



UNIVERSIDAD ESAN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

**Influencia de la Cultura Organizacional y el Liderazgo Transformacional en el
Desempeño Laboral: Estudio de una Empresa Peruana de Corredores de Seguros en
Lima 2025**

Trabajo de Suficiencia Profesional presentado en satisfacción parcial de los requerimientos
para:

Obtener el título profesional de Licenciado en Administración con Mención en Dirección de
Empresas

Obtener el título profesional de Licenciado en Administración y Finanzas

AUTORES

Espinoza Assayag, Neda Carolina
Mendoza Gervacio, Angie
Reyna Mateo, Sergio Alexis
Rubio Garrido, Irwin Omar Beremiz

ASESOR

Noriega Febres, Luis Eduardo
ORCID N° 0000-0003-2452-0118

Octubre, 2025

INFORME DE SIMILITUD

TSP - FINAL.docx

INFORME DE ORIGINALIDAD

8%

INDICE DE SIMILITUD

8%

FUENTES DE INTERNET

6%

PUBLICACIONES

6%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

upc.aws.openrepository.com

Fuente de Internet

2%

2

tesis.usat.edu.pe

Fuente de Internet

1%

3

Submitted to Universidad Privada del Norte

Trabajo del estudiante

1%

4

hdl.handle.net

Fuente de Internet

1%

5

repositorio.ucv.edu.pe

Fuente de Internet

1%

6

Submitted to Universidad de Málaga - Tii

Trabajo del estudiante

1%

7

Submitted to Fundación Universitaria del Area Andina

Trabajo del estudiante

1%

8

repositorio.esan.edu.pe

Fuente de Internet

1%

9

repositorioacademico.upc.edu.pe

Fuente de Internet

1%

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 1%

Excluir bibliografía

Activo

Índice de Contenidos

INFORME DE SIMILITUD	2
Resumen	3
Abstract.....	4
Introducción.....	5
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
1.1. Descripción de la situación problemática.....	7
1.2. Formulación del problema de investigación.....	8
1.2.1. Problema general.....	8
1.2.2. Problemas específicos	8
1.3. Determinación de objetivos.....	9
1.3.1. Objetivo general.....	9
1.3.2. Objetivos específicos.....	9
1.4. Justificación de la investigación	9
1.4.1. Teórica.....	9
1.4.2. Práctica.....	10
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	12
2.1. Bases teóricas	12
2.1.1. Definición de variables	17
2.2. Antecedentes de la investigación	20
2.3. Contexto de la investigación	24
2.4. Hipótesis	26
2.4.1. Hipótesis General.....	26
2.4.2. Hipótesis Específicas.....	26
2.4.3. Enunciado de Hipótesis.....	30
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	31
3.1. Enfoque de la investigación	31
3.2. Diseño de la investigación	32
3.3. Población y unidad de análisis.....	32
3.4. Muestra	32
3.5. Método de recolección de datos.....	34
3.6. Planteamiento del instrumento de medida.....	35
4. Contribución esperada.....	37
CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	38

5. Conclusiones.....	38
5.1. Conclusiones Teóricas	38
5.2. Conclusiones Prácticas	38
5.3. Conclusiones Metodológicas	39
5.4. Recomendaciones.....	40
Referencias bibliográficas	41
Anexo 1: Tabla de Operacionalización de Variables.....	47
Anexo 2: Cuestionario.....	49

Resumen

Dentro del mundo laboral, factores internos como la cultura organizacional y los estilos de liderazgo han cobrado relevancia por su influencia en el desempeño laboral y la sostenibilidad de una organización. Comúnmente, las empresas se han enfocado en buscar la eficiencia operativa y financiera; no obstante, la evidencia académica, demuestra que elementos intangibles como la cultura y el liderazgo transformacional juegan un rol clave en el compromiso y rendimiento del trabajador. La cultura organizacional moldea los valores, comportamientos y supuestos compartidos, mientras que el liderazgo transformacional motiva e inspira a los colaboradores más allá de las expectativas inmediatas. En ese sentido, este estudio busca analizar cómo estas variables, es decir, la cultura organizacional y el liderazgo transformacional, influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa peruana del rubro corredores de seguros. La investigación sigue un enfoque cuantitativo, explicativo y transversal, utilizando encuestas estructuradas basadas en instrumentos validados como el modelo de Denison, el cuestionario multifactorial de liderazgo (MLQ) y la escala de Koopmans. Se espera que los resultados de este estudio brinden aportes prácticos para una adecuada gestión del talento humano en el sector de corredores de seguros peruano, apoyando el desarrollo de políticas internas que fomenten ambientes laborales positivos para así obtener un mayor desempeño laboral.

