

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

FACULTAD DE EDUCACIÓN

ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN SECUNDARIA

ESPECIALIDAD CIENCIAS SOCIALES



TESIS

**LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DIRECTIVO Y CLIMA
ORGANIZACIONAL EN EL COLEGIO EMBLEMÁTICO MATEO
PUMACAHUA - SICUANI, 2024**

PRESENTADO POR:

Br. JULIO CESAR QUISPE CANSAYA

**PARA OPTAR AL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN EDUCACIÓN SECUNDARIA:
ESPECIALIDAD CIENCIAS SOCIALES**

ASESOR:

DR. FREDDY FRANK GONZALES QUISPE

**CUSCO – PERÚ
2025**

INFORME DE ORIGINALIDAD

(Aprobado por Resolución Nro.CU-303-2020-UNSAAC)

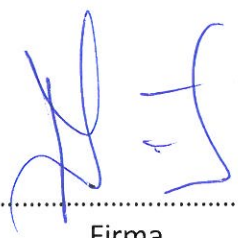
El que suscribe, **Asesor** del trabajo de investigación/tesis titulada: **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DIRECTIVO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL COLEGIO EMBLEMÁTICO MATEO PUMACAHUA - SICUANI**, 2024 presentado por: Br. Julio Cesar Quispe Cansaya con DNI Nro.: 71740329 para optar el título profesional académico de **licenciado en educación secundaria: especialidad ciencias sociales** Informo que el trabajo de investigación ha sido sometido a revisión por 3 veces, mediante el Software Antiplagio, conforme al Art. 6° del **Reglamento para Uso de Sistema Antiplagio de la UNSAAC** y de la evaluación de originalidad se tiene un porcentaje de 9 %.

Evaluación y acciones del reporte de coincidencia para trabajos de investigación conducentes a grado académico o título profesional, tesis

Porcentaje	Evaluación y Acciones	Marque con una (X)
Del 1 al 10%	No se considera plagio.	X
Del 11 al 30 %	Devolver al usuario para las correcciones.	
Mayor a 31%	El responsable de la revisión del documento emite un informe al inmediato jerárquico, quien a su vez eleva el informe a la autoridad académica para que tome las acciones correspondientes. Sin perjuicio de las sanciones administrativas que correspondan de acuerdo a Ley.	

Por tanto, en mi condición de asesor, firmo el presente informe en señal de conformidad y **adjunto** la primera página del reporte del Sistema Antiplagio.

Cusco, 29 de junio de 2024



Firma

Dr. Freddy Frank Gonzales Quispe

Nro. de DNI: 01344083

ORCID del Asesor: 0000-0002-5821-5448

Se adjunta:

1. Reporte generado por el Sistema Antiplagio.
2. Enlace del Reporte Generado por el Sistema Antiplagio: oid:27259:470736033

Julio Cesar Quispe Cansaya

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DIRECTIVO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL COLEGIO EMBLEMÁTICO MATEO P...

 Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid::27259:470736033

107 Páginas

Fecha de entrega

29 jun 2025, 11:05 p.m. GMT-5

19.291 Palabras

Fecha de descarga

29 jun 2025, 11:12 p.m. GMT-5

113.870 Caracteres

Nombre de archivo

TESIS 29-06-25 PARA EMPASTAR.docx

Tamaño de archivo

3.7 MB

9% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 8 palabras)

Exclusiones

- N.º de fuentes excluidas

Fuentes principales

- 4%  Fuentes de Internet
- 5%  Publicaciones
- 7%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

DEDICATORIA

Con amor, afecto y respeto a los seres que me dieron la vida, mis padres Alejandro Quispe Layme y Bernardina Cansaya Aquino de no ser por su apoyo no hubiera podido alcanzar mis anhelos. Con cariño y admiración a mis hermanas: Marleni, Libia, Rosa, Ruth Yanet, Karen Senayda y Melisa por inculcarme la fuerza de seguir adelante.

Julio Cesar Quispe Cansaya

AGRADECIMIENTOS

Agradezco infinitamente a Dios quien me ha dado la fuerza, valor y sabiduría, por darme todo lo necesario para seguir adelante y continuar con mis objetivos y metas.

A nuestra casa superior de estudios UNSAAC, por la trayectoria que tiene, la calidad de profesionales que emanan de ella y por acogernos durante nuestra formación profesional, preparándonos para la vida, el trabajo y los grandes retos que se nos presentará.

A mi asesor, el Dr. Gonzales Quispe Freddy Frank, cuya guía y sabiduría han sido pilares fundamentales para el éxito de este proyecto. Su dedicación y apoyo han marcado la diferencia en mi camino educativo.

A mi familia por su amor incondicional, comprensión y respaldo constante. Este logro no habría sido posible sin el aporte invaluable de cada uno de ustedes. Gracias por ser parte esencial de este camino.

Julio Cesar Quispe Cansaya

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
RESUMEN	x
ABSTRAC	xi
INTRODUCCIÓN	xii

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Ámbito de estudio: localización política y geográfica	1
1.2. Descripción de la realidad problemática	3
1.3. Formulación del problema	5
1.3.1 Problema general	5
1.3.2 Problemas específicos	5
1.4. Justificación de la investigación.....	5
1.5. Objetivos de la investigación	7
1.5.1 Objetivo general.....	7
1.5.2 Objetivos específicos	7
1.6. Delimitación y limitaciones de la investigación	8

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1.	Estado del arte de la investigación	10
2.2.	Bases teóricas	12
2.1.1.	Liderazgo transformacional	13
2.1.1.1.	Características	14
2.1.1.2.	Principios	17
2.1.1.3.	Factores	18
2.1.1.4.	Tipos de líderes transformadores	20
2.1.1.5.	Implicancias generadas por el liderazgo transformacional	22
2.1.2.	Clima organizacional	26
2.1.2.1.	Tipos de clima organizacional	26
2.1.2.2.	Características	27
2.1.2.1.	Dimensiones	30
2.1.2.3.	Importancia del clima organizacional	31
2.3.	Marco conceptual	32

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1.	Hipótesis.....	35
3.1.1	Hipótesis general.....	35
3.1.2	Hipótesis específicas	35

3.2. Operacionalización de variables.....	36
---	----

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1. Tipo, nivel y diseño de investigación.....	39
4.2. Población y unidad de análisis	40
4.2.1 Población de estudio	40
4.2.2 Tamaño de muestra y técnica de selección de muestra.....	41
4.3. Técnicas de recolección de información	42
4.4. Técnicas de análisis e interpretación de la información.....	43
4.5. Técnicas para demostrarla verdad o falsedad de las hipótesis planteadas	43

CAPITULO V

RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

5.1. Resultados Descriptivos	45
5.2. Resultados inferenciales	54
5.3. Prueba de hipótesis.....	55

CAPÍTULO VI

DISCUSIÓN	60
CONCLUSIONES	64
SUGERENCIAS	66
BIBLIOGRAFÍA	76
ANEXOS	81

a. Matriz de consistencia.....	82
b. Otros.....	84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Frecuencias de la variable liderazgo transformacional	45
Tabla 2 Frecuencias de las dimensiones de liderazgo transformacional	46
Tabla 3 Frecuencias de la variable clima organizacional	47
Tabla 4 Frecuencias de las dimensiones de la variable clima organizacional	48
Tabla 5 Nivel de liderazgo transformacional y clima organizacional	49
Tabla 6 Nivel de liderazgo transformacional y calidad	50
Tabla 7 Frecuencias del nivel de liderazgo transformacional y efectos futuros	51
Tabla 8 Frecuencias del nivel de liderazgo transformacional y negociación	52
Tabla 9 Frecuencias del nivel de liderazgo transformacional y mediación	53
Tabla 10 Prueba de normalidad de las variables.....	54
Tabla 11 Análisis de correlación entre liderazgo transformacional y clima organizacional ...	55
Tabla 12 Análisis de correlación entre liderazgo transformacional y calidad	56
Tabla 13 Análisis de correlación entre liderazgo transformacional y efectos futuros	57
Tabla 14 Análisis de correlación entre liderazgo transformacional y negociación	58
Tabla 15 Análisis de correlación entre liderazgo transformacional y mediación	59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Variable liderazgo transformacional	45
Figura 2 Dimensiones de liderazgo transformacional	46
Figura 3 Frecuencias de la variable clima organizacional	47
Figura 4 Frecuencias de las dimensiones de la variable clima organizacional.....	48
Figura 5 Liderazgo transformacional y clima organizacional	49
Figura 6 Nivel de liderazgo transformacional y calidad.....	50
Figura 7 Nivel de liderazgo transformacional y efectos futuros.....	51
Figura 8 Nivel de liderazgo transformacional y negociación	52
Figura 9 Nivel de liderazgo transformacional y mediación.....	53

RESUMEN

El liderazgo transformacional directivo en una institución educativa motiva e inspira al personal docente y administrativo, promoviendo la innovación pedagógica y el compromiso a través de una visión educativa compartida. Este liderazgo impacta positivamente en el clima organizacional, que refleja la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo. Un clima organizacional positivo, caracterizado por una comunicación efectiva y colaboración, es crucial para el bienestar y la productividad, creando un ambiente propicio para el éxito académico y profesional.

El objetivo general del estudio fue determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional directivo y el clima organizacional en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua - Sicuani, 2024. La muestra estuvo constituida por 83 docentes del nivel secundaria. El diseño que se utilizó fue No Experimental transeccional y correlacional. Los instrumentos que se usaron fueron dos cuestionarios de liderazgo transformacional y clima organizacional. Y los resultados obtenidos han sido que, existe relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y el clima organizacional en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua - Sicuani, 2024. El valor de significancia de $0.00 < 0.01$ permite aceptar la hipótesis alterna, indicando que el estilo de liderazgo transformacional adoptado por los directivos tiene un impacto directo en el clima organizacional del colegio. El coeficiente de correlación $\rho = 0.437$ revela una correlación positiva media, lo que implica que a medida que se incrementan las prácticas de liderazgo transformacional, se observa un aumento correspondiente en la calidad del clima organizacional. Esto sugiere que los directivos que implementan estrategias transformacionales no solo fortalecen el entorno de trabajo, sino que también contribuyen a un ambiente más colaborativo, motivador y propicio para el desarrollo académico y profesional dentro de la institución.

Palabras Claves: Liderazgo transformacional, clima organizacional,

ABSTRAC

Transformational directive leadership in an educational institution motivates and inspires teaching and administrative staff, promoting pedagogical innovation and commitment through a shared educational vision. This leadership positively impacts the organizational climate, which reflects employees' perception of their work environment. A positive organizational climate, characterized by effective communication and collaboration, is crucial for well-being and productivity, creating an environment conducive to academic and professional success.

The general objective of the study was to determine the relationship that exists between managerial transformational leadership and the organizational climate at the Mateo Pumacahua Emblematic School - Sicuani, 2024. The sample consisted of 83 secondary school teachers. The design used was non-experimental, transectional and correlational. The instruments used were two questionnaires on transformational leadership and organizational climate. And the results obtained have been that there is a significant relationship between managerial transformational leadership and the organizational climate at the Mateo Pumacahua Emblematic School - Sicuani, 2024. The significance value of $0.00 < 0.01$ allows accepting the alternative hypothesis, indicating that the leadership style The transformational leadership adopted by managers has a direct impact on the organizational climate of the school. The evaluation coefficient $\rho = 0.437$ reveals a medium positive evaluation, which implies that as transformational leadership practices increase, a corresponding increase in the quality of the organizational climate is observed. This suggests that managers who implement transformational strategies not only strengthen the work environment, but also contribute to a more collaborative, motivating, and conducive environment for academic and professional development within the institution.

Keywords: Transformational leadership, organizational climate,

INTRODUCCIÓN

El presente estudio se centra en analizar la relación entre el liderazgo transformacional directivo y el clima organizacional en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua de Sicuani, 2024. Escribí esta investigación con el objetivo de entender cómo el estilo de liderazgo implementado por los directivos influye en el entorno de trabajo y en el rendimiento de los docentes y estudiantes. A través de este análisis, buscamos aportar conocimientos relevantes que puedan ser utilizados para mejorar la gestión educativa y, en última instancia, los resultados académicos en instituciones educativas similares.

Este estudio está dirigido a un público compuesto por investigadores en el campo de la educación, directivos escolares, docentes, y responsables de políticas educativas. La importancia de este trabajo radica en proporcionar una base empírica que permita a los líderes educativos comprender mejor cómo sus prácticas de liderazgo pueden transformar el ambiente laboral y potenciar el desempeño de la comunidad educativa. Al identificar y fortalecer las dinámicas que promueven un clima organizacional positivo, se pueden implementar estrategias más efectivas en la gestión escolar.

La relación entre las dos variables, liderazgo transformacional directivo y clima organizacional es fundamental para el éxito de una institución educativa. Un liderazgo transformacional no solo inspira y motiva al personal, sino que también crea un entorno donde la innovación, la colaboración y la satisfacción laboral prosperan. Esto, a su vez, se refleja en un clima organizacional más positivo, lo que es crucial para la eficacia en la enseñanza y el aprendizaje. La investigación sugiere que líderes transformacionales pueden ser la clave para desarrollar un clima organizacional que favorezca el crecimiento y el éxito académico.

En cuanto a los antecedentes, se han realizado diversos estudios que demuestran la influencia del liderazgo transformacional en el clima organizacional dentro de contextos educativos. Sin embargo, pocos trabajos han abordado esta relación en el contexto específico de los colegios emblemáticos en Perú, como es el caso del Colegio Mateo Pumacahua en Sicuani. Esta investigación se diferencia al focalizarse en un entorno educativo particular, lo que permite obtener resultados más contextualizados y útiles para situaciones similares en otras regiones.

Antes de comenzar esta investigación, planteamos la hipótesis de que existe relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y el clima organizacional en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua - Sicuani, 2024. Específicamente, suponemos que los directivos que adoptan un estilo transformacional son capaces de generar un ambiente más colaborativo, innovador y satisfactorio, lo que se refleja en una mayor motivación y desempeño del personal docente y administrativo, así como en mejores resultados académicos.

La importancia de este estudio para la comunidad científica radica en su contribución al entendimiento de cómo los estilos de liderazgo pueden afectar el clima organizacional en contextos educativos. Los hallazgos pueden servir como referencia para futuros estudios y para la implementación de políticas que fortalezcan la gestión escolar en instituciones con características similares. Además, esta investigación ofrece perspectivas valiosas para mejorar la calidad educativa en un colegio emblemático, que desempeña un rol crucial en la formación de futuros líderes en la región de Sicuani.

Para ello, el trabajo de investigación se organiza de la siguiente manera.

Capítulo I: Planteamiento del problema, Situación problemática, justificación, formulación y objetivos del problema planteado.

Capítulo II: Bases teóricas, Marco conceptual y los antecedentes empíricos de la investigación.

Capítulo III: Se refiere a la hipótesis general, hipótesis específicas, identificación de variables e indicadores y operacionalización de variables.

Capítulo IV: Ámbito de estudio, tipo y nivel de investigación, unidad de análisis, población de estudio, tamaño de muestra, técnicas de selección de muestra, técnicas de recolección de información, técnicas de análisis e interpretación de la información, técnicas para demostrar la verdad o falsedad de las hipótesis planteadas.

Capítulo V: Procesamiento, análisis, interpretación, pruebas de hipótesis, presentación de resultados.

Capítulo VI: Discusión, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. **Ámbito de estudio: localización política y geográfica**

El Colegio Emblemático Mateo Pumacahua se encuentra ubicado en la ciudad de Sicuani, capital de la provincia de Canchis, en la región Cusco, Perú. Políticamente, Sicuani es un distrito que pertenece a la jurisdicción de la provincia de Canchis, una de las trece provincias que conforman la región Cusco. Esta provincia es conocida por su rica historia y su importancia cultural dentro del contexto regional.

Geográficamente, Sicuani está situada en el Valle del río Vilcanota, a una altitud de aproximadamente 3,540 metros sobre el nivel del mar. La ciudad se encuentra a 137 kilómetros al sureste de la ciudad de Cusco, lo que la convierte en un importante centro de conexión entre Cusco y el Altiplano peruano.

El entorno natural de Sicuani está compuesto por una combinación de valles y montañas, con un clima típicamente andino, caracterizado por estaciones de lluvias y sequías. La ciudad de Sicuani limita:

Por el Norte: Distrito de San Pablo.

Por el Sur: Distrito de Marangani.

Por el Este: Distrito de Nuñoa.

Por el Oeste: Distritos de San Pedro y Langui.

El Colegio Mateo Pumacahua es una institución educativa emblemática que desempeña un papel crucial en la formación académica de jóvenes de la región. Su ubicación en Sicuani le permite servir a una población diversa, compuesta principalmente por estudiantes provenientes de comunidades rurales y urbanas aledañas. Esta diversidad

demográfica ofrece un contexto único para estudiar las dinámicas educativas y de liderazgo en un entorno culturalmente rico y geográficamente desafiante.

La institución se encuentra en una posición estratégica dentro de la ciudad, lo que facilita el acceso de estudiantes y docentes desde distintas partes del distrito y de la provincia. Además, su condición de colegio emblemático lo convierte en un referente educativo en la región, con una infraestructura y recursos que lo distinguen de otras instituciones locales.

La localización del Colegio Emblemático Mateo Pumacahua en Sicuani, en el corazón de los Andes peruanos, proporciona un contexto ideal para investigar cómo el liderazgo directivo y el clima organizacional se desarrollan en un entorno que combina influencias culturales tradicionales con las exigencias modernas de la educación. Este contexto particular también permite explorar cómo las características geográficas y políticas de la región influyen en la gestión educativa y en el desempeño de la comunidad escolar.

El Colegio Emblemático Mateo Pumacahua está bajo la responsabilidad de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) Canchis. Esta relación con la UGEL puede influir en la implementación de políticas educativas, programas de apoyo y recursos pedagógicos disponibles para enriquecer el proceso educativo en la institución.



Fuente: Google Earth

1.2. Descripción de la realidad problemática

En un contexto internacional, numerosos estudios han destacado la importancia del liderazgo transformacional en diversas organizaciones, incluidas las instituciones educativas. Según Bass y Avolio (1994), el liderazgo transformacional se caracteriza por inspirar y motivar a los seguidores hacia la excelencia y el cambio positivo. Investigaciones como las de Leithwood, Day, Sammons, Harris, y Hopkins (2006) han demostrado que el liderazgo transformacional está asociado con mejores resultados académicos y un clima organizacional más positivo en las escuelas. Sin embargo, la aplicación y efectividad del liderazgo transformacional pueden variar según el contexto cultural y organizacional.

