figura 2 se observan resultados variados; sin embargo, tenemos que en la mayoría de dimensiones de clima organizacional predomina el nivel medio. Así en la dimensión Relaciones interpersonales predomina el nivel medio en un porcentaje del 69%, lo cual puede indicar un espacio laboral donde perciben medianamente que pueden interactuar entre ellos y colaborar con el desarrollo institucional, encontrando menor frecuencia del nivel alto el cual evidencia que

sólo un 15% de docentes manifiestan sentirse sin restricciones para establecer buenas relaciones entre ellos manifestando encontrarse satisfechos con el ambiente laboral del consorcio.

En la dimensión Estilo de dirección el nivel medio es predominante en un porcentaje del 79%, lo que podría indicar un espacio laboral donde los responsables afirman, estimulan y dan espacio a sus colaboradores, contrastando con el nivel alto el cual evidencia que sólo un 15% de docentes manifiestan sentirse apoyados, estimulados y participantes en las decisiones institucionales, manifestando encontrarse satisfechos con el ambiente laboral del consorcio.

En la dimensión Sentido de pertenencia encontramos mayor frecuencia del nivel medio en un porcentaje del 73%, que indicaría una aceptable motivación en identidad y cohesión en relación con las metas, desafíos y desarrollo institucional, contrastando con el nivel alto el cual evidencia que sólo un 2% de docentes manifiestan sentirse comprometidos responsablemente con los objetivos y programas organizacionales del consorcio.

En la dimensión Retribución encontramos mayor frecuencia en el nivel medio en un porcentaje del 80%, manifestado un equilibrio en la remuneración y los beneficios provenientes del trabajo, contrastando con el nivel bajo el cual evidencia que sólo un 5% de docentes manifiestan no encontrar justicia en sus haberes y los beneficios por sus labores realizadas.

Para la dimensión Disponibilidad de recursos prevalece el nivel medio en un porcentaje del 63%, que implicaría que los docentes cuentan con el soporte, los equipos y lo necesario para el desarrollo de sus labores; contrastando con el nivel bajo el cual evidencia que sólo un 15% de docentes manifiestan no contar con el soporte, los equipos y lo necesario para la elaboración de su trabajo dentro del consorcio.

En la dimensión Estabilidad predomina el nivel alto en un porcentaje del 49%, pues el personal docente percibe en el consorcio identidad, pertenencia y estiman que a sus compañeros de labores se le separa o conserva con criterios apropiados; contrastando con el nivel bajo el cual evidencia que sólo un 13% de docentes manifiestan limitaciones o restricciones de pertenencia y estiman que a sus compañeros de labores se les contrata o remueve con criterios apropiados.

Por otro lado, en la dimensión Claridad y coherencia en la dirección predomina el nivel bajo en un porcentaje del 62%, donde ponen de manifiesto que los objetivos y desarrollos del consorcio son poco consistentes en relación con los criterios y políticas de las autoridades superiores; contrastando con el nivel alto el cual evidencia que sólo un 8% de docentes manifiestan sentir que los objetivos y desarrollos del consorcio en relación con las políticas de las autoridades superiores son consistentes encontrándose finalmente satisfechos con el ambiente laboral del consorcio.

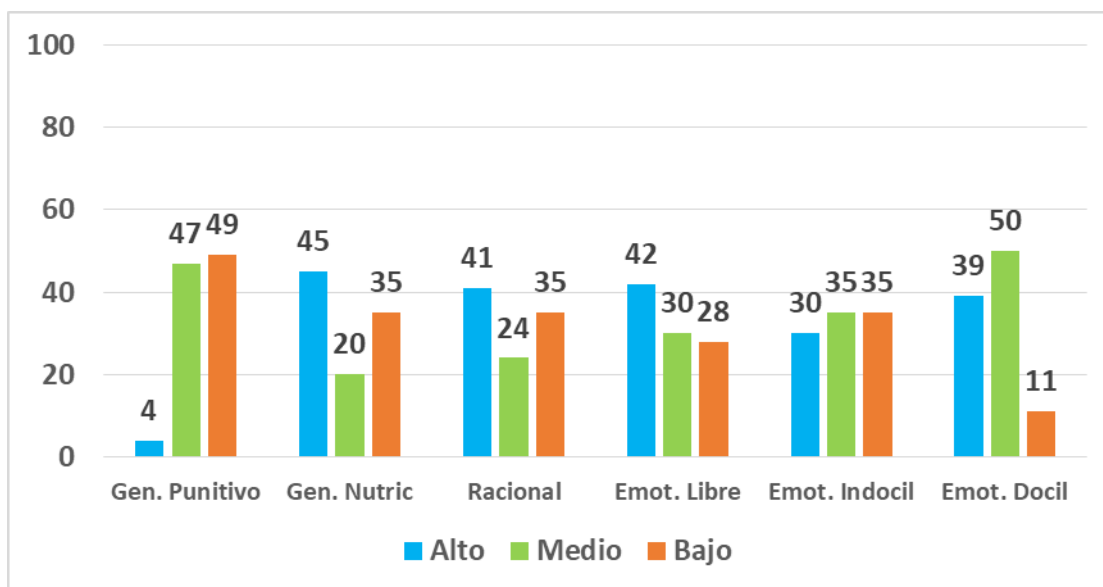
Y finalmente en la dimensión Valores colectivos la mayor frecuencia se presenta en el nivel medio en un porcentaje del 59%, lo cual indicaría que el personal docente percibe en el medio interno un ambiente mediático de cooperación, responsabilidad y respeto. Contrastando con el nivel bajo el cual evidencia que sólo un 6% de docentes manifiestan no percibir un ambiente de cooperación, responsabilidad y respeto en el consorcio.

De los resultados se puede señalar que la dimensión Estabilidad tiene la más alta elección positiva respecto a las otras dimensiones, pues el 49% de los docentes la ubica en el nivel alto. Y la dimensión que presenta la mayor elección negativa es la de Claridad y coherencia en la dirección pues el 62% de los docentes la ubica en el nivel bajo.

Con respecto al tercer objetivo específico propuesto: “Identificar el nivel de los estilos de liderazgo en docentes de un consorcio educativo de Lima en condición de inmovilidad social”, encontramos los siguientes resultados

Figura 3

Frecuencia por nivel de estilos de liderazgo



Fuente: Elaboración propia

En la figura 3 los resultados son variados; así tenemos que para el estilo Generativo punitivo predomina el nivel bajo en un porcentaje del 49%, pues a este estilo le preocupa la productividad, es muchas veces autoritario e inflexible, es rígido y conservador; sin embargo, es interesante que los docentes objeto de nuestro estudio no perciben de esa manera a sus autoridades; todo lo contrario, los consideran flexibles, comprensibles, y afables con ellos. En esta representación de resultados el nivel alto solo representa al 4% lo que podría significar que este líder se caracteriza por ser despreocupado por la producción, abierto y flexible, no es exigente y conservador. En otras palabras, no perciben a las autoridades del consorcio como fiscalizadores y poco empáticos.

Para el estilo Generativo nutritivo predomina el nivel alto en un porcentaje del 45%, pues consideran que este tipo de líder por lo general suma al grupo, lo nutre; les brinda autonomía y es munífico; este estilo obtiene menor presencia para el nivel medio en un porcentaje del 20%, que podría significar que este líder se caracteriza por preocuparse relativamente por el grupo, les da libertad con restricciones.

En el estilo Racional el nivel más frecuente es el alto en un porcentaje del 41%, lo que puede interpretarse como que el líder con este estilo puede alcanzar que el grupo cumpla sus actividades aún sin que se encuentre presente, este estilo presenta menor frecuencia en el nivel medio en un porcentaje del 24%, que significa que este líder solo podría lograr resultados si no se aleja del grupo.

En el estilo Emotivo libre es frecuente el nivel alto en un porcentaje del 42% que caracteriza al líder que por lo general se mueve sin restricciones, se muestra espontáneo; y expresa emociones tal como las percibe; este estilo presenta menor frecuencia en el nivel bajo 28% que podría significar que este líder se caracteriza por ser poco natural, poco espontáneo y con dificultad para expresar auténticas emociones.

En el estilo Emotivo indócil presenta igual proporción para el nivel medio en un porcentaje del 35%: y para el nivel bajo en un porcentaje del 35%, esta ausencia de diferencias podría indicarnos que los docentes no pueden calificar bien a su líder, y lo consideran un oportunista, el cual vela por sus propios intereses, o que tiene solo impulsos por alcanzar la meta. Esta situación encuentra diferencias porque existe un grupo que manifiesta menor frecuencia en calificarlo en el nivel alto en un porcentaje del 30%, que van a caracterizar a un líder más concentrado en buscar beneficios para el grupo sin demasiadas preocupaciones por el logro.

En el nivel medio se encuentra la mayor frecuencia que va a caracterizar el estilo Emotivo dócil con un porcentaje del 50% que caracterizaría la condición que el líder con este estilo generalmente sigue fielmente las indicaciones, pues muestra un considerable grado de sometimiento, el resultado que presenta menor frecuencia es el nivel bajo 11% que significa que un pequeño grupo manifiesta que este líder se caracteriza por no presentar conductas de sumisión marcadas.

De los resultados se puede señalar que el estilo de liderazgo predominante es el Generativo Nutricio o nutritivo que presenta una mayor frecuencia en el nivel alto con un porcentaje del 45%. Y el menos predominante es el Estilo Generativo punitivo que presenta una frecuencia del 49% en el nivel bajo.

Tomando en cuenta las hipótesis formuladas y habiéndose determinado que los resultados se procesen con el índice Rho de Spearman, se confirmaron las siguientes hipótesis:

H0 No existe relación directa entre las dimensiones del clima organizacional y los estilos de liderazgo en docentes de un consorcio educativo de Lima, en condición de inmovilidad social

H1 Existe relación directa entre las dimensiones del clima organizacional y los estilos de liderazgo en docentes de un consorcio educativo de Lima, en condición de inmovilidad social.