Palabras clave: *Cultura organizacional, liderazgo transformacional, desempeño laboral, gestión del talento humano, sector asegurador peruano.*

Abstract

Within the workplace, internal factors such as organizational culture and leadership styles have gained relevance due to their influence on job performance and the sustainability of an organization. Companies have traditionally focused on achieving operational and financial efficiency; however, academic evidence shows that intangible elements such as culture and transformational leadership play a key role in employee engagement and performance. Organizational culture shapes shared values, behaviors, and assumptions, while transformational leadership motivates and inspires employees beyond immediate expectations. Therefore, this study seeks to analyze how these variables—organizational culture and transformational leadership—influence the job performance of employees at a Peruvian insurance brokerage firm. The research follows a quantitative, explanatory, and cross-sectional approach, using structured surveys based on validated instruments such as the Denison model, the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), and the Koopmans scale. The results of this study are expected to provide practical insights for proper human talent management in the Peruvian insurance brokerage sector, supporting the development of internal policies that foster positive work environments and thus achieve improved job performance.

Keywords: *Organizational culture, transformational leadership, job performance, human talent management, Peruvian insurance sector.*

Introducción

En el competitivo mercado del sector servicios, las organizaciones enfrentan el reto de mejorar su desempeño organizacional mediante el fortalecimiento de sus factores internos. Según Halomoan et al. (2022), en la actualidad, el desempeño de los empleados se ha convertido en un tema recurrente en diversas investigaciones. Las organizaciones requieren mejorar el rendimiento de su personal, ya que un alto nivel de desempeño individual refleja una contribución positiva al logro de los objetivos organizacionales. García et al. (2023), afirman que dos de los componentes más influyentes son la cultura organizacional y el liderazgo transformacional, los cuales han sido asociados de manera significativa con la productividad, la motivación del personal y el desempeño organizacional.

La literatura internacional reciente respalda que una cultura organizacional sólida, la cual es caracterizada por adaptabilidad, participación y coherencia, impacta de forma positiva en el desempeño organizacional. De tal forma que, un estudio realizado por Prieto et al. (2021) con empresas de servicios en Ecuador, concluyó que aspectos como la adaptabilidad y el involucramiento de los empleados mejoran efectivamente el desempeño organizacional. Asimismo, una investigación realizada en Turquía por Akbari y Gozen (2022), mostró que, las dimensiones culturales como misión, consistencia e involucramiento se asocian significativamente con el desempeño organizacional financiero y de mercado.

Por su parte, el liderazgo transformacional también ha sido vinculado de manera consistente con el desempeño organizacional. Es más, en el artículo de los autores Rahmatullah et al. (2022), aseveran que, ante el acelerado desarrollo de las organizaciones en un contexto político actual, la creciente complejidad del entorno en todos sus niveles, la necesidad de transformación en cada área de trabajo y la importancia de la interacción entre líderes y colaboradores, se vuelve fundamental considerar la adopción de un estilo de liderazgo más adecuado. En este sentido, el liderazgo transformacional destaca como uno de los enfoques más relevantes dentro de las corrientes modernas de la gestión organizacional.

En el contexto peruano, ciertas investigaciones han evaluado por separado la influencia de estos factores. Por ejemplo, el estudio reciente realizado por Espinoza et al. (2023) en trabajadores de gobiernos locales peruanos, reportó una fuerte correlación entre la cultura

organizacional y el compromiso laboral. Del mismo modo, en el estudio realizado por Moran y Corzo (2023) en una empresa tecnológica en Lima, evidenció una significativa correlación entre el liderazgo transformacional y su cultura organizacional.