En el ámbito nacional, estudios realizados por Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio (2014) en instituciones educativas peruanas han resaltado la influencia significativa del liderazgo directivo en el clima organizacional y el desempeño escolar. No obstante, existen brechas en la investigación sobre cómo el liderazgo transformacional específicamente afecta el clima organizacional en colegios emblemáticos, que son considerados referentes de calidad educativa en el país.

En el contexto regional de Sicuani, investigaciones locales como las de Gutiérrez Cerna (2018) han examinado el clima organizacional en algunas instituciones educativas, identificando factores como la comunicación, el liderazgo y el ambiente laboral como determinantes clave del clima organizacional. Sin embargo, se necesita más investigación para comprender cómo el liderazgo transformacional directivo influye en el clima organizacional en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua específicamente.

En el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua de Sicuani, se ha identificado la necesidad de fortalecer el liderazgo transformacional para mejorar el clima organizacional. Aunque no se dispone de datos estadísticos específicos recientes, observaciones cuantitativas

sugieren que la implementación de estrategias de liderazgo transformacional podría beneficiar significativamente el ambiente laboral y, por ende, el desempeño académico de los estudiantes.

Las causas de un clima organizacional desfavorable en instituciones educativas pueden estar relacionadas con deficiencias en las dimensiones del liderazgo transformacional. La falta de influencia idealizada puede generar desconfianza en la figura del líder; la ausencia de motivación inspiradora puede disminuir el entusiasmo y compromiso del personal; la escasa estimulación intelectual puede limitar la innovación y creatividad; y la falta de consideración individual puede afectar la satisfacción y bienestar de los colaboradores. Estas deficiencias pueden conducir a una baja calidad en la gestión educativa y afectar negativamente los resultados institucionales.

Las consecuencias de un liderazgo transformacional deficiente y un clima organizacional negativo incluyen la disminución de la motivación y satisfacción laboral, aumento del ausentismo y rotación del personal, resistencia al cambio, y una cultura organizacional débil. Estos factores pueden afectar directamente la calidad del servicio educativo, el rendimiento académico de los estudiantes y la reputación de la institución.

En este estudio se buscó aportar al conocimiento sobre la relación entre el liderazgo transformacional directivo y el clima organizacional en el contexto educativo peruano, específicamente en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua de Sicuani. Los hallazgos podrían servir como base para el diseño e implementación de programas de formación y desarrollo de liderazgo en instituciones educativas, con el objetivo de mejorar el clima organizacional y, en consecuencia, la calidad educativa.

1.3. Formulación del problema

1.3.1 Problema general

¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo transformacional directivo y el clima organizacional en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua - Sicuani, 2024?

1.3.2 Problemas específicos

¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo transformacional directivo y la calidad del clima organizacional en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua - Sicuani, 2024?

¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo transformacional directivo y los efectos futuros del clima organizacional en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua - Sicuani, 2024?

¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo transformacional directivo y la negociación del clima organizacional en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua - Sicuani, 2024?

¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo transformacional directivo y la mediación del clima organizacional en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua - Sicuani, 2024?

1.4. Justificación de la investigación

Justificación Teórica:

La razón detrás de la presente investigación radica en que el saber teórico adquirido mediante este estudio puede motivar a otros estudiosos a profundizar en el asunto. Además, se anticipa que funcione como una herramienta valiosa para futuros estudios en diversos contextos y unidades de análisis. La importancia del liderazgo transformacional en el ámbito

educativo ha sido ampliamente respaldada por la literatura académica. Autores como Leithwood, Day, Sammons, Harris y Hopkins (2006) han demostrado que el liderazgo transformacional puede tener un impacto positivo en el clima organizacional y el rendimiento escolar. Sin embargo, la aplicación de este tipo de liderazgo y su efectividad pueden variar según el contexto específico de cada institución educativa. Por lo tanto, es fundamental investigar cómo el liderazgo transformacional directivo se relaciona con el clima organizacional en un contexto específico como el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua en Sicuani.

Justificación Metodológica:

Para abordar esta investigación, se requiere una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos que permitan una comprensión profunda y holística del fenómeno estudiado. Según Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2014), la triangulación metodológica, que implica el uso de múltiples métodos de recolección y análisis de datos, es fundamental para garantizar la validez y confiabilidad de los hallazgos. Por lo tanto, se emplearán técnicas como entrevistas, cuestionarios y análisis documental para obtener una visión completa de la relación entre el liderazgo transformacional directivo y el clima organizacional en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua de la provincia de Sicuani.

Justificación Pedagógica:

El entorno educativo es fundamental para el desarrollo académico y socioemocional de los estudiantes, y el liderazgo directivo desempeña un papel clave en la creación de un ambiente de aprendizaje favorable. Según Sánchez González (2018), un clima organizacional positivo en las escuelas puede mejorar el rendimiento académico de los estudiantes y promover su bienestar general. Por lo tanto, comprender cómo el liderazgo transformacional

directivo influye en el clima organizacional en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua es crucial para promover la excelencia educativa y el desarrollo integral de los estudiantes.

Justificación Psicológica:

El clima organizacional en un colegio no solo afecta el desempeño académico, sino también el bienestar psicológico y emocional de los miembros de la comunidad escolar. Investigaciones como las de Gutiérrez Cerna (2018) han demostrado que un clima organizacional negativo puede generar estrés, desmotivación y conflictos interpersonales entre el personal y los estudiantes. Por lo tanto, es fundamental investigar cómo el liderazgo transformacional directivo puede contribuir a crear un ambiente psicológicamente seguro y favorable en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua, promoviendo así el bienestar integral de todos los involucrados.

1.5. Objetivos de la investigación

1.5.1 Objetivo general

Determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional directivo y el clima organizacional en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua - Sicuani, 2024.

1.5.2 Objetivos específicos

Determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional directivo y la calidad del clima organizacional en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua - Sicuani, 2024.

Determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional directivo y los efectos futuros del clima organizacional en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua - Sicuani, 2024.

Determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional directivo y la negociación del clima organizacional en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua - Sicuani, 2024.

Determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional directivo y la mediación del clima organizacional en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua - Sicuani, 2024.

1.6. Delimitación y limitaciones de la investigación

Delimitación

Esta investigación se centra en analizar la relación entre el Liderazgo Transformacional Directivo y el Clima Organizacional en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua, ubicado en la ciudad de Sicuani, provincia de Canchis, región Cusco, durante el año 2024. El estudio está delimitado a los directivos, docentes y personal administrativo de esta institución educativa. La investigación se llevará a cabo a través de encuestas, entrevistas y observación directa para evaluar cómo el estilo de liderazgo de los directivos influye en la percepción y el funcionamiento del clima organizacional.

El enfoque de la investigación se circunscribe al contexto específico del Colegio Mateo Pumacahua, lo que significa que los hallazgos y conclusiones estarán particularmente relacionados con esta institución. No obstante, los resultados pueden ofrecer insights valiosos para instituciones con características similares en otras regiones del país. El periodo de estudio se limita al año 2024, considerando tanto el contexto socioeconómico y cultural vigente como los desafíos específicos que enfrenta la comunidad educativa en ese momento.

Limitaciones

Una de las principales limitaciones de esta investigación es el enfoque geográfico y contextual. Al centrarse exclusivamente en el Colegio Mateo Pumacahua de Sicuani, los

resultados pueden no ser completamente generalizables a otras instituciones educativas con diferentes características geográficas, demográficas y culturales. Además, el estudio está limitado temporalmente al año 2024, lo que implica que los hallazgos reflejarán las dinámicas y circunstancias particulares de ese periodo, pudiendo no ser aplicables a años posteriores.

Otra limitación es la posible subjetividad en las respuestas obtenidas a través de encuestas y entrevistas, ya que las percepciones individuales de los participantes pueden estar influenciadas por factores personales o contextuales no contemplados en el estudio.

Asimismo, la disponibilidad y disposición de los directivos, docentes y personal administrativo para participar plenamente en la investigación podría afectar la cantidad y calidad de los datos recopilados.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. Estado del arte de la investigación

Antecedente Internacional

Gualtero (2023) realizó un estudio titulado: Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de una Institución de Educación Superior de la ciudad de Medellín - Colombia en la ciudad de Medellín del país Colombia. El objetivo general del estudio fue evaluar la influencia de la comunicación interna en el clima organizacional en una Institución de Educación Superior de la ciudad de Medellín. La muestra estuvo constituida por 114 personas El diseño que se utilizó fue no experimental. El instrumento que se utilizó fue el cuestionario. Y los resultados obtenidos han sido que, el 71,05% están totalmente de acuerdo con la siguiente afirmación estoy orgulloso de decir a otros que trabajo aquí, el 66,67% están totalmente de acuerdo con la institución busca siempre alcanzar los más altos estándares de calidad, el 62,29% con mi área de trabajo permanece limpia y en mi área de trabajo la iluminación es la adecuada; siendo las variables calidad en el servicio, motivación laboral y liderazgo con mejor percepción sobre el clima organizacional.

Delgado, Gahona, (2022) realizó un estudio titulado: Impacto del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral y la intención de abandono: un estudio desde el contexto educativo en la ciudad Antofagasta del país de Chile. El objetivo general del estudio fue analizar la relación entre el liderazgo transformacional (LT), la satisfacción laboral (SL) y la intención de dejar el trabajo (IDT). La muestra estuvo constituida por 223 docentes de diferentes escuelas públicas primarias de la ciudad de Antofagasta. El diseño que se utilizó fue una investigación cuantitativa de corte transversal con un muestreo no probabilístico por conveniencia. Los instrumentos que se usaron fue un cuestionario en base a los instrumentos

validados en la literatura internacional. Y los resultados obtenidos han sido que el modelo planteado tiene una significativa e importante capacidad de explicar la satisfacción laboral y la intención de dejar el trabajo. Los resultados muestran una asociación negativa y significativa entre la edad y la intención de dejar el trabajo. Se concluye que el estilo de liderazgo transformacional juega un importante rol en la satisfacción laboral, y a su vez esta última en la intención de dejar el trabajo por parte de los docentes.

Antecedente Nacional

Ayala (2024) realizó un estudio titulado: Habilidades directivas y clima organizacional en una institución educativa pública de la Ugel 06, Lurigancho – Chosica 2024, en la ciudad Lima del país Perú. El objetivo general del estudio fue determinar la relación que existe entre las habilidades directivas y clima organización en una institución educativa pública de la Ugel 06, Lurigancho – Chosica 2023. La muestra estuvo constituida por 73 docentes y con un muestreo no probabilístico. El diseño que se utilizó fue no experimental. El instrumento que se utilizó fue el cuestionario. Y los resultados obtenidos han sido que, se concluye con la existencia de esta relación. Además, se recomienda fortalecer el desarrollo de las habilidades directivas considerando que cada integrante contribuye en la mejora mediante la realización fructífera de actividades, por lo tanto, el equipo directivo debe fomentar un adecuado clima organizacional para el logro de objetivos institucionales.

Chávez (2021) realizó un estudio titulado: Propuesta de un plan de liderazgo transformacional para el cumplimiento de los compromisos de desempeño de la UGEL, Utcubamba en la ciudad Chiclayo del país Perú. El objetivo general del estudio fue proponer un Plan de Liderazgo Transformacional para el cumplimiento de los compromisos de desempeño en los funcionarios y trabajadores de la UGEL Utcubamba. La muestra estuvo

constituida por 48 trabajadores. El diseño que se utilizó fue no experimental. El instrumento que se utilizó fue el cuestionario. Y los resultados obtenidos han sido que existe un 83% de participantes con un buen nivel en el Cumplimiento de los compromisos de desempeño de la UGEL Utcubamba. Asimismo, se observa que el 73% de encuestados obtuvo un buen nivel en la dimensión Promover resultados educativos en el año 2020. De igual modo, el 85% alcanzó un buen nivel en la dimensión Generar condiciones para el inicio del año escolar. Finalmente, el 77% obtuvo un nivel bueno en la dimensión Fortalecer procesos de gestión durante el año escolar en la UGEL Utcubamba.

Antecedente Local

Taco, (2020) realizó un estudio titulado: Liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en la red Educativa Rural Waytaqucha de Paruro Cusco 2020 en la ciudad Cusco del país de Perú. El objetivo general del estudio fue determinar el nivel de relación que existe entre el liderazgo transformacional del personal directivo y la satisfacción laboral en los docentes, de la Red Educativa de Waytaqucha del distrito de Ccapi. La muestra estuvo constituida por 44 sujetos muestrales, entre directores, profesores y personal administrativo. El diseño que se utilizó fue teórico básico, con diseño correlacional transversal. Los instrumentos que se usaron fue el cuestionario. Y los resultados obtenidos han sido que, el liderazgo transformacional del personal directivo se relaciona en forma directa con la satisfacción laboral de los docentes de la Red Educativa de Waytaqucha del distrito de Ccapi, provincia de Paruro, departamento del Cusco, 2020.

2.2. Bases teóricas de la investigación

Todo líder debe procurar establecer un clima organizacional alineado con los objetivos de la institución, fomentando una cultura que promueva un entorno laboral positivo. Es fundamental mantener relaciones interpersonales adecuadas, impulsar la cooperación y

fomentar la autonomía en la toma de decisiones, así como brindar apoyo y reconocer los logros individuales y el avance colectivo. Estas acciones contribuirán a que la organización trabaje en sintonía con el personal y la comunidad, permitiendo alcanzar las metas propuestas y ofrecer una formación integral a los estudiantes.

2.1.1. Liderazgo transformacional

Para ello, necesario definir primero el liderazgo, la cual es destacada por Goleman (2008) como la capacidad de inspirar y orientar a individuos y grupos, generando entusiasmo, y una orientación al desempeño y ayudar al grupo a elevar su nivel de responsabilidad.

Chiavenato (2009) considera que es la incidencia interpersonal que se crea en una situación dada, con el fin de lograr uno o más objetivos específicos, a través del proceso de comunicación entre las personas.

Arroyo (2017) engloba el liderazgo como un proceso caracterizado por la toma de decisiones cuya responsabilidad no es delegada, con cierta dependencia del poder, el líder es clave para administrar eficaz la organización que permita el logro de objetivos y permita soluciones efectivas de problemas y dificultades.

En cuanto al liderazgo transformacional, Rojas, Vivas, Mota y Quiñónez (2020) argumentaron el vínculo entre líder y seguidor, además que se caracteriza por su capacidad de crear varios modelos modernos que pueden construirse dentro del paradigma de relación, siendo los más famosos los modelos de liderazgo para transformar su entorno.

Según Robbins y Judge (2009), el liderazgo transformacional se caracteriza por su capacidad para motivar, inspirar y alentar a las personas a perseguir y alcanzar sus metas, trascendiendo los intereses individuales en favor del progreso y mejora de la organización..

Martínez (2004) sugiere que este tipo de liderazgo tiene un atractivo emocional para los seguidores, es decir, el respaldo personal del líder a algo más allá de los beneficios y recompensas formales.

Burns (1978, citado en Fishman, 2005) sostiene que el liderazgo transformacional ocurre cuando el líder incorpora valores éticos en la gestión organizacional, con el fin de guiar e influir a sus colaboradores hacia el logro de una meta clara. De manera similar, Rodríguez, Juárez y Rivera (2015) señalan que este tipo de liderazgo fomenta la confianza y la motivación en los seguidores, permitiendo que superen las expectativas. En este sentido, el líder transformacional gestiona factores motivacionales individuales en cada miembro del equipo, lo cual favorece el cumplimiento efectivo de las tareas compartidas.

Varney (2012) argumenta que un líder transformacional es alguien que articula una misión e inspira seguidores; por lo tanto, tiene la capacidad de promover, moldear la cultura organizacional y establecer un ambiente propicio para el cambio organizacional.

Para este estudio, adoptamos el enfoque de Rojas, Vivas, Mota y Quiñónez (2020), quienes definen el liderazgo transformacional como una forma de guiar e influir en un grupo dentro de una organización. Este tipo de liderazgo no solo se enfoca en alcanzar objetivos, sino también en comprender y atender las necesidades de cada miembro del equipo. A través de una interacción genuina, el líder transformacional ayuda a desarrollar las habilidades y destrezas de su grupo, fortaleciendo así las relaciones y fomentando un entorno de crecimiento compartido.

2.1.1.1. Características

Bass y Avolio (2006, como se citó en Bracho y García, 2013) exponen lo siguiente:

a) Carisma.

En este contexto, se evidencia que los seguidores pueden verse reflejados en un líder carismático e imitar su conducta cuando este exhibe un comportamiento ejemplar de forma efectiva. Para lograrlo, el líder debe poseer cualidades que inspiren admiración, respeto y confianza, manifestando una conducta ética y moral. Según los autores, el carisma de un líder fomenta la lealtad y el respeto entre sus subordinados, quienes se ven motivados por su carisma, su entusiasmo intelectual y su interés genuino por las personas.

Además, el líder carismático tiende a proponer métodos innovadores y busca transformar el entorno, al mismo tiempo que detecta nuevas oportunidades y responde ante posibles amenazas. Los seguidores se sienten identificados con la intención del líder de parecerse a ellos, ya que esto transmite cercanía y un compromiso con altos niveles de rendimiento.

b) Creatividad.

En este caso, los líderes demuestran su habilidad para asumir riesgos e incentivar a su entorno a generar ideas innovadoras, estimulando y promoviendo la creatividad de los empleados, a quienes se les otorga autonomía en sus acciones. Asimismo, los líderes destacan la relevancia del aprendizaje continuo como parte fundamental del desarrollo organizacional.

c) Interactivo.

Esto le brinda al líder la oportunidad de evidenciar su capacidad para trabajar en equipo, considerándolo un elemento clave en la dinámica organizacional. A través de la interacción, se busca fomentar el crecimiento y la formación de los empleados, promoviendo

tanto su desarrollo personal como profesional. Además, se enfatiza la importancia de incorporar y gestionar adecuadamente el uso de tecnologías en el entorno laboral.

d) Visión.

Esta forma de liderazgo se distingue porque el líder comunica su visión de manera inspiradora y atractiva, incentivando a los empleados a comprometerse con ella de forma optimista. En este sentido, la creatividad adquiere un papel fundamental, ya que se promueven espacios donde cada trabajador puede participar activamente. Los líderes con visión de futuro fomentan habilidades comunicativas que les permiten motivar profundamente a sus seguidores, impulsándolos a esforzarse más y a confiar en su propio potencial.

e) Ética.