Tabla 2A

Correlación Rho de Spearman entre dimensiones del clima organizacional y los estilos de liderazgo

		Generativo Punitivo	Generativo Nutricio	Racional	Emotivo Libre	Emotivo Indócil	Emotivo Dócil
Relaciones Interpersonales	Coefficiente de correlación	-0.047	0.047	0.061	0.019	-0.091	0.065
	Sig. (bilateral)	0.645	0.644	0.544	0.849	0.366	0.518
	N	100	100	100	100	100	100

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

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

Fuente: Datos propios de investigación

En esta tabla 2A de *Correlación Rho de Spearman* entre la dimensión de relaciones interpersonales de la variable clima organizacional y estilos de liderazgo, a una p valor > 0.05 o p valor > 0.01 bilateral donde encontramos que existe correlación inversa no significativa con los estilos Generativo punitivo (-0.047); que caracteriza a conductas inflexibles y conservadoras; y Emotivo indócil (-0.091) que determina conductas de rebeldía y oposición.

Y es directo, con los estilos Generativo nutricio (0.047), Racional (0.061), Emotivo libre (0.019) y Emotivo dócil (0.065) la cual no es significativa. De acuerdo a los resultados se acepta la hipótesis nula.

Tabla 2B

Correlación Rho de Spearman entre dimensiones del clima organizacional y los estilos de liderazgo

		Generativo Punitivo	Generativo Nutricio	Racional	Emotivo Libre	Emotivo Indócil	Emotivo Dócil
Estilo de Dirección	Coefficiente de correlación	0.133	0.016	0.018	-0.050	0.076	0.086
	Sig. (bilateral)	0.187	0.873	0.861	0.619	0.450	0.396
	N	100	100	100	100	100	100

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

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

Fuente: Datos propios de investigación

En esta tabla 2B presentamos la *Correlación Rho de Spearman* entre la dimensión de estilo de dirección de la variable clima organizacional y estilos de liderazgo, a una p valor > 0.05 bilateral donde encontramos que la correlación con el estilo Emotivo libre es inversa (-0.050), que indicaría que estas variables no guardan interdependencia entre si. Y encontramos correlación directa no significativa con los estilo Generativo punitivo (0.133), Generativo nutricio (0.016), Racional (0.018), Emotivo indócil (0.076) y Emotivo dócil (0.086). Resultados que podrían indicarnos que indicaría que estas variables guardan una mínima interdependencia entre si, la cual no es significativa.

Los resultados determinan que se acepte la hipótesis nula.

Tabla 2C

Correlación Rho de Spearman entre dimensiones del clima organizacional y los estilos de liderazgo

		Generativo Punitivo	Generativo Nutricio	Racional	Emotivo Libre	Emotivo Indócil	Emotivo Dócil
Sentido de Pertenencia	Coefficiente de correlación	0.160	-0.142	-,212**	-0.184	,224**	-0.127
	Sig. (bilateral)	0.112	0.160	0.034	0.067	0.025	0.208
	N	100	100	100	100	100	100

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

Fuente: Datos propios de investigación

En esta tabla 2C presentamos la *Correlación Rho de Spearman* entre la dimensión de sentido de pertenencia de la variable clima organizacional y estilos

de liderazgo, a una p valor > 0.05 o 0.01 bilateral donde encontramos que existe con la dimensión Racional una correlación inversa significativa en el nivel 0.05 (-0.212*) que podría indicarnos que estas variables no guardan interdependencia entre si. En cuanto al estilo Emotivo Indócil existe una correlación directa significativa (0.224*) en el nivel 0.05 (bilateral) lo que podría indicar que estas variables guardan una mínima interdependencia entre si. Y, la correlación entre la dimensión sentido de pertenencia del clima organizacional y dimensiones de liderazgo es inversa con los estilos de liderazgo Generativo nutricio (-0.142), Emotivo libre (-0.184) y Emotivo dócil (-0.127) que indicaría que estas variables no guardan interdependencia entre si. Por lo cual se acepta la hipótesis nula.

Tabla 2D

Correlación Rho de Spearman entre dimensiones del clima organizacional y los estilos de liderazgo

		Generativo Punitivo	Generativo Nutricio	Racional	Emotivo Libre	Emotivo Indócil	Emotivo Dócil
Retribución	Coefficiente de correlación	-0.033	-0.151	-0.096	-0.085	-0.001	-0.071
	Sig. (bilateral)	0.744	0.133	0.342	0.398	0.991	0.483
	N	100	100	100	100	100	100

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

Fuente: Datos propios de investigación

En esta tabla 2D presentamos la *Correlación Rho de Spearman* entre la dimensión de retribución de la variable clima organizacional y estilos de liderazgo, a una p valor > 0.05 bilateral donde encontramos que es inversa con los estilos Generativo punitivo (-0.033), Generativo nutricio (-0.151), Racional (-0.096), Emotivo libre (-0.085), Emotivo indócil (-0.001); y Emotivo dócil (-0.071), Estos resultados nos indicarían que estas variables no guardan interdependencia entre si. Por lo cual se acepta la hipótesis nula.

Tabla 2E

Correlación Rho de Spearman entre dimensiones del clima organizacional y los estilos de liderazgo

		Generativo Punitivo	Generativo Nutricio	Racional	Emotivo Libre	Emotivo Indócil	Emotivo Dócil
Disponibilidad de Recursos	Coefficiente de correlación	0.144	-0.033	-0.083	-0.046	0.061	0.086
	Sig. (bilateral)	0.151	0.746	0.412	0.647	0.544	0.396
	N	100	100	100	100	100	100

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

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

En esta tabla 2E presentamos la *Correlación Rho de Spearman* entre la dimensión de disponibilidad de recursos de la variable clima organizacional y estilos de liderazgo, a una p valor > 0.05 bilateral donde encontramos que no existe correlación directa en el nivel. La correlación entre la dimensión disponibilidad de recursos del clima organizacional y dimensiones de liderazgo es mínima con los estilos Generativo punitivo (0.144), Emotivo indócil (0.061), y emotivo dócil (0.086) que indicaría que estas variables guardan una mínima interdependencia entre si. Pero con los estilos Generativo nutricio (-0.046), Racional (-0.083), y Emotivo libre (-0.046), son inversos lo que indicaría que estas variables no guardan interdependencia entre si. Por lo cual se acepta la hipótesis nula.

Tabla 2F

Correlación Rho de Spearman entre dimensiones del clima organizacional y los estilos de liderazgo

		Generativo Punitivo	Generativo Nutricio	Racional	Emotivo Libre	Emotivo Indócil	Emotivo Dócil
Estabilidad	Coefficiente de correlación	-,209*	0.099	0.054	0.092	-0.080	0.169
	Sig. (bilateral)	0.036	0.325	0.595	0.362	0.431	0.093
	N	100	100	100	100	100	100

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

Fuente: Datos propios de investigación

En esta tabla 2F presentamos la *Correlación Rho de Spearman* entre la dimensión de estabilidad de la variable clima organizacional y estilos de liderazgo,

a una p valor > 0.05 bilateral donde encontramos que existe correlación directa mínima con los estilos Generativo nutricio (0.099), Racional (0.054), Emotivo libre (0.092), y Emotivo dócil (0.169) estos resultados podrían interpretarse como que existe una interdependencia entre las variables. Es inverso con el estilo Emotivo indócil (-0.080) lo que indicaría que estas variables no guardan interdependencia entre si.; y solo es significativa inversa (bilateral) con el estilo generativo punitivo (-0.209*) que indicaría que estas variables no son interdependientes. Por lo cual se acepta la hipótesis nula.

Tabla 2G

Correlación Rho de Spearman entre dimensiones del clima organizacional y los estilos de liderazgo

		Generativo Punitivo	Generativo Nutricio	Racional	Emotivo Libre	Emotivo Indócil	Emotivo Dócil
Claridad y Coherencia de Dirección	Coefficiente de correlación	0.109	-0.182	-0.136	-0.181	0.131	-0.113
	Sig. (bilateral)	0.281	0.070	0.177	0.071	0.193	0.264
	N	100	100	100	100	100	100

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

Fuente: Datos propios de investigación

En esta tabla 2G presentamos la *Correlación Rho de Spearman* entre la dimensión de claridad y coherencia en la dirección de la variable clima organizacional y estilos de liderazgo a una p valor > 0.05 bilateral donde encontramos que no existe correlación significativa en el indicado con los estilos Generativo nutricio (-0.182), Racional (-0.136), Emotivo libre (-0.181), y Emotivo dócil (-0.113), que indicaría que estas variables no guardan interdependencia entre si. Pero con los estilos Generativo punitivo (0.109), y Emotivo indócil (0.131) son directos y muy bajos que indicaría que estas variables guardan una mínima interdependencia entre si. Por lo cual se acepta la hipótesis nula.

Tabla 2H

Correlación Rho de Spearman entre dimensiones del clima organizacional y los estilos de liderazgo

		Generativo Punitivo	Generativo Nutricio	Racional	Emotivo Libre	Emotivo Indócil	Emotivo Dócil
Valores Colectivos	Coefficiente de correlación	0.053	-0.154	-,255*	-0.171	0.002	-0.170
	Sig. (bilateral)	0.601	0.127	0.010	0.090	0.988	0.091
	N	100	100	100	100	100	100

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

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

Fuente: Datos propios de investigación

En esta tabla presentamos la *Correlación Rho de Spearman* entre la dimensión de valores colectivos de la variable clima organizacional y estilos de liderazgo, para una a una p valor > 0.05 bilateral donde solo el estilo Racional tiene correlación inversa significativa (-0.255*) y correlación inversa con los estilos Generativo nutricio (-0.154), Emotivo libre (-0.171), y Emotivo dócil (-0.170); que indicaría que estas variables no guardan interdependencia entre si. Y con los estilos Generativo punitivo (0.053), y Emotivo indócil son directos muy bajos (0.002) que indicaría que estas variables guardan una mínima interdependencia entre si. Por lo cual se acepta la hipótesis nula.