Por el lado influyente del liderazgo transformacional sobre el desempeño organizacional, un estudio realizado por Hernandez (2023), en una Unidad de Gestión Educativa Local de Chiclayo, evidenció debilidades en varias dimensiones del desempeño organizacional asociadas a la falta de liderazgo transformacional efectivo, lo que afectó la eficiencia y continuidad del servicio. Asimismo, los autores Espinoza et al. (2023) argumentaron que en la provincia de Huaura, específicamente en un programa de liderazgo transformacional, se plasmó la capacidad para moldear una cultura organizacional adaptativa y flexible, propiciando una mejora en la gestión interna y la motivación del personal.

En particular, vimos por conveniente desarrollar la investigación al sector de corredores de seguros por el crecimiento de la demanda a nivel nacional e internacional.

En el ámbito internacional, la empresa Gallagher tuvo un desempeño financiero sólido en 2024, logrando un ingreso global de 11,400 millones de dólares estadounidenses superando los 9,930 millones de dólares estadounidenses obtenidos en 2023 y logrando consolidarse en la posición global N° 3 en corretaje (Insurance Business, 2025).

Dentro del sector asegurador peruano, la presencia de las empresas corredoras de seguros desempeña un rol importante como intermediarios en su servicio entre aseguradoras y clientes, siendo partes clave en la gestión del riesgo y la colocación de pólizas, teniendo como ejemplo su crecimiento en estos últimos años. Según la información de la SBS (2025) en el ranking elaborado con la información financiera que presentaron las 375 empresas jurídicas corredoras de seguros hasta el cierre del periodo 2024 tuvieron una facturación de S/1,057,989,121.00. Al realizar la comparación con el año 2023, se observó que hasta ese periodo existían 369 empresas corredoras de seguros, generando un ingreso de S/980,462,333.00, mientras que en 2022 había 368 empresas con una facturación de S/894,218,877.00.

Por lo tanto, de acuerdo a lo ya mencionado, todavía existe una brecha en la evidencia empírica que integre ambas variables (cultura organizacional y liderazgo transformacional)

para analizar su efecto conjunto sobre el desempeño laboral, sobre todo, en empresas del sector de corredores en el Perú.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la situación problemática

En el entorno dinámico del sector servicios, donde la globalización y transformación digital demandan altos niveles de competitividad, la gestión estratégica del talento humano emerge como un elemento clave para la sostenibilidad y competitividad organizacional. (Ramírez Torres, 2023; Expreso Cerro de Pasco, 2023)

Diversas investigaciones recientes han evidenciado que la cultura organizacional y el liderazgo transformacional son factores internos fundamentales que influyen directamente en el comportamiento, la motivación y la productividad de los trabajadores. Según Rahmatullah et al. (2022), culturas organizacionales débiles o desalineadas, y estilos de liderazgo autoritarios o ausentes, tienden a generar entornos laborales negativos, desmotivación y bajo rendimiento. En contraposición, un entorno organizacional positivo y estrategias de gestión del talento adecuadas pueden fortalecer la productividad y sostenibilidad de las empresas (García, 2023). En este sentido, el clima organizacional y el liderazgo no solo influyen en la percepción del entorno laboral, sino que también condicionan la calidad del trabajo realizado.

Actualmente en las organizaciones, los supervisores tienden a exigir un desempeño superior, ya sea en calidad o cantidad, junto con jornadas laborales extendidas, mayores niveles de responsabilidad, más flexibilidad y expectativas de recompensas más moderadas. (Virgiawan et al., 2021)

Ante ello, muchas organizaciones han adoptado prácticas de gestión centradas en fortalecer estos factores, reconociendo su impacto en el desempeño laboral, que abarca no solo la cantidad de trabajo, sino también su calidad, responsabilidad y compromiso. (Vizano et al., 2021).

En la sede Lima de la empresa de corredores de seguros estudiada conformada por la división tradicional (riesgos humanos, patrimonial, líneas personales y comerciales) y la no tradicional (canales), los indicadores internos muestran problemáticas relevantes. La rotación

de personal pasó de un promedio anual de 13% en 2022 a 6% en 2025, mostrando cierta mejora; sin embargo, la tasa de permanencia promedio descendió de 10.13 años a 8.20 años, evidenciando una reducción en la estabilidad laboral.

