



## Liderazgo transformacional y desempeño organizacional en una Unidad de Gestión Educativa Local - Perú

*Transformational leadership and organizational performance in a Local Educational Management Unit in Peru*

Liderança transformacional e desempenho organizacional em uma Unidade Local de Gestão Educacional - Peru

Henry Hernández<sup>1</sup>

Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Lambayeque - Lambayeque, Perú

 <https://orcid.org/0000-0002-8247-3236>  
henryehb@unprg.edu.pe (correspondencia)

DOI: <https://doi.org/10.35622/j.rg.2023.02.001>

Recibido: 01/10/2022 Aceptado: 20/11/2022 Publicado: 25/11/2022

### PALABRAS CLAVE

liderazgo,  
transformación,  
desempeño,  
organización.

**RESUMEN.** El presente artículo buscó determinar de qué manera el liderazgo transformacional influye en el desempeño organizacional en la Unidad de Gestión Educativa Local de Chiclayo, Perú. Se siguió un enfoque cuantitativo, investigación de tipo aplicada, con un diseño no experimental, se utilizó el muestreo censal determinando a 113 colaboradores, para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta. Los resultados obtenidos indican que el 76.99% de la muestra está en desacuerdo respecto a la existencia de un liderazgo carismático, esta debilidad afecta a los operadores y por ende a toda la organización. Se halló debilidades en las diferentes dimensiones: 1) desempeño (47.78% en desacuerdo); 2) eficiencia y efectividad (81.41%, en desacuerdo); 3) continuidad (53.11%, en desacuerdo); 4) empleo de recursos (67.26% en desacuerdo). Se concluyó, existen serias debilidades con respecto al desempeño organizacional en la institución.

### KEYWORDS

leadership,  
transformation,  
performance,  
organization.

**ABSTRACT.** This article sought to determine how transformational leadership influences organizational performance in the Local Educational Management Unit of Chiclayo, Peru. A quantitative approach was followed, applied research, with a non-experimental design, census sampling was used, determining 113 collaborators, for data collection the survey technique was used. The results obtained indicate that 76.99% of the sample disagrees regarding the existence of a charismatic leadership, this weakness affects the operators and therefore the entire organization. Weaknesses were found in the different dimensions: 1) performance (47.78% disagree); 2) efficiency and effectiveness (81.41%, disagree); 3) continuity (53.11%, disagree); 4) use of

<sup>1</sup> Doctor en Administración por la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Perú.



resources (67.26% disagree). It was concluded, there are serious weaknesses with respect to organizational performance in the institution

## PALAVRAS-CHAVE

liderança, transformação, desempenho, organização.

**RESUMO.** Este artigo procurou determinar como a liderança transformacional influencia o desempenho organizacional na Unidade Local de Gestão Educacional de Chiclayo, Peru. Seguiu-se uma abordagem quantitativa, pesquisa aplicada, com delineamento não experimental, utilizou-se amostragem censitária, determinando 113 colaboradores, para coleta de dados utilizou-se a técnica de survey. Os resultados obtidos indicam que 76,99% da amostra discorda quanto à existência de uma liderança carismática, essa fragilidade afeta os operadores e, portanto, toda a organização. As fragilidades foram encontradas nas diferentes dimensões: 1) desempenho (47,78% discordam); 2) eficiência e eficácia (81,41%, discorda); 3) continuidade (53,11%, discorda); 4) uso de recursos (67,26% discordam). Concluiu-se que existem graves fragilidades no que diz respeito ao desempenho organizacional na instituição.

## 1. INTRODUCCIÓN

El desempeño organizacional representa un indicador muy importante en toda entidad pública (Espinosa, 2012). Países como España presenta deficiencias en sus organizaciones, teniendo 68.5 de puntaje en esta variable, muy por debajo de otros países como Alemania que alcanza 87.1. Teniendo en cuenta que los españoles tienen el jornal de horas mayor a los de otros países europeos y asiáticos, aun no logran mejorar el desempeño organizacional (WorkMeter, 2021). Además, el hecho de aumentar horas de trabajo no representa una mejora en el desempeño organizacional, por lo que existen otros factores importantes que contribuyen a mejorar el desempeño organizacional como: el liderazgo en los directivos, que motiva a toda la organización alcanzar las metas y los objetivos trazados (Bernal y Lázaro, 2020).

