REVISTA INVECOM
ISSN en línea: 2739-0063

Relación entre liderazgo transformacional y desempeño laboral en el ámbito municipal

Relationship between transformational leadership and job performance in the municipal sector

Recibido: 08/08/2026 - **Aceptado:** 22/10/2026

Lizangela Aurelia Hinojosa-Yzarra
https://orcid.org/0000-0001-9567-0303
lizangelaorcid@gmail.com
Universidad Nacional de Huancavelica. Huancavelica, Perú

Fredy Rivera-Trucios
https://orcid.org/0000-0002-7081-9703
fredy.rivera@unh.edu.pe
Universidad Nacional de Huancavelica. Huancavelica, Perú

Aubert Huacho-Torres
https://orcid.org/0000-0003-4684-5589
auberth05@hotmail.com
Universidad Nacional de Huancavelica. Huancavelica, Perú

Raúl Gómez-Ccora
https://orcid.org/0000-0001-7419-5427
rgomez@unaat.edu.pe
Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma. Junín, Perú

Carlos Enrique Espinoza-Quispe
https://orcid.org/0000-0003-2843-7426
cespinozaq@hotmail.com
Universidad Nacional de Huancavelica. Huancavelica, Perú

Amadeo Enríquez-Donaires
https://orcid.org/0000-0002-8241-0091
amadeo.enriquez@unh.edu.pe
Universidad Nacional de Huancavelica. Huancavelica, Perú

Cómo citar este artículo:
Hinojosa-Yzarra, L. A., Rivera-Trucios, F., Huacho-Torres, A., Gómez-Ccora, R., Espinoza-Quispe, C. E., & Enríquez-Donaires, A. (2026). Relación entre liderazgo transformacional y desempeño laboral en el ámbito municipal. *Revista InveCom*, *6*(Núm. Especial 3), 1-9. https://doi.org/10.5281/zenodo.23867948

Resumen

El liderazgo transformacional es reconocido como un elemento fundamental para comprender el desempeño laboral en las organizaciones públicas, ya que su influencia puede reflejarse en la motivación, el compromiso y la productividad de los trabajadores. Por ello, el presente estudio tuvo como propósito determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral en una municipalidad provincial de Huancavelica, Perú. Para

alcanzar este objetivo, fue desarrollado un estudio cuantitativo, no experimental, transversal y correlacional, en el que fue considerada una muestra censal de 390 trabajadores. Durante la recolección de datos, fue aplicado un cuestionario de 21 ítems con una escala Likert de cinco alternativas; posteriormente, las asociaciones fueron analizadas mediante el coeficiente Rho de Spearman. En cuanto a los resultados, un liderazgo transformacional avanzado fue presentado por el 71,8% de los trabajadores, mientras que un desempeño laboral alto fue registrado por el 53,3%. De igual manera, fue encontrada una correlación positiva elevada entre ambas variables (Rho = 0,898; p < 0,001). Asimismo, las dimensiones influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada fueron asociadas positivamente con el desempeño laboral, con coeficientes de 0,874; 0,902; 0,877 y 0,903, respectivamente, todos con p < 0,001. Finalmente, se concluyó que una mayor valoración del liderazgo transformacional fue asociada con un mayor desempeño laboral percibido en la municipalidad estudiada. Sin embargo, dado el diseño transversal y correlacional, no fue posible establecer relaciones de causalidad; por consiguiente, fueron recomendados estudios longitudinales y mediciones objetivas para precisar con mayor rigor el alcance de esta relación.

Palabras clave: liderazgo transformacional, desempeño laboral, administración pública.

Abstract

Transformational leadership is recognized as a fundamental element for understanding job performance in public organizations, as its influence can be reflected in employees' motivation, commitment, and productivity. Therefore, this study aimed to determine the relationship between transformational leadership and job performance in a provincial municipality in Huancavelica, Peru. To achieve this objective, a quantitative, non-experimental, cross-sectional, and correlational study was conducted, involving a census sample of 390 employees. Data collection was carried out using a 21-item questionnaire with a five-point Likert scale; subsequently, the associations were analyzed using Spearman's Rho coefficient. Regarding the results, 71.8% of the employees reported an advanced level of transformational leadership, while 53.3% demonstrated a high level of job performance. Furthermore, a strong positive correlation was found between the two variables (Rho = 0.898; p < 0.001). Additionally, the dimensions of idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration were positively associated with job performance, with coefficients of 0.874, 0.902, 0.877, and 0.903, respectively (all with p < 0.001). Finally, it was concluded that a higher assessment of transformational leadership was associated with higher perceived job performance within the municipality studied. However, given the cross-sectional and correlational design, it was not possible to establish causal relationships; consequently, longitudinal studies and objective measurements are recommended to define the scope of this relationship with greater rigor.