El ausentismo laboral se incrementó de 0.92 días perdidos en 2022 a 1.31 días en 2025, con un aumento más marcado en la división no tradicional (de 1.07 a 1.63 días). Aunque la participación en programas de cultura organizacional (APECOSE) muestra una mejora de 56% en 2022 a 73% en 2025 y los programas de liderazgo transformacional alcanzaron una participación de jefes cercana al 94% en 2025, estas acciones aún no logran contrarrestar el incremento del ausentismo ni la disminución en la permanencia.

Por ello, la organización enfrenta el reto de consolidar un entorno laboral que, más allá de los esfuerzos culturales y de liderazgo, logre incrementar la retención de talento, reducir el ausentismo y fortalecer la estabilidad de los colaboradores, factores esenciales en un sector asegurador altamente competitivo.

1.2. Formulación del problema de investigación

1.2.1. Problema general

¿La cultura organizacional y el liderazgo transformacional influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa peruana del sector de corredores de seguros?

1.2.2. Problemas específicos

- a. ¿La cultura organizacional influye en el desempeño de la tarea de los trabajadores de una empresa peruana corredora de seguros?
- b. ¿La cultura organizacional influye en el desempeño contextual de los trabajadores de una empresa peruana corredora de seguros?
- c. ¿La cultura organizacional influye en el comportamiento laboral contraproducente de los trabajadores de una empresa peruana corredora de seguros?
- d. ¿El liderazgo transformacional influye en el desempeño de la tarea de los trabajadores de una empresa peruana corredora de seguros?
- e. ¿El liderazgo transformacional influye en el desempeño contextual de los trabajadores de una empresa peruana corredora de seguros?
- f. ¿El liderazgo transformacional influye en el comportamiento contraproducente de los trabajadores de una empresa peruana corredora de seguros?

1.3. Determinación de objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar la influencia de la cultura organizacional y del liderazgo transformacional en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa peruana del sector de corredores de seguros.

1.3.2. Objetivos específicos

- a. Analizar la influencia de la cultura organizacional en el desempeño de la tarea de los trabajadores de una empresa peruana corredora de seguros.
- b. Analizar la influencia de la cultura organizacional en el desempeño contextual de los trabajadores de una empresa peruana corredora de seguros.
- c. Analizar la influencia de la cultura organizacional en el comportamiento laboral contraproducente de los trabajadores de una empresa peruana corredora de seguros.
- d. Analizar la influencia del liderazgo transformacional en el desempeño de la tarea de los trabajadores de una empresa peruana corredora de seguros
- e. Analizar la influencia del liderazgo transformacional en el desempeño contextual de los trabajadores de una empresa peruana corredora de seguros
- f. Analizar la influencia del liderazgo transformacional en el comportamiento laboral contraproducente de los trabajadores de una empresa peruana corredora de seguros

1.4. Justificación de la investigación

1.4.1. Teórica

La investigación aporta de manera significativa al conocimiento sobre la vinculación entre la cultura organizacional, el liderazgo transformacional y el desempeño laboral, enfocándose particularmente en las empresas corredoras de seguros en el Perú, un sector poco explorado en los estudios académicos.

Estudios previos han abordado estas variables de forma separada en diferentes sectores y países (Virgiawan et al., 2021; Rojak et al., 2024), demostrando la influencia positiva de la cultura organizacional y el liderazgo transformacional en la productividad y el compromiso de los trabajadores. Sin embargo, aún existe una brecha en cuanto a investigaciones que analicen

el efecto conjunto de ambas variables sobre el desempeño laboral en el sector asegurador peruano.

De esta manera, el desarrollo de esta investigación contribuye en poder ampliar el marco teórico sobre el liderazgo transformacional y la cultura organizacional, integrando sus efectos en el desempeño de sus tareas, el desempeño contextual y el comportamiento laboral contraproducente (Koopmans, 2019). Además, el estudio valida el uso de instrumentos reconocidos, como el modelo de Denison, el MLQ y la escala de Koopmans, dentro del ámbito organizacional peruano, fortaleciendo la confiabilidad y utilidad en Latinoamérica.

En conclusión, la justificación teórica se fundamenta en que los hallazgos permitirán cubrir una brecha existente en la literatura, al analizar de manera conjunta estas tres variables y aportar evidencia empírica que podrá ser utilizada en futuras investigaciones comparativas en organizaciones de servicios similares.