Estos investigadores reconocen que este tipo de líder muestra una fuerte identificación con principios éticos y morales, actuando con un alto sentido de integridad. Consideran que el respeto por la ética y las conductas adecuadas debe surgir de una elección libre y consciente, sin imposiciones externas.

f) Orientar los demás.

Para (Bass y Avolio 2006) caracterizan el líder presenta la visión de forma atractiva y motivadora a los seguidores, motivando a los empleados a realizar la visión planteada de forma optimista. Por ello, resulta evidente la relevancia de establecer un sentido claro de propósito, lo cual favorece la participación continua de los seguidores. Los líderes con visión apoyan este proceso mediante su capacidad comunicativa, que les permite inspirar profundamente a sus colaboradores, motivándolos a esforzarse más y a confiar en sus propias capacidades.

g) Coherencia.

En este contexto, los líderes transformacionales deben mostrar una notable coherencia y capacidad de adaptación entre sus características personales. Esto implica mantener una alineación entre lo que piensan, dicen y hacen, ajustando su conducta de acuerdo con las necesidades de la organización.

Robbins y Judge (2009) aportan una visión complementaria sobre este estilo de liderazgo, destacando la influencia idealizada, que inspira visión y misión con entusiasmo, respeto y confianza. También señalan la motivación inspiradora, la cual favorece una comunicación clara y genuina. En cuanto a la estimulación intelectual, esta promueve el uso del pensamiento racional y la creatividad para afrontar y resolver problemas con criterio. Finalmente, la consideración individualizada se refiere a la atención personalizada que el líder brinda a cada miembro de la organización, reconociendo sus necesidades y fortalezas.

2.1.1.2. Principios

Para Maxwell (2009) existen seis principios que identifica a este líder con características transformacionales:

El primero, la habilidad para apreciar a los seguidores, este tipo de líder obtiene más de sus seguidores porque cree que son mejores.

En segundo lugar, un líder transformacional se enfoca en el desarrollo individual de cada integrante del equipo. Para ello, brinda orientación y formación personalizada que les permita alcanzar su máximo potencial, reconociendo sus habilidades y expectativas.

En tercer lugar, identifica las fortalezas de cada persona. Esto implica interesarse genuinamente por su entorno, especialmente en aquellos que enfrentan dificultades laborales, muchas veces porque no están ubicados en áreas que aprovechen sus talentos. Los líderes

transformacionales detectan esas fortalezas y las potencian, asignándoles tareas significativas y satisfactorias.

En cuarto lugar, tienen la capacidad de moldear el comportamiento deseado, liderando con el ejemplo. Así, quienes los rodean adoptan actitudes, creencias, valores morales y comportamientos productivos similares, elevando el desempeño general.

En quinto lugar, poseen una visión dinámica y transformadora. Utilizan su entusiasmo y optimismo para construir y comunicar una visión clara y un propósito inspirador, lo cual fomenta la confianza y el compromiso en sus seguidores.

Por último, en sexto lugar, generan resultados gratificantes. Refuerzan las conductas positivas mediante un sistema de recompensas equitativo y basado en el mérito. Estas recompensas pueden incluir reconocimiento público o privado, incentivos adicionales al salario, y programas que fomentan el crecimiento y desarrollo profesional del equipo.

2.1.1.3. Factores

Bass y Avolio (2006, como se cita en Bracho y García, 2013) se refieren a los componentes fundamentales que facilitan la implementación de un entorno institucional sólido. Estos elementos comprenden diversos aspectos clave que promueven una cultura organizacional coherente y orientada al desarrollo, tales como:

a) Consideración Individual.

Señalan que abarca temas relacionados con la empatía, desafíos que requieren habilidades especiales y la creación de oportunidades para otros, mostrando a un líder que practica la escucha activa y mantiene una comunicación continua.

Velásquez (2006) agrega que es quien identifica las necesidades específicas de sus seguidores, es solidario, se preocupa por cada uno de ellos, trata de dirigirlos y aconsejarles manteniendo consideración por cada uno.

Por su parte, Lerma (2007) afirma que atiende las necesidades de satisfacción del individuo, garantizando el crecimiento de sus seguidores, identificando lo que necesita y fortaleciendo sus habilidades, además de contribuir a que cada uno se responsabilice de su propio desarrollo.

b) Estimulación Intelectual.

Los líderes transformacionales fomentan que los demás analicen los problemas y potencien su capacidad intelectual, estimulando la reflexión, la comprensión y la generación de ideas innovadoras para resolver conflictos dentro de la organización. Además, inspiran a otros a cuestionarse y a encontrar por sí mismos soluciones a los desafíos que surgen.

c) Motivación.

Los líderes inspiran a las personas a alcanzar un rendimiento elevado, alentándolas a esforzarse más allá de lo habitual para cumplir con los objetivos propuestos. Utilizan la persuasión para fomentar un fuerte compromiso con las metas compartidas.

Además, según Velásquez (2006), los líderes poseen la habilidad de transformar las expectativas del grupo, impulsándolos a enfrentar los desafíos organizacionales y a involucrarse activamente en la búsqueda de soluciones. Estos líderes son percibidos como impulsores del equipo y ejemplos a seguir.

d) Influencia Idealizada.

Se sostiene que el líder, en su forma ideal, impacta significativamente en la percepción de importancia de sus seguidores, ofreciendo atención personalizada a cada uno,

así como apoyo adicional, formación y oportunidades de crecimiento. De esta manera, logra generar respeto y confianza en su equipo. Además, promueve una fuerte cohesión grupal y establece elevados estándares de conducta ética.

e) Tolerancia Psicológica.

La tolerancia psicológica hace referencia al grado en que los empleados se sienten incentivados a manifestar abiertamente sus críticas y conflictos. Para fomentarla, los líderes recurren al sentido del humor como una herramienta para abordar situaciones conflictivas que afectan tanto las relaciones humanas como laborales. Este recurso también se utiliza para señalar y corregir errores, resolver disputas y actuar con rapidez frente a situaciones complejas.

Cabe destacar que estos elementos no actúan de manera aislada, sino que se interrelacionan y se fortalecen mutuamente en la consecución de los objetivos institucionales.

2.1.1.4. Tipos de líderes transformadores

Burns (1978, citado en Vázquez, 2013) identificó tres tipos de líderes transformacionales dentro del ámbito social, cada uno de los cuales refleja un rasgo distintivo que encarna su enfoque transformador. Estos tipos son los siguientes:

- **Líder intelectual.** Se trata de un individuo que actúa guiado por un pensamiento tanto normativo como analítico, considerando siempre el entorno social en el que se desenvuelve, con la intención de transformarlo. Además, posee un fuerte sentido de propósito o misión.
- **Líder de la Reforma.** Posee un destacado talento político y una mentalidad estratégica orientada al apoyo mutuo, haciendo uso de principios éticos y demostrando sobresalientes habilidades en negociación.

- **Líder revolucionario.** Es un agente de cambio profundamente comprometido con su causa, al punto de ser considerado un mártir. Mantiene una postura activa tanto social como políticamente, e impulsa a otros líderes a adoptar una actitud similar.

Westley y Mintzberg (1989, como se citó en Vázquez, 2013) describen cinco tipos diferentes de líderes con capacidad visionaria como elementos dinámicos e interactivos, en oposición al proceso de una sola dirección muy relacionado al liderazgo en general. Es relevante señalar que el enfoque se centra exclusivamente en aquellos líderes que presentan cualidades transformacionales:

- **Creador.** Se distingue por la creatividad en sus ideas y la capacidad de generar soluciones inmediatas y de gran calidad. Es una figura inspiradora, plenamente comprometida con su visión, la cual comunica y comparte activamente con su entorno, involucrando a sus seguidores.
- **Proselitista.** Impulsa con convicción las ideas en las que cree, demostrando habilidades que le permiten anticipar el potencial de sus acciones y mantener relaciones efectivas con su entorno.
- **Idealista.** Otorga un alto valor a la perfección y busca minimizar las contradicciones presentes en la realidad. Si bien puede lograr concretar sus ideales, corre el riesgo de perder el control con facilidad debido a su escasa conexión con aspectos pragmáticos.
- **Bricoleur.** Se le reconoce como un líder sabio, con una notable habilidad para comprender e interpretar diversas situaciones. Destaca por su capacidad para organizar eficientemente y formar equipos sólidos y cohesionados.
- **Divino.** Su fortaleza principal reside en su habilidad para la introspección, lo que le permite generar con frecuencia ideas novedosas e inspiradoras. Además, destaca por su talento en la construcción y desarrollo organizacional.

Víctor y Cullen (1990, citado en Chiang, Martín y Núñez, 2010) abordan su clasificación desde un enfoque ético, al considerar que las organizaciones deben orientarse por principios de lo que es correcto. Estas clasificaciones son las siguientes:

- **Profesionalismo.** Se espera que las personas actúen conforme a las leyes establecidas y a los estándares profesionales, cumpliéndolos de manera responsable.
- **Cuidado.** La atención y el respeto hacia cada individuo dentro de la organización se consideran aspectos fundamentales
- **Reglas.** Se establece que todos los miembros de la organización deben acatar las normas y procedimientos institucionales de manera uniforme.
- **Instrumental.** En este tipo de organización, las personas priorizan la defensa de sus propios intereses por encima de cualquier otro aspecto.
- **Eficiencia.** En esta organización, se considera que la manera más efectiva de actuar es aquella que se ajusta a lo correcto y éticamente aceptable.

2.1.1.5. Implicancias generadas por el liderazgo transformacional

Noguera, Pitarch y Esparcia (2009) señalaron que la implementación de este estilo de liderazgo fortalece diversos aspectos en beneficio de la institución, entre los cuales destacan los siguientes:

Contribuye a que los miembros alcancen la autorrealización, ya que se les estimula intelectualmente considerando sus diferencias individuales.

Logra mantener una motivación constante en el grupo, lo cual les permite centrarse en sus responsabilidades y desarrollar sus habilidades, siempre con una visión orientada al bienestar colectivo.

Favorece una mayor eficacia en el equipo, como resultado del compromiso generado a partir de la motivación proporcionada por el líder.

Genera un entorno más dinámico, dado que los integrantes se sienten parte activa del equipo, lo que los impulsa a colaborar y avanzar en conjunto.

Facilita que el grupo se adapte a nuevas circunstancias, guiándose por la búsqueda de beneficios y el progreso de la organización..

2.1.1.6. Funciones principales de un director

De acuerdo con la RVM N.º 093-2021-MINEDU, que aprueba el Clasificador de Cargos para Instituciones Educativas, el Ministerio de Educación del Perú (MINEDU) establece que el director cumple un rol clave en el liderazgo y la gestión integral de la institución. Su principal responsabilidad es garantizar una educación de calidad que responda a las necesidades de la comunidad educativa. En este marco normativo, se definen las funciones esenciales que orientan su labor y que a continuación se detallan:

1. Gestión Pedagógica

El director debe liderar pedagógicamente la institución, garantizando que se cumpla el Currículo Nacional de la Educación Básica. Esto implica organizar, supervisar y evaluar los procesos de enseñanza-aprendizaje en todos los niveles y modalidades, promover la actualización docente, así como velar por el uso adecuado de estrategias inclusivas, innovadoras y pertinentes. Además, debe analizar los resultados de los aprendizajes (como la ECE y evaluaciones internas) y diseñar estrategias de mejora continua.

Ejemplo: Dirigir la elaboración del Proyecto Curricular Institucional (PCI), liderar comunidades de aprendizaje, fomentar la reflexión pedagógica y orientar el trabajo de los coordinadores de área o ciclo.

2. Gestión Institucional

El director es responsable de planificar, organizar, dirigir y evaluar todas las actividades institucionales en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el Reglamento Interno (RI) y el Plan Anual de Trabajo (PAT). También debe promover una cultura organizacional basada en el respeto, la equidad, la participación democrática y la transparencia.

Ejemplo: Coordinar la elaboración participativa del PEI, definir la misión y visión institucional, organizar comisiones de trabajo, convocar al Consejo Educativo Institucional (CONEI).

3. Gestión Administrativa

El director tiene a su cargo la administración eficiente de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos asignados a la institución. Esto incluye la planificación y ejecución del presupuesto, la rendición de cuentas ante la UGEL, la supervisión del uso de bienes patrimoniales, y la gestión de las contrataciones y licencias del personal.

Ejemplo: Elaborar y presentar el Cuadro de Necesidades y el Cuadro de Horas, revisar el Libro de Actas, mantener actualizado el Inventario Institucional, y rendir cuentas del mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura.

4. Gestión del Bienestar y la Convivencia Escolar

Es función del director promover un clima escolar seguro, respetuoso, libre de violencia y propicio para el aprendizaje. Debe liderar acciones de prevención de la violencia escolar (bullying, violencia familiar, etc.), articular con los servicios de tutoría, psicología o bienestar, y activar protocolos de atención cuando sea necesario.

Ejemplo: Activar el Comité de Tutoría y Bienestar Escolar, implementar el Plan de Convivencia Escolar, coordinar con DEMUNA y CEM en casos de violencia.

5. Liderazgo y Representación Legal

El director representa legalmente a la institución educativa ante las autoridades y entidades externas. Además, ejerce liderazgo sobre toda la comunidad educativa (docentes, administrativos, estudiantes y padres), fomentando el trabajo colaborativo y el compromiso con la mejora continua.

Ejemplo: Representar a la institución ante la UGEL, firmar convenios con organizaciones aliadas, liderar el proceso de autoevaluación con fines de acreditación.

6. Evaluación y Mejora Continua

Debe establecer mecanismos para el monitoreo y evaluación de los procesos educativos y de gestión, a fin de identificar oportunidades de mejora. Esta evaluación debe estar basada en indicadores de calidad y permitir la toma de decisiones informada.

Ejemplo: Aplicar instrumentos de evaluación institucional, liderar jornadas de reflexión docente, elaborar informes de cumplimiento de metas educativas.

7. Vinculación con la Comunidad y Participación Social

El director debe fortalecer la relación con la comunidad educativa, incluyendo padres de familia, exalumnos, municipalidades, organizaciones comunales, empresas, ONG, entre otros actores. Esta articulación debe promover la participación activa en la vida escolar y el apoyo en actividades de mejora de infraestructura, equipamiento y recursos educativos.

Ejemplo: Coordinar actividades con APAFA, participar en presupuestos participativos, gestionar donaciones, organizar ferias educativas y actividades culturales con participación comunitaria.

2.1.2. Clima organizacional

Según Chiavenato (2017), el clima organizacional está relacionado con el nivel de satisfacción que experimentan los empleados dentro de la empresa, ya sea este favorable o desfavorable, y está estrechamente vinculado con la forma en que la organización se relaciona con sus colaboradores.

Por su parte, Acosta y Venegas (2010) lo describen como el conjunto de conductas que distinguen a una organización, permitiéndole diferenciarse de otras y generando patrones de comportamiento entre sus miembros.

Bordas (2016) lo entiende como un ambiente de trabajo que abarca un conjunto de aspectos que se pueden percibir o no, pero que existen de manera relativamente estable influenciando como la actitud, motivando los comportamientos dentro de la organización.

Rivas (2009) afirma que consiste en condiciones, situaciones y dinámicas que se dan en una organización, sean buenas o malas, que inciden en el crecimiento, desempeño y desarrollo de las personas o instituciones.

En síntesis, el clima organizacional puede definirse como un conjunto de características observables en el ambiente laboral, las cuales son percibidas por los trabajadores ya sea de forma directa o indirecta y tienen un impacto en su motivación y conducta. Por ello, es fundamental que este clima esté sustentado en políticas, prácticas y acciones organizacionales orientadas a la experiencia del empleado.

2.1.2.1. Tipos de clima organizacional

Según Barroso (2014, citado en Peña, 2018), esta variable presenta características significativas que merecen ser consideradas:

- **Autoritario.** Existe una falta de confianza por parte de la gerencia hacia los trabajadores, y las decisiones se adoptan de forma vertical, determinadas exclusivamente por el jefe de

la institución. Los empleados deben trabajar en una atmósfera de miedo, intimidación, pocas situaciones vienen con recompensa, y asegurarse de que sus necesidades se satisfagan. La comunicación entre subordinado y jefe existe solo en situaciones específicas, por ejemplo, en instrucciones específicas.

- **Autoritario-Paternalista.** Destaca por la actitud de confianza y respeto que la gerencia mantiene hacia su personal. La mayor parte de las decisiones salen del nivel superior, pero algunas decisiones se dan en el nivel inferior. Los directivos cumplen acciones para satisfacer a los empleados, pero que aparentan un entorno estable y estructurado.
- **Participativo-Consultivo.** Presenta como rasgo distintivo la centralización de las decisiones en los niveles más altos de la estructura organizativa, aunque los de nivel bajo pueden hacer algunas determinaciones específicas. En términos generales, existe confianza bidireccional, la comunicación es vertical y las recompensas y castigos son puntuales, destacando la satisfacción de necesidades que involucran el prestigio.
- **Participativo - Grupal.** Es un proceso de toma de decisiones adecuado a cada nivel de la organización, lo que permite que los beneficios se distribuyan equitativamente. La gerencia demuestra plena confianza en sus colaboradores, generando una relación más sólida que en otros tipos de clima organizacional. La comunicación es fluida, y los empleados se sienten motivados gracias a su participación activa. Al establecer metas de desempeño, prevalecen la confianza y el compañerismo entre jefes y trabajadores.

2.1.2.2. Características

Peña (2018) señaló que estas influyen motivando a los trabajadores que integran la empresa y es determinante para el comportamiento que tendrán, manifestándose de forma favorable o desfavorable.

- **Estructura:** Es la percepción que tienen los colaboradores sobre su organización, incluyendo las normas, procedimientos y demás acciones establecidas por la empresa para asegurar un desempeño efectivo en su entorno y espacio de trabajo.
- **Responsabilidad (empowerment):** Hace referencia al grado en que los empleados sienten la necesidad de ejercer autonomía en la toma de decisiones relacionadas con su trabajo.
- **Recompensa:** Es el reconocimiento que el colaborador recibe por parte de la organización como resultado de la eficiencia en su desempeño, lo cual le genera una sensación de satisfacción y valoración.
- **Desafío:** Hace referencia a la percepción de los retos que surgen al momento de estructurar el trabajo dentro de la organización, promoviendo a su vez la disposición para asumir riesgos mediante acciones decididas.
- **Relaciones:** Describe las sensaciones y percepciones de los empleados respecto al entorno de trabajo, incluyendo las interacciones sociales tanto entre compañeros como con los líderes o jefes.
- **Cooperación:** Se promueve la participación de todos los integrantes de la organización como parte de un equipo, fomentando la ayuda mutua y un ambiente de cooperación con actitud positiva.
- **Conflictos:** La disposición de los integrantes para aceptar ideas y contribuciones del resto refleja su capacidad y competencia para abordar eficazmente los problemas.
- **Identidad:** Hace referencia al sentimiento de utilidad y pertenencia que experimenta un colaborador al percibirse como un elemento significativo dentro del equipo de trabajo.