V. DISCUSIÓN

En la Tabla 1 observamos que en función a nuestro objetivo general solo existe relación inversa significativa (-0.204*) a una p valor > 0.05 bilateral entre las variables clima organizacional y el estilo de liderazgo Racional en docentes de un consorcio educativo de Lima en condición de inmovilidad social. Este resultado muestra la posibilidad que el liderazgo de tipo racional puede ser el que genera que en el consorcio educativo se mantenga un clima medianamente favorable y productivo pues el clima organizacional se encuentra en un nivel medio. También en la tabla 1, de las correlaciones entre la variable clima organizacional y los estilos de liderazgo se encontró que existe correlación baja e inversa con los estilos Generativo nutricional (-0.127), Emotivo libre (-0.172), y Emotivo dócil (-0.004), lo que indicaría que estas variables no guardan interdependencia entre si; lo cual podría responder a la idiosincrasia de los docentes ya que ellos son una población cristiana y con fuertes conceptos pre definidos de generosidad, espontaneidad y sumisión. Se encontraron correlaciones directas mínimas con los estilos Generativo punitivo (0.052) que indica características sancionadoras, y Emotivo indócil (0.031) que mostraría conductas opositoras que indicaría que estas variables guardan una mínima interdependencia entre si. Esto podría significar que al margen del tipo de Liderazgo que se practica, los resultados institucionales son generados por un ambiente propicio con valores. De acuerdo a nuestros hallazgos, podemos señalar que en general encontramos coincidencia con los estudios de Contreras y Jiménez, (2016), quienes encontraron diferencias significativas entre nuestras variables planteadas. Asimismo, encontramos diferencias con el trabajo de Pereda y López (2014) quienes demostraron que existe correlación significativa entre las habilidades directivas y clima institucional, mientras que en nuestros resultados encontramos correlaciones inversas. Y, encontramos discrepancia con el trabajo de Polanco (2014), quien demostró que existe correlación significativa entre el clima y la satisfacción laboral en los docentes. Y con el de Sánchez (2019) quien determinó la relación directa y alta entre ambas variables; asimismo, se identificó una correlación directa y alta entre el manejo de conflictos y el clima organizacional; una relación directa y alta entre

toma de decisiones y el clima organizacional; pero una correlación baja entre la capacidad de gestión y el clima organizacional, ya que encontramos en general relación baja e inversa. Y en muchos de nuestros resultados encontramos correlaciones inversas.

Observamos asimismo partiendo de nuestro primer objetivo específico, que los niveles alcanzados en la variable clima organizacional en docentes de un consorcio educativo de Lima en condición de inmovilidad social son variados; así tenemos que en los niveles de Clima Organizacional predomina el nivel Medio en un porcentaje del 58%. Y que como se ha señalado podría indicarnos que estos resultados nos permiten señalar que no siempre encontramos un nivel alto o puntajes elevados que van a tipificar un medio laboral eficiente gracias al rol del líder pues ambos tienen sus características y dinámicas propias, en el trabajo docente. Como señalan Rodríguez y Fernández (2015); el clima organizacional es la percepción que tienen los sujetos acerca de las relaciones interpersonales que se establecen entre ellos en el contexto laboral y el marco en el que estas interacciones se realizan en base a las funciones que cada uno ejerce.

Una mejor percepción del Clima en un Nivel Alto, con un porcentaje del 17% implicaría que trabajan en un ambiente sin conflictos y en armonía, y probablemente por tener principios espirituales van a buscar la predominancia de sus valores cristianos, aunque esto involucre ceder en más de una ocasión con fin de mantener sus valores y convicciones de fe.

Así, en la figura 2 se puede determinar que la dimensión Relaciones interpersonales en una frecuencia del 69% se ubica en el nivel promedio, lo cual puede indicar un espacio laboral donde perciben medianamente que pueden interactuar entre ellos y colaborar con el desarrollo institucional.

En el Estilo de dirección con un porcentaje del 79%, el nivel medio es predominante lo que podría indicar un espacio laboral donde las autoridades les brindan el soporte apropiado a sus colaboradores.

En Sentido de pertenencia en un porcentaje del 73% los encontramos en el nivel medio que indicaría un aceptable sentimiento de identidad y empatía en relación con los objetivos y desafíos del consorcio.

En la dimensión Retribución al porcentaje del 80% los encontramos en el nivel medio lo cual puede estar evidenciado por una conformidad en los haberes y los beneficios producto de su labor.

La dimensión Disponibilidad de recursos en un porcentaje del 63%, prevalece el nivel medio lo que implicaría que los empleados cuentan con la información, los instrumentos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para el buen desempeño de sus labores.

La dimensión Estabilidad en una frecuencia del 49% es la que predomina entre las dimensiones del clima organizacional ubicándose en el nivel alto lo que se entendería como que el personal docente ve en el consorcio un marcado índice de pertenencia y perciben que al personal se la contrata o no con criterios apropiados y justos. Probablemente porque al ser la mayoría de los maestros líderes en sus congregaciones, esto le brinda un peso adicional ya que no solo están vinculados laboralmente sino espiritualmente con su congregación no tienen temor de ser removidos o no promovidos ya que para ingresar a las instituciones del consorcio junto con el CV académico; se adjunta la “carta pastoral”, donde se refrenda y valida su conducta y testimonio de vida, el cual no va a cambiar, asegurando su permanencia institucional.

En la Dimensión Claridad y Coherencia de la Dirección en una frecuencia del 62% se ubican en un nivel Bajo, como ya se señaló al ser personas de buenos valores, probablemente no están involucrados con la estructura del consorcio donde sus jefes laborales, son también sus autoridades espirituales, probablemente a veces puedan tener discrepancias con las autoridades se aceptan las directivas, pues la forma de organización es piramidal

Y, en la dimensión Valores Colectivos en una frecuencia del 59% se ubican en el nivel medio; lo cual indicaría que el personal docente percibe en el medio interno un ambiente mediático de cooperación, responsabilidad y respeto. Cabe señalar que los docentes de la institución son personas empáticas y practican el cristianismo pues la mayoría de ellos son líderes espirituales de

Iglesia e inclusive imparten los valores cristianos a los alumnos al ser un consorcio confesional.

De acuerdo al resultado de las dimensiones evaluadas podemos observar que encontramos similitud con lo señalado por Brunet (2004) para quien los elementos más relevantes que intervienen en el clima organizacional en una organización social son: Liderazgo, motivación, comunicación, toma de decisiones y relaciones interpersonales. Y al respecto Bisquerra (2003), sostiene que las Relaciones interpersonales son las interrelaciones mutuas entre dos o más individuos regularizadas por las normas institucionales.

En las tablas descriptivas vinculados a nuestro segundo objetivo específico también observamos los diferentes niveles de valoración del personal docente frente a los estilos de liderazgo donde se ubican mayormente en el nivel Medio, este tipo de elección podría implicar una tendencia a no asumir sus compromisos y comprometerse; y aunque los docentes son personas de buenos valores, probablemente no están identificados por el tema de la estructura del consorcio antes mencionado. Considerando que sus jefes laborales, son también sus autoridades espirituales, probablemente a veces tengan discrepancias con las autoridades por no sentirse parte de ellos, ya que la forma de organización es piramidal.

Tomando en cuenta este resultado podemos coincidir con Furnham (2001, Rodríguez M., et al. 2011), quien considera que el clima laboral es la relación sistema – ambiente, ya que los sistemas organizacionales interactúan con el contexto de la institución.

Y discrepar con Barrios (2018) quien circunscribe que el tipo de relación entre nuestras variables de estudio es directa y positiva.

Así, en cuanto a los estilos de liderazgo representados por nuestro tercer objetivo específico en la figura 3, la percepción en un nivel Alto es para el Liderazgo Generativo Nutricio en un porcentaje del 45%, Liderazgo Racional en un porcentaje del 41 %y Liderazgo Emotivo Libre en un porcentaje del 42%, probablemente está vinculado a las cuestiones de fe y valores que ya hemos

mencionado. Y como señalan León et al., (2003) una persona que ejerce el liderazgo tiene competencias para comunicarse, habilidades que hacen que los otros se identifiquen con ellos y facilite el trabajo en equipo, con la finalidad de que se alcancen las metas propuestas

Encontramos que el estilo Generativo nutritivo es el estilo de liderazgo que presenta un mayor nivel junto al estilo Emotivo libre; y Racional, pero el estilo Generativo Punitivo es el más bajo de los tipos de Liderazgo que se ejerce en la Institución educativa privada encontrándose en un porcentaje del 4%, esto indicaría un control relacionado a una percepción de temor ser sancionados aunque tienen una baja presencia del líder real, por lo mencionado tienen temor de ser removidos o no promovidos a nuevas responsabilidades por ello son cuidadosos con lo que mencionan y dicen aún a través de las encuestas. Ya señalamos también que es una institución cristiana regida por autoridades espirituales de la denominación; y entienden que las decisiones son tomadas a nivel jerárquico y los trabajadores (docentes) no intervienen en la toma de decisiones diversas. Al encontrarse en un nivel Bajo está el Liderazgo Generativo Punitivo. Esto podría indicarnos que, aunque la mayoría identifica los rasgos de este tipo de liderazgo, probablemente se acepta como la existencia de un principio regulador de conducta humana, un valor que aceptan puede ser ejercido por las autoridades espirituales, al cual no reclaman ni enjuician por el tipo vertical de la institución.

El Líder estilo Generativo nutritivo se encuentra en un nivel alto en un porcentaje del 45%. Esto podría indicarnos que este tipo de Líder, beneficia al personal, lo sustenta; les brinda independencia con restricciones.

El Líder estilo Racional se encuentra en un nivel alto en un porcentaje del 41%. Esto podría indicarnos que este tipo de Líder puede lograr que el grupo marche sin su presencia.

Y, como señalan Barragán (2014) y otros, parte de la responsabilidad del líder es estimular sentimientos positivos en las personas que están a su cargo para que estos respondan con sentimientos positivos y se promueva un clima emocional adecuado y que invite a dar lo mejor de sí mismos, aspectos que

configuran a los líderes con estilo generativo nutricional y estilo racional mencionados.

En el Liderazgo Emotivo Indócil se comparte los niveles Medio en un porcentaje del 35% y Bajo en un porcentaje del 35% en cada nivel. Justamente podría deberse a lo antes mencionado como sería la existencia de un principio regulador de conducta humana, un valor que aceptan puede ser ejercido por las autoridades espirituales, aunque discrepen de ellas.