Keywords: transformational leadership, job performance, public administration.

Introducción

El liderazgo transformacional es estudiado como un conjunto de conductas a través de las cuales quienes dirigen articulan una visión compartida, modelan estándares éticos, estimulan el razonamiento y atienden las necesidades particulares de sus colaboradores. Lejos de reducirse a la autoridad formal o al intercambio de recompensas, esta perspectiva examina la manera en que las prácticas directivas se relacionan con las actitudes, los comportamientos y los resultados del trabajo. En este sentido, el metaanálisis de Judge y Piccolo (2004) evidenció que el liderazgo transformacional mantiene validez relativa frente a otras formas de liderazgo, mientras que Wang et al. (2011), a partir de 117 muestras independientes, identificaron asociaciones positivas con el desempeño individual, grupal y organizacional. Estos antecedentes justifican examinar dicha relación en organizaciones públicas; sin embargo, no permiten trasladar automáticamente las magnitudes obtenidas en empresas privadas o en otros contextos nacionales.

La relación entre liderazgo y desempeño puede explicarse a través de diversos mecanismos. En efecto, las conductas transformacionales pueden favorecer la claridad de las metas, fortalecer el sentido del trabajo, generar confianza y estimular la disposición de los trabajadores para asumir tareas que exceden el cumplimiento mínimo. En un experimento de campo, Dvir et al. (2002) observaron efectos favorables de una intervención de liderazgo sobre el desarrollo de los seguidores y el desempeño de los seguidores indirectos. Por su parte, Jiatong et al. (2022) analizaron el compromiso afectivo y el *engagement* como mecanismos vinculados con el desempeño. Estos aportes resultan pertinentes para el presente estudio, pues sugieren que una asociación estadística puede reflejar procesos intermedios y no una relación directa y simple. Asimismo, recomiendan evitar expresiones como "impacto" o "efecto" cuando el diseño únicamente observa las variables en un momento determinado.

Por otra parte, el sector público introduce condiciones específicas que deben ser consideradas en el análisis. Las organizaciones gubernamentales operan bajo reglas formales, responsabilidades de rendición de cuentas, restricciones presupuestarias y objetivos que no se agotan en la rentabilidad. Al respecto, Wright y Pandey (2010) demostraron que la estructura organizacional constituye una condición importante para comprender el liderazgo transformacional en este ámbito. De igual manera, la revisión de Backhaus y Vogel (2022) concluyó que los estilos de liderazgo producen resultados que dependen del contexto, del nivel de análisis y de los métodos empleados. Más específicamente, Bao et al. (2025) sintetizaron evidencia de administración pública y destacaron la necesidad de distinguir entre resultados individuales, organizacionales y de servicio. En consecuencia, el desempeño laboral de los servidores municipales debe analizarse como una percepción o medida situada, y no como una equivalencia automática de la productividad empresarial.

La literatura sobre el sector público ofrece evidencia compatible con una relación favorable, aunque también advierte que los resultados dependen de factores adicionales. Por ejemplo, Bellé (2014), mediante un experimento con personal de un hospital público, encontró que la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño se fortalecía cuando se combinaba con el contacto con beneficiarios o con intervenciones de autopersuasión. Asimismo, Chau et al. (2022) estudiaron organizaciones públicas en un país en desarrollo y vincularon el liderazgo con el desempeño dentro de orientaciones culturales de nueva gestión pública. En la misma línea, Tran y Hoang (2024) analizaron la participación de los empleados y la motivación de servicio público como mecanismos mediadores. Estas evidencias cuestionan la idea de que el liderazgo, aislado de las condiciones de trabajo, explique por sí solo los resultados laborales.

En América Latina y en el contexto peruano se han publicado estudios con muestras educativas, administrativas y públicas. Vásquez et al. (2021) relacionaron el liderazgo transformacional, la confianza organizacional, el *engagement* y el desempeño en trabajadores millennials de Chile. Hernández (2022), por su parte, examinó el liderazgo y el desempeño organizacional en una unidad de gestión educativa local peruana, mientras que Fernández (2024) estudió un instituto de educación superior privado de Arequipa. Aunque estos antecedentes no constituyen evidencia específica para municipalidades provinciales, contribuyen a ubicar el problema en organizaciones de servicios. Asimismo, Hinojosa et al. (2021) analizaron estrategias de mejora en un sistema provincial de extensión agrícola, aportando un referente territorial para discutir las restricciones de gestión en espacios subnacionales.