Brunet (1999, como se citó en Ramos, 2013) propuso una serie de características que, desde su perspectiva, definen el clima organizacional:

- El clima se manifiesta como una totalidad que refleja la personalidad de cada miembro dentro de la institución.
- Es el resultado de un conjunto de situaciones que ocurren en el entorno organizacional.
- Se presenta de manera variable, aunque usualmente sin cambios drásticos.
- A diferencia de la cultura, que es permanente, el clima es continuo y puede modificarse con el tiempo.
- Reúne comportamientos y expectativas de los integrantes, incluyendo rasgos sociales y culturales particulares. Así, el clima, como fenómeno externo al pensamiento individual, influye en su entorno.
- Está fundamentado en percepciones provenientes del exterior.
- Sus efectos pueden ser observados y medidos.
- Tiene una incidencia directa en el comportamiento, las actitudes y las expectativas de los miembros de la organización.

Es fundamental comprender el entorno organizacional, ya que ello permite obtener retroalimentación sobre los distintos comportamientos que se manifiestan dentro de la empresa. A partir de este conocimiento, se pueden desarrollar planes de mejora que consideren las actitudes y conductas de los colaboradores, con el objetivo de motivarlos y orientarlos hacia la obtención de mejores resultados.

2.1.2.1. Dimensiones

Calidad

Según García-Peñalvo (2021), la calidad en una organización se manifiesta no solo en los resultados obtenidos, sino también en la cultura de mejora y el compromiso hacia la excelencia en todos los niveles de la institución. Se refiere al grado en que un conjunto de características inherentes a un producto, servicio o proceso cumple con las expectativas o necesidades de los usuarios o clientes. En el contexto organizacional, la calidad está vinculada a la capacidad de una organización para proporcionar productos o servicios que satisfagan las expectativas de sus clientes internos y externos, mediante procesos eficientes, efectivos y orientados a la mejora continua.

Efectos Futuros

Según Pérez y López (2022), el clima organizacional tiene un impacto directo en el bienestar de los empleados, lo cual influye en la capacidad de la empresa para adaptarse a cambios y enfrentar desafíos futuros. La evaluación de estos efectos es crucial para implementar políticas que favorezcan un ambiente laboral positivo y sostenible. En el ámbito del clima organizacional hacen referencia a las posibles consecuencias o repercusiones que el ambiente laboral actual puede tener sobre el desempeño, la satisfacción de los empleados y la estabilidad organizacional a largo plazo. Estos efectos pueden manifestarse en la productividad, el compromiso de los trabajadores, la retención de talento y el crecimiento de la organización.

Negociación

Según Rodríguez y García (2023), la negociación efectiva implica habilidades de comunicación, empatía y la capacidad para encontrar soluciones que satisfagan las necesidades de todas las partes involucradas. Este proceso es esencial para mantener un

ambiente de trabajo armonioso y cooperativo, contribuyendo a un clima organizacional positivo, mediante el cual dos o más partes con intereses, necesidades o deseos diferentes buscan llegar a un acuerdo que sea mutuamente beneficioso. En el contexto del clima organizacional, la negociación juega un papel fundamental en la resolución de conflictos, la toma de decisiones colaborativas y la mejora de las relaciones laborales.

Mediación

Según Martínez y Fernández (2022), la mediación promueve un ambiente de colaboración al permitir que las partes involucradas expresen sus preocupaciones y trabajen juntas para encontrar soluciones, lo que puede contribuir significativamente a un clima organizacional más armonioso y efectivo. Es un proceso de resolución de conflictos en el cual una tercera parte neutral, el mediador, facilita la comunicación entre las partes en disputa para ayudarles a alcanzar un acuerdo mutuamente aceptable. En el contexto del clima organizacional, la mediación es una herramienta clave para resolver disputas laborales y mejorar las relaciones interpersonales en el entorno de trabajo.

2.1.2.3. Importancia del clima organizacional

Brunet (1983) argumentó que el clima, a nivel global, expone los valores, actitudes y creencias de quienes participan en la organización, siendo estos elementos inherentes al propio clima. Por lo tanto, es importante que los administradores sean capaces de analizar y diagnosticar el clima organizacional por tres razones fundamentales.

En primer lugar, este análisis se centra en la evaluación de los orígenes de los conflictos, los cuales generan actitudes desfavorables dentro de la organización. En segundo lugar, permite iniciar y mantener procesos de cambio que orienten de manera efectiva la dirección de las acciones organizacionales. En tercer lugar, facilita el seguimiento de los aportes institucionales y la prevención de posibles problemas que puedan surgir en el futuro.

Por su parte, García, Escalante y Quiroga (2012) destacan la importancia de implementar modelos de evaluación del clima organizacional, ya que estos permiten identificar las causas de diversos problemas internos, incluida la insatisfacción laboral. Si bien reconocer estos problemas no siempre implica su resolución inmediata, estos modelos facilitan el inicio de planes concretos para abordarlos. Asimismo, contribuyen a que los empleados se sientan en un entorno laboral bien estructurado, lo que incrementa su satisfacción y, en consecuencia, mejora la competitividad de la fuerza laboral. Esto también favorece una mayor calidad en el trabajo, reduce el ausentismo, la rotación de personal y fortalece el sentido de identidad de los empleados con la organización, fomentando su participación en la búsqueda de soluciones.

2.3. Marco conceptual

Autocrático:

Líder que concentra la autoridad en sí mismo, utilizando su posición para controlar recompensas, permisos y decisiones, con el fin de ejercer dominio sobre su equipo.

Clima Organizacional:

Conjunto de relaciones humanas que, al tener ciertas características particulares, le otorgan una personalidad o identidad específica a la organización, pudiendo influir positiva o negativamente en el logro de los objetivos.

Cultura Organizacional:

Modelo compuesto por comportamientos, creencias, costumbres y valores que caracterizan y diferencian a una organización.

Eficacia:

Capacidad de realizar las acciones necesarias de manera correcta para alcanzar los objetivos deseados o propuestos.

Estimulación Intelectual:

Capacidad de alentar e inspirar la innovación, promoviendo la creatividad en la resolución de problemas y el desarrollo de enfoques estratégicos.

Influencia Idealizada:

Ocurre cuando el líder clarifica una visión inspiradora, ganándose el respeto y la confianza de sus colaboradores, brindando seguridad y fomentando la identificación con la organización.

Liderazgo Transformacional:

Estilo de liderazgo caracterizado por la habilidad del líder para generar cambios significativos en sus seguidores y en la organización, motivando el desarrollo y la mejora continua.

Motivación Inspiradora:

Proceso de generar confianza, fomentar la participación y crear expectativas positivas que influyen en el comportamiento de los miembros de la organización.

Negociación:

Proceso dinámico de comunicación mediante el cual dos o más partes intentan resolver diferencias y alinear intereses a través del diálogo y el entendimiento mutuo.

Orientación hacia el Servicio:

Comportamiento del liderazgo enfocado en atender las necesidades humanas de los subordinados, reconociendo y aceptando las diferencias individuales.

Resolución de Conflictos:

Proceso destinado a identificar y aplicar la mejor estrategia para solucionar problemas interpersonales dentro del entorno organizacional.

Valores:

Creencias fundamentales que orientan nuestras decisiones, ayudándonos a preferir y elegir determinadas conductas o acciones sobre otras.

Visión:

Proyección de un futuro deseado y ambicioso que guía a la organización o al equipo hacia un propósito común.

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis

3.1.1 Hipótesis general

Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y el clima organizacional en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua - Sicuani, 2024.

3.1.2 Hipótesis específicas

Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y la calidad del clima organizacional en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua - Sicuani, 2024.

Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y los efectos futuros del clima organizacional en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua - Sicuani, 2024.

Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y la negociación del clima organizacional en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua - Sicuani, 2024.

Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y la mediación del clima organizacional en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua - Sicuani, 2024.

3.2. Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE CALIFICIÓN
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	Para Goleman, (2008), Es el accionar de líder para inspirar y guiar a personas y grupos generando entusiasmo, impulsando resultados y ayudando al equipo a elevar su nivel de responsabilidad.	Esta variable liderazgo transformacional se va medir mediante un cuestionario de elaboración propia para este estudio.	Influencia Idealizada	Integridad	1, 2	Nada adecuado (1)
				Compromiso	3,4,5	
				Trabajo en equipo	6,7,8	
			Motivación Inspiradora	Visión compartida	9, 10, 11	Poco adecuado (2)
				Orientación hacia el servicio	12, 13, 14	
			Estimulación Intelectual	Compartir conocimientos	15, 16	A veces adecuado (3)
				Confianza en sí mismo	17, 18, 19	
				<u>Creativos e innovadores</u>	20, 21, 22	
			Consideración individual	Comunicación eficaz	23, 24, 25	Adecuado (4)
				Desarrollo de personas	26, 27, 28, 29, 30	
						Muy adecuado (5)

CLIMA ORGANIZACIONAL	Según Chiavenato (2017) es la intensidad de satisfacción (positivo negativo), de los de los empleados de la empresa, basado en gran medida del nivel de compromiso de la organización y colaboradores.	Esta variable clima organizacional se va medir mediante un cuestionario de elaboración propia para este estudio.	Calidad	Toma decisiones basada en valores éticos y legales	1	
				Evalúa las opiniones.	2	
				Delega a otro la responsabilidad de resolverlos	3	
				Recorre a personas con conocimientos y experiencia	4	
				Controla su ejecución y emprende cambios	5	
			Efectos futuros	Analiza y determina la mejor alternativa de solución	6, 7	
				Busca diferentes opiniones creativas para tomar decisiones	8, 9	
				Reflexiona y actúa sobre lo que va a decidir	10	
				Analiza los problemas metódicamente	11	
				Planifica y lidera la elaboración de documentos de gestión.	12, 13	

			Negociación	Utiliza el dialogo y el sano debate para llegar a acuerdos	14, 15	
				Colabora para llegar a acuerdos satisfactorios	16	
				Es imparcial y objetivo en sus apreciaciones	17	
				Escucha puntos de vista antes de emitir un juicio	18	
			Mediación	Interviene como mediador para resolver situaciones	19	
				Practica la diplomacia para controlar situaciones	20	
				Contribuye a crear un clima laboral del buen trato	21	

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1. Tipo, nivel y diseño de investigación

Tipo de investigación:

Martine y Espinal (2023), la presente investigación es de tipo básica porque es de diseño descriptivo, las variables no se han modificado y no se ha hecho algo que solucione el problema planteado, motivo por el que se realizó este estudio.

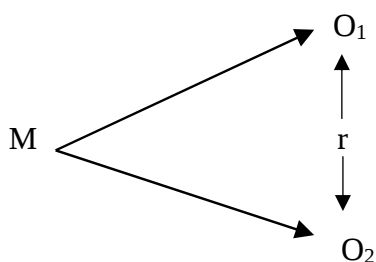
Nivel de investigación:

Es de tipo relacional, ya que su característica principal es el uso de análisis estadístico bivariado, es decir, el análisis de dos variables. Esta particularidad lo diferencia del nivel descriptivo, el cual se limita al análisis univariado. A su vez, se distingue del nivel explicativo, ya que no busca establecer relaciones de causalidad entre las variables. Supo (2020).

Diseño de investigación:

El diseño de investigación adoptado es de tipo correlacional simple. De acuerdo con Cancela (2010), los estudios correlacionales se enfocan en describir o aclarar las relaciones existentes entre variables significativas, utilizando para ello coeficientes de correlación como herramienta principal de análisis.

Dónde:



M = Es la muestra

O1= Observación a la variable (1) (Liderazgo transformacional)

O2= Observación a la variable (2) (clima organizacional)

r = Relación existente entre las variables

4.2. Población y unidad de análisis

La unidad de análisis estuvo constituida por los docentes del Colegio Emblemático Mateo Pumacahua de Sicuani.

4.2.1 Población de estudio

En la presente investigación, se aplicó a 105 docentes del nivel secundaria, del Colegio Emblemático Mateo Pumacahua de Sicuani.

En reconocimiento a la población Hernández-Sampieri (2018) detalla: La población de estudio se refiere al conjunto completo de individuos, elementos o casos que comparten características específicas y que son objeto de análisis en un estudio de investigación.

Carrasco (2019) comparte esta definición añadiendo que la población: “es el conjunto de todos los elementos (unidades de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla el trabajo de investigación” (p. 236).

Colegio Emblemático Mateo Pumacahua de Sicuani.	Mujeres	Varones	Total
Cantidad	30	75	105
%	29%	71%	100%

4.2.2 Tamaño de muestra y técnica de selección de muestra

Muestra

Según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), una muestra es un subconjunto reducido de una población del cual se obtiene información que puede ser lo suficientemente representativa como para generalizarse al total de dicha población. Es decir, los datos recolectados de una muestra permiten realizar descripciones, contrastar ideas y establecer relaciones entre fenómenos o causas que se aplican a toda la población. En esta investigación, la muestra estuvo conformada por 83 docentes de nivel secundario del Colegio Emblemático Mateo Pumacahua de Sicuani. Se empleó el muestreo probabilístico, dado que se recurrió a una fórmula estadística para su determinación.

Colegio Emblemático Mateo Pumacahua de Sicuani.	Mujeres	Varones	Total
Cantidad	25	58	83
%	30%	70%	100%

Técnicas de selección de muestra

De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), una muestra corresponde a una parte reducida de la población de la cual se obtiene información relevante, la cual puede ser lo suficientemente representativa como para permitir su generalización al total poblacional. Es decir, los datos obtenidos a partir de una muestra permiten realizar descripciones, contrastes de ideas y establecer relaciones entre fenómenos o causas aplicables a toda la población. Bajo este enfoque, en el presente estudio se trabajó con una muestra de 83 docentes del nivel secundario, cifra que fue determinada mediante la aplicación de una fórmula estadística de muestreo probabilístico, que se detallará más adelante:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(N - 1) * E^2 + Z^2 p * q}$$

Donde:

N = Población accesible = 105

Z = Nivel de confianza = 95% (1.96)

q = Proporción de fracaso = 50%

p = Proporción de éxito = 50%

E = Error de muestra = 5%

n = Tamaño de la muestra = 83

4.3. Técnicas de recolección de información

a. Técnica:

Según Tafur e Izaguirre (2015) señalan que, para lograr los objetivos de una investigación y verificar las hipótesis planteadas, es necesario obtener datos. Para ello, se recurre a procedimientos específicos conocidos como técnicas de recolección. En esta investigación se optó por utilizar la técnica de la encuesta, ya que permitirá obtener información objetiva y pertinente para el estudio. Se tomó esta decisión porque la información que se va recabar permitirá adquirir información objetiva. Para Carrasco (2019), la encuesta es “una técnica dedicada para la investigación social por excelencia, debido a varias características como su utilidad, sencillez, versatilidad y objetividad de los datos que se obtienen. Estas preguntas pueden plantearse de manera directa o indirecta a los individuos que componen el estudio” (p.314). Particularmente, se utilizará esta técnica porque permitirá recolectar información objetiva para su análisis y procedimiento posterior de ambas variables de estudio.

b. Instrumento:

El instrumento utilizado en esta investigación fue el cuestionario. De acuerdo con Tafur e Izaguirre (2015, p. 197), este instrumento recibe su nombre porque está compuesto por una serie de preguntas formuladas a partir del análisis previo de las variables y sus dimensiones. Cabe destacar que el cuestionario se encuentra vinculado a la técnica de recolección de datos conocida como la encuesta. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), este “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (...). El contenido de las preguntas del cuestionario es tan variado como los aspectos que mide. Básicamente, se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas” (p. 310). En este caso, se optará por las de tipo cerrada, es decir, aquellas en las que los estudiantes deben optar por una de cuatro alternativas.

4.4. Técnicas de análisis e interpretación de la información

Para verificar el nivel de confiabilidad del cuestionario, se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach, cuyos resultados se incluyen en los anexos del presente trabajo de investigación. Para el análisis e interpretación de los datos obtenidos, se empleó la escala de valoración Likert, que posteriormente fue sometida a un proceso de baremación y análisis mediante el software estadístico SPSS, versión 26. Con el objetivo de determinar la relación existente entre las variables del estudio, se utilizará la técnica estadística de correlación de Pearson. Finalmente, los resultados serán presentados en tablas y figuras para una mejor comprensión.

4.5. Técnicas para demostrarla verdad o falsedad de las hipótesis planteadas

En relación con las hipótesis, la estadística bivariada permite establecer asociaciones mediante el uso de medidas como el coeficiente de correlación y otras técnicas de análisis, entre ellas el coeficiente Alfa de Cronbach y la Correlación de Pearson. En este contexto, si el

valor de significancia obtenido es menor a 0.05, se aceptará la hipótesis del investigador; en cambio, si dicho valor es superior a 0.05, se rechazará. Esto permitirá determinar si las hipótesis formuladas se confirman o no.

Para llevar a cabo la prueba de hipótesis, se plantearán previamente la hipótesis nula y la hipótesis alternativa, tanto para la hipótesis general como para las específicas.

Posteriormente, se aplicará la técnica estadística de Correlación de Pearson con el objetivo de evaluar la veracidad o falsedad de las hipótesis de investigación.

CAPITULO V

RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

5.1. Resultados Descriptivos

Tabla 1

Frecuencias de la variable liderazgo transformacional

	Liderazgo transformacional	
	N	%
Bajo	26	31,3 %
Medio	50	60,2 %
Alto	7	8,4 %
Total	83	100,0 %

Nota: Elaborada a partir de la aplicación de instrumentos.

En la tabla 1 y figura 1 se muestra los resultados descriptivos de la variable liderazgo transformacional en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua - Sicuani, 2024; del total de docentes encuestados (83), se encontró que el 60,2% (50) considera nivel medio el liderazgo transformacional, el 31,3% (26) considera nivel bajo, y el 8,4% (7) nivel alto.

