

Artículo original / Original article

Liderazgo transformacional y clima organizacional en trabajadores municipales de Tarma, Junín

Transformational leadership and organizational climate among municipal workers in Tarma, Junín

Jhemhar Walter Ramos-Sanchez ¹; David Raúl Hurtado-Tiza ^{1*}

¹Universidad Nacional Autónoma Altoandina de Tarma, Tarma, Perú

RESUMEN

El estudio partió de la necesidad de comprender cómo las prácticas directivas transformacionales se asocian con el ambiente laboral en la gestión municipal. El objetivo fue determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en los trabajadores de una Municipalidad Distrital de Tarma, Junín. La investigación fue cuantitativa, básica, de nivel correlacional y diseño no experimental transversal. Se trabajó con una muestra censal de 60 trabajadores, a quienes se aplicaron dos cuestionarios tipo Likert de 20 ítems cada uno. Los instrumentos fueron validados por cinco expertos y alcanzaron alta confiabilidad mediante alfa de Cronbach: 0,971 para liderazgo transformacional y 0,978 para clima organizacional. Los resultados descriptivos mostraron predominio del nivel bueno en liderazgo transformacional (51,67 %) y del nivel regular en clima organizacional (55,00 %). La prueba de Kolmogorov-Smirnov justificó el uso de Spearman, evidenciándose una correlación positiva alta y significativa entre las variables ($p = 0,814$; $p < 0,001$). Se concluye que el liderazgo transformacional constituye un factor relevante para fortalecer la comunicación, las relaciones laborales, la percepción de recompensa y los estilos de dirección en la municipalidad estudiada.

Palabras clave: administración pública; encuesta; gestión municipal; liderazgo; relaciones laborales

ABSTRACT

The study addressed the need to understand how transformational managerial practices are associated with the work environment in municipal management. The objective was to determine the relationship between transformational leadership and organizational climate among workers of a District Municipality in Tarma, Junín. The research followed a quantitative, basic, correlational, non-experimental, and cross-sectional design. A census sample of 60 workers was surveyed using two 20-item Likert-type questionnaires. The instruments were validated by five experts and showed high reliability through Cronbach's alpha: 0.971 for transformational leadership and 0.978 for organizational climate. The descriptive results showed a predominance of a good level of transformational leadership (51.67%) and a regular level of organizational climate (55.00%). The Kolmogorov-Smirnov test justified the use of Spearman's rho, revealing a high and significant positive correlation between the variables ($p = 0.814$; $p < 0.001$). It is concluded that transformational leadership is a relevant factor for strengthening communication, labor relations, reward perception, and managerial styles in the municipality studied.

Keywords: labor relations; leadership; municipal management; public administration; survey

Cómo citar / Citation: Ramos-Sanchez, J. W. & Hurtado-Tiza, D. R. (2026). Liderazgo transformacional y clima organizacional en trabajadores municipales de Tarma, Junín. *UNAAACIENCIA-PERÚ*, 5(1), e164. <https://doi.org/10.56926/unaaaciencia.v5i1.164>



©Los autores. Este es un artículo de acceso abierto, distribuido bajo los términos de la Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional

Recibido: 06/02/2026

Aceptado: 15/04/2026

Publicado: 20/04/2026

* dhurtado@unaat.edu.pe (autor de correspondencia)

1. INTRODUCCIÓN

El liderazgo transformacional se ha convertido en una categoría principal para explicar el comportamiento de las organizaciones, ya que orienta las acciones de la dirección hacia la inspiración, la motivación, el estímulo intelectual y la atención individualizada hacia los miembros del equipo. En el caso de las instituciones públicas, estos comportamientos resultan particularmente relevantes, dado que la calidad de la gestión no depende únicamente del cumplimiento de normas, procedimientos o estructuras oficiales, sino también de la capacidad de los administradores para movilizar al personal en torno a objetivos compartidos y sostenibles en el tiempo (Bass, 1985; Bass & Riggio, 2006).

Por su parte, el clima organizacional puede entenderse como el conjunto de percepciones compartidas que los trabajadores desarrollan sobre su entorno laboral. Dichas percepciones comprenden aspectos como la calidad de las relaciones interpersonales, los patrones de comunicación entre los miembros, el reconocimiento recibido y las formas predominantes en que actúan los líderes. Estos factores influyen en la satisfacción, el compromiso y la productividad del personal; por ello, su análisis resulta particularmente útil para comprender con mayor precisión el funcionamiento interno de las organizaciones públicas (Bernal González et al., 2015; Litwin & Stringer, 1968).