El estilo Emotivo dócil va a caracterizar por encontrarse en nivel Medio en un porcentaje del 50%. Esto podría indicarnos que este tipo de Líder hace normalmente lo que le indican sin miramientos, pues presenta un grado de sumisión.

De acuerdo a nuestros hallazgos, podemos señalar que en general encontramos coincidencia con los estudios de Contreras y Jiménez, (2016), quienes encontraron diferencias significativas entre el liderazgo y el clima organizacional

Y discrepancia con el de Sánchez (2019) quien determinó la relación directa y alta entre ambas variables.

Respecto a la Hipótesis específica, tenemos a las correlaciones entre la dimensión relaciones interpersonales de la variable clima organizacional y los estilos de liderazgo, a una p valor > 0.05 bilateral donde encontramos que no existe correlación significativa siendo inversa con los estilos Generativo punitivo (-0.047) que caracteriza conductas inflexibles y conservadoras; y Emotivo indócil (-0.091) que determina conductas de rebeldía y oposición, resultados que indicaría que estas variables no guardan mínima interdependencia. Pero las correlaciones son bajas y directas indicando que estas variables tienen mínima interdependencia. Con los estilos Generativo nutricional (0.047), Racional (0.061), Emotivo libre (0.019) y Emotivo dócil (0.065) como son estilos de liderazgo que son influenciados de alguna manera por el tipo de relaciones interpersonales que practican los docentes; que como señalamos pueden tener alguna influencia por sus prácticas y conceptos predefinidos cristianos.

Aquí podemos señalar que existe similitud parcial con el trabajo de Pereda y López (2014) en cuanto a que en nuestra investigación se encuentra una correlación significativa entre el estilo de liderazgo racional y dimensiones de clima organizacional.

Con la dimensión estilo de dirección de la variable clima organizacional y los estilos de liderazgo, encontramos que en general no existe correlación significativa en el nivel 0,05 (bilateral). La correlación entre la dimensión estilo de dirección del clima organizacional y los estilos de liderazgo es inversa con el estilo Emotivo libre es inversa (-0.050), resultados que indicaría que esta variable no guarda interdependencia, lo que podría afectar la percepción del estilo de dirección que observan los docentes; que como ya estamos señalando podrían ser influenciados por sus prácticas y conceptos religiosos. Pero encontramos correlación directa muy baja con los estilos Generativo punitivo (0.133), Generativo nutricional (0.016), Racional (0.018), Emotivo indócil (0.076) y Emotivo dócil (0.086), resultados que indicaría que estas variables guardan mínima interdependencia. Estos resultados podrían indicarnos que algunas características de los estilos Generativo punitivo (sancionador), Generativo nutricional (generoso), Racional (respetuoso del grupo), Emotivo indócil (dominancia) y Emotivo dócil (sumisión) podrían ser causa de algún tipo de influencia de la dimensión Estilo de dirección del clima organizacional. Por tales resultados señalamos que nuestro estudio guarda similitud con los hallazgos de Chaparro (2017) que encontró que el liderazgo y clima organizacional guardan relación directa en cuanto al nivel de desempeño dentro del clima institucional.

Respecto a la correlación entre la dimensión sentido de pertenencia del clima organizacional y los estilos de liderazgo, encontramos correlación positiva mínima con los estilos Generativo punitivo (0.133), Generativo nutricional (0.016), Racional (0.018), Emotivo indócil (0.076) y Emotivo dócil (0.086), resultados que indicaría que estas variables guardan mínima interdependencia. Resultados que podrían indicarnos que algunas características de los estilos

Generativo punitivo (sancionador), Generativo nutricional (generoso), Racional (respetuoso del grupo), Emotivo indócil (dominancia) y Emotivo dócil (sumisión) podrían ser causa de algún tipo de influencia de la dimensión estilo de dirección del clima organizacional. Estos resultados guardan similitudes con el trabajo de Espinoza (2017) que encontró que las variables de clima institucional y liderazgo son predictores de la variable de desempeño docente, que en nuestro caso está determinado por el sentido de pertenencia.

Respecto a la correlación entre la dimensión retribución de la variable clima organizacional y los estilos de liderazgo, es inversa con los estilos Generativo punitivo (-0.033), Generativo nutricional (-0.151), Racional (-0.096), Emotivo libre (-0.085), Emotivo indócil (-0.001); y Emotivo dócil (-0.071), resultados que indicarían que estas variables no guardan interdependencia. Estos resultados nos indicarían que los estilos de liderazgo que se ejerce en el consorcio podrían afectar la dimensión de retribución, esto podría deberse a la ausencia presencial de las labores y el ejercicio de la actividad remota que trae consigo la emergencia sanitaria que estamos atravesando; y consideran que su estabilidad depende de cumplir y no ser sancionado.

Respecto a la correlación entre la dimensión disponibilidad de recursos de la variable clima organizacional y los estilos de liderazgo, encontramos que es directa y muy baja con los estilos Generativo punitivo (0.144), Emotivo indócil (0.061) estilos que están orientados a la producción del grupo, indicando que estas variables guardan mínima interdependencia., y emotivo dócil (0.086) que cede a las exigencias del grupo que pueden facilitar el acceso a los recursos para funcionar adecuadamente. Pero con los estilos Generativo nutricional (-0.046), Racional (-0.083), y Emotivo libre (-0.046), son inversos, resultados que indicarían que estas variables no guardan interdependencia, lo que podría deberse a que la forma de organización al ser piramidal entre los directores, coordinadores generales, coordinador de nivel y áreas existe una comunicación fluida que facilita el acceso a los recursos para funcionar adecuadamente. Estos resultados también guardan cierta similitud con los hallazgos de Chaparro (2017) que encontró que el liderazgo y clima organizacional guardan relación directa en cuanto al nivel de disponibilidad de

recursos y en nuestros resultados estarían favorecidos por los Estilos Generativo nutricional, Racional y Emotivo libre. A su vez, estos resultados, guardan cierta discrepancia con los de Sánchez (2019); quien identificó una correlación directa y alta entre el manejo de conflictos y el clima organizacional; una relación directa y alta entre toma de decisiones y el clima organizacional; que para nuestro estudio podría establecerse una menor asociación de las capacidades de gestión donde se percibe menor estabilidad por la presencia de líderes punitivos o emotivos indóciles.

La correlación entre la dimensión estabilidad del clima organizacional y los estilos de liderazgo es directa y mínima con los estilos Generativo nutricional (0.099), Racional (0.054), Emotivo libre (0.092), y Emotivo dócil (0.169), resultados que indicaría que estas variables guardan mínima interdependencia. Estos resultados podrían interpretarse como que existe una sensación de estabilidad ya que la designación de puestos neurálgicos y jerárquicos dentro del consorcio son colocados por las autoridades espirituales superiores y que en más de una ocasión pueden no tener conocimiento de educación o aspectos pedagógicos, pero se asesoran, mejorando la percepción del Clima brindando la sensación de trabajar en un ambiente sin conflictos y en armonía; es inverso con el estilo Emotivo indócil (-0.080) porque acostumbra dar la contra o actuar caprichosamente; y solo es significativa inversa (bilateral) con el estilo generativo punitivo (-0.209) que caracteriza al líder inflexible y orientado a la producción, expresando que no guardan dependencia entre las variables. Podemos señalar que también encontramos cierta similitud con el trabajo de Pereda y López (2014) pues encontramos correlación inversa significativa entre las habilidades directivas y clima institucional y en nuestra investigación se encuentra una correlación significativa inversa con el estilo de liderazgo generativo punitivo.

Respecto a la correlación entre la dimensión claridad y coherencia en la dirección de la variable clima organizacional y los estilos de liderazgo, a un $p > 0.05$ bilateral donde encontramos que mayormente no existe correlación significativa, siendo inversa con los estilos Generativo nutricional (-0.182), Racional (-0.136), Emotivo libre (-0.181), y Emotivo dócil (-0.113) que

indican no existencia de dependencia entre ellas, estos resultados pueden deberse a una característica del ambiente laboral que es bueno porque los mismos docentes al tener la misma fe (son comprensibles y empáticos entre ellos) hacen fuerza entre ellos, aunque a veces tienen discrepancias con las autoridades por no sentirse parte de ellos, esto no afecta las relaciones laborales y líneas de autoridad. Pero con los estilos Generativo punitivo (0.109), y Emotivo indócil (0.131) son muy bajos y directos indicando una interdependencia ya que para estos estilos de liderazgo las normas tienen mayor importancia que el mismo grupo y pueden imponerse. Los resultados de nuestro estudio encuentran discrepancias con el de Pereda y López (2014) sobre habilidades directivas y clima institucional, donde demostró que existe correlación significativa entre las habilidades directivas y clima institucional. Y en nuestro caso encontramos una menor asociación de las capacidades de la dimensión claridad y coherencia en la dirección con los estilos de liderazgo.

Respecto a la correlación entre la dimensión valores colectivos de la variable clima organizacional y los estilos de liderazgo, a una p valor > 0.05 bilateral donde encontramos que solo el estilo Racional tiene correlación inversa significativa (-0.255*) y que se determina por entender y percibir las necesidades de los trabajadores; también encontramos que existe correlación inversa con los estilos Generativo nutricio (-0.154), Emotivo libre (-0.171), y Emotivo dócil (-0.170), no siendo interdependientes. Estos resultados pueden encontrar explicación en que la mayoría de los maestros son líderes en sus congregaciones, pero sus jefes laborales, son también sus autoridades espirituales. Esta característica podría brindar un peso adicional ya que no solo están vinculados laboralmente sino espiritualmente con su congregación, y sus preocupaciones institucionales se orientarán al logro de beneficios comunes; por ser cristianos siempre van a buscar la predominancia de sus valores cristianos y de mantener sus valores y convicciones cristianos; y con los estilo Generativo punitivo (0.053), y Emotivo indócil son muy bajos y directos (0.002) indicando una baja interdependencia; posiblemente se debe a que para estos estilos de liderazgo las normas tienen mayor importancia que el mismo grupo y no pueden imponerse a los valores del grupo pues irían en contra de sus

creencias. Por lo que podemos señalar cierta similitud con el trabajo de Pereda y López (2014) quienes demostraron que existe correlación significativa entre las habilidades directivas y clima institucional y en nuestra investigación se encuentra una correlación significativa entre la dimensión valores colectivos y la mayoría de los estilos de liderazgo. Resultados que probablemente pueden ser explicados, como se ha estado señalando más por cuestiones relacionados con la identidad, creencias y valores del docente.