Figura 1

Variable liderazgo transformacional

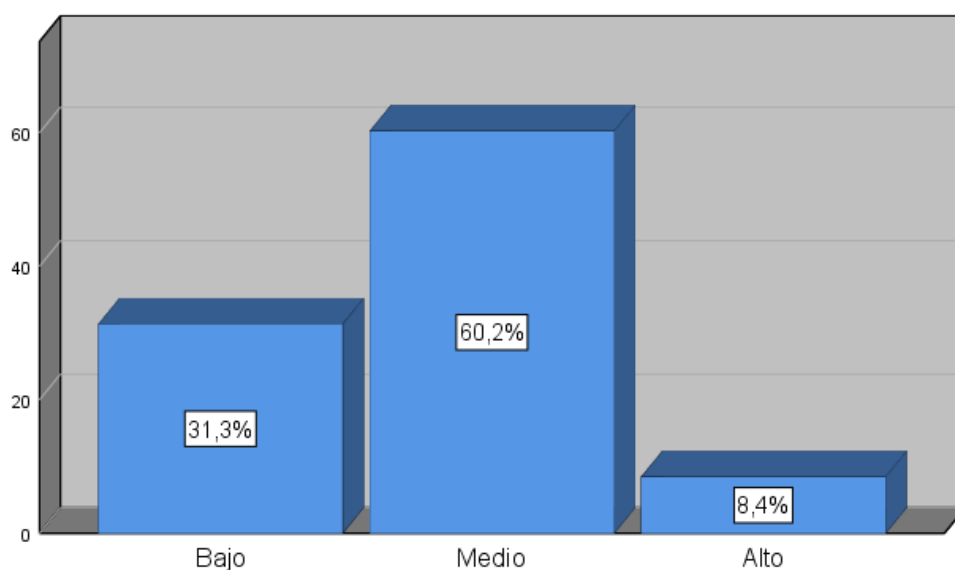


Tabla 2*Frecuencias de las dimensiones de liderazgo transformacional*

	Influencia idealizada		Motivación inspiradora		Estimulación intelectual		Consideración individual	
	n	%	n	%	N	%	n	%
Bajo	21	25,3 %	23	27,7 %	37	44,6 %	43	51,8 %
Medio	55	66,3 %	55	66,3 %	38	45,8 %	33	39,8 %
Alto	7	8,4 %	5	6,0 %	8	9,6 %	7	8,4 %
Total	83	100,0 %	83	100,0 %	83	100,0 %	83	100,0 %

Nota: Elaborada a partir de la aplicación de instrumentos.

En la tabla 2 y figura 2 se muestra las frecuencias de las dimensiones de la variable liderazgo transformacional en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua - Sicuani, 2024; del total de docentes encuestados (83), en la dimensión influencia idealizada, se encontró que el 66,3% (55) considera nivel medio la influencia idealizada, el 25,3% (21) considera nivel bajo, y el 8,4% (7) nivel alto; en la dimensión motivación inspiradora, el 66,3% (55) considera nivel medio, el 27,7% (23) nivel bajo y el 6% (5) nivel alto; en la dimensión estimulación intelectual; el 45,8% (38) considera nivel medio, el 44,6% (37) nivel bajo y el 9,6% (8) nivel alto; en la dimensión consideración individual, el 51,8% (43) considera nivel bajo; el 39,8% (33) considera nivel medio y el 8,4% (7) nivel alto.

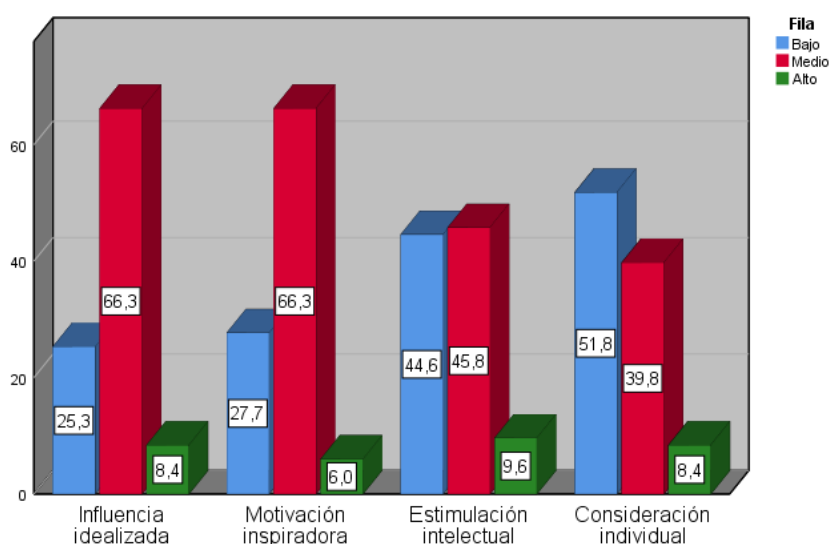
Figura 2*Dimensiones de liderazgo transformacional*

Tabla 3*Frecuencias de la variable clima organizacional*

Clima organizacional		
	N	%
Bajo	16	19,3 %
Medio	61	73,5 %
Alto	6	7,2 %
Total	83	100,0 %

Nota: Elaborada a partir de la aplicación de instrumentos.

En la tabla 3 y figura 3 se muestra los resultados descriptivos de la variable clima organizacional en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua - Sicuani, 2024; del total de docentes encuestados (83), se encontró que el 73,5% (61) considera el clima organizacional en nivel medio, el 19,3% (16) considera nivel bajo, y el 7,2% (6) nivel alto.

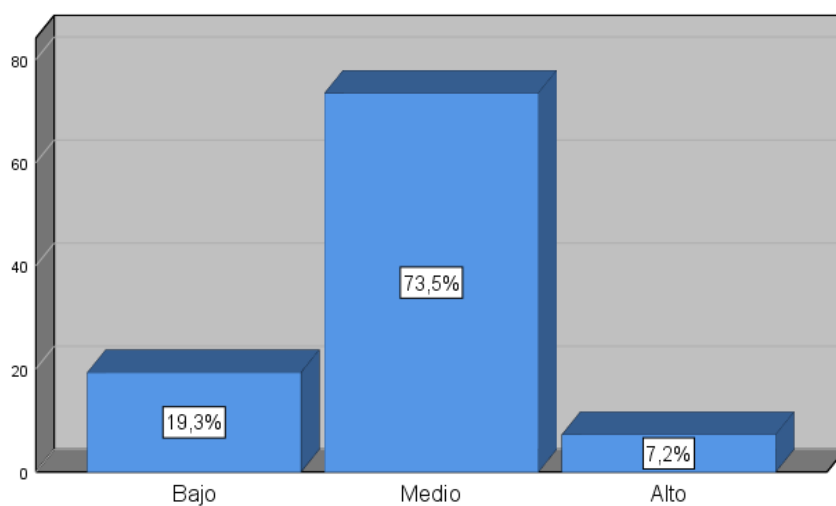
Figura 3*Frecuencias de la variable clima organizacional*

Tabla 4

Frecuencias de las dimensiones de la variable clima organizacional

	Calidad		Efectos futuros		Negociación		Mediación	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Bajo	8	9,6 %	23	27,7 %	7	8,4 %	21	25,3 %
Medio	74	89,2 %	60	72,3 %	70	84,3 %	56	67,5 %
Alto	1	1,2 %	0	,0 %	6	7,2 %	6	7,2 %
Total	83	100,0%	83	100,0 %	83	100,0 %	83	100,0 %

Nota: Elaborada a partir de la aplicación de instrumentos.

La tabla 4 y figura 4 muestra las frecuencias de las dimensiones de la variable clima organizacional en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua - Sicuani, 2024; del total de docentes encuestados (83), respecto a la dimensión calidad, se encontró que el 89,2% (74) considera nivel medio, el 9,6% (8) considera nivel bajo, y el 1,2% (1) nivel alto; en la dimensión efectos futuros, el 72,3% (60) considera nivel medio, el 27,7% (23) nivel bajo; en la dimensión negociación; el 84,3% (70) considera nivel medio, el 8,4% (7) nivel bajo y el 7,2% (6) nivel alto; en la dimensión mediación, el 67,5% (56) considera nivel medio; el 25,3% (21) considera nivel bajo y el 7,2% (6) nivel alto.

Figura 4

Frecuencias de las dimensiones de la variable clima organizacional

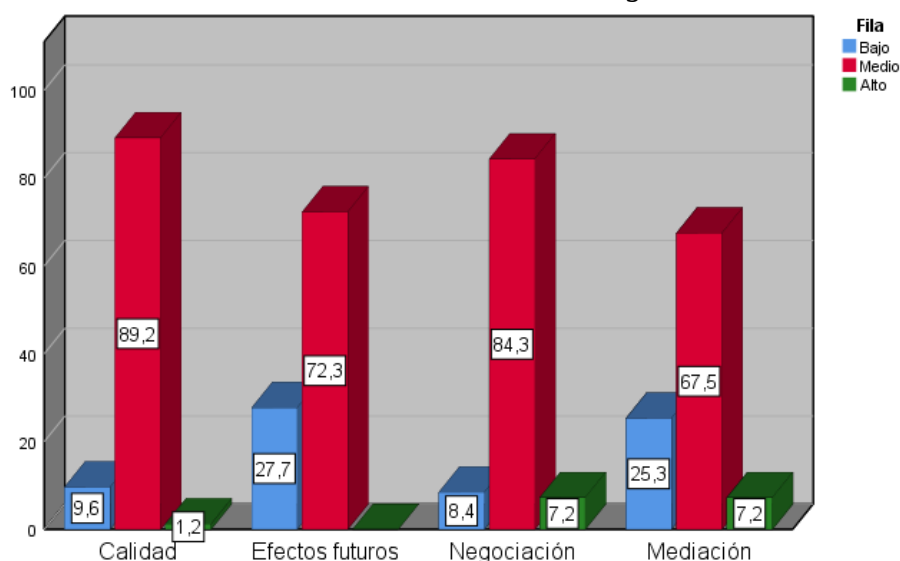


Tabla 5*Nivel de liderazgo transformacional y clima organizacional*

Tabla cruzada Liderazgo transformacional*Clima organizacional						
			Clima organizacional			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Liderazgo transformacional	Bajo	Recuento	7	19	0	26
		% del total	8,4%	22,9%	0,0%	31,3%
	Medio	Recuento	9	41	0	50
		% del total	10,8%	49,4%	0,0%	60,2%
	Alto	Recuento	0	1	6	7
		% del total	0,0%	1,2%	7,2%	8,4%
Total	Recuento	16	61	6	83	
	% del total	19,3%	73,5%	7,2%	100,0%	

Nota: Elaborada a partir de la aplicación de instrumentos.

La tabla 5 y figura 5 muestra los resultados de las frecuencias de la relación entre liderazgo transformacional y clima organizacional en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua - Sicuani, 2024, del total (83), se encontró que el 49,4% (41) considera el liderazgo transformacional en nivel medio y el clima organizacional en nivel medio; el 22,9% (19) considera liderazgo transformacional en nivel bajo y a la vez el clima organizacional en nivel medio.

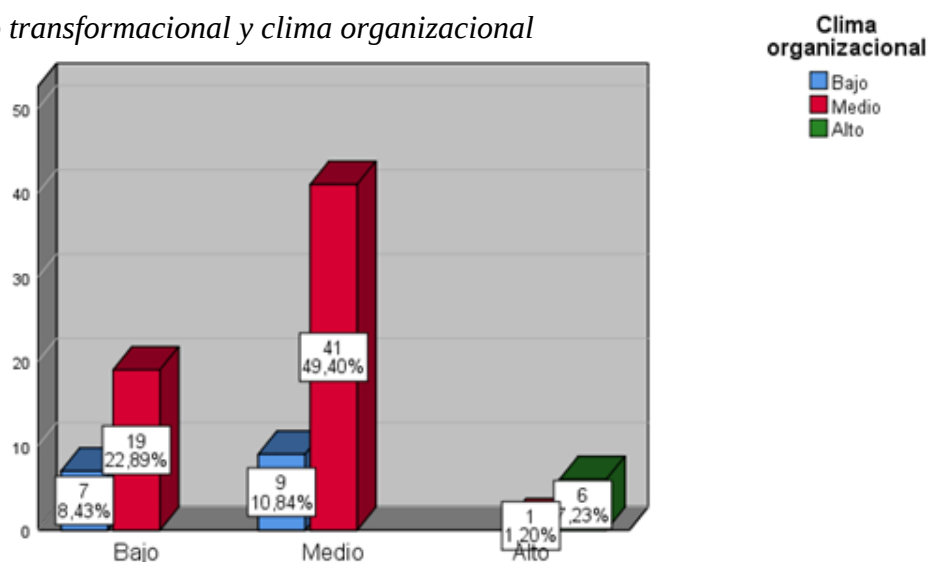
Figura 5*Liderazgo transformacional y clima organizacional*

Tabla 6*Nivel de liderazgo transformacional y calidad*

Tabla cruzada Liderazgo transformacional*Calidad						
		Calidad			Total	
			Bajo	Medio	Alto	
Liderazgo transformacional	Bajo	Recuento	0	25	1	26
		% del total	0.0%	30.1%	1.2%	31.3%
	Medio	Recuento	8	42	0	50
		% del total	9.6%	50.6%	0.0%	60.2%
	Alto	Recuento	0	7	0	7
		% del total	0.0%	8.4%	0.0%	8.4%
Total		Recuento	8	74	1	83
		% del total	9.6%	89.2%	1.2%	100.0%

Nota: Elaborada a partir de la aplicación de instrumentos.

La tabla 6 y figura 6 muestra los resultados de las frecuencias de la relación entre liderazgo transformacional y calidad en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua - Sicuani, 2024, del total (83), se encontró que el 50.6% (42) considera el liderazgo transformacional en nivel medio y la calidad en nivel medio; el 30.1% (25) considera liderazgo transformacional en nivel bajo y a la calidad en nivel medio.

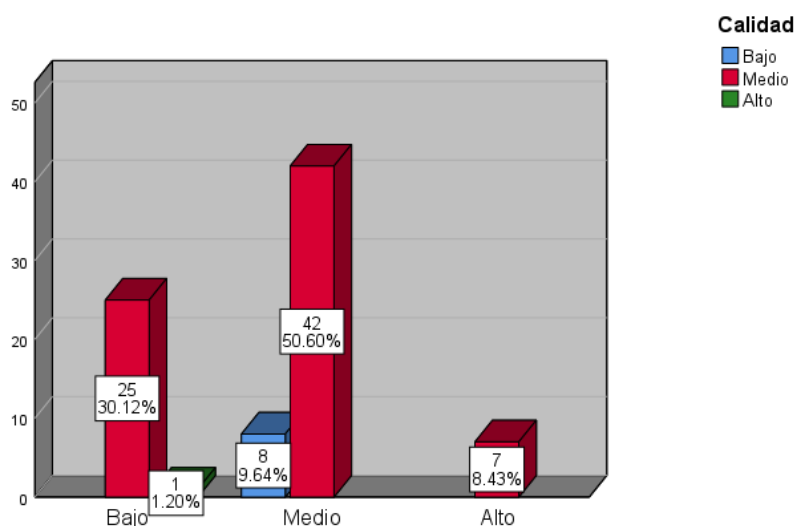
Figura 6*Nivel de liderazgo transformacional y calidad*

Tabla 7*Frecuencias del nivel de liderazgo transformacional y efectos futuros*

Tabla cruzada Liderazgo transformacional*Efectos futuros					
			Efectos futuros		Total
			Bajo	Medio	
Liderazgo transformacional	Bajo	Recuento	7	19	26
		% del total	8.4%	22.9%	31.3%
	Medio	Recuento	16	34	50
		% del total	19.3%	41.0%	60.2%
	Alto	Recuento	0	7	7
		% del total	0.0%	8.4%	8.4%
Total	Recuento		23	60	83
	% del total		27.7%	72.3%	100.0%

Nota: Elaborada a partir de la aplicación de instrumentos.

La tabla 7 y figura 7 muestra los resultados de las frecuencias de la relación entre liderazgo transformacional y efectos futuros en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua - Sicuani, 2024, del total (83), se encontró que el 41% (34) considera el liderazgo transformacional en nivel medio y a la vez los efectos futuros en nivel medio; el 22.9% (19) considera liderazgo transformacional en nivel bajo y nivel medio los efectos futuros.

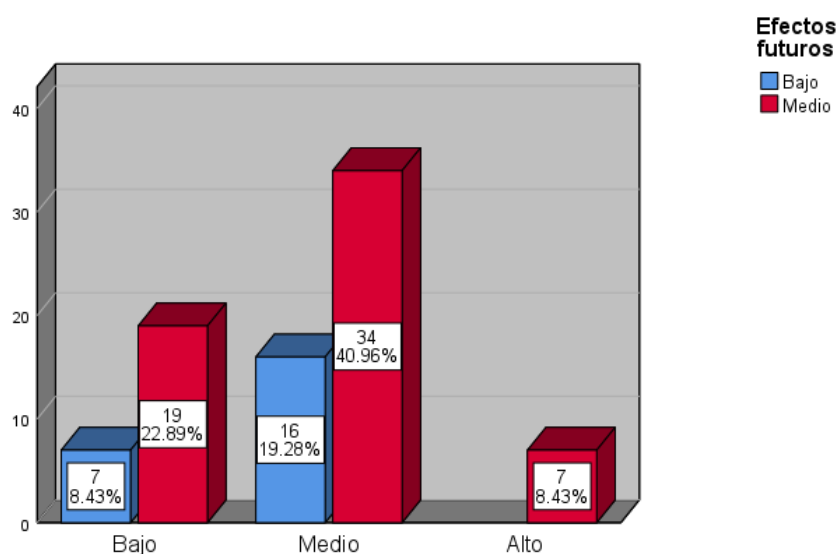
Figura 7*Nivel de liderazgo transformacional y efectos futuros*

Tabla 8*Frecuencias del nivel de liderazgo transformacional y negociación*

Tabla cruzada Liderazgo transformacional*Negociación						
			Negociación			Total
			Bajo	Medio	Alto	
Liderazgo transformacional	Bajo	Recuento	7	19	0	26
		% del total	8.4%	22.9%	0.0%	31.3%
	Medio	Recuento	0	50	0	50
		% del total	0.0%	60.2%	0.0%	60.2%
	Alto	Recuento	0	1	6	7
		% del total	0.0%	1.2%	7.2%	8.4%
Total	Recuento		7	70	6	83
	% del total		8.4%	84.3%	7.2%	100.0%

Nota: Elaborada a partir de la aplicación de instrumentos.

La tabla 8 y figura 8 muestra los resultados de las frecuencias de la relación entre liderazgo transformacional y negociación en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua - Sicuani, 2024, del total (83), se encontró que el 60.2% (50) considera el liderazgo transformacional en nivel medio y a la vez la negociación en nivel medio; el 22.9% (19) considera liderazgo transformacional en nivel bajo y nivel medio la negociación.