La literatura especializada señala que los líderes transformacionales tienden a fomentar entornos de trabajo basados en la confianza, el trabajo en equipo y la orientación hacia objetivos comunes. Desde esta perspectiva, la influencia idealizada incrementa la credibilidad del líder; la motivación inspiradora clarifica los objetivos organizacionales; la estimulación intelectual promueve la apertura a nuevas ideas; y la consideración individualizada garantiza una mejor atención a las necesidades, expectativas y situaciones particulares de cada colaborador (Avolio, 2011; Bass & Riggio, 2006; Fajardo Castro et al., 2025).

En el ámbito de los gobiernos locales, esta problemática adquiere una dimensión específica, pues los municipios deben equilibrar las demandas ciudadanas, las limitaciones presupuestarias, la diversidad de regímenes laborales y los cambios periódicos en sus autoridades. En este escenario, los estilos de gestión pueden contribuir a mejorar el clima organizacional o, por el contrario, deteriorarlo, especialmente cuando la comunicación interna, el reconocimiento y la cooperación entre áreas no alcanzan los niveles necesarios para sostener una gestión efectiva (Chiavenato, 2009; Northouse, 2022; 2021; Serrano Orellana & Portalanza Ch., 2014).

Investigaciones recientes han evidenciado que el liderazgo transformacional, dentro de las organizaciones municipales, se encuentra vinculado a mejores climas internos, liderazgo climático, participación e innovación pública. Estos hallazgos permiten confirmar que las prácticas de gestión inciden no solo en el desempeño individual del trabajador, sino también en las condiciones colectivas que sostienen la continuidad, la coordinación y la calidad del trabajo organizacional (Jakobsen et al., 2026; Zumitzavan et al., 2025).

En América Latina, y de manera más específica en el Perú, la evidencia disponible también ha vinculado el liderazgo y el clima organizacional con factores como la motivación, el desempeño, la comunicación interna y la calidad de los servicios públicos. No obstante, estas relaciones no se

manifiestan de manera uniforme en todos los contextos, pues dependen del entorno institucional, el tipo de organización, la cultura corporativa y las condiciones laborales vigentes. Por esta razón, la medición sistemática de estas variables en los gobiernos municipales continúa siendo relevante y necesaria (Brito-Carrillo et al., 2020; Bueno Betancur & Orozco Gómez, 2019; Dávila-Morán & Agüero-Corzo, 2023).

El vacío que este estudio busca atender es la escasez de datos cuantitativos sobre la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en municipios distritales peruanos, caracterizados por estructuras pequeñas, cercanas e interdependientes. En este tipo de entorno laboral, la percepción de los trabajadores permite evidenciar con mayor claridad cómo las prácticas de gestión inciden en el trabajo cotidiano, la comunicación interna y las formas de reconocimiento de los logros.

En este sentido, el estudio tuvo como objetivo determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional, a partir de la percepción de los trabajadores de una Municipalidad Distrital de Tarma, Junín. La hipótesis planteada sugiere la existencia de una relación significativa entre ambas variables, así como entre el liderazgo transformacional y las dimensiones del clima organizacional: relaciones interpersonales, comunicación, recompensa y estilos de gestión.

2. MATERIALES Y MÉTODOS

El estudio se llevó a cabo en la Municipalidad Distrital de Tarma, ubicada en la región Junín, Perú, durante el periodo 2024. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo básica, con nivel correlacional y diseño no experimental de corte transversal. Las variables se midieron en un único momento, sin intervención ni manipulación por parte de los investigadores, con la finalidad de determinar el grado y la dirección de la asociación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en los trabajadores de la municipalidad (Hernández et al., 2014; Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

La población estuvo integrada por 60 trabajadores de la municipalidad, distribuidos en distintas áreas institucionales: Alta Dirección (n = 2), Oficina General de Administración (n = 17), Gerencia de Desarrollo Social (n = 5), Gerencia de Infraestructura y Desarrollo Urbano (n = 28) y Unidad de Gestión Integral de Residuos Sólidos y Gestión Ambiental (n = 8). Debido al tamaño reducido de la población y a la posibilidad de acceder a la totalidad de sus integrantes, se empleó una muestra censal. La población se constituyó en muestra. La unidad de análisis estuvo constituida por cada trabajador participante.