Los estudios recientes también muestran que el desempeño público se encuentra conectado con la satisfacción, el compromiso, el ambiente laboral y la gestión del conocimiento. Carrillo (2023) examinó la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en servidores públicos; Isnanda et al. (2024) analizaron el ambiente de trabajo y el liderazgo transformacional, con la satisfacción laboral como variable mediadora; y Pangaribuan y Satrya (2024) estudiaron el liderazgo, la gestión del conocimiento, el compromiso y el desempeño en el sector público. De manera complementaria, Wulandari et al. (2024) incorporaron la autonomía y el involucramiento laboral en un modelo de desempeño de servidores civiles. En conjunto, estas investigaciones sugieren que el liderazgo puede ser un componente relevante; no obstante, su asociación con el desempeño debe interpretarse dentro de una red de recursos y restricciones organizacionales.

La evidencia internacional más reciente continúa ampliando este campo de estudio. Almazrouei y Alnahhal (2026) examinaron el desempeño de los empleados públicos en los Emiratos Árabes Unidos en relación con la transformación digital y la agilidad organizacional. Su aporte resulta pertinente porque una municipalidad puede enfrentar simultáneamente cambios tecnológicos, demandas ciudadanas y limitaciones de capacidad. Sin embargo, las diferencias entre países y diseños de investigación exigen cautela al comparar resultados. En este sentido, la revisión de Bao et al. (2025) refuerza la necesidad de reportar con precisión la población, los instrumentos, los niveles de análisis y los indicadores utilizados. Bajo este marco, una municipalidad altoandina representa un contexto empírico poco documentado, caracterizado por la dispersión territorial, la rotación del personal y las demandas de servicios básicos.

Por lo expuesto, el presente estudio se propuso determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral en una municipalidad provincial de Huancavelica, Perú, así como estimar las asociaciones entre el desempeño y cuatro dimensiones: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada. Su contribución potencial radica en contextualizar la evidencia de administración pública en un gobierno local altoandino.

Metodología

La investigación se desarrolló con un enfoque cuantitativo y un diseño no experimental, transversal y de alcance correlacional. Las variables se observaron en su contexto natural, sin manipulación deliberada, mediante una medición realizada en un único momento. Este diseño permitió estimar la dirección y la intensidad de la

asociación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral, sin establecer relaciones causales ni precedencia temporal.

La población estuvo conformada por 390 trabajadores de una municipalidad provincial de Huancavelica, Perú, pertenecientes a los regímenes laborales CAS, 276 y 728. La unidad de análisis fue cada trabajador municipal y se reportó una muestra censal de 390 participantes. La información se recogió mediante una encuesta, utilizando un cuestionario de 21 ítems con una escala Likert de cinco alternativas, de 1 (nunca) a 5 (siempre). El liderazgo transformacional se evaluó mediante 12 ítems distribuidos en cuatro dimensiones: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada, con tres ítems por dimensión. El desempeño laboral se evaluó mediante nueve ítems, organizados en las dimensiones funciones, comportamiento y rendimiento, también con tres ítems por dimensión.

La validez de contenido del instrumento se examinó mediante el juicio de tres expertos, con un coeficiente V de Aiken de 0,97. La consistencia interna se estimó mediante el alfa de Cronbach en una prueba piloto aplicada a 10 trabajadores, obteniéndose $\alpha = 0,989$. Este coeficiente describe la consistencia interna de los ítems (Cronbach, 1951).

La adecuación de la matriz de correlaciones al análisis factorial exploratorio se examinó mediante el índice Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) y la prueba de esfericidad de Bartlett. Se reportaron un KMO de 0,968 y un valor de $\chi^2 = 3091,234$, con $p < 0,001$, respectivamente.

Los datos se procesaron en Excel y posteriormente en IBM SPSS Statistics, versión 25. La normalidad de las puntuaciones se evaluó mediante la prueba de Kolmogorov–Smirnov. Se reportaron valores de K-S = 0,104 y $p = 0,015$ para liderazgo transformacional, y K-S = 0,107 y $p = 0,011$ para desempeño laboral. Considerando la naturaleza ordinal de las respuestas y la ausencia de normalidad reportada, se utilizó el coeficiente Rho de Spearman para estimar la asociación entre ambas variables y entre cada dimensión del liderazgo transformacional y el desempeño laboral global. Se emplearon pruebas bilaterales con un nivel de significación de $\alpha = 0,05$.

