

# UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

Unidad de Posgrado de Ciencias Humanas y Educación



## **Liderazgo transformacional, gestión educativa y desarrollo organizacional de la Asociación Educativa Adventista Puno, 2019**

Tesis para obtener el Grado Académico de Doctora en Educación con mención en  
Gestión Educativa

### **Autor:**

Imelda Calsin Molleapaza

### **Asesor:**

Dr. Jorge Platón Maquera Sosa

Lima, diciembre de 2024

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo **Jorge Platon Maquera Sosa**, docente de la Unidad de Posgrado de Educación, Escuela de Posgrado de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: **“Liderazgo transformacional, gestión educativa y desarrollo organizacional de la Asociación Educativa Adventista Puno, 2019”** de la autora Imelda Calsin Molleapaza tiene un índice de similitud de 9 % verificable en el informe del programa Turnitin, y fue realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponde ante cualquier falsedad u omisión de los documentos como de la información aportada, firmo la presente declaración en la ciudad de Lima, a los 16 días del mes de diciembre del año 2024



---

Dr. Jorge Platon Maquera Sosa



### **Dedicatoria**

A mis padres, Fermín y Margarita, por su apoyo incondicional durante este arduo trayecto académico. Su constante respaldo ha sido el fundamento sobre el cual he construido cada página de esta investigación.

A mis hermanos, Nehemías, David, José, Ruth Mary y Abel Moisés, su apoyo ha sido mi fuente de inspiración, permitiendo que mi esfuerzo y dedicación se vea reflejado en este documento.

A mis amigos, Edith, Lourdes, Astrit, Blanquita, Marcos, David, Daniel y Madeleine por el apoyo constante durante mi trayectoria académica. Su amistad, aliento y cariño fueron la luz que guio mi camino hasta el cumplimiento de esta etapa en mi vida.

### **Agradecimientos**

Gracias a Dios por la fortaleza, sabiduría y guía a lo largo de este proceso, su gracia me sostuvo en momentos de desafío.

Mi agradecimiento a la Universidad Peruana Unión, a mi asesor Dr. Jorge Maquera, a los jurados Dr. Josué Turpo, Dr. Carlos Coaquira, Dr. Donald Jaines, así como a mis docentes, cuya experta orientación ha sido esencial en mi carrera académica. La UPeU fue un hogar intelectual donde tuve la oportunidad de crecer como estudiante y como persona.

No puedo dejar de mencionar a mis compañeros de posgrado, quienes han sido fuentes de inspiración. El intercambio de ideas y la colaboración enriquecieron mi perspectiva e hicieron que este viaje fuera mucho más gratificante.

A mi familia y amigos, la confianza depositada en mí me motivó a perseverar y superar desafíos.

## Tabla de Contenido

Dedicatoria .....	iii
Agradecimientos .....	iv
Tabla de Contenido.....	iii
Índice de Tablas.....	v
Índice de Figuras.....	vi
Resumen.....	1
Abstract .....	2
El Problema de Investigación y Otros .....	3
Planteamiento del Problema .....	3
Planteamiento y Formulación del Problema .....	11
Finalidad e Importancia de la Investigación .....	12
Objetivos de la Investigación .....	14
Hipótesis de Estudio.....	15
Operacionalización de Variables.....	16
Fundamento Teórico de la Investigación.....	19
Marco Teórico .....	19
Marco Conceptual .....	32
Metodología de la Investigación.....	37
Tipo de Estudio .....	37
Diseño de Investigación .....	37
Definición de la Población y Muestra.....	40
Técnica de Recolección de Datos.....	42
Técnica para el Procesamiento y Análisis de Datos.....	45

Análisis de Resultados .....	47
Análisis Descriptivo de los Datos .....	47
Prueba de Normalidad .....	49
Análisis de Regresión .....	51
Prueba de Hipótesis .....	55
Discusión de Resultados .....	56
Conclusiones .....	59
Recomendaciones .....	60
Referencias.....	62
Anexos .....	71

## Índice de Tablas

Tabla 1. Beneficios y limitaciones del desarrollo organizacional .....	29
Tabla 2. Análisis de confiabilidad del liderazgo transformacional.....	43
Tabla 3. Confiabilidad de la variable gestión educativa .....	44
Tabla 4. Confiabilidad de la variable desarrollo organizacional .....	45
Tabla 5. Características demográficas de la población de estudio – análisis descriptivo de las variables, liderazgo transformacional, gestión educativa y desarrollo organizacional .....	48
Tabla 6. Análisis de normalidad .....	49
Tabla 7. Análisis de correlación entre las variables de estudio .....	50
Tabla 8. Coeficiente de regresión múltiple en base al efecto de los indicadores de la variable liderazgo transformacional sobre desarrollo organizacional .....	52
Tabla 9. Coeficiente de regresión múltiple en base al efecto de los indicadores de la variable gestión educativa sobre desarrollo organizacional.....	53
Tabla 10. Coeficiente de regresión múltiple en base al efecto de los indicadores de las variables sobre desarrollo organizacional .....	54
Tabla 11. Modelo estadístico SEM (Modelo de Ecuaciones Estructurales) .....	55

## Índice de Figuras

Figura 1. Liderazgo transformacional: interés por países .....	6
Figura 2. Gestión educativa: interés por países .....	8
Figura 3. Desarrollo organizacional: interés por países .....	10

## Resumen

El liderazgo transformacional y la gestión educativa son componentes fundamentales que impactan directamente en el progreso de una organización, contribuyendo a inspirar y mejorar su desempeño, especialmente en el contexto educativo. El objetivo de este estudio fue determinar en qué medida el liderazgo transformacional y la gestión educativa predicen en el desarrollo organizacional de los trabajadores en la Asociación Educativa Adventista Puno. Esta investigación adoptó un enfoque cuantitativo de tipo no experimental y siguió un diseño transversal. La muestra de estudio estuvo conformada por un total de 402 participantes, que engloba tanto al personal docente como administrativo. En cuanto a la obtención de datos de las variables, se utilizó un cuestionario como herramienta y la técnica empleada fue la encuesta. Los resultados fueron sometidos a un análisis utilizando la técnica del coeficiente Rho de Spearman y la prueba de t de Student mediante el software SPSS. Los resultados destacaron una relación notable y positiva entre el liderazgo transformacional y el desarrollo organizacional, con una correlación significativa ( $r = .729, p < .05$ ). Asimismo, se observó que la Gestión Educativa emerge como el predictor más destacado ( $t = 12.209, p < .05$ ), seguido del liderazgo transformacional ( $t = 5.404, p < .05$ ). En conclusión, se confirma la existencia de una relación significativa y directa entre el liderazgo transformacional, la gestión educativa y el desarrollo organizacional.

Palabras claves: liderazgo transformacional, gestión educativa y desarrollo organizacional

### **Abstract**

Transformational leadership and educational management are fundamental components that directly influence an organization's development, contributing to inspiring and improving its performance, especially in an educational context. The purpose of this study was to determine to what extent transformational leadership and educational management can predict organizational development among employees at the Adventist Educational Association of Puno. This research followed a quantitative, no-experimental approach and adopted a cross-sectional design. The study sample consisted of a total of 402 participants, including both teaching and administrative staff. To collect data on the variables, a questionnaire was used as the research instrument, employing a survey technique. The results were analyzed using the Spearman's Rho coefficient and the Student's t-test, with the SPSS software. The finding revealed a significant and positive relationship between transformational leadership and organizational development, with a notable correlation, ( $r= .729, p < .05$ ). Additionally, it was observed that Educational Management emerged as the most prominent predictor ( $t=12.209, p < .05$ ), followed by Transformational Leadership ( $t= 5.404, p < .05$ ). In conclusion, the existence of a significant and direct relationship between transformational leadership, educational management, and organizational development has been confirmed.

**Keywords:** Transformational leadership, educational management, and organizational development.

## **El Problema de Investigación y Otros**

### **Planteamiento del Problema**

#### ***Descripción de la Situación Problemática***

La problemática actual en el campo del liderazgo transformacional, tanto a nivel global como en el contexto peruano, constituye un desafío urgente que requiere una atención inmediata para formar líderes altamente transformacionales capaces de enfrentar las demandas de la sociedad contemporánea. Mejorar las habilidades de estos líderes es esencial para asumir riesgos, fomentar la creatividad, estimular el aprendizaje y la innovación, para lograr impactos positivos y tangibles en el desempeño de empresas e instituciones (Álava-Atiencie & Quinde-Lituma, 2023).

Khan et al. (2023) ilustran claramente la escasez de líderes transformacionales y señalan cómo las instituciones y empresas buscan constantemente personas con visión y pasión. En este contexto, es fundamental centrar la atención en el desarrollo de líderes capaces de inspirar y movilizar a sus equipos para lograr objetivos estratégicos e impactantes. Según este enfoque, el líder no solo fija objetivos, sino que también los alcanza, ganando así una influencia real sobre sus seguidores.

En concordancia, Em et al. (2024) enfatizan la innegable importancia del liderazgo transformacional y señalan una falta significativa de liderazgo en las esferas política, social, académica y ambiental en todo el mundo. Esta deficiencia se atribuye directamente a la ausencia de principios éticos en las relaciones personales e institucionales. En este escenario, el liderazgo transformacional (LT) emerge como una modalidad destacada del liderazgo organizacional y se establece como el epicentro de la investigación sobre el liderazgo moderno.

Según Álamo y Falla (2023a), la falta de líderes y directivos adecuadamente capacitados,

junto con la falta de habilidades e ideas innovadoras, representa una fuente recurrente de desafíos contemporáneos. Hoy en día, los líderes suelen recurrir a estrategias emocionalmente atractivas, que muchas veces conducen a problemas ocasionando divisiones. Por otro lado, los líderes eficaces son aquellos que gestionan las emociones, reconocen los sentimientos, fomentan la motivación y capacitan a sus subordinados, y construyen relaciones de confianza para alcanzar el éxito.

En un mundo interconectado y en constante cambio, los líderes enfrentan desafíos globales como la desigualdad, los conflictos internacionales, el cambio climático y la revolución tecnológica. Según, Pillai y Arumugan (2023) estos problemas complejos requieren de líderes con la capacidad de abordarlos de forma innovadora y colaborativa. El avance de la innovación tecnológica, junto con las cambiantes opciones de los consumidores, ha dado lugar a una urgencia ineludible de reevaluar los sistemas previamente establecidos. Este fenómeno, impulsado por el constante desarrollo tecnológico y los cambios en las tendencias de consumo, requiere una cuidadosa reflexión sobre la idoneidad y eficacia de los paradigmas existentes.

Aunque el liderazgo transformacional (LT) se caracteriza por el liderazgo y motivación de líderes carismáticos, su implementación empresarial e institucional no está exenta de desafíos. La integración de habilidades de liderazgo desde una etapa temprana retiene el talento y la capacitación es esencial para cultivar futuros líderes. El campo laboral requiere de un liderazgo adaptable que promueva la inclusión y la innovación. En el contexto peruano, desafíos como la pobreza y la corrupción precisan líderes visionarios. En el ámbito político se necesita un liderazgo transformacional para abordar la falta de confianza y trabajar por el bienestar de la población (Medina et al., 2023).

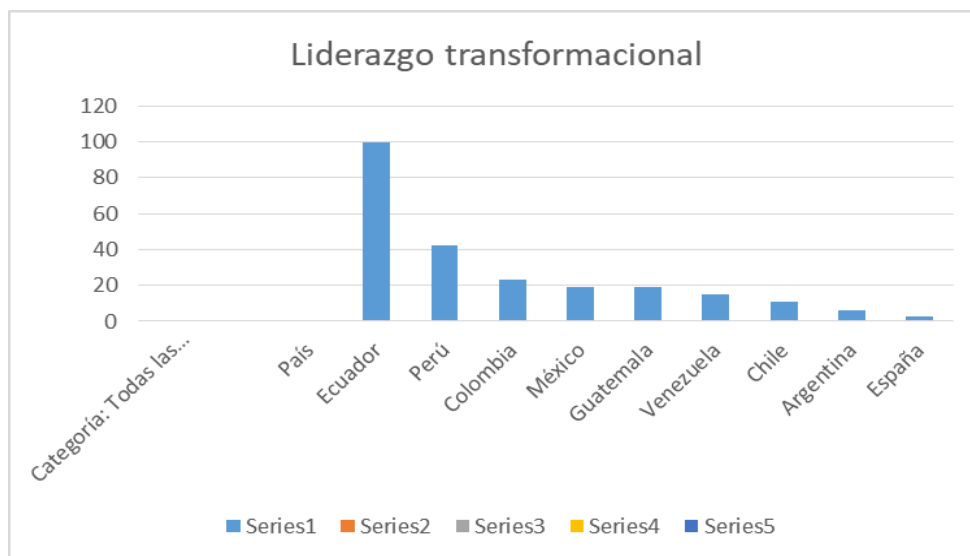
El liderazgo transformacional (LT) tiene como objetivo estimular cambios significativos

entre los empleados y las organizaciones con el propósito de lograr diferentes beneficios. Esto implica líderes que estimulen el desarrollo del potencial de sus equipos para alcanzar las metas organizativas. Un líder transformacional motiva el cambio en sus seguidores, quienes modelan su comportamiento y se sienten inspirados a actuar con mayor confianza. Según Pillai y Arumugan (2023) implementar liderazgo transformacional implica desafíos, ya que identificar y formar líderes con habilidades transformacionales es difícil, dado que no todos poseen rasgos carismáticos y visionarios innatos. La introducción de este enfoque puede enfrentar resistencia, especialmente de aquellos acostumbrados a liderazgos tradicionales, y evaluar su impacto resulta complejo debido a las múltiples variables que afectan el desempeño y los resultados organizacionales.

Según datos del repositorio Google Trends, Scielo y Scopus 2024, el liderazgo transformacional está experimentando un crecimiento exponencial, especialmente en países como Ecuador, Perú, México y Colombia. Esto indica un interés creciente a nivel global, lo que sugiere que los centros de investigación están prestando atención al análisis de este tema en respuesta a la creciente complejidad de los desafíos contemporáneos.