VI. CONCLUSIONES

- De acuerdo a nuestro objetivo general existe una relación correlación inversa significativa entre las variables clima organizacional y los estilos de liderazgo Racional en docentes de un consorcio educativo de Lima en condición de inmovilidad social. Este resultado muestra la posibilidad que el liderazgo de tipo racional puede ser el que genera que en el consorcio educativo se mantenga un clima medianamente favorable y productivo pues el clima organizacional se encuentra en un nivel medio. Respecto a las correlaciones entre la variable clima organizacional y los estilos de liderazgo se encontró que no existe correlación directa significativa con los estilos Generativo nutricional, Emotivo libre, y Emotivo dócil, lo que podría responder a la idiosincrasia de los docentes ya que ellos son una población cristiana y con fuertes conceptos pre definidos de generosidad, espontaneidad y sumisión. También se encontró correlaciones directas con los estilos Generativo punitivo que indica características sancionadoras, y Emotivo indócil que mostraría conductas opositoras. Esto podría significar que al margen del tipo de Liderazgo que se practica, los resultados institucionales son generados por un ambiente propicio con valores.
- Se observa asimismo que partiendo del primer objetivo específico, que los niveles alcanzados en la variable clima organizacional en docentes de un consorcio educativo de Lima en condición de inmovilidad social son variados; así tenemos que en los niveles de clima organizacional predomina el nivel Medio en un porcentaje del 58%, que podría indicarnos que no siempre encontramos un nivel alto o puntajes elevados que van a tipificar un medio laboral eficiente gracias al rol del líder pues ambos tienen sus características y dinámicas propias, en el trabajo docente.

Una mejor percepción del Clima en un Nivel Alto, con un porcentaje del 17% implicaría que trabajan en un ambiente sin conflictos y en armonía, y probablemente por tener principios espirituales van a buscar la

predominancia de sus valores cristianos, aunque esto involucre ceder en más de una ocasión con fin de mantener sus valores y convicciones de fe.

En la dimensión Relaciones interpersonales se ubica en el nivel promedio en una frecuencia del 69%, lo cual puede indicar un espacio laboral donde perciben medianamente que pueden interactuar entre ellos y colaborar con el desarrollo institucional.

En el estilo de dirección con un porcentaje del 79%, el nivel medio es predominante lo que podría indicar un espacio laboral donde las autoridades brindan el soporte adecuado y brinda contribución a su personal docente.

En Sentido de pertenencia en un porcentaje del 73% los encontramos en el nivel medio que indicaría un considerable compromiso y responsabilidad en relación con los objetivos y esquemas que el consorcio plantea como desafíos.

En la dimensión Retribución al porcentaje del 80% los encontramos en el nivel medio lo cual puede estar manifestado por una conformidad en los diversos beneficios que le ofrece el consorcio por la labor que desempeñan dentro del mismo.

La dimensión Disponibilidad de recursos en un porcentaje del 63%, prevalece el nivel medio lo que implicaría que los docentes cuentan con las consideraciones, los instrumentos y el aporte requerido para la elaboración de sus labores.

La dimensión Estabilidad en una frecuencia del 49% es la que predomina entre las dimensiones del clima organizacional ubicándose en el nivel alto lo que se entendería como que el personal docente ve en el consorcio pertenencia y consideran que al personal se les trata con criterio justo en cuanto a su permanencia o separación del consorcio.

En la Dimensión Claridad y Coherencia de la Dirección en una frecuencia del 62% se ubican en un nivel Bajo, como ya se señaló al ser personas de buenos valores, probablemente no están involucrados con la estructura del

consorcio donde sus jefes laborales, son también sus autoridades espirituales, probablemente a veces puedan tener discrepancias con las autoridades se aceptan las directivas, pues la forma de organización es piramidal

Y, en la dimensión Valores Colectivos en una frecuencia del 59% se ubican en el nivel medio; lo cual indicaría que el personal docente percibe en el medio interno un ambiente mediático de cooperación, responsabilidad y respeto. Cabe señalar que los docentes de la institución son personas empáticas y practican el cristianismo pues la mayoría de ellos son líderes espirituales de Iglesia e inclusive imparten los valores cristianos a los alumnos al ser un consorcio confesional.

- En cuanto al segundo objetivo específico se observa diferentes niveles de valoración del personal docente frente a los estilos de liderazgo donde se ubican mayormente en el nivel Medio, este tipo de elección podría implicar una tendencia a no asumir sus compromisos y comprometerse; y aunque los docentes son personas de buenos valores, probablemente no están identificados por el tema de la estructura del consorcio antes mencionado. Considerando que sus jefes laborales, son también sus autoridades espirituales, probablemente a veces tengan discrepancias con las autoridades por no sentirse parte de ellos, ya que la forma de organización es piramidal.

Con respecto al tercer objetivo específico, podemos observar que en un nivel Bajo se encuentra el Liderazgo Generativo Punitivo encontrándose en un porcentaje del 49%, Esto podría indicarnos que, aunque la mayoría identifica los rasgos de este estilo de liderazgo, probablemente se acepta como la existencia de un principio regulador de conducta humana, un valor que aceptan puede ser ejercido por las autoridades espirituales, al cual no reclaman ni enjuician por el tipo vertical de la institución.

El Líder estilo Generativo nutritivo se encuentra en un nivel alto en un porcentaje del 45%. Esto podría indicarnos que este tipo de liderazgo, por

lo general hace el beneficia al personal, lo sustenta; y les brinda libertad con restricciones.

El Líder estilo Racional se encuentra en un nivel alto en un porcentaje del 41%. Esto podría indicarnos que este tipo de Líder aún sin su presencia puede alcanzar influencia en el grupo.

El Liderazgo Emotivo Libre en un porcentaje del 42% se ubica en un nivel Alto es probablemente está vinculado a las cuestiones de fe y valores que ya hemos mencionado.

En el Liderazgo Emotivo Indócil se comparte los niveles Medio en un porcentaje del 35% y Bajo en un porcentaje del 35% en cada nivel. Justamente podría deberse a lo antes mencionado como sería la existencia de un principio regulador de conducta humana, un valor que aceptan puede ser ejercido por las autoridades espirituales, aunque discrepen de ellas.

El estilo Emotivo dócil va a caracterizar por encontrarse en nivel Medio en un porcentaje del 50%. Esto podría indicarnos que este estilo de liderazgo realiza generalmente lo que le indican, pues se evidencia en un estilo sujeto de accionar.

- Respecto a la Hipótesis específica, tenemos a las correlaciones entre la dimensión relaciones interpersonales de la variable clima organizacional y los estilos de liderazgo, a una p valor > 0.05 bilateral donde encontramos que no existe correlación directa significativa con los estilos Generativo punitivo (-0.047) que caracteriza conductas inflexibles y conservadoras; y Emotivo indócil (-0.091) que determina conductas de rebeldía y oposición. Pero con los estilos Generativo nutricio (0.047), Racional (0.061), Emotivo libre (0.019) y Emotivo dócil (0.065) que son tipos de liderazgo que son influenciados de alguna manera por el tipo de relaciones interpersonales que practican los docentes; que como señalamos pueden tener alguna influencia por sus prácticas y conceptos predefinidos cristianos.

La correlación entre la dimensión estilo de dirección del clima organizacional y los estilos de liderazgo es inversa con el estilo Emotivo libre es inversa (-0.050), lo que podría afectar la percepción del estilo de dirección que observan los docentes; que como ya estamos señalando podrían ser influenciados por sus prácticas y conceptos religiosos. Pero encontramos correlación directa no significativa con los estilos Generativo punitivo (0.133), Generativo nutricio (0.016), Racional (0.018), Emotivo indócil (0.076) y Emotivo dócil (0.086). Resultados que podrían indicarnos que algunas características de los estilos Generativo punitivo (sancionador), Generativo nutricio (generoso), Racional (respetuoso del grupo), Emotivo indócil (dominancia) y Emotivo dócil (sumisión) podrían ser causa de algún tipo de influencia de la dimensión estilos de dirección del clima organizacional.

Respecto a la correlación entre la dimensión sentido de pertenencia de la variable clima organizacional y los estilos de liderazgo, encontramos correlación directa no significativa con los estilos Generativo punitivo (0.133), Generativo nutricio (0.016), Racional (0.018), Emotivo indócil (0.076) y Emotivo dócil (0.086). Resultados que podrían indicarnos que algunas características de los estilos Generativo punitivo (sancionador), Generativo nutricio (generoso), Racional (respetuoso del grupo), Emotivo indócil (dominancia) y Emotivo dócil (sumisión) podrían ser causa de algún tipo de influencia de la dimensión estilo de dirección del clima organizacional.

Respecto a la correlación entre la dimensión retribución de la variable clima organizacional y estilos de liderazgo, es inversa con los estilos Generativo punitivo (-0.033), Generativo nutricio(-0.151), Racional(-0.096), Emotivo libre(-0.085), Emotivo indócil (-0.001); y Emotivo dócil (-0.071), Estos resultados nos indicarían que los estilos de liderazgo que se ejerce en el consorcio podrían afectar la dimensión de retribución, esto podría deberse a la ausencia presencial de las labores y el ejercicio de la actividad remota que trae consigo la emergencia sanitaria que estamos atravesando; y consideran que su estabilidad depende de cumplir y no ser sancionado.

Respecto a la correlación entre la dimensión disponibilidad de recursos de la variable clima organizacional y los estilos de liderazgo, encontramos que es directa con los estilos Generativo punitivo (0.144), Emotivo indócil (0.061) estilos que están orientados a la producción del grupo, y emotivo dócil (0.086) que cede a las exigencias del grupo que pueden facilitar el acceso a los recursos para funcionar adecuadamente. Pero con los estilos Generativo nutricio (-0.046), Racional (-0.083), y Emotivo libre (-0.046), son inversos lo que podría deberse a que la forma de organización al ser piramidal entre los directores, coordinadores generales, coordinador de nivel y áreas existe una comunicación fluida que facilita el acceso a los recursos para funcionar adecuadamente.