Por último, conviene señalar que el marco ético de la investigación se sustentó en el respeto a la autonomía y la dignidad de los trabajadores, así como en la participación voluntaria y la protección de la confidencialidad de sus respuestas. En el contexto laboral, estos principios implicaron informar adecuadamente sobre el propósito del estudio y el uso académico de los datos, garantizando al mismo tiempo la libertad de aceptar o rechazar la participación, así como la posibilidad de retirarse en cualquier momento sin que ello generara consecuencias laborales.

Asimismo, el tratamiento de la información estuvo orientado a prevenir la identificación individual de los participantes, limitar el acceso a los datos únicamente al equipo investigador y presentar los resultados de manera agregada. De igual forma, la comunicación de los hallazgos exigió respetar la integridad de los datos, reconocer con transparencia las limitaciones del estudio y atribuir adecuadamente las fuentes utilizadas.

Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a partir del análisis descriptivo y correlacional de los datos. En primer lugar, se describe la distribución de los trabajadores según los niveles de liderazgo transformacional y desempeño laboral; posteriormente, se examina su distribución conjunta y, finalmente, se reportan las correlaciones entre la variable principal, sus dimensiones y el desempeño laboral global.

Distribución de los niveles

El análisis descriptivo evidenció que el nivel avanzado de liderazgo transformacional predominó entre los trabajadores, al concentrar el 71,8% de los participantes. Este nivel fue seguido por el intermedio, con el 20,5%, y por el inicial, con el 7,7%. En relación con el desempeño laboral, la mayor proporción de trabajadores se ubicó en el nivel alto, con el 53,3%, mientras que el 36,4% alcanzó un nivel medio y el 10,3% un nivel bajo. Como se aprecia en la Tabla 1, las categorías superiores reunieron la mayor cantidad de participantes en ambas variables.

Tabla 1

Distribución de los trabajadores según los niveles de liderazgo transformacional y desempeño laboral

Variable	Nivel	n	%
Liderazgo transformacional	Inicial	30	7,7
	Intermedio	80	20,5
	Avanzado	280	71,8

	Total	390	100,0
Desempeño laboral	Bajo	40	10,3
	Medio	142	36,4
	Alto	208	53,3
	Total	**390**	**100,0**

Nota. se tomaron los siguientes puntos de corte: liderazgo inicial, 12–28; intermedio, 29–44; avanzado, 45–60; desempeño bajo, 9–21; medio, 22–33; alto, 34–45

Distribución conjunta de las variables

Al analizar la distribución conjunta, se observó que 165 trabajadores, equivalentes al 42,3% del total, se ubicaron simultáneamente en el nivel avanzado de liderazgo transformacional y en el nivel alto de desempeño laboral. Esta combinación resultó ser la más frecuente, seguida por la conformada por liderazgo avanzado y desempeño medio, que agrupó a 100 trabajadores, es decir, el 25,6% del total. Asimismo, dentro del grupo de 280 trabajadores con liderazgo avanzado, el 58,9% presentó un desempeño laboral alto. Cabe precisar que estos porcentajes describen la distribución conjunta de las variables y no permiten establecer una relación causal.

Tabla 2

Distribución conjunta de los niveles de liderazgo transformacional y desempeño laboral

Liderazgo transformacional	Desempeño bajo	Desempeño medio	Desempeño alto	Total
Inicial	10 (2,6 %)	15 (3,8 %)	5 (1,3 %)	30 (7,7 %)
Intermedio	15 (3,8 %)	27 (6,9 %)	38 (9,7 %)	80 (20,5 %)
Avanzado	15 (3,8 %)	100 (25,6 %)	165 (42,3 %)	280 (71,8 %)
Total	**40 (10,3 %)**	**142 (36,4 %)**	**208 (53,3 %)**	**390 (100,0 %)**