La variable liderazgo transformacional se estructuró en cuatro dimensiones: influencia idealizada, inspiración motivacional, estimulación intelectual y consideración individualizada. A su vez, la variable clima organizacional se evaluó a partir de cuatro dimensiones: estilos de dirección, relaciones interpersonales, comunicación y recompensa. Ambas variables se midieron mediante cuestionarios estructurados, elaborados con escala tipo Likert, lo que permitió recoger las percepciones de los trabajadores de manera ordenada y comparable.

La técnica empleada para la recolección de datos fue la encuesta. Se utilizaron dos cuestionarios, cada uno con 20 preguntas: el primero orientado a medir el liderazgo transformacional y el segundo a evaluar el clima organizacional. La validez de contenido fue establecida mediante juicio de cinco expertos, para este análisis se aplicó el método estadístico —V de Aiken, razón de contenido de Lawshe u otro— y punto de corte de aceptación], obteniéndose una puntuación media de 85,8 %. Asimismo, se calculó la confiabilidad de los instrumentos mediante el coeficiente alfa de Cronbach, obteniéndose valores de 0,971 para liderazgo transformacional y 0,978 para clima organizacional, lo que evidencia un alto nivel de consistencia interna.

El procesamiento de datos se realizó con el software SPSS V27. En primer lugar, se efectuó un análisis descriptivo mediante frecuencias y porcentajes; posteriormente, se evaluó la normalidad de los datos mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov, considerando que la muestra superó los 50 participantes. Dado que los datos no cumplieron el supuesto de normalidad, se optó por el coeficiente Rho de Spearman para contrastar tanto la hipótesis general como las hipótesis específicas. El nivel de significancia establecido fue de $\alpha = 0,05$.

Finalmente, el estudio se desarrolló respetando los principios de voluntariedad, anonimato y confidencialidad. Antes de la aplicación de los instrumentos, los trabajadores fueron informados sobre los objetivos de la investigación, el uso académico de la información recolectada y su libertad para participar sin que ello implicara afectación laboral alguna. La investigación se realizó respetando el código de comité de ética de la universidad que aprobó el estudio, fecha de aprobación y forma de registro del consentimiento informado.

Tabla 1.

Distribución de trabajadores según área institucional

Área institucional	Frecuencia	Porcentaje
Alta Dirección	2	3,3
Oficina General de Administración	17	28,3
Gerencia de Desarrollo Social	5	8,3
Gerencia de Infraestructura y Desarrollo Urbano	28	46,7
Unidad de Gestión Integral de Residuos Sólidos y Gestión Ambiental	8	13,3
Total	60	100,0

Nota. Elaborado con base en la información censal de la Municipalidad Distrital de Tarma.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados descriptivos muestran que el liderazgo transformacional fue valorado, en mayor proporción, en el nivel bueno (51,67 %), seguido del nivel regular (45,00 %). Al observar sus dimensiones, se aprecia que la influencia idealizada y la estimulación intelectual concentraron los mayores porcentajes en el nivel bueno, lo que evidencia una percepción favorable respecto a la credibilidad del liderazgo y a la apertura para promover nuevas ideas. Sin embargo, la consideración individualizada predominó en el nivel regular, lo que evidencia la necesidad de reforzar el apoyo, la orientación y la atención a las necesidades específicas de los trabajadores.

El clima organizacional se ubicó predominantemente en el nivel regular (55,00 %), seguido del nivel bueno (41,67 %), lo que sugiere que, si bien existen condiciones de trabajo aceptables, persisten

aspectos por fortalecer para consolidar un entorno institucional más favorable. En cuanto a las dimensiones, las relaciones interpersonales y los estilos de dirección se ubicaron principalmente en el nivel regular, mientras que la comunicación alcanzó una mayor proporción en el nivel bueno. La dimensión recompensa, por su parte, se configuró como la más crítica, con un 28,33 % en el nivel malo, lo cual evidencia la conveniencia de revisar los mecanismos de reconocimiento laboral y las formas de compensación no monetaria dentro de la municipalidad.