**Figura 1**

*Liderazgo transformacional: interés por países*



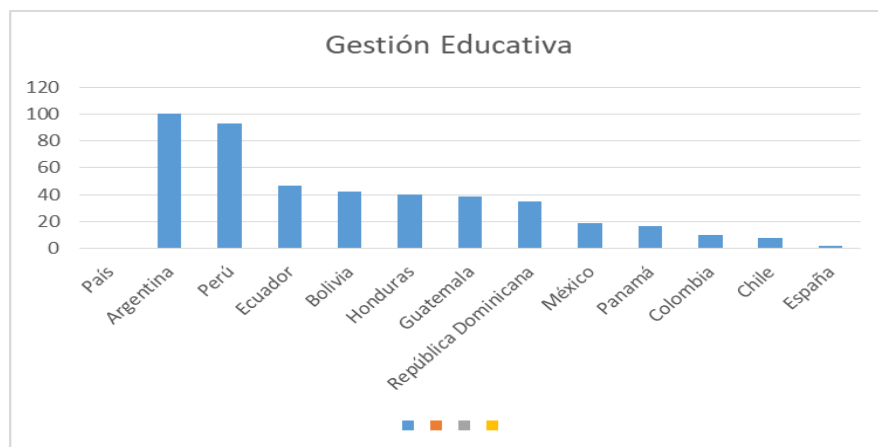
*Nota.* Fuente: Google trends repositorio 2024, interés por países.

En la última década, la gestión educativa ha asignado responsabilidades académicas cruciales al director de la escuela en particular. La calidad y la administración educativa son elementos esenciales en todos los niveles y están directamente relacionados con la acreditación y competitividad de los programas académicos. En medio de una crisis educativa global en la que millones de niños enfrentan una brecha de habilidades, la necesidad predominante de docentes altamente competentes es particularmente destacada. Sin embargo, la formación y el desempeño docente a menudo se descuidan en muchos sistemas educativos, lo que destaca la necesidad de una administración educativa eficaz para alcanzar estándares deseados de calidad educativa (Quispe et al., 2023).

El éxito o el fracaso de las innovaciones en la gestión educativa están indisolublemente ligado a la forma en que los actores educativos interpretan, reconfiguran y adaptan los cambios propuestos. El desafío central de estas innovaciones radica en los procesos de adopción y

apropiación por parte de individuos, grupos e instituciones (Palacio et al., 2022). Alcanzar la excelencia en la gestión en las instituciones educativas requiere la implementación de procesos de gestión eficientes que abarquen tanto el área administrativa como la académica y estén apoyados en la participación activa de docentes altamente calificados. Esta integración mejora la eficacia y la eficiencia, elementos esenciales para alcanzar los objetivos educativos y, en definitiva, el éxito. Esto requiere una fuerte delimitación de responsabilidades en cada nivel para garantizar el derecho inalienable a la educación. La gestión educativa se basa en la estructura de los sistemas educativos y la coordinación de los organismos que establecen, implementan y asesoran la normativa educativa, tanto en el sector público como en el privado (Peralta et al., 2023).

La relevancia global de la gestión educativa se refleja en los datos del repositorio de Google Trends y Scopus de 2023, que indican un aumento en países como Argentina, Perú y Ecuador (Figura 02, Google Trends Repositorio, 2023). Este aumento indica un interés creciente y continuo en esta área, subraya su importancia para la agenda de políticas académicas.

**Figura 2***Gestión educativa: interés por países*

*Nota.* Fuente: Google trends repositorio 2023, interés por países.

El campo académico interdisciplinario del desarrollo organizacional (DO) ha enfrentado grandes desafíos, principalmente debido a la falta de un enfoque serio y sistemático. Las tendencias económicas, demográficas, sociales y tecnológicas actuales requieren cambios significativos en las instituciones educativas y el personal que las compone. Es importante implementar estrategias innovadoras y diseños estructurales que promueva la competitividad en el sector educativo. El desarrollo organizacional (DO) se centra en el componente humano y apunta a mejorar la eficiencia a través de intervenciones planificadas respaldadas por conocimientos de las ciencias del comportamiento, con el objetivo de transformar y optimizar las actividades institucionales (Aguayo, 2021).

En un contexto empresarial, el desarrollo organizacional (DO) impulsa los procesos humanos para alcanzar objetivos y promover la innovación en personas, tecnologías y estructuras. Enfatiza el aprendizaje a través de experiencias humanas, promueve el trabajo en equipo y se basa en el comportamiento y orientaciones de liderazgo (Flores et al., 2021). Este programa educativo integral está diseñado para mejorar las capacidades de innovación y

resolución de problemas de una organización y centrar sus esfuerzos en una gestión más eficiente y colaborativa y en la promoción de una cultura adecuada. Todo ello respaldado por un agente de cambio (Miguel, 2018).

A pesar de los avances políticos y las inversiones en tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en el Perú, persiste la falta de cohesión entre gerentes y empleados. La participación activa se presenta como la clave para superar este desafío. Muchos proyectos de desarrollo organizacional carecen de un impacto sostenible, lo que subraya la urgencia de analizar la situación actual. Se propone una descripción clara de perfiles para definir roles y responsabilidades, mejorar la calidad educativa a través de la evaluación y desarrollo de planes de mejora, promover el progreso y optimizar el desempeño en áreas clave.

Según Google Trends y la validación Scopus 2023, los países con mayor interés en el tema de desarrollo organizacional (DO) incluyen a Guatemala, El Salvador, Nicaragua, entre otros (ver Figura 03). Este patrón refleja un interés continuo en la región y resalta la relevancia y la necesidad de abordar los desafíos organizacionales en estos contextos específicos.

**Figura 3**

*Desarrollo organizacional: interés por países*



*Nota.* Fuente: Google trends repositorio por países 2023.

La Asociación Educativa Adventista Puno, integrada por catorce instituciones educativas que atienden los niveles secundario, primario y preescolar en el departamento de Puno, se distingue por su compromiso de brindar capacitación continua a docentes y directivos. Esta investigación se centró en áreas críticas como el liderazgo, la gestión educativa y el desarrollo organizacional, que son reconocidos como componentes esenciales en la transformación educativa actual. La sociedad actual exige instituciones educativas eficientes y sostenibles, imponiendo a las escuelas a adaptarse a las exigencias de la gestión moderna (Sardon, 2017). Este enfoque integral refleja el compromiso de la Asociación Educativa Adventista Puno con la mejora continua y la adaptación a las necesidades cambiantes del entorno educativo.

Respecto al problema de investigación análogo al objetivo, surge la necesidad de comprender la influencia del liderazgo transformacional y la gestión educativa en el desarrollo organizacional dentro de la AEAP. A pesar de los continuos esfuerzos por mejorar estos aspectos, falta información concreta y directa sobre cómo y en qué medida estas variables

contribuyen al desarrollo organizacional. La falta de conocimiento limita la aplicación de estrategias efectivas para optimizar el crecimiento y la eficiencia institucional. En este sentido, el presente estudio tiene como objetivo determinar la relación e impacto del liderazgo transformacional y la gestión educativa en el desarrollo organizacional de la Asociación Educativa Adventista Puno (AEAP). Investigaciones anteriores examinaron el impacto del liderazgo transformacional en varios contextos y demostraron que este enfoque de liderazgo tiene un impacto significativo (Alshahrani et al., 2024).

### **Planteamiento y Formulación del Problema**

¿En qué medida el liderazgo transformacional y la gestión educativa predicen en el desarrollo organizacional de la Asociación Educativa Adventista Puno?

¿En qué medida el liderazgo transformacional predice en el bienestar organizacional de la Asociación Educativa Adventista Puno?

¿En qué medida el liderazgo transformacional predice en la eficacia organizacional de la Asociación Educativa Adventista Puno?

¿En qué medida la Gestión educativa predice en el bienestar organizacional de la Asociación Educativa Adventista Puno?

¿En qué medida la Gestión Educativa predice en el cambio organizacional de la Asociación Educativa Adventista Puno?

¿En qué medida la Gestión Educativa predice en la eficacia organizacional de la Asociación Educativa Adventista Puno?

## **Finalidad e Importancia de la Investigación**

### ***Propósito***

El propósito principal consiste en investigar la interrelación entre liderazgo, gestión educativa y desarrollo organizacional (DO), con el fin de brindar información esencial para fortalecer la eficacia y sostenibilidad de la organización educativa en cuestión. La investigación en el campo del desarrollo organizacional tiene como objetivo identificar estrategias que faciliten la adaptación y el crecimiento de las organizaciones, siendo crucial en este proceso el liderazgo transformacional al promover la innovación y el cambio positivo (Barbón & Fernández, 2018).

Paralelamente, este estudio busca identificar componentes específicos del liderazgo transformacional (LT) y la gestión educativa que contribuyen al progreso organizacional. Además, se examina la influencia del liderazgo transformacional en el desarrollo organizacional de la Asociación Educativa Adventista de Puno. Al mismo tiempo, se evalúa la efectividad de la gestión educativa analizando cómo las prácticas en este ámbito inciden en el desarrollo organizacional de la institución. A partir de los resultados obtenidos se realizarán recomendaciones para optimizar tanto el liderazgo como la gestión educativa, con el objetivo de fortalecer el desarrollo organizacional de la institución (Dávila-Morán & Del Carmen Agüero-Corzo, 2023).

Ozuna et al. (2020) afirma que la influencia del líder da sentido esta misión, cataliza el potencial de los seguidores y desencadena procesos de automotivación en el grupo. La investigación en liderazgo transformacional, gestión educativa y desarrollo organizacional tiene como objetivo mejorar el liderazgo, promover la innovación y la mejora continua, optimizar el desempeño y fortalecer la adaptabilidad en entornos educativos y organizacionales. Este

conocimiento es esencial para el crecimiento y el éxito sostenible de instituciones y empresas.

### ***Relevancia Social***

La investigación destaca la relevancia social al examinar la relación entre liderazgo transformacional, gestión educativa y desarrollo organizacional y demostrar mejoras en la calidad educativa de la AEAP. El estudio sugiere que estas variables pueden crear un ambiente motivador para los estudiantes y tener un impacto positivo en su crecimiento personal y rendimiento académico. Además, formar líderes eficaces se destaca como clave para estimular la motivación, promover la innovación y contribuir al éxito y desarrollo sostenible de las organizaciones (Ordóñez et al., 2022).

La relevancia de esta investigación se centra en su capacidad para crear un impacto positivo y fortalecer tanto a instituciones como a empresas. Este fortalecimiento contribuye a mejorar la economía y generar empleos, y las instituciones sólidas son cruciales para el progreso económico y social al fomentar cambios positivos que impacten la rentabilidad (Econ, 2022a). Las perspectivas de liderazgo examinadas tienen el potencial de estimular la innovación y promover cambios positivos en diversas áreas de la sociedad. Estas perspectivas promueven la creatividad, la colaboración y el pensamiento crítico como herramientas esenciales para resolver problemas sociales y, por tanto, desempeñan un papel crucial en la mejora de la calidad de vida.

En síntesis, la investigación en liderazgo transformacional, gestión educativa y desarrollo organizacional juega un papel socialmente significativo en la mejora de la educación, el desarrollo de líderes competentes, la promoción del desarrollo organizacional, el fomento de la innovación y la creación de cambios positivos. Esta serie de áreas de estudio tiene la capacidad de generar un impacto positivo en diversos aspectos sociales, promoviendo así el crecimiento y desarrollo sostenible (Flores et al., 2021).

## **Relevancia Pedagógica**

En este sentido, estos enfoques tienen el potencial de influir positivamente en el desarrollo profesional de los docentes. Un liderazgo transformador que ponga énfasis en la formación continua y el progreso del personal educativo puede fortalecer la motivación y el compromiso de los docentes con sus tareas. Favoreciendo una mejora en la calidad del proceso de enseñanza (De la Cruz et al., 2023). La importancia pedagógica de este estudio radica en su capacidad de brindar información específica que contribuya a optimizar las prácticas pedagógicas, fortalecer la formación de liderazgo y en definitiva elevar la calidad general de la educación que ofrece la Asociación Educativa Adventista de Puno.

## **Objetivos de la Investigación**

### ***Objetivo General***

Determinar en qué medida el liderazgo transformacional y la gestión educativa predicen en el desarrollo organizacional de los trabajadores de la Asociación Educativa Adventista Puno, 2019.

### ***Objetivos Específicos***

Determinar en qué medida el liderazgo transformacional predice en el bienestar organizacional de la Asociación Educativa Adventista Puno, 2019.

Determinar en qué medida el liderazgo transformacional predice en el cambio organizacional de la Asociación Educativa Adventista Puno, 2019.

Determinar en qué medida el liderazgo transformacional predice en la eficacia organizacional de la Asociación Educativa Adventista Puno, 2019.

Determinar en qué medida la gestión educativa predice en el bienestar organizacional de la asociación Educativa Adventista Puno, 2019.

Determinar en qué medida la gestión educativa predice en el cambio organizacional de la Asociación Educativa Puno, 2019.

## **Hipótesis de Estudio**

### ***Hipótesis Principal***

El liderazgo transformacional y la gestión educativa predicen significativamente en el desarrollo organizacional de la Asociación Educativa Adventista Puno, 2019.

### ***Hipótesis Derivadas***

El liderazgo transformacional predice significativamente en el bienestar organizacional de la Asociación Educativa Adventista Puno, 2019.

El liderazgo transformacional predice significativamente en el cambio organizacional de la Asociación Educativa Adventista Puno, 2019.

El liderazgo transformacional predice significativamente en la eficacia organizacional de la Asociación Educativa Adventista Puno, 2019.

La gestión educativa predice significativamente en el bienestar organizacional de la Asociación Educativa Adventista Puno, 2019.

La gestión educativa predice significativamente en el cambio organizacional de la Asociación Educativa Adventista Puno, 2019.

## **Variables de Estudio**

### ***Variable Predictora/Independiente***

Liderazgo transformacional y gestión educativa.

### ***Variable Criterio/Dependiente***

Desarrollo organizacional.