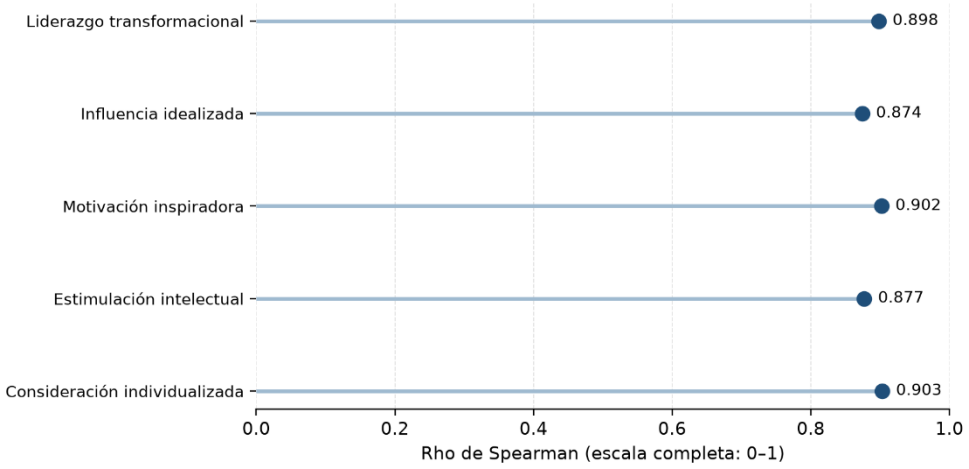
Nota. Las celdas presentan n y porcentaje sobre el total de 390 participantes; pueden existir diferencias de 0,1 puntos porcentuales por redondeo. El 58,9 % citado en el texto se calculó dentro del grupo con liderazgo avanzado (165/280)

Correlaciones entre liderazgo y desempeño

En cuanto al análisis correlacional, se reportó una correlación positiva entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral (Rho de Spearman = 0,898; $p < 0,001$). Este hallazgo indica que, en la municipalidad estudiada, las puntuaciones más altas de liderazgo transformacional se asociaron con puntuaciones más altas de desempeño laboral.

De manera complementaria, las cuatro dimensiones del liderazgo transformacional también mostraron correlaciones positivas y estadísticamente significativas con el desempeño laboral global. Así, se observaron asociaciones para la influencia idealizada (Rho = 0,874), la motivación inspiradora (Rho = 0,902), la estimulación intelectual (Rho = 0,877) y la consideración individualizada (Rho = 0,903); en todos los casos, $p < 0,001$. Aunque la consideración individualizada alcanzó el coeficiente numéricamente más elevado, este resultado no permite afirmar que su asociación sea estadísticamente superior a la de las demás dimensiones.

Figura 1
Correlaciones de Spearman con el desempeño laboral global



Nota. Los coeficientes corresponden al liderazgo transformacional global y sus cuatro dimensiones frente al desempeño laboral global

Finalmente, los resultados descriptivos mostraron una mayor frecuencia de niveles avanzados de liderazgo transformacional y de desempeño laboral alto. Por su parte, los coeficientes obtenidos evidenciaron asociaciones positivas entre las puntuaciones de ambas variables. No obstante, dado que el estudio correspondió a un diseño transversal y correlacional, los hallazgos no permiten establecer que el liderazgo transformacional cause cambios en el desempeño laboral.

Discusión

El estudio reportó una relación positiva y elevada entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los trabajadores municipales (Rho = 0,898; p < 0,001). Este hallazgo sugiere que quienes valoran favorablemente las prácticas de sus directivos también tienden a percibir un mejor desempeño en su trabajo. Dicha asociación coincide con la evidencia aportada por Judge y Piccolo (2004) y Wang et al. (2011), aunque su magnitud debe interpretarse con cautela, considerando las características de la medición empleada. Asimismo, Bao et al. (2025) ofrecen un referente útil para situar este resultado en el ámbito de la administración pública, donde las relaciones entre liderazgo y desempeño deben analizarse atendiendo al contexto y al nivel de análisis considerado.

En una municipalidad, dirigir implica coordinar tareas, responder a las demandas ciudadanas y operar dentro de procedimientos administrativos establecidos. Desde esta perspectiva, el liderazgo transformacional puede contribuir a comprender la manera en que los trabajadores interpretan la orientación que reciben de sus autoridades. Wright y Pandey (2010) destacan la importancia de la estructura organizacional, mientras que Backhaus y Vogel (2022) demuestran que los resultados del liderazgo varían según los contextos y los métodos utilizados. Por consiguiente, la asociación encontrada en Huancavelica debe entenderse como evidencia situada. Las restricciones presupuestarias, las jerarquías institucionales y la continuidad del personal constituyen condiciones que podrían intervenir en esta relación; sin embargo, su participación no fue evaluada directamente en la presente investigación.