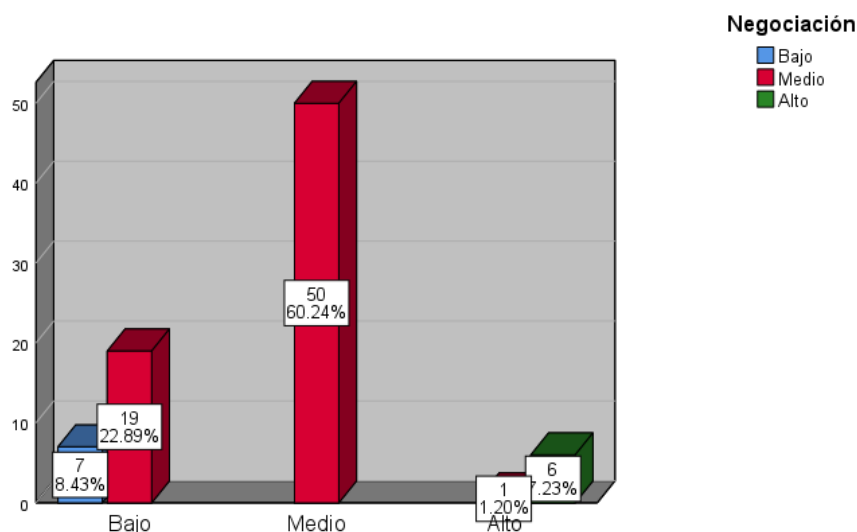
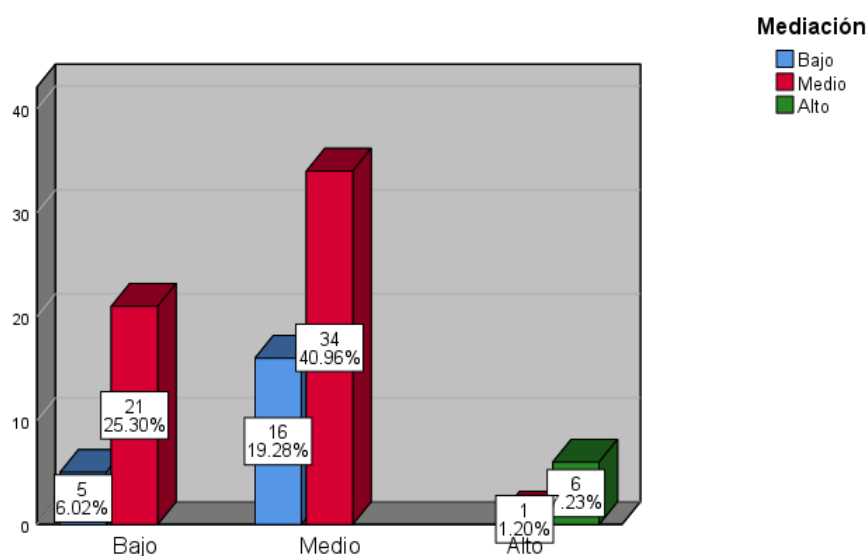
Figura 8*Nivel de liderazgo transformacional y negociación*

Tabla 9*Frecuencias del nivel de liderazgo transformacional y mediación*

Tabla cruzada Liderazgo transformacional*Mediación						
Liderazgo transformacional			Mediación			Total
			Bajo	Medio	Alto	
transformacional	Bajo	Recuento	5	21	0	26
		% del total	6.0%	25.3%	0.0%	31.3%
	Medio	Recuento	16	34	0	50
		% del total	19.3%	41.0%	0.0%	60.2%
	Alto	Recuento	0	1	6	7
		% del total	0.0%	1.2%	7.2%	8.4%
Total		Recuento	21	56	6	83
		% del total	25.3%	67.5%	7.2%	100.0%

Nota: Elaborada a partir de la aplicación de instrumentos.

La tabla 9 y figura 9 muestra los resultados de las frecuencias de la relación entre liderazgo transformacional y mediación en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua - Sicuani, 2024, del total (83), se encontró que el 41% (34) considera el liderazgo transformacional en nivel medio y a la vez la mediación en nivel medio; el 25.3% (21) considera liderazgo transformacional en nivel bajo la mediación en nivel medio.

Figura 9*Nivel de liderazgo transformacional y mediación*

5.2. Resultados inferenciales

Tabla 10 Prueba de normalidad de las variables

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo transformacional	.167	83	.000
Clima organizacional	.162	83	.000
Calidad	.127	83	.002
Efectos futuros	.220	83	.000
Negociación	.252	83	.000
Mediación	.280	83	.000

Nota: Elaborada a partir de la aplicación de instrumentos.

En la tabla 10 se muestra los resultados de la prueba de normalidad de las variables en estudio mediante el estadístico Kolmogorov Smirnov; en la variable liderazgo transformacional se encontró el valor de significancia de $0,00 < 0,05$ por lo que no cumple con el supuesto de normalidad; respecto a la variable clima organizacional, se encontró el valor de significancia de $\text{sig.} = 0,00 < 0,05$, por lo que no cumple con el supuesto de normalidad, del mismo modo las dimensiones calidad, efectos futuros, negociación, mediación presentan un valor de significancia menor a 0,05 por lo que los datos no presentan una distribución normal correspondiendo así a la estadística no paramétrica. En tal sentido, para determinar la hipótesis general y las hipótesis específicas se utilizará el coeficiente rho de Spearman.

5.3. Prueba de hipótesis

Hipótesis general:

Ho: No existe relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y el clima organizacional en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua - Sicuani, 2024.

H1: Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y el clima organizacional en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua - Sicuani, 2024.

Tabla 11

Análisis de correlación entre liderazgo transformacional y clima organizacional

Correlaciones			Liderazgo transformacional	Clima organizacional
Rho de Spearman	Liderazgo transformacional	Coefficiente de correlación	1.000	.437**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	83	83
	Clima organizacional	Coefficiente de correlación	.437**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	83	83

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

En la tabla 11 se observa el valor de significancia de $0,00 < 0,01$ por lo que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, es decir que existe relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y el clima organizacional en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua - Sicuani, 2024, siendo el coeficiente de correlación $\rho = 0.437$ lo que indica una correlación positiva media, es decir que a niveles altos en las acciones que involucran el liderazgo transformacional, también se presentará niveles altos en el clima organizacional del colegio.

Hipótesis específicas:

Hipótesis específica 1

Ho: No existe relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y la calidad del clima organizacional en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua - Sicuani, 2024.

H1: Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y la calidad del clima organizacional en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua - Sicuani, 2024.

Tabla 12

Análisis de correlación entre liderazgo transformacional y calidad

Correlaciones			Liderazgo transformacional	Calidad
Rho de Spearman	Liderazgo transformacional	Coeficiente de correlación	1.000	.308**
		Sig. (bilateral)	.	.005
		N	83	83
	Calidad	Coeficiente de correlación	.308**	1.000
		Sig. (bilateral)	.005	.
		N	83	83

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

En la tabla 12 se observa el valor de significancia de $0,005 < 0,01$ por lo que sea acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, es decir que existe relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y la calidad en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua - Sicuani, 2024, siendo el coeficiente de correlación rho = 0.308 lo que indica una correlación positiva media, es decir que a niveles altos en las acciones que involucran el liderazgo transformacional, también se presentará niveles altos en la dimensión calidad.

Hipótesis específica 2

Ho: No existe relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y los efectos futuros del clima organizacional en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua - Sicuani, 2024.

H1: Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y los efectos futuros del clima organizacional en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua - Sicuani, 2024.

Tabla 13

Análisis de correlación entre liderazgo transformacional y efectos futuros

Correlaciones			Liderazgo transformacional	Efectos futuros
Rho de Spearman	Liderazgo transformacional	Coeficiente de correlación	1.000	.396**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	83	83
	Efectos futuros	Coeficiente de correlación	.396**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	83	83

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

En la tabla 13 se observa el valor de significancia de $0,00 < 0,01$ por lo que sea acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, es decir que existe relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y los efectos futuros en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua - Sicuani, 2024, siendo el coeficiente de correlación rho = 0.396 lo que indica una correlación positiva media, es decir que a niveles altos en las acciones del liderazgo transformacional, los efectos futuros del clima organizacional presentaran nivel alto.

Hipótesis específica 3

Ho: No existe relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y la negociación del clima organizacional en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua - Sicuani, 2024.

H1: Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y la negociación del clima organizacional en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua - Sicuani, 2024.

Tabla 14

Análisis de correlación entre liderazgo transformacional y negociación

Correlaciones			Liderazgo transformacional	Negociación
Rho de Spearman	Liderazgo transformacional	Coeficiente de correlación	1.000	.576**
		Sig. (bilateral)	.	.000
		N	83	83
	Negociación	Coeficiente de correlación	.576**	1.000
		Sig. (bilateral)	.000	.
		N	83	83

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

En la tabla 14 se observa el valor de significancia de $0,00 < 0,01$ por lo que sea acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, es decir que existe relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y la negociación en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua - Sicuani, 2024, siendo el coeficiente de correlación $\rho = 0.576$ lo que indica una correlación positiva considerable, es decir que a niveles altos en las acciones del liderazgo transformacional, la práctica de la negociación como parte del clima organizacional será también favorable.

Hipótesis específica 4

Ho: No existe relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y la mediación del clima organizacional en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua - Sicuani, 2024

H1: Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y la mediación del clima organizacional en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua - Sicuani, 2024

Tabla 15

Análisis de correlación entre liderazgo transformacional y mediación

Correlaciones			Liderazgo transformacional	Mediación
Rho de Spearman	Liderazgo transformacional	Coeficiente de correlación	1.000	.169
		Sig. (bilateral)	.	.126
		N	83	83
	Mediación	Coeficiente de correlación	.169	1.000
		Sig. (bilateral)	.126	.
		N	83	83

En la tabla 15 se observa el valor de significancia de $0.126 > 0,05$ por lo que sea acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna, es decir que no existe relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y la mediación en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua - Sicuani, 2024, dicho de otro modo, el liderazgo transformacional y la dimensión mediación son independientes.

CAPÍTULO VI

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en la presente investigación, que muestran un valor de significancia de $0,00 < 0,01$ y un coeficiente de correlación de $\rho = 0.437$, confirman la existencia de una relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y el clima organizacional en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua – Sicuani, 2024. Este coeficiente indica una correlación positiva media, lo que implica que las acciones relacionadas con el liderazgo transformacional por parte de la dirección tienen un impacto directo en la mejora del clima organizacional. Estos hallazgos sugieren que un liderazgo que promueve la visión compartida, la motivación, y el desarrollo individual de los docentes puede generar un ambiente laboral más favorable y cohesionado dentro de la institución educativa, lo que a su vez puede tener efectos positivos en el rendimiento docente y en el bienestar general de los integrantes de la comunidad escolar. Este hallazgo es consistente con estudios previos, como el de Delgado y Gahona (2022), quienes encontraron que el liderazgo transformacional tiene un impacto significativo en la satisfacción laboral y en la intención de abandono en el contexto educativo de Antofagasta, Chile. Ambos estudios subrayan el rol crucial que desempeña este estilo de liderazgo en mejorar el ambiente laboral, ya que no solo favorece el clima organizacional, sino que también influye en la motivación y en la permanencia de los docentes. Estos resultados abren nuevas líneas para futuras investigaciones, como la exploración de otras variables mediadoras, tales como la comunicación organizacional o el compromiso institucional, que puedan enriquecer la comprensión de cómo el liderazgo transformacional impacta en el entorno educativo.

Los resultados de la investigación muestran que existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y la calidad en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua – Sicuani, 2024, con un valor de significancia de $0,005 < 0,01$ y un coeficiente de

correlación de $\rho = 0.308$, lo que indica una correlación positiva media. Esto significa que a medida que se intensifican las acciones asociadas con el liderazgo transformacional, también se observa una mejora en la calidad de la gestión escolar. Este hallazgo destaca la importancia de implementar prácticas de liderazgo transformacional, como la inspiración y el apoyo a los docentes, en la búsqueda de elevar los estándares de calidad educativa dentro de la institución, lo que podría reflejarse en mejores resultados académicos y una mayor cohesión organizacional. El estudio coincide con los resultados de Taco (2020), quien identificó que el liderazgo transformacional del personal directivo influye directamente en la satisfacción laboral de los docentes en la Red Educativa Rural Waytaqucha de Paruro, Cusco. Ambas investigaciones subrayan la relevancia del liderazgo transformacional en el contexto educativo, ya que no solo impacta en la calidad, sino también en el bienestar de los docentes, lo que a su vez contribuye a un entorno de aprendizaje más positivo y eficiente. Estos resultados sugieren que futuras investigaciones podrían centrarse en explorar cómo otras dimensiones organizacionales, como el compromiso institucional y el trabajo en equipo, se ven influenciadas por este estilo de liderazgo y contribuyen a mejorar la calidad educativa de manera integral.

Los resultados de la investigación, que muestran un valor de significancia de $0,00 < 0,01$ y un coeficiente de correlación de $\rho = 0.396$, confirman una relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y los efectos futuros en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua – Sicuani, 2024. Este coeficiente de correlación, que indica una correlación positiva media, sugiere que a medida que se intensifican las acciones de liderazgo transformacional, también se observan niveles más altos en los efectos futuros del clima organizacional. Este hallazgo subraya la importancia de adoptar estrategias de liderazgo transformacional para influir positivamente en el ambiente laboral, lo cual, a su vez, puede tener repercusiones favorables en el desempeño organizacional, la satisfacción de los

empleados y la estabilidad de la institución a largo plazo. Estos resultados se alinean con la perspectiva de Pérez y López (2022), quienes destacan que el clima organizacional impacta directamente en el bienestar de los empleados y en la capacidad de la organización para enfrentar futuros desafíos. La mediación efectiva del clima organizacional puede resultar en una mayor productividad, compromiso de los trabajadores, y retención de talento, lo cual es crucial para el crecimiento y la sostenibilidad de la organización. Así, futuras investigaciones podrían centrarse en explorar con mayor profundidad cómo las acciones específicas del liderazgo transformacional afectan diferentes dimensiones del clima organizacional y en qué medida estas relaciones impactan la capacidad de adaptación y la respuesta a los desafíos organizacionales a largo plazo.

Los resultados de la investigación, que muestran un valor de significancia de $0,00 < 0,01$ y un coeficiente de correlación de $\rho = 0.576$, demuestran una relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y la práctica de la negociación en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua – Sicuani, 2024. Este coeficiente indica una correlación positiva considerable, sugiriendo que niveles más altos de liderazgo transformacional están asociados con una mayor efectividad en la práctica de la negociación dentro del clima organizacional. Estos hallazgos resaltan la importancia de un liderazgo que promueva habilidades de comunicación y empatía, las cuales son cruciales para facilitar procesos de negociación efectivos y colaborativos. Estos resultados son consistentes con la perspectiva de Rodríguez y García (2023), quienes argumentan que la negociación efectiva, que incluye la capacidad para encontrar soluciones satisfactorias para todas las partes involucradas, es esencial para mantener un ambiente laboral armonioso y cooperativo. La implementación de prácticas de negociación adecuadas, facilitadas por un liderazgo transformacional, puede contribuir significativamente a un clima organizacional positivo y mejorar la resolución de conflictos y la toma de decisiones colaborativas. Para futuras investigaciones, sería valioso

explorar cómo los diferentes aspectos del liderazgo transformacional influyen en la calidad de las negociaciones y cómo estas dinámicas impactan en otras dimensiones del clima organizacional, como la satisfacción de los empleados y la cohesión del equipo.

Los resultados de la investigación indican que el valor de significancia es $0,126 > 0,05$, lo que sugiere que no existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y la mediación en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua – Sicuani, 2024. Esto implica que el liderazgo transformacional y la práctica de la mediación en este contexto son independientes y no están correlacionados de manera significativa. Estos resultados contrastan con la idea de que un liderazgo transformacional debería influir positivamente en la mediación y en la resolución de conflictos, lo que podría ser un indicio de que, en esta institución en particular, otras variables o prácticas podrían estar influyendo en la mediación de manera más prominente. Martínez y Fernández (2022) destacan que la mediación es crucial para promover un ambiente de colaboración y resolver disputas laborales, facilitando la comunicación entre las partes involucradas. A pesar de la falta de correlación significativa en este estudio, es posible que la mediación en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua – Sicuani esté siendo influenciada por otros factores distintos al liderazgo transformacional, como las políticas institucionales o la formación específica en mediación. Para futuras investigaciones, sería valioso explorar estos otros factores y cómo interactúan con el liderazgo transformacional en la práctica de la mediación. Además, investigar si la falta de correlación se debe a características específicas del contexto o si se repite en otros entornos educativos podría proporcionar una comprensión más completa de las dinámicas entre liderazgo y mediación.

CONCLUSIONES

PRIMERA: Los resultados de la investigación confirman la existencia de una relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y el clima organizacional en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua - Sicuani, 2024. El valor de significancia de $0.00 < 0.01$ permite aceptar la hipótesis alterna, indicando que el estilo de liderazgo transformacional adoptado por los directivos tiene un impacto directo en el clima organizacional del colegio. El coeficiente de correlación $\rho = 0.437$ revela una correlación positiva media, lo que implica que a medida que se incrementan las prácticas de liderazgo transformacional, se observa un aumento correspondiente en la calidad del clima organizacional. Esto sugiere que los directivos que implementan estrategias transformacionales no solo fortalecen el entorno de trabajo, sino que también contribuyen a un ambiente más colaborativo, motivador y propicio para el desarrollo académico y profesional dentro de la institución.

SEGUNDA: La investigación realizada en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua - Sicuani, 2024, confirma la existencia de una relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y la calidad en la institución. El valor de significancia de $0.005 < 0.01$ respalda la aceptación de la hipótesis alterna, indicando que el liderazgo transformacional influye positivamente en la calidad educativa. Con un coeficiente de correlación $\rho = 0.308$, se observa una correlación positiva media, lo que significa que a medida que se incrementan las prácticas de liderazgo transformacional, también se mejora la calidad en la institución. Estos resultados sugieren que un liderazgo efectivo y transformacional es crucial para elevar los estándares de calidad en el ámbito educativo.

TERCERA: Los resultados de la investigación en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua - Sicuani, 2024, revelan una relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y los efectos futuros en el clima organizacional de la institución.