### Operacionalización de Variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Definición operacional/ Valoración
Liderazgo transformacional	Consideración individual	Atención personalizada	1 al 17	Consideración individual, influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual, tolerancia psicológica
		Consideración de desarrollo del personal		
		Entrenamiento para la labor docente		
		Realimentación personalizada de las políticas de gestión		
	Influencia idealizada	Influencia optimista		
		Comunicación eficaz		
		Transmisión de confianza		
		Compromiso del personal		
	Motivación inspiradora	Motivación a la difusión de valores		
		Motivación al logro de objetivos		
		Motivación al desarrollo de identidad		
	Estimulación intelectual	Estimulación a la innovación		
		Estimulación a la crítica constructiva		
		Estimulación a la adquisición de nuevos conocimientos.		
	Tolerancia psicológica	Tolerancia de los errores de los docentes		
		Tolerancia a la antipatía		
Tolerancia a los conflictos de los docentes				
Gestión	Gestión institucional	Misión institucional	18 al 48	Gestión institucional, gestión pedagógica, gestión administrativa
		Elaboración de misión institucional		
		Visión institucional		
		Compromiso colectivo		
		Elaboración y revisión del PEI		
		Diagnóstico de la Institución y el FODA		
		Implementación de proyectos educativos en el PEI		
		Gestión de convenios		
		Planificación de la programación anual		
		Promoción de alianzas		

Educativa	Gestión pedagógica	Recursos económicos		
		Evaluación de la gestión educativa		
		Predisposición y propuesta pedagógica		
		Desarrollo de los aprendizajes significativos		
		Participación docente		
		Uso de materiales didácticos		
		Actitud del docente		
	Gestión Administrativa	Gestión de procesos		
		Comportamiento organizacional		
		Estructura y reglas de control		
		Conocimiento del diseño y sistema		
		Comunicación interpersonal y ambiente de trabajo		
		Trámites administrativos y selección		
Desarrollo Organizacional	Bienestar Organizacional	Cambio Institucional	49 al 75	Bienestar organizacional, cambio organizacional, eficacia organizacional
		Equipamiento de los servicios básicos		
		Reconocimiento al personal por la labor destacada		
		Reconocimiento de la puntualidad		
		Participación activa		
		Práctica del deporte		
		Alimentación adecuada		
	Salud del personal			
	Cambio organizacional	Planificación de cambios		
		Acciones innovadoras		
		Creatividad laboral		
		Mejoras en la infraestructura		
		Contribución al cambio		
		Consenso para el cambio		
		Compromiso docente		
		Contribución a la extensión laboral		
		Participación en actividades		
	Participación en experiencias exitosas			

	Eficacia Organizacional	Aplicación de estrategias		
		Participación en proyectos innovadores		
		Elaboración de programas		
		Cumplimiento de Jornada laboral		
		Eficiencia laboral		
		Planificación de actividades		
		Cumplimientos de acuerdos		
		Difusión para captar alumnos		

## **Fundamento Teórico de la Investigación**

### **Marco Teórico**

Se efectuó filtros en Scopus, DINA, biblioteca virtual, en Scielo de 138 artículos se filtró 68, de Redalyc de 21354 artículos a 1897, Dialnet de 2149 artículos se filtró a 215 a partir del año 2020 en adelante, de un total de 19,769 artículos. Se describen seis palabras clave: Liderazgo transformacional, gestión educativa y desarrollo organizacional, se identificó las bases de datos, trabajé con EBSCO, American Doctoral dissertations, ERIC, Educación Research complet, fuente académica, Educ. Scielo, Redalyc, Dialnet.

### ***Liderazgo Transformacional***

Según Econ (2023a), el liderazgo transformacional (LT) se entiende como un proceso de influencia a través del cual los líderes motivan a sus empleados a modificar su percepción e interpretar los desafíos y oportunidades como vehículos para su desarrollo personal. Bass (1985), a su vez, describe este estilo de liderazgo como aquel que evoca cambio y conciencia en los seguidores, instándolos a priorizar el bienestar colectivo sobre los intereses personales, y se basa en principios y valores morales fundamentales, como la integridad, justicia y libertad.

Álava-Atiencie y Quinde-Lituma (2023) afirman que este enfoque estimula mayores niveles de pensamiento y establecimiento de objetivos en los seguidores, motivándolos a seguir nuevos caminos para alcanzar sus objetivos. Según la Asociación Interciencia (2017), el liderazgo transformacional se caracteriza por su capacidad de influir en los equipos y personas dentro de una organización con el objetivo de provocar comportamientos específicos y lograr objetivos organizacionales.. Este enfoque implica establecer una nueva perspectiva entre los seguidores, cambiando tanto su percepción personal como su visión de los desafíos y

oportunidades (Styles et al., 2023), El liderazgo implica la capacidad de estimular y alentar a las personas a trabajar juntas y realizar tareas específicas.

Avolio y Bass (2004) enfatizan que el liderazgo transformacional (LT) ejerce una influencia transformadora de percepción y es esencial para movilizar, mejorar y superar las oportunidades y desafíos del entorno desde nuevas perspectivas. Las investigaciones se llevaron a cabo en una amplia gama de disciplinas que incluyen psicología, sociología, educación, gestión, medio ambiente, economía, comunidades entre otras. En este contexto, se concibe por liderazgo a la capacidad de ejercer influencia sobre grupos o individuos dentro de una organización con un objetivo orientado a realizar determinadas acciones.

En el ámbito educativo, los cambios observados en los centros son fruto de la intervención de personas con cualidades de liderazgo, ya que son capaces de ejercer una influencia significativa en aspectos que van desde la estructura organizativa hasta la gestión de la enseñanza - aprendizaje (Álamo & Falla, 2023b). El liderazgo transformacional (LT) juega un papel fundamental a la hora de promover la participación activa de los miembros del grupo y promueve valores como la honestidad, la empatía, la cercanía y la confianza mutua. En este entorno, destaca la relevancia de un equipo multidisciplinario frente a dependencia de un solo líder que trabaje en conjunto para mejorar los resultados en un entorno que presenta desafíos importantes (Medina et al., 2022).

Las teorías del liderazgo evolucionan desde características individuales hasta modelos complejos. La investigación avanzada enriquece la comprensión del liderazgo como un fenómeno complejo.

**Teorías del Liderazgo.** Respaldado por Rojas et al. (2016a) destaca su conceptualización como una competencia profesional para guiar y fortalecer equipos hacia un propósito, mediante relaciones motivadoras e inspiradoras. A lo largo de la historia, pensadores como Platón, Aristóteles y Maquiavelo han abordado este tema, aunque las investigaciones sistemáticas se iniciaron en el siglo pasado.

***Teoría de Líderes Carismáticos.*** Bass (1985) propuso la teoría del liderazgo transformacional (LT), basada principalmente en la concepción de líderes carismáticos. Esta teoría sostiene que los líderes transformacionales tienen características carismáticas que les permiten inspirar y motivar a sus seguidores.

***Teoría del Modelo de los Cuatro Componentes.*** James MacGregor Burns, seguido por Bernard Bass y Bruce Avolio, identificaron los cuatro elementos fundamentales del liderazgo transformacional. Estos incluyen: inspiración motivacional que impulsa a los seguidores a alcanzar su máximo potencial y desempeño; influencia idealizada, en la que el líder sirve como modelo a seguir, siendo admirado por los seguidores; estimulación intelectual, que promueve la creatividad y el pensamiento crítico; y consideración individual, que se centra en las necesidades y el desarrollo personal de cada seguidor (Bass, 1997).

***Teoría del Cambio Transformacional.*** Según Yukl (1999), el liderazgo transformacional está directamente relacionado con la capacidad del líder para gestionar e impulsar el cambio dentro de las organizaciones. En este enfoque, los líderes transformacionales actúan como agentes de cambio al inspirar y motivar a sus seguidores a adoptar nuevas perspectivas y prácticas.

***Teoría de los Niveles de Liderazgo.*** La teoría desarrollada por Bernard Bass y Riggio (2006) propone que el liderazgo transformacional puede expresarse en diferentes niveles, desde el individual hasta el colectivo y el organizacional. Estas teorías proporcionan un marco conceptual que nos permite analizar cómo el liderazgo transformacional puede impactar positivamente tanto a nivel individual como organizacional y promover una transformación significativa y un desempeño superior. Es importante señalar que el campo del liderazgo transformacional evoluciona continuamente y que investigaciones futuras pueden proporcionar perspectivas adicionales valiosas.

***Dimensiones.*** Según Bass y Avolio (1985), la teoría del liderazgo transformacional incluye dimensiones fundamentales como la influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual, la consideración individual y la tolerancia psicológica. Según Medina et al. (2023) estos componentes están indisolublemente vinculados y son interdependientes, manifestándose en acciones destinadas a motivar a los empleados a superar las expectativas, fortalecer la confianza y priorizar los intereses del grupo a expensas de los intereses individuales.

***Consideración Individualizada.*** Desde la perspectiva de Udin (2023a), la consideración individualizada se refiere a la capacidad del líder para interactuar con cada empleado de manera personalizada, cuidando el desarrollo de sus necesidades específicas e inculcándole un sentido de justicia y un alto nivel de confianza. El líder centra su atención en necesidades especiales para promover el desarrollo de cada empleado y potenciar sus cualidades brindando apoyo socioemocional, guiándolos y facilitando su crecimiento y desarrollo. Los líderes ejemplares se destacan por ser oyentes activos y comunicadores eficaces.

***Motivación Inspiracional.*** Hauth et al. (2023), describen la motivación inspiradora como la capacidad de proyectar una visión optimista y atractiva del futuro, reforzando la confianza en las capacidades del equipo y moldeando su percepción de las realidades organizacionales. Los líderes tienen la habilidad de inspirar a su equipo, dando sentido a su trabajo y creando una perspectiva de futuro tanto para los empleados como para la organización. Este tipo de liderazgo demuestra la capacidad de alentar a las personas a lograr un desempeño excepcional articulando una visión clara para el futuro y convenciéndolos de su capacidad para lograr las metas establecidas. Según (Udin, 2023b) y la investigación de Dávila-Morán y Del Carmen Agüero-Corzo, (2023), los líderes transformacionales se enfocan en mejorar las necesidades y motivaciones de sus seguidores, tanto a nivel organizacional como personal para lograr cambios significativos. En este contexto, el líder inspira a los empleados fomentando una alta creatividad brindándoles una atención individual, lo que los anima a participar en la definición de objetivos claros.

***Carisma e Influencia Idealizada.*** De acuerdo con Econ (2023b), la influencia idealizada se refiere a la capacidad de otorgar a los seguidores un propósito trascendente y fomentar una fuerte identificación con principios éticos y altos estándares de comportamiento. Esta definición se refiere a un modelo que puede diseñar una perspectiva y un objetivo para compartir con sus seguidores. Los líderes de este tipo se caracterizan por el carisma; personas en las que puedes confiar, que actúan con honestidad, reconocen los éxitos y gestionan situaciones difíciles con su equipo. En este contexto, según Álamo y Falla (2023c), este tipo de liderazgo se manifiesta en dos vertientes e incluye tanto las características personales del líder, que incluyen un sentido de propósito, una visión y un objetivo, siendo su cualidad principal la confianza y el respeto.

Udin (2023c) describe la influencia idealizada como la capacidad del líder para comunicar claramente sus valores y creencias, creando así un sentido de propósito y misión común dentro del equipo. El líder influye en los empleados creando una visión clara, moral y ética, y al ser coherente con ella, garantiza que los empleados respeten profundamente a los líderes transformacionales.

***Estimulación Intelectual.*** Según Econ (2023c), el líder transformacional se caracteriza por empoderar a los demás, promover la estimulación intelectual y fomentar la innovación. Esto permite a los empleados desarrollar habilidades cognitivas, cuestionar ideas, encontrar soluciones creativas y abordar los problemas de manera constructiva. Este enfoque también sugiere evitar la crítica pública al corregir errores individuales. Hermosilla et al.(2016) definen la estimulación intelectual como el cuestionamiento de creencias profundamente arraigadas y de la situación actual, enfatizan la capacidad de promover la inteligencia, la razón y la lógica en la resolución de problemas.

En educación, el líder transformacional tiene un impacto significativo en los estudiantes y contribuye al desarrollo de futuros líderes. Requieren de un instructor con autoridad ética, y en esta dimensión, los líderes fomentan la creatividad y la innovación, reformulando y aplicando nuevos métodos. Sin embargo, este impacto no sería posible sin una educación sólida en valores que un líder organizacional promueve a través de la innovación, propiciando cambios en actitudes, valores y virtudes compartidas con el objetivo de promover el cambio social e intergeneracional (del Carpio & Rodríguez, 2022).

**Tipos de Líderes Transformacionales.** Según Burns (1978), los líderes transformacionales se dividen en tres tipos: el líder cognitivo, que cambia activamente el entorno con una clara conciencia de su objetivo; el líder reformador, centrado en la

planificación estratégica, la ética y habilidades políticas; y el líder revolucionario, caracterizado por el compromiso total con una causa, la promoción de la conciencia social y política y la búsqueda de un cambio radical. Estos tipos de liderazgo aspiran a generar transformaciones profundas en las estructuras sociales y políticas.

### ***Gestión Educativa***

La gestión educativa se define como un proceso integral y estratégico que busca el desarrollo coherente de la institución. Este enfoque implica definir metas, acciones y prioridades que comprometan a todos los actores de la organización según las particularidades del modelo educativo ofrecido (Arulampalam et al., 2023). Asimismo, este concepto se inserta en el marco de las políticas y estrategias globales de la institución. Según Barraza & Gómez (2017a), la gestión educativa también está orientada a la adquisición de conocimientos, con el propósito de asegurar la sostenibilidad organizacional a través de la adaptación constante al entorno cambiante. Identificar oportunidades, necesidades y amenazas importantes es crucial para desarrollar enfoques transformadores que impulsen mejoras en la educación.

Barbón y Fernández (2018) enfatizan que alinear las prácticas estratégicas de gestión educativa con elementos como la gestión del conocimiento, la creatividad, la investigación científica y la tecnología, de acuerdo con los lineamientos internacionales, es esencial para enfrentar los desafíos venideros. Por otro lado, Acosta (2015) plantea que la teoría de la administración general representa un enfoque integral del desarrollo organizacional, la gestión y las políticas públicas, en el que los criterios de calidad actúan como indicadores para medir el nivel de cumplimiento de los requisitos y expectativas de los principales actores del servicio de educación superior.

La evaluación integral de una institución implica verificar condiciones que consideren un enfoque integral del sistema educativo en el que interactúan personas, procesos y recursos. La gestión administrativa incluye elementos como planificación, organización, control y dirección, es responsabilidad de la administración de la institución. Desde otra perspectiva, la gestión educativa es responsable de llevar a cabo la misión y las actividades operativas de una institución respondiendo a las necesidades educativas de la sociedad. El plan operativo, a su vez, actúa como un mecanismo de gestión estratégica destinado a consolidar los objetivos institucionales y monitorear su cumplimiento en base a criterios predefinidos (Ramírez-Arévalo et al., 2021). En síntesis, el éxito o fracaso de las innovaciones en la gestión educativa depende directamente de cómo los diferentes actores educativos comprenden, reinterpretan y concretan los cambios propuestos (Palacio et al., 2022).

Según Guerra et al. (2022) la gestión educativa implica ejecutar acciones organizativas bajo supervisión y control para alcanzar objetivos a través de la planificación y coordinación. Yanto et al. (2022) destacan la importancia de la educación multicultural, que se basa en la filosofía posmoderna, que promueve un enfoque contextual y sociocultural del aprendizaje. Este enfoque integra la diversidad cultural en los procesos educativos, promueve el respeto a las diferencias y busca desarrollar la competencia intercultural en los estudiantes, con un objetivo centrado en la equidad y la justicia social.