Asimismo, en Argentina, el desempeño organizacional es muy importante en las instituciones, es el punto clave de la identificación de competencias en los equipos de trabajo, el cual generan un impacto muy importante para enfrentar los problemas que se presentó y sobre todo alcanzar las metas organizacionales (Alveiro, 2019). El desempeño organizacional es un trabajo en equipo a favor de la organización, de esta manera se alcanza el desempeño óptimo y por consiguiente mejora la eficiencia de la entidad (Pedraza et al., 2015).

La problemática que tienen las entidades públicas afecta significativamente en el alcance de los objetivos, metas, misión y visión que se trazan en sus planes estratégicos, en ese sentido la productividad se ve afectada en toda su dimensión, ante esta situación es necesario que se vean mecanismos que permitan mejorar la situación (Talavera, 2020; Távara, 2018).

En el Perú, se hace notable la falta de capacidad, gestión y sobre todo de liderazgo para enfrentar situaciones muy complicada (Rojas et al., 2020). La pandemia ha denotado un pobre desempeño organizacional, por lo que sectores como el gobierno regional, educación, salud, han dado signos de inoperancia, ausencia de liderazgo, entre otros. Estos factores afectan a los usuarios de la gestión pública (Capa et al., 2018). Tal es el caso de las UGELES y unidades productoras de salud, las problemáticas sociales solo hacen notar más y más la deficiencia de estos servicios. “La jornada de protestas médicas por la falta de equipos médicos y extensión del bono COVID-19 se realizó en las principales regiones del país. Los dirigentes y las autoridades locales del sector Salud garantizaron la atención de los pacientes” (RPP Noticias, 2020).

En Lambayaque, la Unidad de Gestión Educativa de Chiclayo se observa en los trabajadores la falta de cumplimiento con respecto al desempeño por resultados, a ello se suma una deficiencia en sus labores o roles

asignados, falta de continuidad o capacidad para realizar las tareas que permitan alcanzar las metas trazadas, falta a las capacitaciones lo que genera ausencia de recursos o capital humano. Además, se encuentran fallas en la gestión de rendimiento, toda esta situación conlleva a la realización del objetivo de investigación, buscando determinar de qué manera el liderazgo transformacional influye en el desempeño organizacional de la Unidad de Gestión Educativa de la ciudad de Chiclayo, Perú.

## 2. MÉTODO

### Metodología

La investigación posee un diseño no experimental (Cazau, 2006) de tipo descriptivo, correlacional. Se describieron las variables liderazgo transformacional y desempeño organizacional. Se siguió además un enfoque cuantitativo, ya que se buscó la verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos.

### Población y muestra

Se determinó como población a la totalidad de trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa – Chiclayo (113 trabajadores) que integran cinco áreas. El muestreo fue censal (Matamorros Guerra, 2019) considerando la totalidad de población de estudio con el siguiente detalle:

**Tabla 1**

*Distribución de la muestra*

Puestos	Cant.
Abogada	1
Abogado	2
Administrativo	10
Apoyo	6
Archivo General	1
Auxiliar	1
Conductores	5
Contadora	3
Director	5
Especialista	16
Especialista Secundaria	2
Estudiante - Derecho	1
Ingeniero de Sistemas	1
Integrante	2
Limpieza	4
Responsable	26
Responsable	1
Secretaria	7
Técnico	6
Técnico administrativo	11
Vigilante	2
<b>Total general</b>	<b>113</b>

## Procesamiento y análisis de datos

Se utilizó el programa estadístico SPSS v. 22, para determinar la correlación de las variables y después analizarlas mediante tablas de frecuencias y gráficas y así realizar la correlación entre las variables independiente y dependiente.

Se realizó un análisis teniendo en cuenta los procedimientos de: transcripción, Grillado, codificación, elaboración de hipótesis, análisis de la grilla por ejes temáticos y por casos, síntesis, recapitulación y conclusiones.

### 3. RESULTADOS

En este apartado son mostrados los hallazgos sobre las percepciones y expectativas de los jefes de familia de las comunidades analizadas en prevención de desastres resumidos en tablas.