Los resultados descriptivos aportan, además, un matiz importante. El 71,8% de los participantes se ubicó en el nivel avanzado de liderazgo transformacional, mientras que el 53,3% presentó un desempeño laboral alto. Ambos porcentajes reflejan valoraciones predominantemente favorables, aunque corresponden a variables con escalas y puntos de corte diferentes. Asimismo, entre quienes reportaron un liderazgo avanzado, el 58,9% registró un desempeño alto. No obstante, la coexistencia de desempeños medios y bajos dentro de este grupo recuerda que una valoración favorable del liderazgo no supone necesariamente una valoración igualmente elevada del desempeño. Esta diversidad invita a examinar otras condiciones del trabajo municipal antes de formular recomendaciones generales.

Por otra parte, las cuatro dimensiones del liderazgo transformacional mostraron asociaciones positivas con el desempeño laboral: influencia idealizada (Rho = 0,874), motivación inspiradora (Rho = 0,902), estimulación

intelectual (Rho = 0,877) y consideración individualizada (Rho = 0,903), todas con p < 0,001. Este patrón sugiere que el ejemplo del directivo, la comunicación de propósitos, la apertura hacia nuevas ideas y la atención a las necesidades individuales se relacionan con las percepciones de desempeño. Sin embargo, la diferencia mínima entre la consideración individualizada y la motivación inspiradora no permite afirmar que una dimensión sea más relevante que otra. Dicha comparación requeriría pruebas estadísticas específicas y una evaluación más completa de la estructura del instrumento.

Una explicación posible de estas asociaciones reside en los procesos que conectan las prácticas directivas con la experiencia cotidiana de los trabajadores. Bellé (2014) evidenció, en un contexto experimental, la relevancia del contacto con los beneficiarios y de la autopersuasión. De manera complementaria, Tran y Hoang (2024) examinaron la participación de los empleados y la motivación de servicio público, mientras que Chau et al. (2022) incorporaron las orientaciones culturales de la nueva gestión pública. Estos antecedentes permiten plantear mecanismos plausibles, tales como una mejor comprensión de la utilidad del trabajo o una mayor sensación de formar parte de las decisiones institucionales. No obstante, dado que el presente estudio no midió dichos procesos, no es posible confirmarlos.

La relación observada también puede comprenderse desde una mirada más amplia de las condiciones laborales. Jiatong et al. (2022) analizaron el *engagement* y el compromiso afectivo; Isnanda et al. (2024), el ambiente de trabajo y la satisfacción; y Pangaribuan y Satrya (2024), la gestión del conocimiento y el compromiso organizacional. Asimismo, Wulandari et al. (2024) incorporaron la autonomía y el involucramiento laboral. En conjunto, estas investigaciones sugieren que el desempeño se vincula con experiencias y recursos que exceden la conducta del directivo. Aunque Idiko y Obah (2023) relacionan el liderazgo con el desempeño organizacional, este nivel de análisis debe distinguirse del desempeño individual percibido que fue evaluado en el presente estudio.

Los antecedentes regionales permiten acercar la interpretación a realidades institucionales próximas, sin asumir equivalencias directas. Vásquez et al. (2021) estudiaron trabajadores millennials en Chile; Hernández (2022), una unidad de gestión educativa local; y Fernández (2024), un instituto privado de educación superior. Sin embargo, sus poblaciones y entornos difieren de una municipalidad altoandina. Asimismo, Hinojosa et al. (2021) ofrecen un referente territorial sobre la gestión de la extensión agrícola, mientras que Carrillo (2023) aborda la satisfacción y el compromiso en servidores públicos. Por su parte, Almazrouei y Alnahhal (2026) amplían la comparación internacional al considerar la transformación digital y la agilidad organizacional; no obstante, las diferencias institucionales aconsejan evitar trasladar sus conclusiones directamente al caso estudiado.

La principal limitación del estudio corresponde a su diseño transversal y correlacional. Al recoger la información en un solo momento, no es posible establecer si las prácticas de liderazgo precedieron a las valoraciones de desempeño, ni descartar la existencia de una relación recíproca. Tampoco fueron controladas posibles variables de confusión, como la antigüedad, las funciones, el régimen laboral o las condiciones de trabajo. En consecuencia, el coeficiente reportado describe una asociación entre puntuaciones y no una estimación del efecto independiente del liderazgo. Su elevada magnitud hace especialmente pertinente contrastar los resultados con la base de datos original y documentar los casos válidos, así como el procedimiento de cálculo utilizado.