**Dimensiones de la Gestión Educativa.** Según Cassasus (1999), la gestión educativa incluye tres dimensiones principales: administrativa, institucional y pedagógica. Estas áreas no solo son interdependientes, sino que también son cruciales para la planificación e implementación de medidas de política educativa.

**Gestión Institucional.** Moreno (2024) afirma que la gestión institucional juega un

papel fundamental para garantizar que las próximas generaciones de estudiantes tengan acceso a una educación de calidad en el país. Además, se destaca que esta gestión es una herramienta indispensable para el logro de los objetivos de la organización. Barraza y Gómez (2017b), señalan que la eficacia de la gestión educativa tiene impacto directo en el desarrollo institucional y es fundamental para la implicación y empoderamiento del personal. Además, resaltan que la adecuada estructuración y asignación de responsabilidades, así como las regulaciones explícitas e implícitas, influyen significativamente en la coordinación de acciones al interior de la comunidad educativa, asegurando el eficaz funcionamiento de la entidad.

***Gestión Pedagógica.*** Según Gardner, H. (2006), la gestión pedagógica implica la mejora continua de los métodos de enseñanza, evaluación y desarrollo curricular. Casassus (1999) lo conceptualiza como un aprendizaje para asegurar la supervivencia de la organización, enfatizando la importancia de la conexión con el entorno. La gestión debe centrarse en la interrelación con el contexto e identificar oportunidades y amenazas (Barraza & Gómez, 2017c). Esta es una actividad proactiva que se adapta a los cambios y es esencial en el proceso de aprendizaje educativo.

***Gestión Administrativa.*** Describe cómo el conjunto de actividades tiene como objetivo lograr resultados específicos de manera eficiente y rentable. Esto requiere seleccionar las acciones más adecuadas según los objetivos planificados y los recursos existentes, asegurando su uso óptimo (Incendios & Victoria, 2022). La gestión administrativa está asociada al objetivo de alinear las metas individuales con las de la institución y tomar decisiones basadas en medidas concretas. Esto incluye asignar roles, evaluar el desempeño y preservar activos tanto a nivel individual como institucional. En resumen, la gestión educativa describe

detalladamente la planificación de objetivos y procesos, implementa la visión definida, verifica y evalúa resultados para asegurar el cumplimiento de las metas, y finalmente, actúa analizando y corrigiendo posibles inconsistencias y proponiendo mejoras a los procesos existentes (Barraza & Gómez, 2017d).

**Características de la Gestión Educativa Estratégica.** Según, Barbón Pérez y Fernández Pino (2018), destaca por formar educadores, fomentar la colaboración en equipo con una visión compartida, estimular la innovación, mejorar las habilidades profesionales, establecer culturas organizacionales alineadas con una perspectiva futuro, promover la participación y el compromiso, realizar intervenciones sistemáticas y estratégicas para alcanzar objetivos y metas educativas. En definitiva, su perspectiva está orientada a la mejora constante a través de la planificación anticipada y la ejecución de acciones concretas.

### ***Desarrollo Organizacional***

Ordóñez et al. (2022) destaca la necesidad de una adaptación continua a cambios de paradigmas y condiciones del entorno político, social y cultural. En un mundo globalizado con rápidas transformaciones, la innovación y nuevas tecnologías impactan tanto a los trabajadores internos como a los consumidores externos, según Econ (2022b). Para promover el desarrollo organizacional, es esencial la comprensión del liderazgo, concebido como un proceso que impacta tanto las actividades individuales como las colectivas.

El desarrollo organizacional (DO) está orientado a cambios planificados de acuerdo a las necesidades de la organización (Aguayo, 2021). Se trata de medidas encaminadas a mejorar las relaciones interpersonales, los aspectos económicos, la dinámica de grupo y el desarrollo de equipos humanos para lograr una gestión exitosa. La planificación estratégica es esencial para el avance institucional (Garbanzo-Vargas, 2016a).

Sallán et al. (2020) enfatizan la importancia de abordar y prevenir problemas contextualizados, adaptar las recomendaciones a las necesidades específicas de la situación. Por otro lado, Cross (2010) proporciona pautas enfocadas a optimizar la calidad del aprendizaje informal en las organizaciones. Estos incluyen legitimar este tipo de aprendizaje en el entorno organizacional, resaltar su relación con las tareas laborales, promover la confianza, la colaboración y las conexiones interpersonales, reducir las barreras que dificultan el diálogo y la experimentación, mejorar el entorno de aprendizaje organizacional, capacitar a los empleados en habilidades de aprendizaje autónomo y el fomento de la innovación.

Según la perspectiva de Ordóñez et al. (2022). El Desarrollo Organizacional (DO), es percibido como una estrategia basada en las ciencias del comportamiento; busca comprender, modificar y desarrollar a los empleados para lograr efectividad. Diversas definiciones coinciden en que el desarrollo organizacional (DO) es un proceso centrado en las personas, que apunta al bienestar individual y profesional, así como a lograr el éxito global de la organización. Se basa en procesos como el liderazgo, el empoderamiento y el trabajo en equipo, facilitando el cambio y la innovación para anticipar amenazas y aprovechar oportunidades (Flores et al., 2021).

## **Tabla 1**

### *Beneficios y limitaciones del desarrollo organizacional*

Beneficios y limitaciones del DO	
- Cambio a través de la organización	- Mayor motivación
- Mayores requerimientos de tiempo	- Gasto considerable
- Aumento de la productividad	- Retraso del periodo y retribución
- Mayor calidad del trabajo	- Posible fracaso

- 
- |  |   |
|--|---|
| - Mayor satisfacción laboral                     | - Posible invasión de la privacidad                       |
| - Mayor trabajo en equipo                        | - Posible daño psicológico                                |
| - Mayor resolución de conflictos                 | - Conformidad potencial                                   |
| - Compromiso con los objetivos                   | - Hincapié en los procesos grupales más que en desempeño. |
| - Mayor disposición al cambio                    | - Posible ambigüedad conceptual                           |
| - Disminución de inasistencias                   | - Dificultades en la evaluación                           |
| - Menor rotación                                 | - Incompatibilidad cultural                               |
| - Formación de individuos y grupos que aprenden. |   |
- 

Fuente: Newstrom (2007).

### **Teorías del Desarrollo Organizacional.**

#### ***La Teoría del Campo de Fuerzas Opuestas Aplicado al Cambio Social de Kurt Lewi.***

Esta teoría fue la base para la creación del grupo T. Su planteamiento metodológico inicial consistió en asignar a cada grupo un observador, encargado de registrar las interacciones entre sus miembros. Al final de cada jornada, los observadores se reunían con el equipo de trabajo para presentar un informe detallado de las observaciones realizadas (Asiva Noor Rachmayani, 2015). Sus características fundamentales incluyen la participación, planificación, acción y evaluación.

***La Teoría del Desarrollo Organizacional de Warren Bennis y Richard Beckhard.*** El desarrollo organizacional (DO), se ha consolidado como una herramienta fundamental para facilitar el cambio y mejorar la efectividad de las organizaciones, particularmente en un contexto de intensa competencia nacional e internacional.

#### ***Teoría del Aprendizaje Organizacional de Chris Argyris y Donald Schon (1978).***

Destaca la importancia de la capacidad de aprendizaje de una organización para adaptarse y evolucionar continuamente. Destaca la necesidad de identificar y corregir errores, reflexionar y mejorar constantemente, lo que ofrece la ventaja de aumentar la adaptabilidad y promover la

innovación.

***Teoría del desarrollo Organizacional Positivo a Organización.*** La atención se centra en identificar y fortalecer las fortalezas de una organización para impulsar un cambio positivo. Destaca la importancia de la colaboración y el reconocimiento, con el objetivo de mantener una cultura positiva y aumentar el compromiso. Si bien estas teorías han influido considerablemente en la gestión del cambio y la cultura organizacional, es crucial reconocer que sus beneficios pueden variar según el contexto y la implementación específica.

### **Dimensiones del Desarrollo Organizacional.**

***Bienestar Organizacional.*** Se describe como la capacidad de una organización para promover y mantener el más alto nivel de bienestar físico, psicológico y social de sus empleados en cualquier tipo de trabajo. En contraposición, los desórdenes organizacionales representan el opuesto del bienestar, siendo una condición caracterizada por el malestar de los empleados (Torri & Toniolo, 2010). Los principales componentes que comprenden las dimensiones clave del bienestar organizacional, que deben ser gestionados para su sostenibilidad, incluyen: la satisfacción con la organización, el compromiso con los objetivos organizacionales, el sentido de pertenencia a un equipo, el deseo de asistir al trabajo, el nivel de implicación, la autoeficacia percibida, el reconocimiento de la organización y una relación equilibrada entre el trabajo y la vida personal; las relaciones interpersonales satisfactorias e imagen positiva de la dirección de la organización (De Simone, 2014; Wall et al. 2021).

***Cambio Organizacional.*** La gestión eficaz del cambio organizacional ayuda a optimizar los procesos, eliminar tareas redundantes o innecesarias y mejorar la eficiencia general. Superar las resistencias al cambio facilita la implementación de metodologías de trabajo más eficientes y productivas, favoreciendo un uso más eficiente de los recursos y una

mayor productividad (Sánchez-Huamán et al. 2023)

***Eficacia Organizacional.*** Es un aspecto fundamental y uno de los principales objetivos de las organizaciones en términos de gestión. Según Gaspar (2010), se define como la relación entre los recursos utilizados y el logro de los objetivos organizacionales. En este contexto, la efectividad organizacional se basa en indicadores de éxito que permiten a las organizaciones dirigir sus actividades y alcanzar sus objetivos, dictados por la presión competitiva del mercado en el que operan.

## **Marco Conceptual**

### ***Bienestar Organizacional***

Se refiere a la protección y promoción del bienestar físico, emocional y psicológico de los miembros de una entidad. Incluir el establecimiento de un ambiente de trabajo saludable, la promoción de la satisfacción laboral y armonía entre el trabajo y la vida personal.

### ***Cambio Organizacional***

La gestión eficaz del personal directivo implica identificar el momento adecuado para cambios en el diseño u operación de una organización, así como aplicar estrategias para conducir efectivamente el proceso de cambio (Garbanzo-Vargas, 2016b).

### ***Consideración Individual***

El líder transformacional impulsa el desarrollo personal de cada seguidor, adaptándose a sus necesidades únicas. Este enfoque no solo busca el crecimiento individual, sino también beneficia a la organización a través de un mejor compromiso y desempeño (Franco et al., 2023a).

### ***Capital Humano***

El capital humano, esencial en una empresa, se refiere a la fuerza laboral que impulsa la productividad para crear bienes o servicios, satisfaciendo necesidades y generando ganancias.

### ***Desarrollo Organizacional***

Es una estrategia que involucra a todos los miembros de una organización, tiene en cuenta su cultura y ejecuta un plan de cambio basado en un diagnóstico. Su objetivo es optimizar la eficiencia y la eficacia, ampliando la capacidad de respuesta a las demandas tanto internas como externas. Este enfoque requiere un fuerte sentido de propiedad por parte de las autoridades y los empleados (Theodoridis & Kraemer, 2019).

### ***Estimulación Intelectual***

El líder capacita a otros para mejorar sus capacidades intelectuales trabajando para resolver problemas organizacionales (Econ, 2023d).

### ***Eficacia Organizacional***

Evaluación del estado actual de la organización a través de indicadores en cuatro perspectivas: usuario, crecimiento, económica y procesos internos, según la calificación de un trabajador con responsabilidad.

### ***Gestión Administrativa***

Consiste en la eficiente administración de recursos y el cumplimiento de normativas en una institución educativa, con el fin de mejorar la enseñanza-aprendizaje (Barraza & Gómez, 2017e)

### ***Gestión Institucional***

La gestión institucional implica establecer una dirección clara y consensuada de los objetivos educativos, fijando metas encaminados a mejorar la institución educativa (Arulampalam et al., 2023).

### ***Gestión Pedagógica***

Se define como un proceso de aprendizaje orientado a la sostenibilidad organizacional, logrado a través de la interacción constante con el entorno. Resulta crucial tener en cuenta la interconexión con el contexto y otras redes externas, identificando oportunidades, necesidades y amenazas para buscar formas adecuadas de aprovechamiento, respuesta o transformación con el objetivo de lograr mejoras continuas (Barraza & Gómez, 2017f).

### ***Influencia Idealizada***

El líder fomenta la confianza en el logro de metas y tareas, demuestra optimismo y presenta una visión para el cambio organizacional. Este enfoque fortalece la cohesión del equipo ya que los miembros se sienten privilegiados de estar bajo su liderazgo, lo que aumenta su compromiso con el líder (Econ, 2023e).

### ***Líder***

El liderazgo se refiere a la capacidad de inspirar y motivar a las personas para que colaboren y realicen tareas específicas (Styles et al., 2023).

### ***Liderazgo Transformacional***

Tiene como objetivo influir positivamente en el desarrollo personal de los empleados a través de la motivación interpersonal, basándose en cinco principios: inspiración, motivación,

estimulación intelectual, influencia idealizada y consideración individualizada (Medina et al., 2022).

### ***Liderazgo Transformacional Docente***

Es una construcción vital el estilo de liderazgo organizacional que actúa para mejorar el desempeño docente a través del refuerzo psicológico (Talib et al., 2019).

### ***Liderazgo Innovador***

Es un liderazgo proactivo que propone cambios transformadores, orientados al desarrollo moderno y viables, basados en una visión holística del futuro (Garbanzo-Vargas, 2016c).

### ***Liderazgo Ético***

El liderazgo ético, al priorizar la delegación de autoridad a través de relaciones de amistad y confianza, fomenta un ambiente positivo y promueve la responsabilidad social corporativa (RSC) y la comunicación interpersonal (Torner, 2023).

### ***Motivación Inspiradora***

Implica que el líder desarrolle y comunique una visión clara y atractiva, fomentando un espíritu de equipo centrado en la consecución de objetivos comunes (Perilla-Toro & Gómez-Ortiz, 2017).

### ***Teoría de Liderazgo***

La teoría de rasgos destaca características personales como determinantes. Por otro lado, la teoría de contingencia sugiere que diferentes situaciones exigen estilos variables (Torner, 2023).

### ***Tolerancia Psicológica***

El líder utiliza el humor como estrategia para afrontar situaciones complicadas, gestionar el estrés y fomentar un ambiente organizacional positivo. Esta práctica fomenta la tolerancia hacia los errores, promueve la colaboración y eleva el ánimo del grupo (Franco Medina et al., 2023b).

## **Metodología de la Investigación**

### **Tipo de Estudio**

La investigación se enmarca en una perspectiva cuantitativa, sin experimentación y de tipo transversal. Es cuantitativo mediante el uso de recopilación de datos en formato digital, medible y estandarizado. Los datos fueron examinados e interpretados mediante técnicas, facilitando la verificación de hipótesis y la generalización de los resultados a un contexto más amplio (Rojas, 2016b).