#### Diagnóstico del liderazgo transformacional

Tabla 2

*Dimensión liderazgo carismático*

Nivel	Cant.	%
De acuerdo	10	8.85%
En desacuerdo	10	8.85%
Indiferente	16	14.16%
Totalmente en desacuerdo	77	68.14%
Total general	113	100.00%

Tabla 3

*Dimensión miramiento determinado*

Nivel	Cant.	%
De acuerdo	5	4.42%
En desacuerdo	13	11.50%
Indiferente	43	38.05%
Totalmente en desacuerdo	52	46.02%
Total general	113	100.00%

Tabla 4

*Dimensión motivación científica*

Nivel	Cant.	%
De acuerdo	16	14.16%
En desacuerdo	6	5.31%
Indiferente	39	34.51%
Totalmente de acuerdo	2	1.77%
Totalmente en desacuerdo	50	44.25%
Total general	113	100.00%

Tabla 5

*Dimensión liderazgo inspiracional*

Nivel	Cant.	%
De acuerdo	11	9.73%
En desacuerdo	6	5.31%
Indiferente	52	46.02%
Totalmente de acuerdo	2	1.77%
Totalmente en desacuerdo	42	37.17%
Total general	113	100.00%

De acuerdo con el análisis de la variable liderazgo transformacional se muestra que no existe un liderazgo carismático, esta debilidad afecta a los operadores y por ende a toda la organización, se deben tomar las medidas necesarias para fortalecer esta competencia. Además no se presenta un acertado o eficiente entrenamiento, lo que afecta el proceso de delegación de funciones y consejos a los operadores con respecto al trabajo que deben realizar.

No se identifica una motivación científica, como la creatividad, por lo que no existen razones de expresación e innovación, atascando mejoras en la productividad. Del mismo modo la muestra señala que no existe un grado de confianza, entusiasmo y comunicación por parte de los directivos, lo que afecta la comunicación interdepartamental.

**Diagnóstico del desempeño organizacional**

Tabla 6

*Dimensión resultado del desempeño*

Nivel	Cant.	%
De acuerdo	28	24.78%
En desacuerdo	11	9.73%
Indiferente	29	25.66%
Totalmente de acuerdo	2	1.77%
Totalmente en desacuerdo	43	38.05%
Total general	113	100.00%

Tabla 7

*Dimensión Eficiencia y efectividad*

Nivel	Cant.	%
De acuerdo	21	18.58%
Indiferente	57	50.44%
Totalmente en desacuerdo	35	30.97%
Total general	113	100.00%

Tabla 8

*Dimensión Continuidad*

Nivel	Cant.	%
De acuerdo	5	4.42%
En desacuerdo	9	7.96%
Indiferente	48	42.48%
Totalmente en desacuerdo	51	45.13%
Total general	113	100.00%

Tabla 9

*Dimensión Empleo de recursos*

Nivel	Cant.	%
De acuerdo	31	27.43%
En desacuerdo	6	5.31%
Indiferente	44	38.94%
Totalmente de acuerdo	6	5.31%
Totalmente en desacuerdo	26	23.01%
Total general	113	100.00%

Tabla 10

*Desempeño organizacional*

Nivel	Cant.	%
De acuerdo	6	5.31%
Indiferente	80	70.80%
Totalmente en desacuerdo	27	23.89%
Total general	113	100.00%

Los resultados muestran una gran percepción de insatisfacción por parte del trabajador, ocasionada por factores como: remuneraciones bajas y beneficios no satisfactorios, servicio inadecuado. Además la mayoría de la muestra está en desacuerdo o indiferente con respecto a la eficiencia y efectividad, esto puede ser ocasionado por la falta de continuidad con respecto a las labores o roles de los operadores que es permita desarrollar su trabajo de forma eficiente, sin una adecuada organización el desempeño laboral se verá afectado.

Respecto al empleo de recursos la muestra indica estar en desacuerdo sobre un buen manejo, detallando que estos no fueron empleados con criterios de eficiencia para maximizar los beneficios laborales de la organización. En el análisis de esta dimensión se desvela un desempeño organizacional bajo.

## Prueba de hipótesis

Tabla 11

*Correlación entre Liderazgo Transformacional y Desempeño organizacional*

			Liderazgo transformacional	Desempeño Organizacional
Rho de Spearman	Liderazgo transformacional	Coefficiente de correlación	1.000	,281**
		Sig. (bilateral)		0.021
		N	113	113
	Desempeño Organizacional	Coefficiente de correlación	,281**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.021	
		N	113	113

La significancia es  $p < 0.05$ , por lo tanto, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis alterna, es decir: La implantación del liderazgo transformacional desde la perspectiva holística mejora el desempeño organizacional en la Unidad de Gestión Educativa de Chiclayo. En resumen, los directivos de la UGEL, tienen un gran reto de continuar fortaleciendo sus capacidades en materia de liderazgo para generar expectativas positivas, buena percepción y motivación en los trabajadores y de esta manera se sientan motivados para mejorar la producción laboral teniendo como factor colaborativo un excelente y agradable clima organización debido a las buenas relaciones generada por sus directivos.