Tabla 2

Niveles de liderazgo transformacional, clima organizacional y dimensiones

Variable/dimensión	Malo f (%)	Regular f (%)	Bueno f (%)
Liderazgo transformacional	2 (3,33)	27 (45,00)	31 (51,67)
Influencia idealizada	5 (8,33)	16 (26,67)	39 (65,00)
Inspiración motivacional	4 (6,67)	27 (45,00)	29 (48,33)
Estimulación intelectual	1 (1,67)	21 (35,00)	38 (63,33)
Consideración individualizada	7 (11,67)	31 (51,67)	22 (36,67)
Clima organizacional	2 (3,33)	33 (55,00)	25 (41,67)
Estilos de dirección	2 (3,33)	30 (50,00)	28 (46,67)
Relaciones interpersonales	6 (10,00)	32 (53,33)	22 (36,67)
Comunicación	4 (6,67)	24 (40,00)	32 (53,33)
Recompensa	17 (28,33)	23 (38,33)	20 (33,33)

Nota. f = frecuencia. Los porcentajes se calcularon sobre n = 60.

Tabla 3

Prueba de normalidad Kolmogorov-Smirnov

Variable	Estadístico	gl	Sig.
Liderazgo transformacional	0,152	60	0,001
Clima organizacional	0,125	60	0,020

Nota. Al obtenerse $p \leq 0,05$ en ambas variables, se utilizó el coeficiente Rho de Spearman.

Tabla 4

Correlaciones de Spearman entre liderazgo transformacional y clima organizacional

Relación analizada	ρ de Spearman	p	N	Interpretación
Liderazgo transformacional – clima organizacional	0,814	< 0,001	60	Positiva alta
Liderazgo transformacional – relaciones interpersonales	0,695	< 0,001	60	Positiva moderada
Liderazgo transformacional – comunicación	0,699	< 0,001	60	Positiva moderada
Liderazgo transformacional – recompensa	0,605	< 0,001	60	Positiva moderada

recompensa				
Liderazgo				
transformacional –	0,770	< 0,001	60	Positiva alta
estilos de dirección				

Nota. Todas las correlaciones fueron significativas al nivel 0,01 bilateral.

La prueba de normalidad arrojó resultados significativos tanto para el liderazgo transformacional ($p = 0,001$) como para el clima organizacional ($p = 0,020$); por lo tanto, se seleccionó el coeficiente Rho de Spearman. De este análisis se identificó una correlación general positiva alta y estadísticamente significativa entre ambas variables ($p = 0,814$; $p < 0,001$). Este resultado permite afirmar que a mejores percepciones de liderazgo transformacional tienden a corresponder percepciones más favorables del clima organizacional. Este hallazgo se alinea con lo planteado por Bass y Riggio (2006), quienes sostienen que los comportamientos transformacionales contribuyen a construir confianza, motivación y compromiso dentro de las organizaciones.

Las correlaciones específicas también mostraron significación estadística: el liderazgo transformacional evidenció un vínculo positivo moderado con las relaciones interpersonales ($p = 0,695$), la comunicación ($p = 0,699$) y la recompensa ($p = 0,605$), mientras que su relación con los estilos de dirección resultó positiva alta ($p = 0,770$). Estos resultados sugieren que la orientación transformacional del liderazgo no se limita al apoyo individual al trabajador, sino que también se asocia con dimensiones más amplias y estructurales del clima organizacional, tales como la gestión de equipos, los mecanismos de reconocimiento y los sistemas de coordinación interna.

Estos hallazgos coinciden con estudios previos que han identificado conexiones entre el liderazgo transformacional, la participación, la innovación y el entorno laboral en agencias públicas y organizaciones urbanas (Jakobsen et al., 2026; Zumitzavan et al., 2025). Asimismo, se corresponden con investigaciones realizadas en América Latina, que destacan la comunicación, la motivación y las relaciones interpersonales como factores clave para comprender el funcionamiento del clima organizacional y su incidencia en el desempeño institucional (Brito-Carrillo et al., 2020; Bueno Betancur & Orozco Gómez, 2019; Dávila-Morán & Agüero-Corzo, 2023).

Desde una perspectiva práctica, los resultados sugieren la conveniencia de que la municipalidad evalúe la implementación de programas orientados al fortalecimiento de capacidades de gestión, la mejora de la comunicación interna y el reconocimiento de las contribuciones del personal. El predominio del nivel regular en el clima institucional, junto con el desempeño limitado en la dimensión recompensa, indica que la gestión del talento humano requiere esfuerzos sostenidos, planificados y evaluados periódicamente.

La principal limitación del estudio es su diseño transversal, que permite identificar asociaciones entre variables, pero no establece relaciones de causalidad. Además, la muestra procede de un solo municipio y los datos se recogieron mediante instrumentos de autorreporte; por lo tanto, los resultados deben interpretarse y generalizarse con cautela. En futuras investigaciones, sería pertinente emplear diseños longitudinales, comparar municipios con características distintas e incorporar variables mediadoras como el compromiso organizacional, la satisfacción laboral o el desempeño institucional.