El valor de significancia de $0,00 < 0,01$ permite aceptar la hipótesis alterna, confirmando que un liderazgo transformacional efectivo tiene un impacto positivo y significativo en los efectos futuros del clima organizacional. El coeficiente de correlación $\rho = 0.396$ indica una correlación positiva media, lo que sugiere que niveles altos en las prácticas de liderazgo transformacional están asociados con un clima organizacional más favorable en el futuro. Esto subraya la importancia de implementar estrategias de liderazgo transformacional para asegurar un entorno educativo que favorezca el desarrollo continuo y la mejora sostenida.

CUARTA: La investigación en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua - Sicuani, 2024, confirma una relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y la negociación dentro del contexto organizacional. Con un valor de significancia de $0,00 < 0,01$, se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula, lo que demuestra que el liderazgo transformacional tiene un impacto positivo y significativo en la práctica de la negociación en la institución. El coeficiente de correlación $\rho = 0.576$ indica una correlación positiva considerable, sugiriendo que a medida que las acciones de liderazgo transformacional aumentan, la negociación dentro del clima organizacional también se vuelve más efectiva y favorable. Esto resalta la importancia de un liderazgo transformacional para promover un entorno colaborativo y constructivo en el proceso de negociación.

QUINTA: La investigación realizada en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua - Sicuani, 2024, ha mostrado que no existe una relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y la mediación en la institución. Con un valor de significancia de $0.126 > 0.05$, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna, lo que indica que el estilo de liderazgo transformacional no tiene un impacto significativo en las prácticas de mediación dentro del colegio. Estos resultados sugieren que, en el contexto específico del Colegio Mateo Pumacahua, el liderazgo transformacional y la mediación operan de manera independiente y no están directamente influenciados uno por el otro.

SUGERENCIAS

PRIMERA: Dado que se ha encontrado una correlación positiva media entre el liderazgo transformacional directivo y el clima organizacional, se sugiere que futuras investigaciones profundicen en los factores específicos del liderazgo transformacional que más influyen en el clima organizacional. Además, sería valioso expandir el estudio a otras instituciones educativas en diferentes regiones para comparar resultados y determinar si esta relación se mantiene constante en diversos contextos. También se recomienda realizar un análisis longitudinal que permita observar cómo evolucionan estas variables a lo largo del tiempo, y cómo la implementación de prácticas de liderazgo transformacional puede impactar en el clima organizacional de manera sostenida.

SEGUNDA: Se recomienda que futuras investigaciones exploren los componentes específicos del liderazgo transformacional que tienen un mayor impacto en la calidad educativa, para identificar cuáles son las prácticas más efectivas. Además, sería valioso realizar estudios comparativos en diferentes contextos educativos y niveles de enseñanza para determinar si la relación observada se mantiene en otros entornos. Un enfoque longitudinal podría proporcionar insights sobre cómo el liderazgo transformacional impacta la calidad de manera sostenida a lo largo del tiempo y cómo este estilo de liderazgo puede ser optimizado para maximizar los beneficios en la calidad educativa.

TERCERA: Para futuras investigaciones, se sugiere examinar en detalle los mecanismos específicos a través de los cuales el liderazgo transformacional influye en los efectos futuros del clima organizacional. Además, sería útil realizar estudios en diferentes contextos educativos y a lo largo de varios años para evaluar cómo las prácticas de liderazgo transformacional afectan el clima organizacional a largo plazo. Incorporar métodos cualitativos, como entrevistas y grupos focales, podría proporcionar una comprensión más

profunda de cómo las percepciones y experiencias de los miembros de la institución se relacionan con el liderazgo y los efectos futuros en el clima organizacional.

CUARTA: Para futuras investigaciones, se recomienda explorar los aspectos específicos del liderazgo transformacional que más influyen en la práctica de la negociación dentro de las instituciones educativas. Además, sería beneficioso realizar estudios comparativos en diferentes contextos educativos y organizaciones para validar si la relación observada se mantiene en otros entornos. Incorporar métodos cualitativos, como entrevistas con líderes y participantes en procesos de negociación, podría ofrecer una visión más profunda de cómo las características del liderazgo transformacional afectan las prácticas de negociación. También se sugiere realizar un seguimiento longitudinal para evaluar cómo el impacto del liderazgo transformacional en la negociación evoluciona con el tiempo.

QUINTA: Para futuras investigaciones, se sugiere explorar otros factores que puedan influir en la práctica de la mediación en el entorno educativo, considerando variables adicionales que podrían tener un impacto significativo. Además, sería útil investigar si existen otros estilos de liderazgo o enfoques en la gestión escolar que puedan estar más estrechamente relacionados con la mediación. También se recomienda realizar estudios en diferentes contextos educativos para verificar si la falta de relación entre liderazgo transformacional y mediación se repite en otras instituciones y si hay factores contextuales específicos que influyan en esta dinámica. Incorporar métodos cualitativos podría proporcionar una comprensión más profunda de cómo las prácticas de mediación se desarrollan en relación con otros aspectos del entorno escolar.

SEXTA: Se recomienda explorar los aspectos específicos del liderazgo transformacional que más influyen en la práctica de la negociación dentro de las instituciones educativas. Asimismo, sería pertinente analizar el grado de cumplimiento del Manual de

organización y funciones del director establecido por el Ministerio de Educación del Perú, en cuanto a las competencias relacionadas con la gestión del liderazgo y la resolución de conflictos. Además, sería beneficioso realizar estudios comparativos en diferentes contextos educativos y organizaciones para validar si la relación observada se mantiene en otros entornos. Incorporar métodos cualitativos, como entrevistas con líderes y participantes en procesos de negociación, podría ofrecer una visión más profunda de cómo las características del liderazgo transformacional afectan las prácticas de negociación. También se sugiere realizar un seguimiento longitudinal para evaluar cómo el impacto del liderazgo transformacional en la negociación evoluciona con el tiempo.

PROPUESTA PEDAGÓGICA DE MEJORA

TÍTULO

Liderazgo Transformacional Directivo y Clima Organizacional en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua – Sicuani

INTRODUCCIÓN

En el contexto educativo actual, la calidad del liderazgo directivo incide directamente sobre el clima organizacional de las instituciones escolares. En el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua de Sicuani, se ha identificado una necesidad urgente de fortalecer la cultura institucional, las relaciones interpersonales y la motivación del personal docente y administrativo.

Diversos estudios evidencian que un liderazgo transformacional potencia la satisfacción laboral, el compromiso institucional y, por ende, el rendimiento académico de los estudiantes (Bass & Avolio, 2000). La mejora propuesta busca implementar un liderazgo transformador que promueva una cultura de confianza, innovación y colaboración.

El diagnóstico institucional ha revelado una gestión verticalista, escasa comunicación asertiva, limitada participación en la toma de decisiones y niveles bajos de motivación laboral, lo que ha deteriorado el clima organizacional y la eficacia institucional.

OBJETIVOS

Objetivo general:

Fortalecer el liderazgo transformacional del equipo directivo para mejorar el clima organizacional del Colegio Emblemático Mateo Pumacahua - Sicuani.

Objetivos específicos:

Diagnosticar el estilo de liderazgo actual y su incidencia en el clima organizacional.

Capacitar al equipo directivo en liderazgo transformacional.

Implementar estrategias participativas que mejoren la comunicación y motivación institucional.

Evaluar los cambios en el clima organizacional tras la intervención.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

El liderazgo transformacional, según Bass y Riggio (2006), se caracteriza por influenciar positivamente en los colaboradores mediante el carisma, la inspiración, el estímulo intelectual y la consideración individual. Este enfoque de liderazgo no se limita únicamente a la dirección de tareas o la supervisión jerárquica, sino que promueve un cambio profundo en las personas y en las estructuras organizacionales. El carisma del líder transformacional genera respeto y admiración, lo cual inspira a los demás a comprometerse con los valores institucionales. A través de la inspiración motivacional, el directivo logra alinear los objetivos individuales con los colectivos, generando una visión compartida que motiva al equipo. El estímulo intelectual impulsa la creatividad, la resolución de problemas y la autonomía, elementos clave en un entorno educativo en constante cambio. Finalmente, la consideración individual se traduce en un liderazgo empático que reconoce las necesidades personales de los colaboradores, fortaleciendo así el sentido de pertenencia y la autoestima profesional. Investigaciones recientes confirman que este estilo de liderazgo se asocia con mayor satisfacción laboral, disminución del estrés organizacional y mejoras en el rendimiento académico institucional (García-Álvarez & Gil-Monte, 2020; Vega & Morales, 2021).

Esta forma de liderazgo favorece ambientes laborales saludables y dinámicos (Leithwood & Jantzi, 2005). En el contexto educativo, un clima organizacional positivo se manifiesta en relaciones interpersonales basadas en la confianza, la apertura al diálogo y la

cooperación. Leithwood y Jantzi subrayan que el liderazgo transformacional contribuye significativamente a fortalecer la cultura escolar, ya que promueve estructuras organizativas horizontales donde los docentes no solo ejecutan, sino también proponen, co-crean y lideran. La dinámica interna del colegio se vuelve más flexible, resiliente y centrada en el aprendizaje, lo que permite una respuesta más efectiva a las necesidades de la comunidad educativa. Así, un liderazgo directivo transformacional no solo mejora las condiciones laborales del personal, sino que también impacta de forma directa en la calidad del servicio educativo, al influir en la motivación docente, la innovación metodológica y el compromiso institucional.

Modelos exitosos en países como Finlandia y Canadá han mostrado que el empoderamiento del liderazgo escolar fomenta la mejora continua y el bienestar organizacional (Sahlberg, 2015). En estos sistemas educativos, los directivos escolares son vistos como agentes de cambio que lideran procesos pedagógicos y organizacionales con visión estratégica y enfoque participativo. En Finlandia, por ejemplo, el liderazgo educativo no está centrado en la fiscalización, sino en el acompañamiento y en el desarrollo profesional docente, lo cual ha contribuido al prestigio del sistema educativo a nivel mundial. En Canadá, el liderazgo escolar es distribuido, colaborativo y basado en evidencia, lo que permite una toma de decisiones más democrática y una adaptación más eficaz a los cambios curriculares. Ambos contextos destacan la importancia de capacitar a los líderes escolares no solo en gestión administrativa, sino también en liderazgo emocional, innovación pedagógica y cultura organizacional. Estas experiencias demuestran que el fortalecimiento del liderazgo transformacional en la escuela tiene un efecto multiplicador en la cohesión del equipo docente, el bienestar institucional y, en última instancia, en el aprendizaje de los estudiantes (Day et al., 2020; Fullan, 2021).

DIAGNÓSTICO ACTUAL

Se identificó una gestión centrada en la autoridad formal, resistencia al cambio y escasa promoción del trabajo en equipo. Las encuestas internas muestran un porcentaje de insatisfacción en el clima laboral la percepción negativa hacia el liderazgo directivo.

Resultados obtenidos mediante entrevistas al personal docente y encuestas institucionales evidencian carencia de reconocimiento, debilidad en la comunicación y ausencia de espacios participativos.

PROPUESTA DE MEJORA

La propuesta de mejora se estructura en torno a cuatro ejes estratégicos: fortalecimiento del liderazgo transformacional, comunicación institucional efectiva, reconocimiento y motivación del personal, e integración institucional.

1. Fortalecimiento del liderazgo transformacional:

Se desarrollarán talleres mensuales dirigidos al equipo directivo enfocados en los componentes del liderazgo transformacional (carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individual), promoviendo su implementación práctica en la gestión diaria.

Se fomentará la autogestión y la toma de decisiones compartidas entre los líderes escolares y los docentes a través de mesas redondas y sesiones de liderazgo distribuido.

2. Comunicación institucional efectiva:

Se implementará una plataforma de comunicación interna (tipo intranet) que facilite el flujo de información bidireccional entre directivos, docentes, estudiantes y padres de familia.

Se establecerán boletines informativos quincenales, reuniones de retroalimentación periódicas y espacios de consulta abiertos.

3. Reconocimiento y motivación del personal:

Se creará un sistema institucional de reconocimiento mensual al mérito docente y administrativo, basado en el desempeño, innovación pedagógica, liderazgo y trabajo en equipo.

Se promoverá el bienestar institucional mediante actividades de desarrollo personal, jornadas recreativas, charlas de motivación y salud mental.

4. Integración institucional y cultura organizacional:

Se organizarán jornadas de integración por áreas, celebraciones institucionales, concursos internos y proyectos colaborativos entre docentes, estudiantes y familias.

Se diseñará e implementará un “Plan de Cultura Institucional” que recoja los valores, misión y visión del colegio, y que involucre a toda la comunidad educativa.

Cada uno de estos ejes será monitoreado mediante indicadores de evaluación establecidos, con una metodología activa-participativa y un enfoque centrado en el desarrollo humano y organizacional.

Recursos necesarios.

Humanos: Especialistas en liderazgo educativo, equipo directivo, personal docente y administrativo.

Materiales: Manuales, guías prácticas, fichas de evaluación, aula multimedia.

Tecnológicos: Plataforma institucional para comunicación interna y seguimiento.

Metodología:

Se aplicará el enfoque participativo-transformacional, orientado al desarrollo de capacidades del liderazgo y fortalecimiento de relaciones institucionales.

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Cronograma de actividades y responsables:

Mes	Actividad	Responsable
1	Diagnóstico inicial y planificación detallada	Dirección y asesor pedagógico
2	Capacitación en liderazgo transformacional	Consultores externos
3	Formación de comités de diálogo institucional	Dirección y docentes
4	Inicio de dinámicas de integración y sistema de reconocimientos	Área de bienestar institucional
5-6	Evaluación intermedia y ajustes a la propuesta	Comité de seguimiento
7	Evaluación final y sistematización de resultados	Dirección y equipo técnico

Indicadores de seguimiento:

- Nivel de satisfacción institucional (encuestas).
- Número de actividades participativas implementadas.
- Asistencia y compromiso del equipo directivo en los talleres.
- Percepción de mejora en relaciones laborales.

EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

Medición del impacto:

- Aplicación de encuestas pre y post intervención.
- Grupos focales con docentes y administrativos.
- Evaluación de desempeño directivo.

Métodos de evaluación:

- Instrumentos validados (cuestionarios de liderazgo y clima).

- Análisis comparativo de indicadores institucionales.
- Revisión de actas de reuniones y asistencia a capacitaciones.

Ajustes durante la implementación:

- Sesiones de retroalimentación mensual.
- Revisión de cronograma según necesidades emergentes.

RESULTADOS ESPERADOS**Beneficios anticipados:**

- Incremento del compromiso institucional.
- Mejora del clima organizacional en un 30% según encuestas.
- Aumento en la eficiencia de los procesos de gestión y toma de decisiones.

Cambios esperados:

- Transición hacia un liderazgo más democrático y participativo.
- Establecimiento de una cultura institucional basada en la colaboración.
- Reducción de conflictos internos y mejora de la convivencia.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, B. y Venegas, C. (2010). *Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio*. Revista IIPSI, 13 (1), 163-172.
<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/view/3744/3006>
- Arroyo, R. (2017). *Habilidades Gerenciales. Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Ediciones ECOE.
- Ayala Gomez, X. M. (2024). *Habilidades directivas y clima organizacional en una institución educativa pública de la Ugel 06, Lurigancho – Chosica 2023*.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Mejorar la eficacia organizacional a través del liderazgo transformacional*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bordas, J. (2016). *Gestión Estratégica del Clima Laboral*. Editorial de la Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Bracho, O. y García, J. (2013). *Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional*. TELOS Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, 15 (2), 165 – 177. <https://www.redalyc.org/pdf/993/99328423003.pdf>
- Brunet, L. (1983). *El clima de trabajo en las organizaciones*. Editorial Trillas.
- Cancela G., Rocío; Cea M., Noelia; Galindo L., Guido; Valilla G., Sara. (2010). *Metodología de la Investigación Educativa: Investigación ex post facto*. Universidad Autónoma de Madrid, p. 8.
- Carrasco Díaz, S. (2019). *Metodología de la investigación científica: pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*.
- Chávez, R. D. (2021). *Propuesta de un plan de liderazgo transformacional para el cumplimiento de los compromisos de desempeño de la UGEL, Utcubamba*.

- Chiang, M., Martín, M. y Nuñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Biblioteca Comillas.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Delgado, Gahona, (2022). *Impacto del liderazgo transformacional en la satisfacción laboral y la intención de abandono: un estudio desde el contexto educativo*.
- García, M., Escalante, M. y Quiroga, Y. (2012). *Importancia del clima laboral en los resultados de una empresa y la competitividad* [Archivo PDF].<https://www.eumed.net/ce/2012/clima-laboral-empresa-competitividad.pdf>
- García-Peñalvo, F. J. (2021). *Calidad en la educación: Evaluación y mejora continua*. Editorial Universitaria.
- Goleman, D. (2008). *La inteligencia emocional en la empresa*. Editorial Vergara.
- Gualtero Mira, M. F. (2023). *Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional de una Institución de Educación Superior de la ciudad de Medellín-Colombia*.
- Gutiérrez Cerna, E. (2018). *Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del personal administrativo del Colegio de Alto Rendimiento - Puno*. Tesis de Maestría, Universidad Nacional del Altiplano, Perú.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). México: McGraw-Hill.
- Hernández, Fernández y Baptista (2014). *Metodología de la investigación*. México.

- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. In Mc Graw Hill (Vol. 1, Issue Mexico).
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., & Hopkins, D. (2006). *Liderazgo escolar exitoso: qué es y cómo influye en el aprendizaje de los alumnos*. Nottingham, UK: National College for School Leadership.
- Lerma, A. (2007). *Liderazgo emprendedor: cómo ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento*. Editorial Thompson.
- Martínez, A., & Fernández, J. (2022). *Mediación y resolución de conflictos en el entorno organizacional*. Editorial Psicología y Empresa.
- Martínez, M. (2004). *Orientación a Mercado. Un Modelo desde la perspectiva de aprendizaje organizacional*. Editorial Universidad Autónoma de Aguas Calientes.
- Martinez, R y Espinal, K. (2023). *Cómo terminar una tesis*. (1ra ed.)
- Maxwell, J. (2009). *Líder de 360°: Cómo desarrollar su influencia desde cualquier posición en su organización*. Grupo Nelson.
- Noguera, J., Pitarch, M. y Esparcia, J. (2009). *Gestión y promoción del desarrollo local*. Editorial Universidad de Valencia.
- Peña, H. (2018). *Clima organizacional*. Construcción personalista del medio ambiente laboral como escenario de la productividad empresarial. Editorial UPSE.
- Pérez, R., & López, A. (2022). *Clima organizacional y sus implicaciones en el futuro de las organizaciones*. Ediciones Empresariales.
- Ramos, J. (2013). *Análisis del clima organizacional para una adecuada toma de decisiones de la empresa alambrados y distribuciones del Golfo S.A. de C.V. en Coatzacoalcos*,

Ver. [Tesis de Licenciatura, Universidad de Sotavento].