#### 4. DISCUSIÓN

Investigaciones como las de Coaquira (2018) confirman que el desarrollo del desempeño organizacional se ve afectado por la interacción entre la gestión de la calidad, la gestión del conocimiento y las prácticas de liderazgo transformacional fueron calificadas como negativas por un 60% de la muestra. Se halló que no se aplica adecuadamente una gestión de resultado por desempeño, es decir existe insatisfacción por parte del trabajador, remuneraciones y beneficios no satisfactorios, servicios inadecuados, lo que afecta a toda la organización.

Hermosilla et al. (2017) encontraron que el liderazgo transformacional y la satisfacción del liderazgo predicen la motivación para trabajar más duro a través de una mayor satisfacción en un 85%. Esto coincide con los hallazgos respecto al liderazgo inspiracional, en el estudio se identificó que no existe confianza, entusiasmo y comunicación por parte de los directivos, lo que afecta la motivación de los colaboradores.

Díaz et al. (2019) hallaron una relación significativamente positiva entre los enfoques de liderazgo transformacional y la responsabilidad social, especialmente en los aspectos de idealización de la influencia (comportamiento y reconocimiento) y estimulación intelectual del liderazgo transformacional, así como en aspectos relacionados con los empleados y la responsabilidad social. Esto se contrasta con la prueba de hipótesis, donde se aceptó que la implantación del liderazgo transformacional desde la perspectiva holística mejora el desempeño organizacional en la Unidad de Gestión Educativa de Chiclayo.

Del Valle y Ramón (2018) concluyeron que los esfuerzos deliberados e informados para mejorar la eficacia de la gestión en la planificación, organización, dirección y control de las actividades pueden tener un efecto positivo y significativo en el desempeño de una organización y la satisfacción de sujetos como padres, administradores, departamentos y personal. Riquelme et al. (2020) demostraron una posible relación entre la eficacia del liderazgo

y las condiciones del sistema. Coincidentemente, los resultados de la investigación muestra desacuerdo e indiferencia respecto a la eficiencia y efectividad.

Sardón (2017) determinó que existe una correlación moderadamente positiva entre el liderazgo transformacional y la gestión institucional obtenida en la prueba estadística,  $r = 0.682$ . Se compara con la percepción de la muestra, que indica que no existe un liderazgo carismático, esta debilidad afecta a los operadores y por ende a toda la organización, además no se fomenta la motivación científica, como la creatividad, lo que se vincula con la productividad.

Pastor (2019) y Gonzáles et al. (2020). reportaron que el desempeño organizacional se asoció significativamente con la lealtad de los clientes en el sector de soporte técnico de la Academia de Humanidades. Se vincula entonces con los resultados, al demostrar el vínculo del liderazgo transformacional desde la perspectiva holística mejor el Resultado del desempeño de la organización estudiada.

## 5. CONCLUSIONES

Se logró analizar el desempeño organizacional en la Unidad de Gestión Educativa de Chiclayo, se hallaron debilidades en todas las dimensiones, como desempeño (47.78% en desacuerdo); lo mismo sucede con la dimensión eficiencia y efectividad (81.41%, en desacuerdo); continuidad (53.11%, en Desacuerdo); empleo de recursos (67.26% en desacuerdo). Se diagnosticó el estado actual del liderazgo transformacional hallando debilidades con respecto al liderazgo carismático (76.99% totalmente en desacuerdo); lo mismo sucede con la dimensión Miramiento Determinada (57.52%, en desacuerdo); motivación científica (49.56%, en desacuerdo); liderazgo inspiracional (42.48% en desacuerdo).

Es importante diseñar un modelo de liderazgo transformacional desde la perspectiva holística para mejorar la Unidad de Gestión Educativa de Chiclayo, donde se puede apreciar en el primer plano la dimensión holística que integra a las variables Liderazgo Transformacional y Desempeño organizacional, es vital vincular ambas variables a los directivos, administrativos, personal de servicio.

### **Conflicto de intereses / Competing interests:**

El autor declara que no incurren en conflictos de intereses.

### **Rol de los autores / Authors Roles:**

No aplica.

### **Fuentes de financiamiento / Funding:**

El autor declara que no recibieron un fondo específico para esta investigación.

### **Aspectos éticos / legales; Ethics / legals:**

El autor declara no haber incurrido en aspectos antiéticos, ni haber omitido aspectos legales en la realización de la investigación.