### **Diseño de Investigación**

El estudio se enmarca en un diseño no experimental de carácter predictivo y corte transversal. Este enfoque se centra en predecir una variable criterio a partir de uno o más predictores (Ato et al., 2013).

El diseño de investigación propuesto involucra un enfoque transeccional, enfocado en la medición y descripción de las relaciones entre las variables de interés. Las variables expuestas y su interrelación se presentan en un esquema de modelo, donde se exploran diferentes aspectos del liderazgo transformacional, la gestión educativa y el desarrollo organizacional. A continuación, se define y muestra el diseño de investigación con la interrelación de las variables expuestas:

Variables Expuestas:

X1: Consideración Individual

X2: Influencia Idealizada

X3: Motivación Inspiradora

X4: Estimulación Intelectual

X5: Tolerancia Psicológica

Y1: Gestión Institucional

Y2: Gestión Pedagógica

Y3: Gestión Administrativa

Y4: Bienestar Organizacional

X: Cambio Organizacional

Y: Eficacia Organizacional

Diseño de Investigación:

Modelo 1: Relación entre Liderazgo Transformacional y Gestión Institucional

X1 -|

|-----> Y1 (Gestión Institucional)

X2 -|

X3 -|

X4 -|

X5 -|

Modelo 2: Relación entre Liderazgo Transformacional y Gestión Pedagógica

X1 -|

|-----> Y2 (Gestión Pedagógica)

X2 -|

X3 -|

X4 -|

X5 -|

Modelo 3: Relación entre Liderazgo Transformacional y Gestión Administrativa

X1 -|

|-----> Y3 (Gestión Administrativa)

X2 -|

X3 -|

X4 -|

X5 -|

Modelo 4: Relación entre Liderazgo Transformacional y Bienestar Organizacional

X1 -|

|-----> Y4 (Bienestar Organizacional)

X2 -|

X3 -|

X4 -|

X5 -|

Este diseño permite explorar cómo diferentes aspectos del liderazgo transformacional se relacionan con aspectos específicos de la gestión educativa y el desarrollo organizacional. El vínculo entre estas variables ofrece una comprensión más detallada de cómo el liderazgo impacta la efectividad y el bienestar en los entornos educativos.

### **Definición de la Población y Muestra**

La muestra se describe como la porción seleccionada de la población de la cual se extrae la información necesaria para realizar la investigación y llevar a cabo la medición y observación de las variables bajo análisis (Rojas,2016c).

Cuatrocientos dos participantes entre docentes y administradores de la Asociación Educativa Adventista Puno.

N	Instituciones	Cantidad
1	Colegio Adventista Puno	60
2	Colegio Adventista Americana	60
3	Colegio Adventista Belén	40
4	Colegio Adventista Luciano Chambi - Desaguadero	15
5	Colegio Adventista Mariscal Castilla - Ilave	20
6	Colegio Adventista Arturo Carcagno - Azángaro	25
7	Colegio Adventista Pedro Kalbermatter - Ayaviri	20
8	Colegio Adventista Los Ángeles – San Antón	11

9	Escuela Adventista Brandeen - Puno	30
10	Escuela Adventista Edén - Juliaca	20
11	Escuela Adventista Los Uros - Puno	10
12	Colegio Adventista Túpac Amaru - Juliaca	60
13	Colegio Adventista Fernando Stahl - Juliaca	30
<hr/>		
TOTAL		402
<hr/>		

### **Técnica de Muestreo**

En el contexto de esta investigación fue crucial la participación activa de 402 empleados afiliados a la Asociación Educativa Adventista. La selección de la muestra se realizó mediante muestreo no probabilístico por conveniencia (Otzen & Manterola, 2017)

Cada individuo incluido en la muestra fue invitado a contribuir al estudio, compartiendo sus perspectivas y experiencias vinculadas a aspectos de liderazgo transformacional, gestión educativa y desarrollo organizacional en sus respectivos contextos laborales.

Cabe destacar que la distribución estratégica de la muestra se realizó específicamente en varias instituciones educativas asociadas a la AEAP. La asignación de participantes por institución se realizó de manera proporcional, teniendo en cuenta la heterogeneidad de entidades educativas presentes en la asociación. Este enfoque sistemático proporcionó representaciones diversas y significativas de la población, incluidos los niveles preescolar, primario y secundario, para enriquecer la perspectiva y reforzar la validez interna de los hallazgos de la investigación.

## **Técnica de Recolección de Datos**

Se procedió a analizar la información recabada, utilizando tres cuestionarios aplicados en Perú. Estos incluyen el instrumento de liderazgo transformacional desarrollado por Leroy Chanducas Zárate, con una confiabilidad de 0.96; el cuestionario de gestión educativa creado por Nuria Rosio Chalco Ochoa, con una confiabilidad de 0.90; y el instrumento de desarrollo organizacional elaborado por Melissa Silva Cruz Ayquipa, con una confiabilidad de 0.879. La aplicación de todos estos instrumentos se realizó entre los trabajadores de la Asociación Educativa Adventista Puno (AEAP) durante los años 2022 y 2023.

### **Plan de Tratamiento de Datos**

Se empleó el software de análisis estadístico SPSS para realizar un examen minucioso de las tablas, en consonancia con los objetivos de la investigación que se centró en el cuerpo docente y administrativo de la Asociación Educativa Adventista Puno (AEAP).

## **Instrumentos para la Recolección de Datos**

En este estudio, se utilizó un enfoque combinado de Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) y Análisis Factorial Exploratorio (AFE) para validar el cuestionario diseñado para evaluar el liderazgo transformacional, la gestión educativa y el desarrollo organizacional.

Una vez realizado el análisis factorial, se evaluó la fiabilidad del instrumento mediante el coeficiente de confiabilidad de Cronbach. Este coeficiente proporciona una medida de la consistencia interna de los ítems dentro de cada dimensión del cuestionario. Un coeficiente alto, como el obtenido de 0.96, indica que los ítems son muy consistentes al medir la misma variable subyacente.

La Tabla 1 presenta los resultados de la validez del instrumento Liderazgo

Transformacional, donde se observa que los coeficientes Alfa de Cronbach indican una contribución igual de todos los elementos a la coherencia global del instrumento. Esta uniformidad sugiere una excelente consistencia interna del dispositivo de medición, lo que respalda la validez y fiabilidad del cuestionario utilizado en este estudio.

**Tabla 2**

*Análisis de confiabilidad del liderazgo transformacional*

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	Nº de elementos
,960	,961	31

En definitiva, la combinación de AFC, AFE y la alta confiabilidad del instrumento respaldan su validez y solidez como herramienta para medir el liderazgo transformacional en el contexto educativo, según Chanducas (2014).

Los elementos asociados a la variable Gestión Educativa se dividen en tres dimensiones distintas, que comprenden un total de 30 ítems: Gestión institucional (ítems 18-27), Gestión pedagógica (ítems 28-37) y Gestión administrativa (ítems 38-48).

Para validar el cuestionario, la autora, realizó una serie de procedimientos, comenzando por la evaluación de expertos en el campo educativo. Esta fase aseguró que los ítems del cuestionario fueran relevantes y adecuados para medir las dimensiones específicas de la gestión educativa. El coeficiente de validez de contenido obtenido fue de 0.90, lo que indica una validez sustancial del instrumento.

Posteriormente, se realizó un análisis preliminar para evaluar la confiabilidad del

cuestionario. El coeficiente de confiabilidad obtenido fue de 0.97, lo que demuestra una confiabilidad muy alta en la medición de las dimensiones de la gestión educativa. Este alto nivel de confiabilidad sugiere que los ítems del cuestionario son consistentes y estables al medir las variables subyacentes.

**Tabla 3**

*Confiabilidad de la variable gestión educativa*

<i>Estadísticos de confiabilidad</i>	
Alfa de Cronbach	Nº de Elementos
0,973	30

La validación de instrumentos a través del AFC y AFE, junto con la evaluación de expertos y el análisis de confiabilidad, brindan una base metodológica sólida para garantizar la calidad de los datos recopilados en el estudio de gestión educativa de Nuria Rosio Chalco Ochoa. Estos hallazgos resultados respaldan la validez y fiabilidad del cuestionario utilizado, lo que aumenta la credibilidad y robustez de los resultados obtenidos.

Los elementos asociados a la variable Desarrollo Organizacional se distribuyen en estas tres dimensiones, cada una representada por un conjunto específico de ítems. La autora, Cruz (2016) propuso evaluar minuciosamente el desarrollo organizacional a través de este cuestionario.

La validación del instrumento se realizó mediante el juicio de expertos, en el que participaron metodólogos y expertos en el tema. Estos expertos revisaron el cuestionario para evaluar su pertinencia, relevancia y claridad, confirmando su validez para medir el desarrollo

organizacional.

La validación de los instrumentos a través del Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) y Exploratorio (AFE) es fundamental en la investigación científica. En este estudio, el desarrollo organizacional se evaluó mediante un cuestionario que abarcaba tres dimensiones: bienestar organizacional, cambio organizacional y eficacia organizacional.

Además, la fiabilidad del cuestionario se evaluó mediante una prueba preliminar que analizó el coeficiente de confiabilidad de Cronbach. Los resultados mostraron un coeficiente de 0.879, indicando una consistencia interna aceptable en la medición de las dimensiones del desarrollo organizacional.

#### **Tabla 4**

##### *Confiabilidad de la variable desarrollo organizacional*

Instrumento	Técnica	Resultado
Desarrollo Organizacional	Alfa de Cronbach	0.879

En resumen, la validación del instrumento mediante juicio de expertos y el análisis de confiabilidad respalda su utilidad y fiabilidad para evaluar el desarrollo organizacional. Estos hallazgos fortalecen la credibilidad de los resultados obtenidos en el estudio “Desarrollo Organizacional”.

#### **Técnica para el Procesamiento y Análisis de Datos**

Se recopilaron datos de 402 trabajadores de la AEAP mediante un proceso que incluyó organizar, etiquetar y verificar la información para garantizar la confiabilidad. Se realizó un análisis descriptivo con cálculos estadísticos y tablas para resumir las variables. Se

examinaron las relaciones entre liderazgo, gestión y desarrollo organizacional, utilizando pruebas estadísticas para identificar diferencias significativas. Cuando correspondía, se realizó un análisis de regresión para explorar cómo las variables afectan a otras e interpretar los resultados. La presentación de los contrastes se realizó a través de tablas y visualizaciones utilizando software estadístico para organizar los datos cuantitativos.

## **Análisis de Resultados**

### **Análisis Descriptivo de los Datos**

El análisis estadístico descriptivo proporciona una visión general de las características y la distribución de las variables examinadas. A continuación, se presentan los hallazgos resumidos del análisis descriptivo de las variables

### ***Resultados Descriptivos***

Según la tabla 1, los datos demográficos de la muestra revelan una distribución equitativa en cuanto al género, con un 50.5% de participantes femeninos y un 49.5% masculinos. En términos de edad, se destaca la presencia significativa de individuos entre 21 y 30 años, constituyendo el 35.3%, seguido por aquellos de 41 a 50 años, con un 27.6%. La situación civil muestra que casi la mitad de los participantes son solteros (47.8%), mientras que la religión adventista prevalece en un 55.5%. Respecto a la educación, la mayoría posee el título de bachiller (82.3%), y la región de la Sierra se posiciona como la principal procedencia, abarcando un 75.9%.

En cuanto al liderazgo transformacional, se evidencia que el 20.6% de la muestra presenta un nivel bajo, el 35.6% un nivel medio y el 43.8% un nivel alto. En el ámbito de la gestión educativa, el 13.4% la percibe como baja, el 38.6% como media y el 48.0% como alta. Finalmente, en relación con el desarrollo organizacional, el 14.2% lo considera bajo, el 41.3% medio y el 44.5% alto.

Estos resultados proporcionan una visión detallada de las características demográficas y las percepciones de liderazgo, gestión educativa y desarrollo organizacional en la muestra estudiada, ofreciendo una base sólida para la interpretación y comprensión más profunda de

los hallazgos.

**Tabla 5**

*Características demográficas de la población de estudio – análisis descriptivo de las variables, liderazgo transformacional, gestión educativa y desarrollo organizacional*

Variable	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
<b>Características Demográficas</b>			
Sexo	Femenino	203	50.5%
	Masculino	199	49.5%
Edad	21 - 30 años	142	35.3%
	31 - 40 años	86	21.4%
	41 - 50 años	111	27.6%
	51 años a más	63	15.7%
Civil	Soltero	192	47.8%
	Casado	191	47.5%
	Divorciado	4	1.0%
	Otro	15	3.7%
Religión	Adventista	223	55.5%
	Católico	120	29.9%
	Otro	59	14.7%
Titulo	Licenciado	154	38.3%
	Profesor	111	27.6%
	Otros	137	34.1%
Grado	Bachiller	331	82.3%
	Magister	69	17.2%
	Doctor	2	0.5%
Procedencia	Sierra	305	75.9%
	Costa	59	14.7%
	Selva	29	7.2%
	Extranjero	9	2.2%
	Total	402	100.0%
<b>Liderazgo Transformacional</b>			
	Bajo	83	20.6%
	Medio	143	35.6%

Variable	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Gestión Educativa	Alto	176	43.8%
	Baja	54	13.4%
	Media	155	38.6%
Desarrollo Organizacional	Alta	193	48.0%
	Bajo	57	14.2%
	Medio	166	41.3%
	Alto	179	44.5%

### Prueba de Normalidad

La tabla 2 exhibe los resultados de la prueba de normalidad de Kolmogórov-Smirnov aplicada a las variables: liderazgo transformacional, gestión educativa y desarrollo organizacional junto con sus correspondientes dimensiones. Esta prueba se considera como no paramétrica, debido a la falta de una distribución normal, como lo indica un valor de  $p$  menor a 5% ( $p < 0.05$ ). En consecuencia, se procedió a emplear el coeficiente de correlación de Rho Spearman.

### Tabla 6

#### *Análisis de normalidad*

Variables	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo Transformacional	0.088	402	0.000
Consideración Individual	0.113	402	0.000
Influencia Idealizada	0.122	402	0.000
Motivación Inspiradora	0.150	402	0.000

Estimulación intelectual	0.156	402	0.000
Tolerancia Psicológica	0.113	402	0.000
Gestión Educativa	0.072	402	0.000
Gestión Institucional	0.087	402	0.000
Gestión Pedagógica	0.099	402	0.000
Gestión Administrativa	0.102	402	0.000
Desarrollo Organizacional	0.078	402	0.000
Bienestar Organizacional	0.081	402	0.000
Cambio organizacional	0.115	402	0.000
Eficacia organizacional	0.108	402	0.000

---

a. Corrección de significación de Lilliefors.