Otra limitación deriva de haber medido ambas variables mediante cuestionarios respondidos por los mismos participantes. Este procedimiento puede introducir sesgos de método común o de deseabilidad social, particularmente en un entorno laboral. Además, el desempeño percibido no equivale a indicadores objetivos de productividad o calidad del servicio. Aunque se reportaron resultados favorables de validez de contenido y consistencia interna, el alfa fue estimado con apenas diez trabajadores. Asimismo, los indicadores KMO y de Bartlett no resultan suficientes para confirmar la estructura dimensional, dado que faltan detalles del análisis factorial. Finalmente, el estudio de una sola municipalidad restringe la transferencia de los hallazgos a otros gobiernos locales.

Estos límites no eliminan el aporte contextual de la investigación, pero delimitan sus aplicaciones. Los resultados justifican explorar iniciativas de formación directiva y acompañamiento del personal, siempre mediante evaluaciones que permitan conocer sus resultados reales. Futuras investigaciones deberían incluir distintas municipalidades, incorporar seguimiento temporal y combinar las percepciones de los trabajadores con evaluaciones de los superiores e indicadores de servicio. También, convendría examinar las diferencias entre áreas y regímenes laborales. De esta manera, sería posible comprender con mayor precisión cuándo, cómo y bajo qué condiciones el liderazgo transformacional se relaciona con el desempeño municipal, lo cual permitiría fundamentar decisiones de gestión ajustadas a las necesidades institucionales locales.

Conclusiones

Los resultados reportados evidencian una relación positiva y elevada entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral en los 390 trabajadores de la municipalidad provincial estudiada (Rho = 0,898; p < 0,001).

En este contexto, una mayor valoración de las prácticas de liderazgo transformacional se asocia con puntuaciones más altas de desempeño laboral. Este hallazgo responde al objetivo general de la investigación y aporta evidencia contextualizada sobre la relación entre ambas variables en un gobierno local altoandino.

Las cuatro dimensiones del liderazgo transformacional presentaron asociaciones positivas y estadísticamente significativas con el desempeño laboral: influencia idealizada, motivación inspiradora, estimulación intelectual y consideración individualizada. Aunque esta última registró el coeficiente numéricamente mayor, la proximidad de los valores y la ausencia de pruebas de comparación impiden atribuirle una importancia superior. Los resultados sugieren la pertinencia de considerar conjuntamente estas prácticas al estudiar el liderazgo en la gestión municipal.

En términos descriptivos, predominaron el nivel avanzado de liderazgo transformacional y el nivel alto de desempeño laboral. Sin embargo, la presencia de trabajadores con desempeño medio y bajo indica que una valoración favorable del liderazgo coexiste con diferencias en el desempeño. Por ello, los hallazgos ofrecen una base para orientar iniciativas de formación directiva centradas en la comunicación de objetivos, el acompañamiento individual y la participación del personal, cuya efectividad deberá evaluarse mediante indicadores laborales y de servicio.

Las conclusiones se circunscriben a la municipalidad analizada y a las percepciones recogidas en un único momento. El diseño transversal y correlacional no permite establecer causalidad ni descartar la intervención de otras condiciones organizacionales o sesgos de medición. Se recomienda ampliar la investigación a distintas municipalidades, utilizar diseños longitudinales y combinar cuestionarios con evaluaciones de superiores e indicadores objetivos, para precisar la relación observada y su alcance en la administración pública local.

Referencias

Almazrouei, M., & Alnahhal, M. (2026). Transformational leadership and employee performance in UAE public sector: The role of digital transformation and agility. *International Journal of Public Leadership, 22*(2), 147–169. https://doi.org/10.1108/IJPL-06-2025-0094

Backhaus, L., & Vogel, R. (2022). Leadership in the public sector: A meta-analysis of styles, outcomes, contexts, and methods. *Public Administration Review, 82*(6), 986–1003. https://doi.org/10.1111/puar.13516

Bao, Y., Zhang, Z., & Yang, C. (2025). A meta-analytic review of transformational leadership research in public administration. *The American Review of Public Administration, 55*(2), 154–174. https://doi.org/10.1177/02750740241290810

Bellé, N. (2014). Leading to make a difference: A field experiment on the performance effects of transformational leadership, perceived social impact, and public service motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory, 24*(1), 109–136. https://doi.org/10.1093/jopart/mut033

Carrillo, A. (2023). Incidencia de la satisfacción laboral en el compromiso organizacional en los servidores de una institución pública. *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración, 10*(2), 157–175. https://doi.org/10.46677/compendium.v10i2.1209