## REFERENCIAS

- Alveiro, C. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Revista Científica Visión del Futuro*. 11(1). <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935472005.pdf>
- Bernal, I., Pedraza, N., & Lázaro, C. (2020). El capital humano y su relación con el desempeño organizacional. *Revista Espacios* 41(22), 213-227. <http://ww.revistaespacios.com/a20v41n22/a20v41n22p14.pdf>

- Capa, L., Robinson, B., & Capa, X. (2018). El Liderazgo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones. *Revista Universidad y Sociedad* 3(2), 285-288. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202018000200285](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000200285)
- Cazau, P. (2006). *Introducción a la investigación en ciencias sociales*. Buenos Aires. <https://cutt.ly/Y1aEYWH>
- Coaquira, C. (2018). Modelo para la mejora del desempeño organizacional a través de las prácticas de la gestión de la calidad, gestión del conocimiento y liderazgo transformacional en una universidad privada. *Apuntes Universitarios* 8(3), 57-76. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6717860>
- Del Valle, J., & Meza, M. (2018). Factores determinantes del desempeño organizacional y satisfacción de los públicos en escuelas primarias adventistas en el norte de México. *RIEE Revista Internacional De Estudios En Educación*, 18(1), 1-16. <https://doi.org/10.37354/riee.2018.176>
- Díaz, Y., Andrade, J., & Ramírez, E. (2019). Liderazgo transformacional y Responsabilidad Social en Asociaciones de Mujeres en el Sur de Colombia. *Inf. tecnol.* 30 (5). <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000500121>
- Espinosa, R. (14 de Octubre de 2012). Cómo definir misión, visión y valores, en la empresa. <http://robertoepinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>
- González, B., Pedraza, N., Alvarez, M. & Villarruel, J. (2021). Capital humano, aprendizaje y desempeño organizacional en escuelas de educación media superior mexicanas. *Revista de Ciencias Sociales*, 41 (22), 283-305. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8145522>
- Hermosilla, D. (2017). El Liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 135-143. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.06.003>
- Matamorros Guerra, D. A. (2019). *Mejora en la organización de la mercadería en la bodega de la compañía IMAUTOTEC S.A.* <https://cutt.ly/p1aTu5C>
- Montenegro Cabrera, J. F. (2018). *Relación del Estilo de Liderazgo Transformacional con el bienestar Psicológico y Satisfacción Laboral bajo el rol mediador de la confianza en los colaboradores administrativos del Poder Judicial- Chiclayo 2017*. [Tesis de pregrado]. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Pastor, C. (2019). *Desempeño organizacional y fidelización de clientes del área de soporte técnico de la Universidad de Ciencias y Humanidades, Los Olivos, 2019*. [Tesis de pregrado]. Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/45302>
- Pedraza, E., Amaya, S., & Conde, A. (2015). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 16 (3). [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182010000300010](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300010)
- Riquelme, J., Pedraja, L., & Vega, R. (2020). El liderazgo y la gestión en la solución de problemas perversos. Una revisión de la literatura. *Form. Univ.*, 13(1). <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062020000100135>

- Rojas, O., Vivas, A., Mota, K., & Quiñonez, J. (2020). El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista *Sophia*, *Colección de Filosofía de la Educación* (28), 237-262. <https://doi.org/10.17163/soph.n28.2020.09>.
- RPP Noticias. (26 de agosto del 2020). *Huelga de médicos: Así se realiza la jornada de protesta en las regiones*. <https://cutt.ly/z1aT9Dh>
- Sardón, D. (2017). Liderazgo transformacional y la gestión Escolar en instituciones educativas primarias. *Rev. investig. Altoandin.* 19(3). <http://dx.doi.org/10.18271/ria.2017.294>
- Santacecilia, M. (26 de agosto, 2020). *Médicos en Perú hacen huelga "porque nos están matando"*. <https://p.dw.com/p/3hYZW>
- Távora, N. (2018). *Liderazgo Transformacional y la motivación intrínseca de los colaboradores de la Gerencia Regional de Transportes y la comunicación- sede Chiclayo, 2018*. [Tesis de pregrado]. Universidad Señor de Sipán. <https://hdl.handle.net/20.500.12802/4907>
- Tupiño, N. (2019). *Liderazgo transformacional en directivos de un colegio emblemático de Lima Metropolitana*. [Tesis de pregrado]. Pontificia Universidad Católica del Perú. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/16172>
- WorkMeter. (2021). *Así está la productividad en España, Europa y Estados Unidos*. <https://cutt.ly/q1aTxbq>