<http://132.248.9.195/ptd2014/febrero/0708408/0708408.pdf>

Rivas, J. (2009). *Desarrollo Organizacional*. El Cid Editor.

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson Educación.

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Rodríguez, J., & García, M. (2023). Negociación y resolución de conflictos en el entorno organizacional. Editorial Gestión y Desarrollo.

Rodríguez, M., Juárez, F. y Rivera, J. (2015). *Evolución del estilo de liderazgo de cadetes de la Escuela Médico Militar durante los dos primeros años de adiestramiento*. Revista Sanid Milit Mex, 69(2), 92-101

Rojas, O., Vivas, A., Mota, K. & Quiñónez, J. (2020). *El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía*. Sophia, Colección de Filosofía de la educación, 28(1), 237-262. <https://www.redalyc.org/journal/4418/441861942010/html/>

RVM N.º 093-2021-MINEDU: Clasificador de Cargos para Instituciones Educativas.

Sánchez González, P. (2018). *Clima organizacional y su incidencia en el rendimiento académico en la Institución Educativa Emblemática “Ricardo Palma” - Ica*. Tesis de maestría, Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica, Perú.

Supo, J (2020). *Metodología de la investigación científica*. (3ra Ed).

Taco Romero, R.N. (2020) *Liderazgo transformacional y la satisfacción laboral en la red Educativa Rural Waytaqucha de Paruro Cusco 2020*

Tafur e Izaguirre (2015) *Como hacer un proyecto de investigación*. Colombia. Editorial Alfaomega

Varney, J. (2012). *Liderazgo como creación de significado*. Human Resource Managment Digest.

Vázquez, A. (2013). *Interdependencia entre el liderazgo transformacional, cultura organizacional y cambio educativo: Una reflexión*. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 11 (1), 74-91.
<https://www.redalyc.org/pdf/551/55125665006.pdf>

Velásquez, L. (2006). *Habilidades Directivas y Técnicas de Liderazgo*. Editorial Ideas Propias. España.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press.

Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). *Transformational Leadership*. Educational Administration Quarterly.

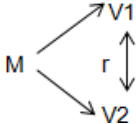
Sahlberg, P. (2015). *Finnish Lessons 2.0: What Can the World Learn from Educational Change in Finland?* Teachers College Press.

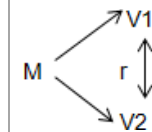
Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación.

Bolívar, A. (2020). *Liderazgo para el cambio en las organizaciones educativas*. Narcea Ediciones.

ANEXOS

a. Matriz de consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Liderazgo transformacional	TIPO DE INVESTIGACIÓN.
¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo transformacional directivo y el clima organizacional en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua - Sicuani, 2024?	Determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional directivo y el clima organizacional en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua - Sicuani, 2024.	Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y el clima organizacional en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua - Sicuani, 2024.	• Influencia idealizada • Motivación inspiradora • Estimulación intelectual • Consideración individual	Cuantitativo.
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Clima organizacional	DISEÑO:
1) ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo transformacional directivo y la calidad del clima organizacional en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua - Sicuani, 2024? 2) ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo transformacional directivo y los efectos futuros del clima organizacional en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua - Sicuani, 2024?	1) Determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional directivo y la calidad del clima organizacional en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua - Sicuani, 2024. 2) Determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional directivo y los efectos futuros del clima organizacional en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua - Sicuani, 2024.	1) Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y la calidad del clima organizacional en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua - Sicuani, 2024. 2) Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y los efectos futuros del clima organizacional en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua - Sicuani, 2024.	• Calidad • Efectos futuros • Negociación • Mediación	 V1: Liderazgo transformacional V2: Clima organizacional r: Correlación



V1: Liderazgo transformacional

V2: Clima organizacional

r: Correlación

Sicuani, 2024? 3) ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo transformacional directivo y la negociación del clima organizacional en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua - Sicuani, 2024? 4) ¿Cuál es la relación que existe entre el liderazgo transformacional directivo y la mediación del clima organizacional en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua - Sicuani, 2024?	Sicuani, 2024. 3) Determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional directivo y la negociación del clima organizacional en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua - Sicuani, 2024. 4) Determinar la relación que existe entre el liderazgo transformacional directivo y la mediación del clima organizacional en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua - Sicuani, 2024.	3) Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y la negociación del clima organizacional en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua - Sicuani, 2024. 4) Existe relación significativa entre el liderazgo transformacional directivo y la mediación del clima organizacional en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua - Sicuani, 2024.	POBLACIÓN: 105 docentes del nivel secundaria MUESTRA n = 83 docentes del nivel secundaria
---	---	---	--

ANEXO N° 01



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

FACULTAD DE EDUCACIÓN

Cuestionario de liderazgo transformacional

Estimado/a docente, Por medio de este cuestionario, me dirijo a usted para solicitarle que responda las preguntas formuladas. La información relevante obtenida será utilizada en el desarrollo de la tesis titulada "Liderazgo transformacional directivo y clima organizacional en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua - Sicuani, 2024". Este estudio tiene como objetivo medir las variables de estudio y probar la hipótesis. Le pido que, apelando a su buen criterio, responda con total honestidad. Agradezco de antemano su participación.

Instrucciones

- Emplee bolígrafo de tinta negra o azul para rellenar el cuestionario.
- Recuerde: no se deben marcar dos (02) opciones o más.
- Sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales.

Si no se entiende alguna pregunta, hágalo saber al encuestador, él le explicará el sentido de la pregunta.

¡Muchas gracias por su colaboración!

Nada adecuado	Poco adecuado	Indiferente	Adecuado	Muy adecuado
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Nº	Preguntas	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
DIMENSION: INFLUENCIA IDEALIZADA						
1	Cómo valora al directivo de la I.E donde labora, si mantiene compromiso verdadero, honesto en sus actos como tal.					
2	Las acciones y conductas de los directivos son coherentes con sus palabras					
3	Los directivos cumplen compromisos contraídos, asumiendo con responsabilidad en beneficio de I.E donde labora.					
4	Los directivos practican valores, con la finalidad de lograr las metas institucionales en su institución donde labora.					
5	Los directivos están dispuestos realizar proyectos a corto plazo, con la finalidad de lograr objetivos comunes en la I.E donde labora.					
6	Los directivos valoran los estilos de trabajo de los docentes, administrativos y de apoyo en la I.E. donde labora.					
7	Los directivos tratan a todo el personal con dignidad, confianza y respeto en la I.E donde trabaja.					

8	Los directivos fomentan con personal con el personal que labora en su I.E, el espíritu de cooperación, colaboración e interdependencia.					
DIMENSION: MOTIVACION INSPIRADORA						
9	Los directivos ponen en práctica la elaboración de la visión con una participación concertada con todo el personal en la I.E. donde trabaja.					
10	Los directivos hacen cumplir la visión planteada en el PEI, comunicando con claridad, sencilla para el progreso de la institución donde trabaja.					
11	Los directivos fijan metas, motivando a todo el personal para lograr aprendizajes significativos de los estudiantes en la I.E. donde labora.					
12	Cuál es su apreciación respecto al comportamiento de los directivos de su I.E. si escuchan y conceden atención a las solicitudes presentadas por el personal					
13	Como nota si los directivos se preocupan por el personal que labora en su I. E					
14	Los directivos crean una mentalidad favorable de servicio del personal que labora en su I.E.					
DIMENSION: ESTIMULACION INTELECTUAL						
15	Los directivos comparten conocimientos y experiencias que aportan el personal que labora en su I.E					
16	Los directivos apoyan al personal docente, administrativo, de apoyo realicen aportes para resolver problemas en la I.E donde labora					
17	Los directivos toman decisiones adoptados en reuniones de trabajo, siendo firmes y mantienen a pesar de la incertidumbre y presiones en la I.E. donde labora.					
18	Los directivos de su I.E educativa asumen riesgos necesarios para lograr los objetivos institucionales					
19	Los directivos muestran seguridad en tomar juicios, decisiones para resolver casos presentados en la I.E. donde labora.					
20	Los directivos toman iniciativa para desarrollar acciones creativas del personal que labora en la I.E. donde trabaja.					
21	Los directivos de su I.E. inspiran mentalidad abierta a nuevas ideas, y aceptan las sugerencias del personal que labora en su centro de trabajo.					
22	Los directivos de su I.E. poseen la capacidad de anticipar a los problemas educativos con la finalidad de mejorar la calidad educativa.					
CONSIDERACION INDIVIDUAL						
23	Los directivos en la I.E. donde labora, comunican con claridad, propiciando en el personal docente, administrativo de apoyo, respondan con asertividad.					
24	Los directivos escuchan atentamente a todo el personal que labora en su I.E. con la finalidad de un entendimiento mutuo.					
25	Los directivos utilizan o fundamentan con la razón con la finalidad de influir y persuadir al personal que labora en la I.E. donde labora.					
26	Los directivos reconocen y recompensan las virtudes, logros y progresos del personal que labora en la I.E. donde trabaja.					
27	Los directivos brindan asesoría oportuna, asignando tareas que fortalezcan las habilidades del personal en la I.E. donde labora.					
28	Los directivos aceptan críticas constructivas identificando aspectos que los trabajadores deben mejorar en la I.E. donde labora.					
29	Los directivos delegan tareas, responsabilidades y autoridad al personal, con el propósito de lograr beneficios en la I.E. donde labora.					
30	Como aprecia as responsabilidades delegadas por los directivos son realizadas conforme las capacidades, aptitudes y experiencia del personal en la I.E. donde trabaja.					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

FACULTAD DE EDUCACIÓN

Cuestionario de clima organizacional

Estimado/a docente, Por medio de este cuestionario, me dirijo a usted para solicitarle que responda las preguntas formuladas. La información relevante obtenida será utilizada en el desarrollo de la tesis titulada "Liderazgo transformacional directivo y clima organizacional en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua - Sicuani, 2024". Este estudio tiene como objetivo medir las variables de estudio y probar la hipótesis. Le pido que, apelando a su buen criterio, responda con total honestidad. Agradezco de antemano su participación.

Instrucciones

- Emplee bolígrafo de tinta negra o azul para rellenar el cuestionario.
- Recuerde: no se deben marcar dos (02) opciones o más.
- Sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales.

Si no se entiende alguna pregunta, hágalo saber al encuestador, él le explicará el sentido de la pregunta.

¡Muchas gracias por su colaboración!



Nada adecuado	Poco adecuado	Indiferente	Adecuado	Muy adecuado
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)



Nº	Preguntas	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
DIMENSION: CALIDAD						
1	Cómo aprecia la toma decisiones basada en valores éticos y principios legales que apoyen en la organización en su I.E.					
2	Cuál es su apreciación respecto a la evaluación y opiniones seleccionadas para tomar alternativa de solución en su I.E.					

3	Como aprecia de la toma de decisiones como delegación de funciones y otras responsabilidades para resolverlos que se da en la I.E. donde trabaja.					
4	Como aprecia en la I.E si toman en cuenta a las personas capacitadas, y experiencia para lograr acuerdos en el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes.					
5	Cómo valora las decisiones tomadas ayudan en la ejecución facilitando al cambio organizativo en su I.E donde labora.					
DIMENSION: EFECTOS FUTUROS						
6	Cual su apreciación sobre el analices para determinar la mejor alternativa desolución en organización educativa en su centro laboral.					
7	Como aprecia la búsqueda de diferentes opiniones creativas para tomardecisiones importantes en bien de la I.E. donde trabaja.					
8	Cuál es su percepción sobre la toma el tiempo necesario para reflexionar yactuar sobre lo que va a decidir en su I.E.					
9	Cómo aprecia el analices y solución de problemas asertivamente, en lugar deactuar impulsivamente en la I.E. donde labora.					
10	Cuál es su percepción respecto al nivel de planificación, ejecución de lasactividades propuestas en los documentos de gestión en la I.E donde labora.					
11	Cómo percibe referente a las alternativas de solución planteadas, son cumplidas en la I.E. donde labora.					
12	Cómo percibe el cumplimiento de las diferentes opiniones creativas para tomar decisiones importantes, en la I.E. donde labora.					
DIMENSION: NEGOCIACION						
13	Cómo percibe el cumplimiento del dialogo y los acuerdos concertados en la I.E. donde trabaja.					
14	Cómo valora la colaboración del personal docente administrativo, de apoyoen llegar a acuerdos satisfactorios en bien de la I.E. donde trabaja.					
15	Cual, en su percepción de la imparcialidad del personal directivo, docente, administrativo y de apoyo en la I.E. donde trabaja.					
16	Cómo percibe del personal que labora en su I.E. saben escuchar puntos de vista, antes de emitir un juicio de valor respetando al compañero de trabajo.					
17	Cuál es su valoración respecto al uso del dialogo alturado respetando la democracia para llegar a acuerdos en la I.E. donde trabaja.					
DIMENSION: MEDIACION						
18	Cómo valora en el manejo del tacto y diplomacia para controlar situaciones tensas en la reuniones o jornadas de reflexión en la institución donde trabaja.					
19	Cuál es su apreciación sobre la contribución de crear un clima laboral dondeimpere la confianza, el buen trato y el respeto mutuo, en la I.E. donde labora.					
20	Cómo percibe referente al uso democrático para superar conflictos que sepresentan en la I.E. donde labora.					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N° 02

"Año del Bicentenario, de la consolidación de nuestra Independencia, y de la conmemoración de las heroicas batallas de Junín y Ayacucho"

SOLICITO: Autorización para aplicar encuesta de trabajo de investigación el día 03 de julio del presente año.



SR. DIRECTOR DE LA I.E: EMBLEMÁTICA MATEO PUMACAHUA

MGTR: ACHAHUANCO QUISPE GREGORIO.

Yo, **QUISPE CANSAYA JULIO CESAR**, identificado con DNI N° 71740329, Bachiller en Educación en la Especialidad Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco: Ante usted con el debido respeto me presento y expongo:

Que, habiendo culminado la carrera profesional de Educación, en la Especialidad de Ciencias Sociales en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, solicito a Ud. Permiso para realizar trabajo de investigación en su Institución educativa, sobre **"LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DIRECTIVO Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL COLEGIO EMBLEMÁTICO MATEO PUMACAHUA - SICUANI, 2024"** para optar el Título de Licenciado en Educación especialidad en Ciencias Sociales.

POR LO EXPUESTO:

Ruego a usted señor director, Acceder a mi petición por ser de mucha urgencia y justicia que espero alcanzar.

Cusco , 01 de julio del 2023

De:
Pase a:
Para:
Fecha:

JULIO CESAR QUISPE CANSAYA
Dni: 71740329



ANEXO N° 03



MINISTERIO DE EDUCACIÓN
UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL CANCHIS
INSTITUCION EDUCATIVA EMBLEMÁTICO MATEO PUMACAHUA



"Año del Bicentenario, de la consolidación de nuestra Independencia, y de la conmemoración de las heroicas batallas de Junín y Ayacucho"

CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

EL QUE SUSCRIBE, DIRECTOR DE LA INSTITUCION EDUCATIVA EMBLEMÁTICO MATEO PUMACAHUA.

Pongo en conocimiento que el bachiller **JULIO CESAR QUISPE CANSAYA**, con DNI: **71740329**, llevo a cabo la aplicación de la encuesta de trabajo de investigación el **03 de julio del 2024**, se aplicó al personal Docente, administrativo, auxiliares y personal de apoyo que labora en la Institución Educativa "**Emblemático Mateo Pumacahua**" del distrito de Sicuani. Este trabajo de investigación fue desarrollado con el propósito de obtener el título profesional de Licenciado en Educación Secundaria especialidad Ciencias Sociales.

Título de la investigación: "**Liderazgo transformacional directivo y clima organizacional en el Colegio Emblemático Mateo Pumacahua - Sicuani, 2024**".

Se emite la presente constancia a solicitud del interesado, para fines que viera por conveniente.

Sicuani 04 de Julio del 2024.


COLEGIO EMBLEMÁTICO DE MATEO PUMACAHUA
MATEO PUMACAHUA
Mg. Víctor Cansay Aquino
SUDDIRECTOR

ANEXO N° 04

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO FACULTAD DE EDUCACIÓN ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

Título del trabajo de investigación:

Liderazgo Transformacional directivo y clima Organizacional en el Colegio emblemático Mateo Pumacahua - Sicuani, 2024

Nombre del instrumento: Cuestionario

Investigador: B. Julio Cesar Quispe Cansaya

CRITERIO	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
Forma	1. REDACCIÓN	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios.				X	
	2. CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.				X	
	3. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
Contenido	4. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				X	
	5. SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad.					X
	6. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.				X	
Estructura	7. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.				X	
	8. CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.				X	
	9. COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables					X
	10. METODOLOGÍA	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.				X	

II. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

PROMEDIO: 84 %

Procede su aplicación



Debe corregirse


 Firma
 Dr. Flavio Ricardo Sánchez Ortiz
 DNI: 23803533
 Teléfono: 984614563

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO
FACULTAD DE EDUCACIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

Título del trabajo de investigación:

Liderazgo Transformativo, directivo y Clima Organizacional en el colegio emblemático Mateo Pumacahua - Siguasi, 2024

Nombre del instrumento: Cuestionario

Investigador: Dr. Julio Cesar Quirope Cansaya

CRITERIO	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
Forma	1. REDACCIÓN	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios.				X	
	2. CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.				X	
	3. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.				X	
Contenido	4. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				X	
	5. SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad.				X	
	6. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.				X	
Estructura	7. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.				X	
	8. CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación educativa.				X	
	9. COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables				X	
	10. METODOLOGÍA	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.				X	

II. LUEGO DE REVISADO EL INSTRUMENTO:

PROMEDIO: 80 %

Procede su aplicación



Debe corregirse


 Firma
 Dr. Alain Gunner Carreón Sotelo
 DNI: 23989228
 Teléfono: 984726805

ANEXO N° 05

Fotografía N° 01

Brindando orientación al personal docente de la institución sobre el llenado del cuestionario.



Fotografía N° 02

Orientando al personal administrativo sobre el llenado del cuestionario.



Fotografía N° 03

Orientando al personal docente del área de educación física sobre el llenado del cuestionario.



Fotografía N° 04

En esta imagen se aprecia la participación del personal administrativo en el llenado de la encuesta.