Chau, T. H. P., Tran, Y. T., & Le, T. D. (2022). How does transformational leadership influence on the performance of public service organizations in a developing country? The interventional roles of NPM cultural orientations. *Cogent Business & Management, 9*(1). https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2140746

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika, 16*(3), 297–334. https://doi.org/10.1007/BF02310555

Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal, 45*(4), 735–744. https://doi.org/10.5465/3069307

Fernández Sánchez, D. G. (2024). Liderazgo transformacional y desempeño laboral en los colaboradores de un instituto de educación superior privado de Arequipa, Perú, 2024. *Gaceta Científica, 10*(4). https://doi.org/10.46794/gacien.10.4.2274

Hernández, H. (2022). Liderazgo transformacional y desempeño organizacional en una Unidad de Gestión Educativa Local - Perú. *Gestionar: Revista de Empresa y Gobierno, 3*(2), 7–16. https://doi.org/10.35622/j.rg.2023.02.001

Hinojosa Benavides, R. A., De la Cruz Marcos, R. N., Yzarra Aguilar, A., & Quispe Rodríguez, J. (2021). Estrategias de mejora según el análisis FODA de un sistema provincial de extensión agrícola. *Alfa: Revista de Investigación en Ciencias Agronómicas y Veterinarias, 5*(15), 469-488. https://doi.org/10.33996/revistaalfa.v5i15.130

Idiko, B., & Obah, O. D. (2023). Accelerating organizational performance through transformational leadership. *International Journal of Research in Commerce and Management Studies, 5*(2), 67–81. https://ijrcms.com/uploads2023/ijrcms_05_196.pdf

Isnanda, D., Karmila, K., Akbar, M. N. F., & Hardjowikarto, D. (2024). Impact of work environment and transformational leadership on employee performance in government institutions: Mediating role of job satisfaction. *International Journal of Humanities Education and Social Sciences, 3*(6). https://doi.org/10.55227/ijhess.v3i6.1045

Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022). The impact of transformational leadership on affective organizational commitment and job performance: The mediating role of employee engagement. *Frontiers in Psychology, 13*, 831060. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 755–768. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755

Pangaribuan, L., & Satrya, A. (2024). The role of knowledge management, transformational leadership, and organizational commitment on employee performance: Empirical study in public sector. *Journal of Theoretical & Applied Management, 17*(3), 355–371. https://doi.org/10.20473/jmtt.v17i3.56264

Tran, Y. T., & Hoang, T. C. (2024). Transformational leadership and public employee performance: The mediating roles of employee participation and public service motivation. *International Review of Administrative Sciences, 90*(4), 793–809. https://doi.org/10.1177/00208523241230439

Vásquez Pailaqueo, M. P., Inostroza Naranjo, R. F., & Acosta Antognoni, H. (2021). Liderazgo transformacional: Su impacto en la confianza organizacional, work engagement y desempeño laboral en trabajadores millennials en Chile. *Revista de Psicología, 30*(1), 1-17. https://doi.org/10.5354/0719-0581.2021.55066

Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management, 36*(2), 223–270. https://doi.org/10.1177/1059601111401017

Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2010). Transformational leadership in the public sector: Does structure matter? *Journal of Public Administration Research and Theory, 20*(1), 75–89. https://doi.org/10.1093/jopart/mup003

Wulandari, N., Riyadi, S., & Halik, A. (2024). State civil apparatus performance model: The role of transformational leadership, work autonomy, and work involvement. *Edelweiss Applied Science and Technology, 8*(6), 2992–3010. https://doi.org/10.55214/25768484.v8i6.2640

CONTRIBUCIÓN DE LA AUTORÍA:

Conceptualización: Lizangela Aurelia Hinojosa-Yzarra.
Curación de datos: Fredy Rivera-Trucios.
Análisis formal: Aubert Huacho-Torres.
Adquisición de fondos: Raúl Gómez-Ccora.
Investigación: Lizangela Aurelia Hinojosa-Yzarra.
Metodología: Aubert Huacho-Torres.
Dirección del proyecto: Lizangela Aurelia Hinojosa-Yzarra.
Recursos: Raúl Gómez-Ccora.
Software: Carlos Enrique Espinoza-Quispe.
Supervisión: Amadeo Enríquez-Donaires.
Validación: Aubert Huacho-Torres.
Visualización: Carlos Enrique Espinoza-Quispe.
Redacción del borrador original: Fredy Rivera-Trucios.
Redacción, revisión y edición: Lizangela Aurelia Hinojosa-Yzarra.