En la tabla 3, se observan correlaciones significativas entre el liderazgo transformacional y diversas variables. Destaca una fuerte relación positiva y significativa con el desarrollo organizacional ( $r = .729, p < .05$ ). Además, se encontraron relaciones altas y directas con consideración individual ( $r = .719, p < .05$ ), estimulación intelectual, ( $r = .714, p < .05$ ), gestión educativa, ( $r = .802, p < .05$ ), gestión institucional ( $r = .767, p < .05$ ), gestión pedagógica, ( $r = .786, p < .05$ ), y gestión administrativa ( $r = .776, p < .05$ ).

**Tabla 7**

*Análisis de correlación entre las variables de estudio*

---

Variable	Desarrollo Organizacional	
	r	p
Liderazgo Transformacional	,729**	0.001
Consideración Individual	,719**	0.001

Influencia Idealizada	,686**	0.001
Motivación Inspiradora	,685**	0.001
Estimulación intelectual	,714**	0.001
Tolerancia Psicológica	,588**	0.001
Gestión Educativa	,802**	0.001
Gestión Institucional	,767**	0.001
Gestión Pedagógica	,786**	0.001
Gestión Administrativa	,776**	0.001

### **Análisis de Regresión**

En la tabla 4, se puede notar el análisis del modelo de regresión lineal múltiple que explora la influencia de los indicadores de las dimensiones del liderazgo transformacional en el desarrollo organizacional. Después de verificar los supuestos estadísticos para validar el modelo, los resultados muestran que las dimensiones tienen un impacto significativo en el desarrollo organizacional: consideración Individual, Influencia Idealizada, motivación Inspiradora, estimulación intelectual y tolerancia psicológica explican la variabilidad del desarrollo organizacional de los trabajadores de la Asociación Educativa Adventista Puno en un 53.8%. Finalmente, según el resultado de la prueba t de Student, se asumen que la dimensión consideración individual es el predictor más importante ( $t = 5.141$ ,  $p < .05$ ), seguido por estimulación intelectual ( $t = 3.198$ ,  $p < .05$ ), mientras las dimensiones Influencia idealizada, motivación inspiradora y tolerancia psicológica no son significativos la influencia sobre desarrollo organizacional.

**Tabla 8**

*Coefficiente de regresión múltiple en base al efecto de los indicadores de la variable liderazgo transformacional sobre desarrollo organizacional*

Modelo: R2 ajustado = .538	Coeficientes no estandarizados		t de student	Sig
	R	Error estandar		
(Constante)	30.045	3.099	9.695	0.000
Consideración Individual	2.245	0.437	5.141	0.000
Influencia Idealizada	-0.533	0.658	-0.811	0.418
Motivación Inspiradora	0.783	0.859	0.912	0.362
Estimulación intelectual	2.542	0.795	3.198	0.001
Tolerancia Psicológica	0.638	0.389	1.638	0.102

a. Variable dependiente: Desarrollo Organizacional.

En la tabla 5 se observa que el modelo de regresión lineal múltiple que explica el efecto de los indicadores de las dimensiones de la variable gestión educativa sobre el desarrollo organizacional. Reconociendo que los indicadores son cuantitativos, luego de contrastar los supuestos estadísticos para validar el modelo, los hallazgos demuestran que las dimensiones: Gestión Institucional, Gestión Pedagógica y Gestión Administrativa explican la variabilidad del desarrollo organizacional de los trabajadores de la Asociación Educativa Adventista Puno en un 62.9%. Finalmente, según el resultado de la prueba t de Student, se asumen que la dimensión Gestión institucional es el predictor más importante ( $t = 3.962$ ,  $p < .05$ ), seguido por Gestión Administrativa ( $t = 3.387$ ,  $p < .05$ ), finalmente la Gestión Pedagógica ( $t = 2.234$ ,  $p < .05$ ).

**Tabla 9**

*Coefficiente de regresión múltiple en base al efecto de los indicadores de la variable gestión educativa sobre desarrollo organizacional*

Modelo: R2 ajustado = .629	Coeficientes no estandarizados		t de student	Sig
	R	Error estandar		
(Constante)	19.777	2.936	6.736	0.000
Gestión Institucional	0.720	0.182	3.962	0.000
Gestión Pedagógica	0.601	0.269	2.234	0.026
Gestión Administrativa	0.775	0.229	3.387	0.001

a. Variable dependiente: Desarrollo Organizacional

En la tabla 6 se observa que el modelo de regresión lineal múltiple que explica el efecto de los indicadores de las variables liderazgo transformacional y gestión educativa sobre el desarrollo organizacional. Reconociendo que los indicadores son cuantitativos, luego de contrastar los supuesto estadísticos para validar el modelo, los hallazgos demuestran que las variables: Liderazgo Transformacional y Gestión Educativa explican la variabilidad del desarrollo organizacional de los trabajadores de la Asociación Educativa Adventista Puno en un 65.6%. Finalmente, según el resultado de la prueba t de Student, se asumen que la variable Gestión Educativa es el predictor más importante ( $t = 12.209$ ,  $p < .05$ ), seguido por Liderazgo Transformacional ( $t = 5.404$ ,  $p < .05$ ).

**Tabla 10**

*Coefficiente de regresión múltiple en base al efecto de los indicadores de las variables sobre desarrollo organizacional*

Modelo: R2 ajustado = .656	Coeficientes no estandarizados		t de student	Sig
	R	Error estandar		
(Constante)	16.326	2.899	5.632	0.000
Liderazgo Transformacional	0.391	0.072	5.404	0.000
Gestión Educativa	0.517	0.042	12.209	0.000

a. Variable dependiente: Desarrollo Organizacional.

En la tabla 7 se resume los resultados de un modelo estadístico SEM que analiza cómo dos variables independientes, Liderazgo Transformacional y Gestión Educativa, afectan al desarrollo organizacional. Los coeficientes de regresión indican la fuerza y dirección de la relación entre cada variable independiente y el desarrollo organizacional. Los valores de t de Student muestran si estos coeficientes son estadísticamente significativos. En este caso, ambos coeficientes son significativos ( $p < 0.05$ ), lo que sugiere que tanto el Liderazgo Transformacional como la Gestión Educativa tienen un efecto positivo y significativo en el desarrollo organizacional.

**Tabla 11***Modelo estadístico SEM (Modelo de Ecuaciones Estructurales)*

Variable Independiente	Coefficiente de regresión	Error Estándar	T de Student	Sig
Liderazgo transformacional	0.391	0.072	5.404	0.000
Gestión educativa	0.517	0.042	12.209	0.000

**Prueba de Hipótesis**

La prueba de hipótesis proporciona los resultados del análisis de correlación entre las dimensiones del liderazgo transformacional, gestión educativa y desarrollo organizacional. En esta prueba, “r” representa el coeficiente de correlación y “p” denota el valor p, que refleja significación estadística. El símbolo “\*\*\*” indica que la correlación es estadísticamente significativa.

En síntesis, los resultados evidencian relaciones positivas y significativas entre todas las facetas del liderazgo transformacional y las dimensiones de la gestión educativa en el marco del estudio, así como con el desarrollo organizacional. Estas fuertes correlaciones indican que a medida que las dimensiones del liderazgo transformacional y la gestión educativa aumentan, también lo hace el desarrollo organizacional. Estos hallazgos respaldan las hipótesis planteadas en la investigación, subrayando la importancia de estas variables para el crecimiento y éxito de la organización educativa.

## Discusión de Resultados

La discusión de los resultados revela aspectos fundamentales en el estudio de desarrollo organizacional, liderazgo transformacional y gestión educativa en la Asociación educativa. Si bien el 44.5% presenta un alto desarrollo organizacional, es importante señalar la falta de distribución normal de variables, lo que indica complejidad de factores influyentes. La fuerte correlación positiva ( $r = .729$ ,  $p < .05$ ) entre liderazgo transformacional y desarrollo destaca la importancia de este tipo de liderazgo en el progreso organizacional.

Las principales dimensiones del liderazgo y la gestión educativa, como la consideración individual y la gestión institucional, son fundamentales para el desarrollo organizacional, según el análisis. Se destaca la necesidad de estrategias personalizadas para fortalecer estas dimensiones. La importante contribución tanto del liderazgo transformacional como de la gestión educativa refuerza su importancia. Se propone investigar intervenciones específicas a largo plazo para mejorar las prácticas. En resumen, destaca la relevancia crucial del liderazgo y la gestión educativa en una Asociación educativa.

Los resultados obtenidos coinciden con las conclusiones del estudio realizado por Dávila-Morán y Del Carmen Agüero-Corzo (2023) Estos investigadores se propusieron analizar la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en una empresa del sector tecnológico. Los resultados mostraron una correlación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional ( $\rho = 0.72$ ,  $p < 0.001$ ), destacando la influencia positiva de las diversas dimensiones estudiadas en el entorno laboral. En concreto, el liderazgo transformacional explicó el 46.1% de la variabilidad en el clima organizacional ( $R^2 = 0.461$ ,  $p < 0.000$ ), reforzando así su función crucial en la formación de un ambiente positivo en la empresa de tecnología analizada.

Siguiendo la línea de investigación, Udin (2023) exploró la conexión entre el liderazgo transformacional, la cultura de aprendizaje y el desempeño de los empleados, utilizando un modelo de mediación-moderación. Los resultados indicaron una asociación significativa entre el liderazgo transformacional y el desempeño de los empleados, así como una conexión relevante entre la cultura de aprendizaje organizacional y el desempeño de los empleados. La cultura del aprendizaje, también surgió como un elemento mediador y moderador entre el liderazgo transformacional y el desempeño del empleado.

En el área agroindustrial, Econ (2023f) identificó una correlación directa entre el liderazgo transformacional y la felicidad en el trabajo. Se concluyó que la aplicación exitosa del liderazgo transformacional no solo tiene un impacto positivo en la promoción de nuevas habilidades y la estimulación de la creatividad e innovación, sino que también ejerce una influencia positiva en la satisfacción laboral. Este factor se refleja en un desempeño superior y un aumento en la eficiencia de los recursos humanos.

Por otra parte, Franco et al.(2023c), a través de una investigación realizadas con empleados de pequeñas y medianas empresas en la Lima Metropolitana, resaltaron el papel esencial del líder transformacional en el fomento de la colaboración y el fortalecimiento del espíritu de equipo. Este estilo de liderazgo no solo afecta positivamente en el desempeño laboral, sino que también tiene la capacidad de modificar la cultura y la identidad de la organización. En este contexto, el liderazgo transformación surge como una herramienta valiosa para impulsar el desarrollo de una cultura organizacional efectiva, contribuyendo a un entorno laboral más motivador y satisfactorio, mejorando así la calidad y eficacia del trabajo de manera general.

En un enfoque específico en el ámbito educativo, Álamo y Falla (2023d) investigaron

la relación entre el liderazgo transformacional y las competencias socioemocionales y morales en futuros docentes. Los resultados revelaron puntuaciones elevadas en liderazgo transformacional, con diferencias de género significativas. Se encontraron relaciones positivas entre diversas competencias y el liderazgo transformacional, destacando la importancia de estas habilidades en futuros educadores

Finalmente, en el contexto de la Asociación Educativa Adventista de Puno, se concluyó que tanto el liderazgo transformacional como la gestión educativa tienen una influencia significativa y positiva en el desarrollo organizacional de los trabajadores. Los análisis de correlación y regresión múltiple indican relaciones sólidas, destacando la gestión educativa como el predictor más influyente en el desarrollo organizacional. Estos hallazgos respaldan las hipótesis de la investigación, destacando la importancia estratégica de un liderazgo efectivo y una gestión educativa sólida para el crecimiento y éxito de la organización educativa estudiada. En última instancia, el 44.5% de la población estudiada experimenta un alto nivel de desarrollo organizacional, y las intervenciones personalizadas se sugieren para fortalecer dimensiones específicas del liderazgo y la gestión, así como explorar el impacto a largo plazo de dichas intervenciones.

En definitiva, la evidencia recopilada a partir de diversas investigaciones respalda la importancia del liderazgo transformacional en diferentes contextos organizacionales y sectoriales, destacando su influencia positiva en aspectos como el clima organizacional, el desempeño del empleado, la felicidad en el trabajo, la cultura organizacional y el desarrollo de competencias. Estos conocimientos ofrecen información valiosa para comprender y mejorar la dinámica organizacional y laboral

El 44.5% de la población estudiada experimenta alto desarrollo organizacional. La

falta de distribución normal requiere enfoques no paramétricos. Se destaca una fuerte correlación positiva entre liderazgo transformacional y desarrollo organizacional.

Dimensiones específicas del liderazgo y gestión, como consideración individual y gestión institucional, influyen significativamente. En el análisis de regresión, la consideración individual es fundamental en el liderazgo, y en gestión educativa, la gestión institucional es primordial. Se sugiere explorar intervenciones personalizadas para fortalecer dimensiones específicas del liderazgo y la gestión, investigar el impacto a largo plazo de las intervenciones diseñadas, comparar resultados con otras organizaciones educativas y explorar variables no investigadas como el clima organizacional y la participación de los empleados. En conclusión, el liderazgo transformacional y la gestión educativa son cruciales para el desarrollo organizacional, y futuras investigaciones pueden profundizar en intervenciones específicas y explorar variables adicionales para mejorar la comprensión y la toma de decisiones en el ámbito educativo.

### **Conclusiones**

El presente estudio buscó determinar de qué manera liderazgo transformacional y la gestión educativa predicen en el desarrollo organizacional de los trabajadores en la Asociación Educativa Adventista Puno, 2023. Los resultados revelan que un significativo 44.5% de la población experimenta un alto nivel de desarrollo organizacional. La ausencia de distribución normal en las variables, confirmada mediante la prueba de Kolmogórov-Smirnov, resalta la pertinencia de adoptar enfoques no paramétricos en el análisis. Las correlaciones destacan una sólida relación positiva entre el liderazgo transformacional y el desarrollo organizacional, subrayando la importancia de dimensiones específicas del liderazgo y la gestión, como la consideración individual y la gestión institucional.

El análisis de regresión subraya la consideración individual como el predictor más influyente en el liderazgo transformacional, mientras que, en la gestión educativa, la gestión institucional emerge como el principal predictor. En conjunto, estas dimensiones explican el 65.6% de la variabilidad en el desarrollo organizacional. Se sugiere que fortalecer estas dimensiones mediante intervenciones personalizadas podría desempeñar un papel clave. Además, se recomienda una investigación más profunda sobre el impacto a largo plazo de estas intervenciones, la comparación de resultados con otras instituciones educativas y la exploración de variables no examinadas, como el clima organizacional y la participación de los empleados, para mejorar la toma de decisiones en el ámbito educativo. En última instancia, estos hallazgos proporcionan información valiosa para el desarrollo organizacional y ofrecen orientación para futuras investigaciones en este campo.