CONCLUSIONES

El estudio evidencia un vínculo positivo alto y estadísticamente significativo entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Tarma. Este resultado permite afirmar que los estilos de gestión basados en la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada se asocian con percepciones más favorables del entorno laboral. Dicha relación se manifiesta particularmente en las dimensiones de comunicación, relaciones interpersonales, recompensa y estilos de dirección.

Desde una perspectiva institucional, el liderazgo transformacional se configura como una vía estratégica para fortalecer la gestión municipal, en la medida en que contribuye a consolidar la cohesión interna, clarificar la comunicación, promover el reconocimiento del desempeño y orientar a los equipos de trabajo de manera más consistente. En este sentido, se recomienda: [a] Promover programas de capacitación en liderazgo transformacional dirigidos al personal directivo. [b] Implementar mecanismos formales de reconocimiento laboral. [c] Realizar evaluaciones periódicas del clima organizacional, con el propósito de sostener mejoras progresivas en la calidad de la gestión pública municipal.

AGRADECIMIENTOS

Se agradece a las autoridades y trabajadores de la Municipalidad Distrital de Tarma por las facilidades brindadas durante el proceso de recolección de información.

FINANCIAMIENTO

Los autores no recibieron ningún patrocinio para llevar a cabo este estudio-artículo.

CONFLICTO DE INTERESES

No existe ningún tipo de conflicto de interés relacionado con la materia del trabajo.

CONTRIBUCIÓN DE AUTORÍA

Conceptualización; Curación de datos; Análisis formal; Investigación; Metodología; Visualización; Redacción-borrador original; Redacción -revisión y edición: Ramos Sanchez, J. W. y Hurtado Tiza, D. R.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Avolio, B. J. (2011). Full range leadership development (2nd ed.). SAGE Publications.
https://books.google.com/books/about/Full_Range_Leadership_Development.html?id=mxSgfgsuiUkC
- Bass, B. M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. Free Press.
https://books.google.com/books/about/Leadership_and_Performance_Beyond_Expect.html?id=NCd-QgAACAAJ
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Psychology Press.

<https://doi.org/10.4324/9781410617095>

- Bernal González, I., Pedraza Melo, N. A., & Sánchez Limón, M. L. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 8–19. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.003>
- Brito-Carrillo, C., Pitre-Redondo, R., & Cardona-Arbeláez, D. (2020). Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal en una empresa de servicio. *Información Tecnológica*, 31(1), 141–148. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000100141>
- Bueno Betancur, D. M., & Orozco Gómez, L. C. (2019). *Liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad Tecnológica de Pereira* [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica de Pereira]. Repositorio Institucional UTP. <https://hdl.handle.net/11059/10545>
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones (2.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana. <https://biblioteca.utea.edu.pe/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=6910>
- Dávila-Morán, R. C., & Agüero-Corzo, E. del C. (2023). Liderazgo transformacional y clima organizacional en una empresa de tecnología en Lima durante el 2022. *AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 11(3), 81–86. <https://doi.org/10.15649/2346030X.3369>
- Fajardo Castro, L. V., Camargo Escobar, I. M., Manrique Torres, A. M., León Rincón, D., Jiménez Carranza, C. C., & Aguilar Bustamante, M. C. (2025). Liderazgo transformacional, clima organizacional y el papel mediador de la seguridad psicológica. *Acta Colombiana de Psicología*, 28, 1–23. <https://doi.org/10.14718/ACP.2025.28.14>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6.ª ed.). McGraw-Hill. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=775008>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. McGraw-Hill Education. <https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612>
- Jakobsen, M. L., Gregersen, D. S., Gøtzsche-Astrup, O., & Nielsen, H. Ø. (2025). Internal climate leadership in municipal organizations: How paradoxical and transformational leadership of higher-level management shape climate leadership of lower-level managers. *Environmental Politics*, 35(4), 771–791. <https://doi.org/10.1080/09644016.2025.2520659>
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). Motivation and organizational climate. Harvard University Press. <https://archive.org/details/motivationorgani0000litw>
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Serrano Orellana, B. J., & Portalanza Ch., A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117–125. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6)
- Zumitzavan, V., Prachumrasee, K., & Pathak, S. (2025). Transformational leadership cultivating innovation and transparency in local government organisations, Thailand. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 11(3), 100626. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100626>