1.4.2. Práctica

Hoy en día, uno de los principales retos que enfrentan las empresas peruanas es la alta rotación de personal, la cual refleja tanto el desinterés de las compañías en el desempeño laboral como el descontento de los trabajadores respecto a su ambiente de trabajo. Según un estudio de Bumeran, la valoración positiva de los empleados hacia sus trabajos disminuyó en 18 puntos, además de señalar que muchas organizaciones reducen su personal y trasladan la carga laboral a quienes permanecen, sin incrementar sus salarios (Gestión, 2024). De igual modo, se reporta que los peruanos se han convertido en buscadores activos de nuevas oportunidades, lo que refleja una creciente insatisfacción con las condiciones ofrecidas por las empresas (Gestión, 2024).

En este contexto, mejorar el desempeño de los empleados exige incrementar su desempeño laboral (Butarbutar, 2022). Asimismo, la supervivencia de las empresas en el tiempo depende en gran medida de las capacidades, competencias y conocimientos de sus colaboradores (Bautista, 2020).

Por otro lado, tanto en el sector público como en el privado, la problemática laboral en el Perú se asocia principalmente con la informalidad, que involucra cerca de dos millones de empresas privadas. De allí surge la necesidad de un mayor control y fiscalización para que los

empleadores asuman sus responsabilidades sociales (Exitosa, 2023). En este sentido, resulta esencial que las gerencias orienten sus acciones hacia la generación de nuevas oportunidades laborales, la mejora del clima organizacional y la implementación de políticas salariales más justas (Butarbutar, 2022).

La evidencia empírica respalda esta importancia: se ha demostrado que un clima laboral favorable influye positivamente en el desempeño de los trabajadores, y que las acciones orientadas a fortalecerlo se traducen en mejores resultados para la organización y en el logro de sus objetivos (Chagray, 2020). De igual manera, se ha señalado que el liderazgo transformacional y el clima organizacional inciden directamente en el desempeño empresarial (Dávila y Del Carmen Agüero 2023).

En el caso específico de la sede Lima de la empresa de corredores de seguros estudiada conformada por la división tradicional (riesgos humanos, patrimonial, líneas personales y comercial) y la no tradicional (canales), los indicadores internos evidencian la necesidad de fortalecer la gestión de personas. Aunque la rotación de personal se redujo de un promedio de 13% en 2022 a 6% en 2025, la tasa de permanencia promedio descendió de 10.13 a 8.20 años, lo que revela un riesgo en la estabilidad y fidelización del talento humano. Asimismo, el ausentismo laboral presenta un incremento sostenido, pasando de 0.92 días perdidos en 2022 a 1.31 días en 2025, con un impacto mayor en la división no tradicional (1.63 días en 2025).

Estos resultados sugieren que, a pesar de los avances en la participación en programas de cultura organizacional (56% en 2022 a 73% en 2025) y en la formación de líderes (80% a 94% en el mismo periodo), los esfuerzos aún no se traducen en mejoras consistentes en desempeño y compromiso organizacional.

Por tanto, la presente investigación se justifica en lo práctico porque permitirá a la empresa diseñar estrategias de cultura organizacional y liderazgo transformacional que:

- Contribuyan a revertir la disminución en la permanencia laboral
- Ayuden a reducir los niveles de ausentismo
- Consoliden los avances en participación cultural y programas de liderazgo
- Aseguren que estos factores impacten de manera directa en el desempeño laboral.

De esta manera, los resultados de la investigación no solo aportarán al conocimiento académico, sino que también ofrecerán a la empresa evidencia empírica para la toma de decisiones gerenciales, fortaleciendo su sostenibilidad en el sector asegurador.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Bases teóricas

Teoría de la Cultura Organizacional según Edgar Schein (2010) – Modelo de los tres niveles

La Teoría de la Cultura Organizacional propuesta por Edgar Schein (2010) plantea que la cultura en las organizaciones se manifiesta en tres niveles: los artefactos visibles (como símbolos, estructuras, procesos y conductas observables), los valores y creencias compartidas (ideales, aspiraciones, ideologías) y las suposiciones básicas subyacentes, que son creencias inconscientes profundamente arraigadas que moldean la percepción, pensamiento y conducta de los miembros. Esta visión estructural permite comprender cómo las normas, prácticas y comportamientos dentro de una organización están anclados en elementos muchas veces no visibles, pero altamente influyentes.