### **Recomendaciones**

Al finalizar esta indagación sobre el liderazgo transformacional, gestión educativa y desarrollo organizacional, se presentan las siguientes recomendaciones:

Desarrollar talleres de liderazgo transformacional y gestión educativa en instituciones educativas, dirigidos a docentes y directivos, con el objetivo de formar líderes y maestros comprometidos como agentes de cambio.

Aplicar investigaciones similares en diferentes áreas de la Asociación Educativa Adventista Puno para fortalecer el crecimiento de las instituciones educativas adventistas.

Impulsar nuevas investigaciones para realizar diagnósticos de gestión a directivos y capacitar en aspectos relacionados con el liderazgo.

Analizar los elementos que contribuyen o dificultan el crecimiento del liderazgo transformacional en el ámbito administrativo, ya sea a nivel institucional o en asociaciones

educativas.

Diseñar e implementar intervenciones personalizadas, como programas de formación centrados en fortalecer dimensiones específicas del liderazgo y la gestión, para obtener una comprensión más integral de los resultados.

Recomendar encarecidamente llevar a cabo comparaciones con otras instituciones educativas para identificar las prácticas exitosas y áreas de mejora, contribuyendo al intercambio de buenas prácticas en el ámbito educativo.

Alentar la incorporación de perspectivas multidisciplinarias en futuras investigaciones, promoviendo la colaboración entre expertos en liderazgo, gestión, psicología organizacional y otras disciplinas para abordar la complejidad del desarrollo organizacional.

## Referencias

- Acosta, T. D. (2015). La aplicación del aprendizaje organizacional en el clima organizacional en la Facultad de Ciencias Empresariales de la UNE, 2014. Tesis doctoral, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Recuperado de:  
<http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/912/>
- Aguayo Torrez, M. V. (2021). *Análisis estructural de dispersión de indicadores de salud*. 230–236.
- Álamo, M. & Falla, D. (2023). El liderazgo transformacional y su relación con las competencias socioemocionales y morales en futuros docentes. *Psychology, Society & Education*, 15(1), 48-56. . <https://doi.org/10.21071/psy.e.v15i1.15552>
- Álava-Atiencie, N. G. & Quinde-Lituma, M. E. (2023). Explanatory analysis of transformational leadership in the social entrepreneurial profile of university students. *Formacion Universitaria*, 16(2), 49–60. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062023000200049>
- Alshahrani, I., Al-Jayyousi, O., Aldhmour, F. & Alderaan, T. (2024). Towards understanding the influence of innovative work behavior on healthcare organizations' performance: the mediating role of transformational leaders. *Arab Gulf Journal of Scientific Research*, 42(1), 198–216. <https://doi.org/10.1108/AGJSR-09-2022-0167>
- Argyris, C., & Schon, D.A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addiso-Wesley
- Arulampalam Kunaraj, P., Chelvanathan, Ahmad AA Bakar, I. Y. (2023). *Journal of Engineering Research*, 217–224.
- Asiva Noor Rachmayani. (2015). *Desarrollo organizacional, Enfoque Latinoamericano*,

Pearson Educación. Méxio.

Avolio, B., & Bass, B. (2004) Multifactor Leadership Questionnaire. Third Edition Manual and Sampler Set. Mind Garden, Inc.

Ato, M., López, J. J., & Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en Psicología [A classification system of research designs in Psychology]. *Anales de Psicología*, 29(3), 1038-1059.

Barbón Pérez, O. G., & Fernández Pino, J. W. (2018). The role of strategic educational management in knowledge management, science, technology, and innovation in higher education. *Educacion Medica*, 19(1), 51–55.

<https://doi.org/10.1016/j.edumed.2016.12.001>

Barraza, C. E. B. & Gómez, B. P. (2017). Modelo de Gestión en Educación Superior Bajo el Marco de Políticas Públicas. *Gestion, Competitividad e Innovación*, 5(2).

<https://pca.edu.co/investigacion/revistas/index.php/gci/article/view/75>

Bass, B. (1985) Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: The Free Press.

Bass, B. M. (1997). Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130–139.

<https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.2.130>

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership. New Jersey, NJ: Psychology Press

Bennis, et al; (1995), Administración y gestión. México D.F.: Mc Graw Hill. 234 páginas

Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row

Cassasus, J. (1999). Marcos Conceptuales para el analisis de los cambios en la Gestion de los

sistemas Educativos. Seminario Internacional Reformas de la gestión de los sistemas educativos en la década de los noventa. Santiago, Chile: UNESCO.

Casassus, J. (2019). Problemas de la gestión educativa en América Latina ( la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). Recuperado el 9 de julio del 2018 de:  
[http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2 .pdf](http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2.pdf)

Chanducas Zárate, L. A. (2014). Liderazgo transformacional de los directores y la satisfacción laboral de los docentes de la Asociación Educativa Adventista Nor Oriental, 2014. *Universidad Peruana Unión*. <http://repositorio.upeu.edu.pe/handle/UPEU/343>

Dávila-Morán, R. C. & Del Carmen Agüero-Corzo, E. (2023). Transformational leadership and organizational climate in a technology company in Lima during 2022. *Aibi, Revista de Investigacion Administracion e Ingenierias*, 11(3), 81–86.  
<https://doi.org/10.15649/2346030X.3265>

Del Carpio Ramírez, R. J. & Rodríguez Cairo, V. (2022). Liderazgo transformacional: Aspectos éticos para la gestión y administración de la justicia. *Revista de Filosofía (Venezuela)*, 39(101), 287–297.

De la Cruz, A., Barturén, F., Herrera, J. & Taboada, L. (2023). *Clima organizacional educativo como determinante del éxito pedagógico*. Zenodo.  
<https://doi.org/10.5281/ZENODO.7527554>

Econ, C. (2022). Liderazgo eficaz: Enfoque para el desarrollo organizacional desde los resultados en cuanto a los inversionistas. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVIII(2).  
<https://doi.org/10.31876/rcs.v28i2.37941>

Econ, C. (2023). Liderazgo transformacional y su relación con la felicidad en el trabajo: Empresas sinaloenses del sector agroindustrial. *Revista de Ciencias Sociales*, XXIX(1).

<https://doi.org/10.31876/racs.v29i1.39736>

Em, T., Digitais, E., Um, T. E. M., & Vuca, M. (2024). *Requisitos de liderança colaborativa e transformacional em ecossistemas digitais: líderes tecno-orquestradores em um mundo vuca*. 1–30.

Flores Urbáez, M., Chiriboga Moreira, M. K. & Intriago Bravo, M. E. (2021). Desarrollo organizacional y supervivencia empresarial en tiempos de pandemia por Covid-19: la experiencia de Avipechichal, Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(6), 187–204.  
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e6.12>

Franco Medina, J. L., Alfaro Bardales, M. R., Villanueva Figueroa, R. E. & Nieva-Villegas, M. A. (2023). Liderazgo transformacional las pymes peruanas. Perspectiva de los trabajadores. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(104), 1794–1808.  
<https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.104.26>

Fullan, M. (2008). Have theory, will travel: A Theory of action for system change. In *Change Wars: en edición*

Garbanzo-Vargas, G. M. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación *Organizational Development and Change Processes in Educational Institutions, a Challenge for the Management of Education*. *Revista Educación*, 40(1), 2215–2644.  
<https://doi.org/10.15517/revedu.v40il.22534>

Gaspar, M. A. (2010). *Gestão do Conhecimento em Empresas Atuantes na Indústria de Software no Brasil: Um estudo das práticas e suas influencias na eficácia empresarial*. Universidade de São Paulo

Guerra, Y., Paola, J., Guerra, Y., Esther, M., Manjarres, C. & Rocio, C. (2022). *Participación*

*en la gestión educativa como vigencia de los derechos humanos.*

Hauth, T., Peiró, J. M., Mesa, J. M., & Soriano, A. (2023). *Journal of Work and Organizational Psychology*. 39, 37–45.

Hermosilla, D., Amutio, A., da Costa, S., & Páez, D. (2016). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 32(3), 135–143.  
<https://doi.org/10.1016/J.RPTO.2016.06.003>

Incendios, S. C., & Victoria, L. A. (2022). “*El teletrabajo y la Gestión*”.

Khan, M., Shah, N., & Chachar, A. A. (2023). Impact of leadership style on job performance of employees: Comparative analysis of banking sector. *Journal of Social Research Development*, 4(01), 229–240. <https://doi.org/10.53664/jsrd/04-01-2023-20-229-240>

Medina Gamero, A., Regalado Chamorro, M., del Pino Robles, J. & Caballero Medina, C. (2022). Transformational leadership in health professionals in times of health emergency. *Atencion Primaria Practica*, 4(2).  
<https://doi.org/10.1016/j.appr.2022.100133>.

Miguel Flores, J.A. (2018). Cambio organizacional y desarrollo organizacional en la Institución Educativa Brígida Silva de Ochoa-Chorrillos, 2018 [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional.  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/23134>

Montgomery, Anthony; van der Doef, Margot; Panagopoulou, Efharis & Leiter, Michael P. (Eds.). (2020). Connecting healthcare worker well-being, patient safety and organisational change: the triple challenge. Springer International Publishing.

Moreno, A. (2024). Incidence of Institutional Management on the Well-being of Students

of the National University of Loja (Ecuador). *Desde El Sur*, 16(1), 1–28.

<https://doi.org/10.21142/DES-1601-2024-001>

Newstrom, J. (2007). *Comportamiento Humano en el Trabajo* (12a. ed.). México:

Mc Graw Hill.

Ordóñez, C. A. S., Gaibor, A. O. N. & Mera, J. E. S. (2022). Dialogical Ethical Leadership

Management Tools: An Organizational Development Opportunity for Productive

Efficiency | Herramientas de gestión de liderazgo ético dialógico: una oportunidad de

desarrollo organizacional para la eficiencia productiva. *Revista de Filosofía (Venezuela)*,

39(Especial), 440–454.

Otzen, T. & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio.

*International Journal of Morphology*, 35(1), 227–232. [https://doi.org/10.4067/S0717-](https://doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037)

[95022017000100037](https://doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037)

Ozuna, G. M., Guzmán, J. S., Beltran, E. L. & Angeles, A. L. H. (2020). Transformational

leadership in students of health sciences. *Revista Cubana de Educacion Medica Superior*,

34(2). <https://www.mediagraphic.com/cgi-bin/new/resumenI.cgi?IDARTICULO=96941>

Palacio Sprockel, L. E., Curiel Gómez, R. Y. & Peñaranda De Armas, K. (2022). Innovación

en la gestión educativa: actores y procesos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(8),

1476–1490. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.8.47>

Peralta Tapia, M. E., Horna Torres, E., Horna Torres, E. & Heredia Llatas, F. D. (2023).

Gestión administrativa en unidades de gestión educativa: una revisión literaria. *Revista*

*Educación*, 47, 0–11. <https://doi.org/10.15517/revedu.v47i1.49904>

Perilla-Toro, L. E. & Gómez-Ortiz, V. (2017). Relación del estilo de liderazgo

transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza

en el líder. *Revista de Psicología del trabajo y de las Organizaciones*, 33(2), 95–108.

<https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.005>

Pillai, R. H. & Arumugan, A. (2023). Comparative Analysis Between Banking and Insurance Sector on Perception of Transformational Leadership Styles. *International Journal of Professional Business Review*, 8(5), 1–14.

<https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i5.1458>

Ramírez-Arévalo, N., Medina-Cárdenas, Y. & Rico-bautista, D. (2021). Gestión de la calidad para universidades públicas. En *Tendencias en la Investigación Universitaria. Una visión desde Latinoamérica* (pp.169-183). Fondo Editorial Universitario Servando Garcés.

Rojas Galván, E. (2016). *Liderazgo transformacional y desempeño laboral de los trabajadores administrativos del Hospital Nacional* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional.

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/7091>

Rodríguez-Ponce, E. & Pedraja-Rejas, L. (2017). Relación entre el liderazgo transformacional y el clima orientado al servicio de los estudiantes: evidencia exploratoria desde Chile. *Interciencia*. *Interciencia*, 42 (10).

Sallán, J. G., Moreno, J. L. M., García, P. S. & Suárez, C. I. (2020). Teacher's informal learning: Relation with professional and organizational development. *Revista Brasileira de Educacao*, 25, 1–24. <https://doi.org/10.1590/S1413-24782020250046>

Sánchez-Huamán, Y. D., Villafuerte-Miranda, C. A., Flores-Morales, J. A., & Neyra-Huamani, L. (2023). Organizational change management in public administration. A case study. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(10), 1126–1139.

<https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.16>

- Sardon, D. L. (2017). Liderazgo transformacional y gestión escolar en instituciones educativas. *Revista Investigacion Altoandina*, 19(3), 295–304.  
<http://dx.doi.org/10.18271/ria.2017.294>
- Torri, Paola & Toniolo, Emanuele (2010). Organizational wellbeing: challenge and future foundation. *Giornale italiano di medicina del lavoro ed ergonomia*, 32(3), 363- 367.  
<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/21061726/>
- Talib, N. Z., Ramli, N. B., Hussin, Z. B., Jamaluddin, S. Bin Jamaluddin, S. & Saputra, J. (2019). Transformational leadership and teacher's performance: the mediating role of motivation and commitment. *Opcion*, 35(21), 306–322.  
<https://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/24700>
- Torner, C. S. (2023). Ethical leadership and benevolent climate. The mediating effect of creative self-efficacy and the moderator of continuance commitment. *Revista Galega de Economía*, 32(3). <https://doi.org/10.15304/rge.32.3.9092>
- Udin, U. (2023). Linking Transformational Leadership To Organizational Learning Culture and Employee Performance: the Mediation-Moderation Model. *International Journal of Professional Business Review*, 8(3), 1–17.  
<https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i3.1229>
- Yanto, M., Warsah, I., Morganna, R., Muttaqin, I. & Destriani. (2022). Intercultural Sensitivity of Educational Management Students as the Future's Educational Leaders in Indonesia. *International Journal of Sociology of Education*, 11(3), 263–290.  
<https://doi.org/10.17583/rise.10483>
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305.

[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00013-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00013-2).