La correlación entre la dimensión estabilidad del clima organizacional y los estilos de liderazgo es directa con los estilos Generativo nutricio (0.099), Racional (0.054), Emotivo libre (0.092), y Emotivo dócil (0.169) estos resultados podría interpretarse como que existe una sensación de estabilidad ya que la designación de puestos neurálgicos y jerárquicos dentro del consorcio son colocados por las autoridades espirituales superiores y que en más de una ocasión pueden no tener conocimiento de educación o aspectos pedagógicos, pero se asesoran, mejorando la percepción del clima organizacional brindando la sensación de trabajar en un ambiente sin conflictos y en armonía; es inverso con el estilo Emotivo indócil (-0.080) porque acostumbra dar la contra o actuar caprichosamente; y solo es significativa inversa (bilateral) con el estilo generativo punitivo (-0.209) que caracteriza al líder inflexible y orientado a la producción.

Respecto a la correlación entre la dimensión claridad y coherencia en la dirección de la variable clima organizacional y los estilos de liderazgo, a una p valor > 0.05 bilateral donde encontramos que mayormente existe correlación inversa no significativa en el indicado con los estilos Generativo nutricio (-0.182), Racional (-0.136), Emotivo libre (-0.181), y Emotivo dócil (-0.113), estos resultados pueden deberse a una característica del ambiente laboral que es bueno porque los mismos docentes al tener la misma fe (son comprensibles y empáticos entre ellos)

hacen fuerza entre ellos, aunque a veces tienen discrepancias con las autoridades por no sentirse parte de ellos, esto no afecta las relaciones laborales y líneas de autoridad. Pero con los estilos Generativo punitivo (0.109), y Emotivo indócil (0.131) son directos ya que para estos estilos de liderazgo las normas tienen mayor importancia que el mismo grupo y pueden imponerse.

Respecto a la correlación entre la dimensión valores colectivos de la variable clima organizacional y los estilos de liderazgo, a una p valor > 0.05 bilateral donde encontramos que solo el estilo Racional tiene correlación inversa significativa (-0.255*) que se evidencia por entender y percibir las diversas necesidades del personal en mención. También encontramos que existe correlación inversa con los estilos Generativo nutricio (-0.154), Emotivo libre (-0.171), y Emotivo dócil (-0.170); estos resultados pueden encontrar explicación en que la mayoría de los maestros son líderes en sus congregaciones, pero sus jefes laborales, son también sus autoridades espirituales.

VII. RECOMENDACIONES

Se recomienda a los directivos del consorcio educativo desarrollar actividades para facilitar el involucramiento entre el personal docente y el consorcio.

Se recomienda a los directivos del consorcio desarrollar otras propuestas investigativas para medir aspectos de satisfacción laboral o compromiso laboral.

Se recomienda invitar a un grupo de docentes por áreas en reuniones de toma de decisiones con el propósito de mejorar su involucramiento institucional.

Se recomienda realizar una investigación dirigida a los usuarios del consorcio con la finalidad de conocer qué tan satisfechos se encuentran con el servicio recibido.

Se recomienda optimizar los sistemas de comunicación interactiva con el fin de mejorar las relaciones interpersonales y tener un canal de comunicación más fluido.

REFERENCIAS

- Abril, H. (2008). *Técnicas e instrumentos de investigación*.
<https://docplayer.es/30483389-Tecnicas-e-instrumentos-de-la-investigacion-victor-hugo-abril-ph-d.html>
- ACP-PsychoMeric (2016). *Escala de Liderazgo Organizacional ELO*. Ediciones informatizadas ACP-PsychoMeric-Lima.
- ACP-PsychoMeric (2018). *Escala de Clima Organizacional EDCO*. Ediciones informatizadas ACP-PsychoMeric-Lima.
- Aguera, R. (2007). *Liderazgo y Compromiso social*. Editorial BUAP.
- Aguilera, V. (2011). *Liderazgo y clima de trabajo en las instituciones educativas de la Fundación Creando Lectura*. Tesis para optar el grado de Doctor. Universidad de Alcalá, Madrid, España.
<https://ebuah.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/11181/Tesis%20doctoral%20V%C3%ADctor%20Aguilera.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alarcón, R. (2013). *Métodos y Diseños de investigación del comportamiento*. Universidad Ricardo Palma. Editorial Universitaria.
- Alarcón, J. (2017). *Relación de la Satisfacción Laboral y el Clima Educativo en las Instituciones Educativas Públicas de la UGEL 04, Red 18, Lima – 2015*.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/8667>
- Alcover de la Hera, C., et al. (2003). *Introducción a la psicología de las organizaciones*. Alianza Editorial.
- Alfaro, L. (2010). El componente liderazgo en la validación de un modelo de gestión escolar hacia la calidad. *Educagáo e Pesquisa*, 36 (3), 79-106.
<https://core.ac.uk/download/pdf/268271051.pdf>
- Andalía, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4). Ciudad de la Habana oct. 289-301.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004
- Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas Individuo y Sociedad*, Vol. 9, No. 2 (2010) 34-52.
<https://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/127/141>

- Arbayza L. (2014). *El modelo Arbaiza de competencias gerenciales*.
<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2012/04/23/modelo-arbaiza-competencias-gerenciales/>
- Ayoub, J. (2010). *Estilos de liderazgo y sus efectos en el desempeño de la administración pública mexicana*. Universidad Autónoma de Madrid. Tesis de doctorado en Ciencia política.
https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/662373/ayoub_perez_jose_luis.pdf?sequence=1
- Barragán A. et al., (2014). Psicología de las emociones positivas: generalidades y beneficios. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, vol. 19, núm. 1, enero-junio, 2014, pp. 103-118 Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C. Xalapa, México.
<https://www.redalyc.org/pdf/292/29232614006.pdf>
- Berlo, D. K. (1987). *El proceso de la comunicación*. Psicología del Deporte (Vol. I) – Fundamentos Introducción a la teoría y la práctica. (15ª edición), Editorial: El Ateneo.
- Bisquerra, J. (2003). *Relaciones Interpersonales*. Editorial Mac Graw Hill.
- Briones-Jácome (2020). *Psicología organizacional en tiempos de la pandemia COVID-19*.
<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/1272/html>
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Editorial Trillas.
- Cano, Y. (2015). *Liderazgo y motivación*. Universidad Rafael Landívar.
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Cano-Yeiny.pdf>
- Cazau P. (2006). *Introducción a la investigación en ciencias sociales*. (3ra Edición). Editorial Wordpress.
https://educacionparatodalavida.files.wordpress.com/2015/10/cazau_pablo-introduccion_a_la_investigacion.pdf
- Cerezo, D. (2014). *Liderazgo hoy*. Ámbito Financiero.
<http://www.ambito.com/diario/noticia.asp?id=768300>
- Chávez, et al, (2016). *La relación entre los estilos de liderazgo y las actitudes ante el cambio organizacional en una empresa de servicios* (Tesis de maestría).

- Universidad del Pacífico. Lima, Perú.
<https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1586?show=full>
- Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento organizacional*. McGraw Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Contreras F. (2008). Liderazgo: perspectivas de desarrollo e investigación. *International Journal of Psychological Research*, vol. 1, núm. 2, 2008, pp. 64-72 Universidad de San Buenaventura.
<https://www.redalyc.org/pdf/2990/299023508008.pdf>
- Contreras, et al., (2016). Liderazgo y Clima Organizacional en un Colegio de Cundinamarca. Lineamientos Básicos para su Intervención. Universidad de Rosario de Bogotá DC
<https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/11983?show=full>
- Cortés, A. (2004). Estilos de Liderazgo y Motivación Laboral en el Ambiente Educativo. *Revista de Ciencias Sociales*, 106/107(4/1), 203-214.
<https://www.redalyc.org/pdf/153/15310615.pdf>
- Flores, et al., (2017). *Las habilidades sociales y la comunicación interpersonal de los estudiantes de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno*.
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682016000200001
- Gallardo E. (2015). Metodología de la investigación. ISBN electrónico n° 978-612-4196-4196-
https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4278/1/DO_U_C_EG_MAI_UC0584_2018.pdf
- Goncálves, A. (1997). *Dimensiones del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la Calidad.
<http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>
- Gutierrez G. (2015). *Teoría de la toma de decisiones. Definición, etapas y tipos*. <https://www.gestiopolis.com/teoria-de-la-toma-de-decisiones-definicion-etapas-y-tipos/>
- Hernández, et al., (2014), *Metodología de la Investigación*. Editorial Mc Graw-Hill Interamericana.

- Lazzati, S. (2019). *Liderazgo gerencial*. ISBN:9789878358031. Editorial GRANICA.
- León, et al., (2003). *Las Organizaciones Inteligentes*. https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol6_n2/pdf/organizaciones.pdf
- Llulluy, et al., (2013). *Cultura organizacional y estilos de liderazgo del personal docente y administrativo de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, 2013*. Lima: PUCP. <http://congreso.pucp.edu.pe/alaic2014/wp-content/uploads/2013/09/GT2-Llulluy-Valdez-Chambergo.pdf>
- Maish, E. (2004). Pautas metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional. *Gestión en el Tercer Milenio*, /3(7), 35 - 38. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9859>
- Méndez, C. (2006). *Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: Un Metodo de Analisis para su Intervención*. Centro Editorial Universidad del Rosario. <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/914>
- Mendoza, A. (2011). *Relación entre clima institucional y desempeño docente en instituciones educativas de inicial de la Red N°9 - Callao*. http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/123456789/1248/1/2011_Mendoza_Relaci%C3%B3n%20entre%20clima%20institucional%20y%20desempe%C3%B1o%20docente%20en%20instituciones%20educativas%20de%20inicial%20de%20la%20Red%20N%C2%B0%209%20Callao.pdf
- Osorio (2000). Principios éticos de la investigación en seres humanos. *MEDICINA-* Volumen 60 - N° 2, 60:255-258 <http://www.medicinabuenaosaires.com/revistas/vol60-00/2/principioseticos.htm>
- Peña-Viveros, R. et al., (2015). Clima organizacional de equipos directivos y su relación con los resultados en la atención a la salud. *Salud Pública de México*, ISSN 0036-3634. vol. 57, núm. 6, noviembre-diciembre, 2015, pp. 528-536, http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0036-36342015000600011
- Pulido, C. (2003). *Clima organizacional: Una medida del éxito* (1ra. ed.). Editorial Atanor.