## Anexos

## Matriz Instrumental

Título	Variables	Dimensiones	Indicadores	Fuente de información	Instrumento Autor y año
	Liderazgo transformacional	Consideración individual	Atención personalizada	Trabajadores de la Asociación Educativa Adventista puno 2019	Cuestionario de liderazgo transformacional Autor: Leroy Chanducas Zárate Año: 2014 Lugar: Perú Confiabilidad de 0.96.
			Consideración de desarrollo del personal		
			Entrenamiento para la labor docente		
			Realimentación personalizada de la política de gestión		
		Influencia idealizada	Influencia optimista		
			Comunicación eficaz		
			Transmisión de confianza		
			Compromiso del personal		
		Motivación inspiradora	Motivación a la difusión de valores		
			Motivación al logro de objetivos		
			Motivación al desarrollo de identidad		
		Estimulación intelectual	Estimulación a la innovación		
			Estimulación a la crítica constructiva		
			Estimulación a la adquisición de nuevos conocimientos		
		Tolerancia psicológica	Tolerancia de los errores de los docentes		
	Tolerancia a la antipatía				
	Tolerancia a los conflictos de los docentes				
	Gestión educativa	Gestión Institucional	Misión institucional	Trabajadores de la Asociación Educativa Adventista puno 2019	Cuestionario de Gestión Educativa, Autora: Nuria Rosio Chalco Ocho
			Elaboración de misión institucional		
			Visión institucional		
Compromiso colectivo					
Elaboración y revisión del PEI					
Diagnóstico de la institución y el FODA					

			Implementación de proyecto educativos en el PEI		Año: 2016 Lugar: Perú Confiabilidad 0.879
			Gestión de convenios		
		Gestión Pedagógica	Planificación de la programación anual		
			Promoción de alianzas		
			Recursos económicos		
			Evaluación de la gestión educativa		
			Predisposición y propuesta pedagógica		
			Desarrollo de los aprendizajes significativos		
			Participación docente		
			Uso de materiales didácticos		
		Gestión Administrativa	Actitud del docente		
			Gestión de procesos		
			Comportamiento organizacional		
			Estructura y reglas de control		
			Conocimiento del diseño y sistema		
	Desarrollo organizacional	Bienestar organizacional	Comunicación interpersonal y ambiente de trabajo		
			Trámites administrativos y selección		
			Cambio institucional		
			Equipamiento de los servicios básicos		
			Reconocimiento al personal por la labor destacada		
		Reconocimiento de la puntualidad			
		Participación activa			
		Práctica del deporte			
		Alimentación adecuada			
		Alud del personal			
	Planificación de cambios				
	Acciones innovadoras				
			Trabajadores de la Asociación Educativa Adventista puno 2019	Cuestionario de Desarrollo Organizacional, Autora: Melissa Silva Cruz Ayquipa Año: 2018	

		Cambio organizacional	Creatividad laboral	Lugar: Perú Confiabilidad 0.879	
			Mejoras en la infraestructura		
			Contribución al cambio		
			Consenso para el cambio		
			Compromiso docente		
			Contribución a la extensión laboral		
			Participación en actividades		
		Eficacia organizacional	Participación en experiencias exitosas		
			Aplicación de estrategias		
			Participación en proyectos innovadores		
			Elaboración de programas		
			Cumplimiento de jornada laboral		
			Eficiencia laboral		
			Planificación de actividades		
			Cumplimiento de acuerdos		
			Difusión para captar alumnos		

### Matriz de Consistencia

Título	Problemas	Objetivos	Hipótesis	Tipo de diseño	Conceptos básicos
Liderazgo Transformacional, Gestión educativa en el Desarrollo Organizacional de la AEA Puno, 2019.	General ¿En qué medida el liderazgo transformacional y la gestión educativa predicen el desarrollo organizacional de la AEA, Puno?	General Determinar en qué medida el liderazgo transformacional y la gestión educativa predicen el desarrollo organizacional de la AEA, Puno.	General El liderazgo transformacional y la gestión educativa predicen significativamente el desarrollo organizacional de la AEA, Puno.	Descriptivo, correlacional, transeccional o transversal  Diseño no experimental	Liderazgo transformacional. Influencia idealizada atribuida Influencia individualizada conductual Motivación inspiradora Estimulación intelectual Consideración individual
	Específico 1. ¿En qué medida el liderazgo transformacional predice el bienestar organizacional de la AEA, Puno, 2019? 2. ¿En qué medida el liderazgo transformacional predice el cambio organizacional de la AEA, Puno, 2019? 3. ¿En qué medida el liderazgo transformacional	Específicos 1. Determinar en qué medida el liderazgo transformacional predice en el bienestar organizacional de la AEA, Puno, 2019 2. Determinar en qué medida el liderazgo transformacional predice en el cambio organizacional de la AEA, Puno, 2019 3. Determinar en qué medida el liderazgo transformacional predice en la eficacia organizacional de la AEA, Puno, 2019	Específicos 1. El liderazgo transformacional predice significativamente el bienestar organizacional de la AEA, Puno, 2019 2. El liderazgo transformacional predice significativamente el cambio organizacional de la AEA, Puno,		

	<p>predice la eficacia organizacional de la AEA, Puno, 2019?</p> <p>4. ¿En qué medida la gestión educativa predice en el bienestar organizacional de la AEA, Puno, 2019?</p> <p>5. ¿En qué medida la gestión educativa predice en el cambio organizacional de la AEA, Puno?</p> <p>6. ¿En qué medida la gestión educativa predice la eficacia organizacional de la AEA, Puno, 2019?</p>	<p>4. Determinar en qué medida la gestión educativa predice en el bienestar organizacional de la AEA, Puno,2023</p> <p>5. Determinar en qué medida la gestión educativa predice el cambio organizacional de la AEA, Puno 2019</p> <p>6. Determinar en qué medida la gestión educativa predice la eficacia organizacional de la AEA Puno,2019</p>	<p>2019.</p> <p>3. El liderazgo transformacional predice significativamente la eficacia organizacional de la AEA, Puno,2019</p> <p>4. La gestión educativa predice significativamente en el bienestar organizacional de la AEA, Puno,2019</p> <p>5. La gestión educativa predice significativamente el cambio organizacional de la AEA, Puno</p> <p>6. La gestión educativa predice significativamente la gestión de la AEA, Puno, 2019.</p>		
--	---	--	--	--	--



Selva (3)  
Extranjero (4)

**II. INFORMACIÓN SOBRE LAS VARIABLES DE INVESTIGACIÓN: LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, GESTIÓN EDUCATIVA Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA ASOCIACIÓN EDUCATIVA ADVENTISTA PUNO, 2019**

Cada ítem tiene cinco posibilidades de respuesta. Marque con una X solamente un número de la columna correspondiente a su respuesta.

Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

	Ítems					
	<b>Liderazgo transformacional</b>					
	<b>Consideración Individual</b>	1	2	3	4	5
1	El director atiende las necesidades docentes en forma personalizada					
2	Mi director promueve el desarrollo del potencial docente en forma personalizada					
3	Mi director entrena para el mejor cumplimiento de la labor docente en forma personalizada.					
4	Mi director realimenta en forma personalizada las políticas de gestión para alcanzar las metas y objetivos institucionales.					
	<b>Influencia Idealizada</b>	1	2	3	4	5
5	Mi director manifiesta optimismo atractivo en su gestión institucional.					

<b>6</b>	Mi director comunica eficazmente a los docentes sus políticas de gestión					
<b>7</b>	Mi director transmite confianza a los docentes para el trabajo en equipo					
<b>8</b>	Mi director promueve en los docentes el compromiso para el trabajo en equipo.					
	<b>Motivación Inspiradora</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>9</b>	Mi director motiva en los docentes la difusión de valores institucionales.					
<b>10</b>	Mi director motiva a los docentes para el logro de los objetivos institucionales.					
<b>11</b>	Mi director desarrolla la identidad de los docentes con la institución.					
	<b>Estimulación intelectual</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>12</b>	Mi director estimula en los docentes la generación de ideas innovadoras para el trabajo con nuevas perspectivas.					
<b>13</b>	Mi director estimula en los docentes la crítica constructiva enfocada a problemas de la institución.					
<b>14</b>	Mi director estimula a la adquisición de nuevos conocimientos					
	<b>Tolerancia Psicológica</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>15</b>	Mi director tolera los errores de los docentes.					
<b>16</b>	Mi director tolera la antipatía de los docentes.					
<b>17</b>	Mi director tolera los conflictos de los					

	docentes.					
	<b>Gestión Educativa</b>					
	<b>Gestión Institucional</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>18</b>	La misión institucional orienta las actividades de planificación de los proyectos educativos.					
<b>19</b>	La comunidad educativa participa en la elaboración y/o revisión de la misión institucional.					
<b>20</b>	La visión orienta la planificación de los proyectos educativos a largo plazo.					
<b>21</b>	Los docentes asumen positivamente un compromiso colectivo con la visión institucional.					
<b>22</b>	El PEI se ha elaborado con participación de toda la comunidad educativa.					
<b>23</b>	Se realizan revisiones y mejoras al PEI periódicamente.					
<b>24</b>	El diagnóstico de la institución educativa es realizado por la comunidad educativa.					
<b>25</b>	El diagnóstico FODA se mantiene actualizado.					
<b>26</b>	El PEI considera proyectos educativos de implementación.					
<b>27</b>	En su institución se gestionan convenios estratégicos para elevar la calidad educativa.					
	<b>Gestión Pedagógica</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>28</b>	La programación anual de los contenidos por áreas curriculares, son planificadas con participación de todos los docentes.					

<b>29</b>	Se promueve alianzas estratégicas con otras instituciones para mejorar la gestión pedagógica.					
<b>30</b>	Los proyectos educativos cuentan con los recursos económicos.					
<b>31</b>	La comunidad educativa realiza periódicamente la evaluación de la gestión pedagógica.					
<b>32</b>	Existe predisposición de los docentes para colaborar con la gestión pedagógica.					
<b>33</b>	La propuesta pedagógica de la institución se desarrolla sobre la base de principios pedagógicos.					
<b>34</b>	El desarrollo de los aprendizajes significativos promueve la participación activa y creativa de los alumnos.					
<b>35</b>	La labor del docente es participativa y democrática.					
<b>36</b>	Se promueve el uso de materiales didácticos en el desarrollo de los aprendizajes.					
<b>37</b>	La actitud docente es positiva frente a la propuesta pedagógica.					
	<b>Gestión Administrativa</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>38</b>	Los procesos y procedimientos internos de la Institución son adecuados.					
<b>39</b>	Concuerda con el comportamiento organizacional en su Institución.					
<b>40</b>	Está de acuerdo con la estructura del sistema jerárquico de su Institución.					
<b>41</b>	Está de acuerdo como se vienen utilizando las reglas de control de personal.					
<b>42</b>	Está de acuerdo con el diseño de los medios de					

	trabajo para desenvolverse en su Institución.					
<b>43</b>	Está de acuerdo con el sistema de recompensa y equidad por hacer bien su trabajo.					
<b>44</b>	Existe una buena comunicación interpersonal con los directivos.					
<b>45</b>	En general usted considera que en su Institución hay un buen ambiente de trabajo.					
<b>47</b>	Está de acuerdo con la actitud de los usuarios que frecuentan en la Institución para realizar sus trámites administrativos.					
<b>48</b>	Los criterios de selección del personal se basan en la capacidad y el desempeño.					
	<b>Desarrollo Organizacional</b>					
	<b>Bienestar Organizacional</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>49</b>	Se siente bien siendo parte del cambio institucional.					
<b>50</b>	Los SS. HH de docentes se encuentran equipados.					
<b>51</b>	La institución tiene un botiquín para el personal.					
<b>52</b>	Se estimula al personal con el reconocimiento por su labor destacada.					
<b>53</b>	Se reconoce y motiva al personal frecuentemente por su puntualidad.					
<b>54</b>	El personal de la I.E. participa en actividades de esparcimiento y/o recreación.					
<b>55</b>	Practico algún deporte.					
<b>56</b>	Asisto a mi institución bien alimentado.					
<b>57</b>	No asisto a la institución si estoy enfermo.					

	<b>Cambio organizacional</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>58</b>	Se dan cambios planificados a nivel de institución.					
<b>59</b>	Existen procesos organizados para emprender acciones innovadoras.					
<b>60</b>	Existe espacio para la creatividad en las acciones laborales.					
<b>61</b>	Se fomenta la mejora de la infraestructura institucional.					
<b>62</b>	Se busca la contribución al cambio de los procesos en la labor educativa.					
<b>63</b>	Se consensua las sugerencias para el cambio.					
<b>64</b>	Existe compromiso docente con la función y/o labor pedagógica.					
<b>65</b>	Se contribuye sistemáticamente a la extensión laboral a favor de la institución.					
<b>66</b>	Se participa con agrado en actividades extensivas fuera de mi horario de trabajo.					
	<b>Eficacia organizacional</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>67</b>	La institución participa en el desarrollo de las experiencias exitosas a nivel de UGEL.					
<b>68</b>	La institución obtiene gratificantes resultados por las estrategias Aplicadas					
<b>69</b>	Participo como miembro Integrante del proyecto innovador de la I.E.					
<b>70</b>	Se elaboran las programaciones anticipadamente.					
<b>71</b>	Se cumple la jornada laboral de manera efectiva.					

<b>72</b>	Los directivos muestran ejemplo de eficiencia laboral.					
<b>73</b>	Se logra desarrollar todas las actividades planificadas en el P.A.T.					
<b>M 74</b>	El personal cumple los acuerdos previamente establecidos.					
<b>75</b>	Se realizan difusiones para captar más alumnado					

**Muchas gracias por su colaboración.**

## Consentimiento informado

### **Título los cuestionarios: Liderazgo transformacional, Gestión educativa y Desarrollo Organizacional**

Recibe un cordial saludo, mi nombre es Imelda Calsin Molleapaza, estudiante de doctorado en Educación, mención Gestión Educativa de la Escuela de Posgrado y Unidad de Posgrado de Ciencias Humanas y Educación de la Universidad Peruana Unión. Estos cuestionarios tienen como propósito determinar en qué medida en Liderazgo transformacional y la Gestión Educativa predicen en el desarrollo Organizacional de la Asociación Educativa Adventista Puno. La información que usted proporcionará será utilizada para proporcionar información valiosa para líderes educativos, administradores y responsables de la toma de decisiones en Instituciones educativas. Su participación es totalmente voluntaria y no será obligatorio llenar los cuestionarios las encuestas si es que no lo desea. Si decide participar en este estudio, por favor responda los cuestionarios las encuestas, así mismo, puede dejar de llenar el cuestionario en cualquier momento, si así lo decide.

Cualquier duda o consulta que usted tenga posteriormente puede escribirme al correo [imeldacalsin@upeu.edu.pe](mailto:imeldacalsin@upeu.edu.pe) cel. 996042515

***He leído los párrafos anteriores y reconozco que al llenar y entregar este cuestionario estoy dando mi consentimiento para participar en este estudio***