- Ramírez A. y Domínguez, L. (2012). El clima organizacional y el compromiso institucional en las IES de Puerto Vallarta. <https://www.redalyc.org/pdf/4560/456045214002.pdf>
- Ramos, D. (2012). *El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje*. <http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. Editorial Prentice Hall Interamericana.
- Rodríguez M., et al. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una organización estatal chilena. *Salud & Sociedad*, ISSN-e 0718-7475, vol. 2, núm. 2, mayo-agosto, 2011, pp. 219-234. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3899629>
- Rodríguez y Fernández, (2015). *Nivel de satisfacción en la Unidad Educativa Particular La Dolorosa*. repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6169/1/T2597-MIE-Guevara-Clima.pdf
- Sampieri (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ta ed.). Editorial: McGraw-Hill
- Sánchez, H. & Reyes, C. (2015). *Metodología y Diseños en la Investigación Científica*. Lima: Editorial Bussines Suport
- Siqueira, M. (2008.), *Medidas do Comportamento Organizacional. Ferramentas de Diagnóstico e de Gestao*. (págs. 28-38). Porto Alegre, Bookman, Armed. https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/download/1131/1001/4539
- Sotelo y Figueroa (2017). The organizational climate and its correlation with the quality of service in a higher education institution. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo. Versión Online* ISSN 2007-7467. Educ. vol8. No. 15. Guadalajara Jul./dic.2017. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672017000200582
- Stephen, R. (2004). *Comportamiento Organizacional* (7ma. ed.). Editorial: Pearson Educación.

Valencia E. (2017). *La Gestión Educativa y su relación con el liderazgo de los directores en las instituciones educativas iniciales de la Red N° 09 Ate Vitarte* – 2016.

<https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1307/TM%20CE-Ge%203097%20V1%20->

[%20Valencia%20Vargas.pdf?isAllowed=y&sequence=1](https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/1307/TM%20CE-Ge%203097%20V1%20-%20Valencia%20Vargas.pdf?isAllowed=y&sequence=1)

Vázquez, et al., (2014). La conceptualización del liderazgo: una aproximación desde la práctica educativa. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. vol. 12, núm. 5, octubre-diciembre, 2014, pp. 79-97. <https://www.redalyc.org/pdf/551/55132460004.pdf>

ANEXOS

Anexo 1

Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Escala de Medida	Instrumento
Clima Organizacional	Es el ambiente integrado por factores psicológicos y sociales dentro de la organización, que pueden convertirse en una oportunidad para aumentar la probabilidad de resultados exitosos en las instituciones (Marchan, 2005).	Operacionalmente la variable clima organizacional se determina con los puntajes de la Escala de Clima Organizacional (EDCO) de Acero et al.	Relaciones interpersonales Estilo de dirección Sentido de pertenencia Retribución Disponibilidad de recursos Estabilidad Claridad y coherencia en la dirección Valores colectivos.	Ordinal	Escala de Clima Organizacional (EDCO)
Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Estilos	Escala de Medida	Instrumento
Estilo de Liderazgo	Es la forma cómo el líder implementa el proceso de influir en otros para que entiendan y estén de acuerdo acerca de las necesidades que se deben atender y cómo hacerlo de forma efectiva, y el proceso de facilitar esfuerzos individuales y colectivos para alcanzar objetivos compartidos. (Arbaiza, 2011).	Operacionalmente la variable estilo de liderazgo se determina con los puntajes del cuestionario de la Escala de Liderazgo Organizacional (ELO) del equipo de asesoría y consultoría de personal (ACP, 2013)	Generativo Punitivo (G P) Generativo Nutritivo (G N) Racional (R) Emotivo Libre (E L) Emotivo Dócil (E D) Emotivo Indócil (E I)	Ordinal	Escala de Liderazgo Organizacional (ELO) (ACP, 2013)

Fuente: Datos propios de investigación

Anexo 2

Cuestionario de la Escala EDCO

SECCION _____ FECHA: _____

___/___/___

Tiempo de Serv. _____ Condic. Contractual: _____ Edad: _____ Sexo (M) (F) Est. Civ (C) (S) (V)
(D)

Instrucciones

A continuación, tiene una serie de frases, respecto al Clima Organizacional. Para responder, marque sobre una de las letras, de acuerdo a la siguiente Clave:

S = SIEMPRE **CS** = CASI SIEMPRE **AV** = A VECES **CN** = CASI NUNCA **N** = NUNCA

N°	ITEM	MARQUE AQUÍ				
1	Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones					
2	Soy aceptado por mi grupo de trabajo					
3	Los miembros del grupo son distantes conmigo					
4	Mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo					
5	El grupo de trabajo valora mis aportes					
6	Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo					
7	El jefe es mal educado					
8	Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo					
9	Las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias					
10	El jefe desconfía del grupo de trabajo					
11	Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa					
12	Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades					
13	Estoy de acuerdo con la asignación salarial					
14	Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa					
15	Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes					
16	Realmente me interesa el futuro de la empresa					
17	Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo					
18	Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa					
19	Sin remuneración no trabajo horas extras					
20	Sería más feliz en otra empresa					
21	Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo					
22	El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado					
23	El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo					
24	Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo					
25	La iluminación del área de trabajo es deficiente					
26	La empresa despidió al personal sin tener en cuenta su desempeño					
27	La empresa brinda estabilidad laboral					
28	La empresa contrata personal temporal					
29	La permanencia en el cargo depende de preferencias personales					
30	De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo.					

31	Entiendo de manera clara las metas de la empresa					
32	Conozco bien como la empresa está logrando sus metas					
33	Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas					
34	Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa					
35	Las metas de la empresa son poco entendibles					
36	El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno.					
37	Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales					
38	Cuando necesito información de otras dependencias las puedo conseguir fácilmente					
39	Cuando las cosas salen mal, las dependencias son rápidas en culpar a otras					
40	Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras					

Escala de Liderazgo ELO

INSTRUCCIONES

En la siguiente tabla tiene una serie de frases que caracterizan conductas. Ud debe valorar cada una de ellas, teniendo en cuenta el intervalo del 1 al 10, considerando para esta valoración, si la conducta refleja su comportamiento lo más fielmente, entonces en este caso sería de 10 puntos, mientras que si considera que no reflejan su conducta puede calificar como 0.

Recuerde que el puntaje de 5 indica que esta conducta lo manifiesta de vez en cuando.

Marque sus respuestas en la Columna Val de este protocolo.

VALORACION										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Jamás Refleja	Nunca Refleja	Alguna vez	pocas Veces	A veces Refleja	A Menudo	Con Frecuencia	Muchas Veces	Siempre refleja	Fiel Reflejo	
Nº	CONDUCTAS DESCRIPTIVAS									Rpta.
1	¿Criticas lo que te rodea?									
2	¿Te preocupas por los demás?									
3	¿Confrontas con la realidad?									
4	¿Actúas en forma natural?									
5	¿Originas conflictos sin querer?									
6	¿Te sientes con actitud nerviosa?									
7	¿Te gusta amenazar?									
8	¿Te agrada aconsejar y orientar?									
9	¿Te gusta analizar y orientar?									
10	¿Te agrada ser entusiasta?									
11	¿Sientes envidia por los demás?									
12	¿Te gusta orientar a otros?									
13	¿Eres severo(a) y exigente?									
14	¿Te gusta motivar e incentivar?									
15	¿Solicitas y brindas información?									
16	¿Eres vivaz e intuitivo (a)?									
17	¿Te gusta culpar a las personas?									
18	¿Te sientes inseguro (a)?									
19	¿Eres autoritario (a)?									
20	¿Te agrada proteger y orientar?									
21	¿Tomas interés en aprender?									
22	¿Te gusta estar alegre?									
23	¿Eres resentido (a)?									
24	¿Aceptas todo de los demás?									

Anexo3

Fichas técnicas

Escala de Clima Organizacional EDCO.

Cuyos autores fueron Acero et al. (2003)

Procede de Santafé de Bogotá, D.C. Fundación Universitaria Konrad Lorenz. Comprende 40 ítems; y el tiempo para la aplicación de la prueba es 40 minutos, ya sea individual o grupalmente.

Esta Escala fue normalizada para Lima por Sanchez (2014). Siendo su propósito: Identificar la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos. Proporciona retroinformación de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales.

Puntuación: Los puntaje mínimo y máximo posible, a nivel global, son 40 y 200 respectivamente. Se interpreta de acuerdo a la siguiente norma: Nivel Bajo: De 40 a 93 puntos, Promedio: De 94 a 147 puntos, Nivel alto: Puntajes entre 148 y 200.

Subescalas: Relaciones interpersonales, Estilo de dirección, Sentido de pertenencia, Retribución, Disponibilidad de recursos, Estabilidad, Claridad y coherencia en la dirección; y Valores colectivos

Cuenta con validez de constructo y en el análisis factorial los índices Alfa de Cronbach si se elimina el elemento varían entre 0.726 y 0.799; Para el presente trabajo se aplicó a una muestra de 120 docentes obteniéndose un índice Alfa de Cronbach de 0.798 para los 9 elementos.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
0.798	0.726	9

Escala de Liderazgo Organizacional (ELO).

También llamado Diagnóstico del potencial de identidad creado por el equipo de Asesoría y Consultoría de Personal (ACP) en Lima el año: 1998.

Es una escala de actitudes tipo Likert compuesto por 24 ítems, con diez alternativas de puntuación cada una.

Su administración puede ser individual o colectiva inclusive puede autoaplicarse.

El tiempo promedio de duración de la Escala es de 15 minutos aproximadamente.

Los Estilos de liderazgo obtenidos con la escala son: Generativo punitivo (G P), Generativo nutritivo (G N), Racional (R), Emotivo libre (EL), Emotivo dócil (ED) y Emotivo indócil (EI).

Cuenta con validez de constructo y en la factorial los índices Alfa de Cronbach si se elimina el elemento varían entre 0.735 y 0.804; Para el presente trabajo se aplicó a una muestra de 120 docentes obteniéndose un índice Alfa de Cronbach de 0.791 para los 6 elementos.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
0.791	0.735	6

Anexo 4

Base de datos

Items	CLIMA ORGANIZACIONAL									ESTILOS DE LIDERAZGO					
	RI	ED	SP	Rt	DR	Est	CCD	VC	TOT	GP	GN	R	EL	EI	ED
Sujeto 1	17	13	14	13	14	15	13	20	119	12	19	21	26	9	15
Sujeto 2	17	13	15	13	13	9	17	21	118	12	35	35	35	12	23
Sujeto 3	17	13	14	13	9	15	11	15	107	9	27	28	27	9	16
Sujeto 4	15	14	15	14	14	7	13	17	109	20	16	24	27	14	20
Sujeto 5	17	12	16	15	14	11	17	19	121	12	30	31	32	10	19
Sujeto 6	14	13	14	10	20	17	13	18	119	11	24	26	27	13	22
Sujeto 7	17	13	16	13	12	11	17	10	109	8	31	34	36	10	19
Sujeto 8	17	11	15	14	19	14	13	23	126	12	29	28	29	18	24
Sujeto 9	17	11	16	14	19	14	11	18	120	8	35	30	35	7	18
Sujeto 10	17	13	17	13	16	11	13	18	118	21	32	31	31	15	17
Sujeto 11	17	12	17	13	17	13	14	21	124	16	36	36	36	8	19
Sujeto 12	17	13	15	14	13	7	13	21	113	16	37	33	28	9	16
Sujeto 13	17	13	16	15	16	9	15	19	120	9	39	29	39	7	20
Sujeto 14	16	12	17	13	15	14	13	21	121	9	27	28	27	9	16
Sujeto 15	15	11	16	14	19	15	14	21	125	11	36	33	33	8	21
Sujeto 16	15	12	15	16	15	7	14	19	113	12	19	21	26	9	15
Sujeto 17	19	11	14	12	9	11	14	16	106	11	36	33	33	8	21
Sujeto 18	17	14	14	9	14	9	18	19	114	12	19	21	26	9	15
Sujeto 19	16	12	14	14	14	11	16	16	113	12	35	35	35	12	23
Sujeto 20	17	12	14	13	17	13	17	17	120	9	27	24	27	9	16
Sujeto 21	18	13	16	16	17	14	14	18	126	11	36	34	33	8	17
Sujeto 22	16	14	17	13	13	16	13	15	117	12	19	21	26	9	15
Sujeto 23	18	13	16	12	15	10	18	18	120	13	40	40	40	14	21
Sujeto 24	18	14	14	12	16	13	11	15	113	12	30	35	35	12	23
Sujeto 25	15	13	16	14	17	11	16	21	123	19	34	32	30	10	21
Sujeto 26	15	12	15	13	18	15	13	19	120	9	40	40	40	9	22
Sujeto 27	17	17	16	13	16	15	13	20	127	12	35	35	35	12	23
Sujeto 28	18	13	17	14	17	10	13	17	119	19	34	25	31	10	21
Sujeto 29	17	13	17	13	11	6	17	21	115	13	35	35	36	14	19
Sujeto 30	17	14	14	9	11	14	18	19	116	14	14	14	15	17	17
Sujeto 31	18	13	12	15	13	15	15	17	118	14	15	15	15	17	17
Sujeto 32	13	13	16	17	13	18	14	19	123	17	20	16	18	17	15
Sujeto 33	17	12	15	13	13	14	12	19	115	14	20	16	19	19	15
Sujeto 34	19	13	16	13	11	15	13	21	121	15	20	18	18	18	15
Sujeto 35	19	13	16	17	13	18	19	19	134	12	17	15	14	16	12

Sujeto 36	17	12	15	13	13	14	12	19	115	14	16	14	15	16	15
Sujeto 37	16	11	15	15	14	14	14	15	114	16	15	14	17	16	9
Sujeto 38	17	11	15	14	13	14	15	18	117	14	14	13	14	15	12
Sujeto 39	14	9	12	11	13	16	15	18	108	18	25	27	26	11	19
Sujeto 40	13	13	15	14	14	17	15	18	119	16	27	29	26	14	18
Sujeto 41	13	13	16	12	13	17	14	15	113	16	36	36	36	8	19
Sujeto 42	17	13	14	15	13	13	14	21	120	16	37	26	30	9	16
Sujeto 43	17	13	15	13	13	14	13	21	119	9	39	29	39	7	20
Sujeto 44	16	11	13	14	13	14	13	18	112	11	33	37	36	5	20
Sujeto 45	16	11	13	13	13	14	13	18	111	9	27	28	27	9	13
Sujeto 46	15	12	13	12	13	14	12	14	105	11	36	33	33	8	21
Sujeto 47	14	11	16	12	12	12	21	18	116	24	36	36	34	14	20
Sujeto 48	11	13	18	9	17	11	18	22	119	9	30	36	33	4	15
Sujeto 49	17	16	15	13	14	16	16	18	125	11	33	33	33	8	18
Sujeto 50	18	13	16	16	15	17	14	18	127	8	36	35	36	8	17
Sujeto 51	14	12	14	12	13	13	11	16	105	14	37	35	36	10	20
Sujeto 52	18	14	14	12	15	13	11	15	112	15	38	38	37	15	25
Sujeto 53	15	13	16	14	13	14	16	21	122	15	38	38	37	15	25
Sujeto 54	15	12	15	13	13	13	13	19	113	14	33	30	33	10	20
Sujeto 55	17	17	16	13	13	13	13	20	122	12	19	18	24	10	18
Sujeto 56	17	14	16	12	15	14	14	17	119	21	40	38	37	13	26
Sujeto 57	17	13	17	12	14	14	14	24	125	12	39	38	37	5	16
Sujeto 58	15	13	13	12	11	13	12	14	103	13	34	33	29	20	18
Sujeto 59	15	11	17	13	8	15	21	21	121	16	30	22	28	17	21
Sujeto 60	16	13	17	13	14	13	14	19	119	12	33	32	33	12	19
Sujeto 61	17	13	14	13	9	17	11	15	109	11	36	33	33	8	21
Sujeto 62	17	13	17	13	13	13	17	13	116	16	15	16	17	18	13
Sujeto 63	14	12	17	17	12	12	13	17	114	15	16	16	17	17	13
Sujeto 64	16	11	14	14	16	16	15	17	119	16	16	13	17	15	9
Sujeto 65	17	17	15	14	13	13	17	21	127	14	15	14	17	15	13
Sujeto 66	17	13	14	13	12	13	14	18	114	15	15	13	17	12	12
Sujeto 67	14	12	16	13	13	14	15	21	118	14	31	31	31	8	18
Sujeto 68	16	13	20	13	13	14	16	16	121	11	25	28	26	7	15
Sujeto 69	13	13	15	14	14	17	15	18	119	15	30	26	28	9	20
Sujeto 70	17	12	11	15	13	13	17	13	111	10	29	27	28	8	17
Sujeto 71	17	17	17	13	17	13	13	25	132	17	27	21	28	13	16
Sujeto 72	15	12	16	13	14	14	14	22	120	12	34	35	36	5	16
Sujeto 73	13	13	15	14	14	17	15	18	119	8	38	33	35	6	27
Sujeto 74	17	17	17	13	17	13	13	25	132	13	29	28	27	12	20
Sujeto 75	16	12	15	12	11	14	16	18	114	14	32	30	32	7	20
Sujeto 76	15	12	16	13	13	12	13	20	114	16	30	32	29	10	18

Sujeto 77	14	12	14	12	13	13	11	16	105	18	27	27	26	11	19
Sujeto 78	17	13	15	14	13	13	13	21	119	16	27	29	26	14	18
Sujeto 79	17	13	17	13	12	13	17	21	123	12	19	21	26	9	15
Sujeto 80	17	12	15	14	14	11	15	18	116	13	40	40	40	14	21
Sujeto 81	15	14	15	13	14	15	13	17	116	12	35	35	35	12	23
Sujeto 82	19	13	16	13	15	13	13	21	123	19	34	32	30	10	21
Sujeto 83	14	13	16	16	13	7	14	19	112	9	40	40	40	9	22
Sujeto 84	18	13	17	14	13	10	13	21	119	12	35	35	35	12	23
Sujeto 85	21	13	17	13	11	9	21	21	126	19	34	24	30	10	21
Sujeto 86	17	12	15	14	13	16	15	18	120	13	35	35	36	14	19
Sujeto 87	15	14	15	13	15	16	13	17	118	18	17	18	16	19	13
Sujeto 88	19	13	16	13	17	14	13	21	126	13	12	16	18	17	17
Sujeto 89	14	13	16	16	19	17	14	19	128	14	16	16	16	16	20
Sujeto 90	18	13	17	14	15	10	13	21	121	12	15	15	16	16	19
Sujeto 91	17	13	17	13	14	9	17	21	121	16	17	16	16	17	17
Sujeto 92	17	12	15	14	16	17	15	18	124	19	16	19	16	20	19
Sujeto 93	17	17	17	13	16	5	13	25	123	17	16	20	16	20	17
Sujeto 94	15	12	16	13	14	7	14	22	113	19	14	17	16	13	20
Sujeto 95	13	13	15	14	10	9	15	18	107	16	15	15	11	14	16
Sujeto 96	17	17	17	13	16	10	13	25	128	18	16	16	16	15	18
Sujeto 97	16	11	15	15	18	16	14	15	120	18	15	16	16	19	19
Sujeto 98	17	13	14	13	13	17	11	15	113	14	15	16	14	16	20
Sujeto 99	17	13	14	13	10	13	11	15	106	14	13	15	13	12	13
Sujeto 100	17	13	17	13	16	11	17	13	117	14	15	16	16	16	20