El primer nivel está compuesto por los artefactos, que incluyen las estructuras y procesos visibles y tangibles, así como los comportamientos observables dentro de la organización. Aunque son evidentes, estos artefactos son difíciles de interpretar correctamente sin un conocimiento profundo del contexto cultural.

El segundo nivel está conformado por las creencias y valores adoptados, que reflejan los ideales, metas, valores y aspiraciones del grupo, así como sus ideologías y racionalizaciones. Estos elementos pueden coincidir o no con los comportamientos reales y los artefactos visibles, lo que puede generar incongruencias entre lo que se dice y lo que se hace.

El tercer nivel es el de las suposiciones básicas subyacentes, que son creencias y valores inconscientes, asumidos como verdades evidentes por los miembros del grupo. Estas suposiciones determinan la manera en que las personas se comportan, perciben la realidad, piensan y sienten dentro de la organización.

Complementando esta teoría, Chiavenato (2011) sostiene que la cultura organizacional es un patrón de elementos fundamentales compartidos, surgidos como respuesta a retos de

adaptación externa e integración interna. Estos elementos, al ser efectivos, se consolidan y se transmiten a los nuevos integrantes como modelos de pensamiento y comportamiento adecuados. Además, enfatiza que dicha cultura tiene una incidencia directa en la motivación, el compromiso y el desempeño de los trabajadores, tanto a nivel individual como colectivo. Sosteniendo además que, la cultura organizacional influye directamente en la actitud, en la motivación y en el compromiso de los trabajadores, afectando su desempeño individual y colectivo. Por lo tanto, comprender estos niveles permite analizar cómo la cultura organizacional influye directamente en el comportamiento y desempeño de los colaboradores

Teoría de la Cultura Organizacional: Modelo de Denison

Para Denison (2000), la cultura organizacional es un factor determinante en la efectividad y el desempeño de las empresas. Este modelo de cultura organizacional se distingue por su solidez empírica y su enfoque en la relación entre cultura y efectividad organizacional. A diferencia de otros modelos puramente descriptivos, el modelo de Denison es diagnóstico y prescriptivo, lo que permite no solo caracterizar la cultura, sino también identificar áreas de mejora concretas para impulsar el rendimiento (Denison et al., 2014).

Denison conceptualiza la cultura organizacional a través de cuatro rasgos culturales principales, cada uno de los cuales se divide en tres subdimensiones o índices. Estos rasgos representan las creencias, valores y supuestos profundos que comparten los miembros de la organización y que influyen en su comportamiento colectivo. Los cuatro rasgos son:

1. Involucramiento: Este rasgo evalúa el grado en que los colaboradores están comprometidos, empoderados y participan activamente en la toma de decisiones. Una cultura con alto involucramiento fomenta el sentido de pertenencia y la responsabilidad. Sus subdimensiones son:

- Empoderamiento: Los empleados tienen la autoridad y la autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo.
- Orientación al Equipo: Se valora y promueve el trabajo colaborativo para alcanzar objetivos comunes.
- Desarrollo de Capacidades: La organización invierte en la capacitación y el crecimiento profesional continuo de su personal.

2. **Consistencia:** Refleja la existencia de un sistema de valores sólido, coherente y bien integrado que proporciona estabilidad y predictibilidad. Una cultura consistente genera coordinación e integración interna. Sus subdimensiones son:
 - **Valores Centrales:** Existe un conjunto claro y compartido de principios que guían el comportamiento.
 - **Acuerdo:** La organización logra consensos y resuelve conflictos de manera efectiva.
 - **Coordinación e Integración:** Las diferentes unidades y departamentos trabajan de manera alineada y sinérgica.

3. **Adaptabilidad:** Este rasgo mide la capacidad de la organización para percibir y responder a los cambios del entorno externo, satisfacer las necesidades del cliente y aprender de sus experiencias. Una cultura adaptable es ágil e innovadora. Sus subdimensiones son:
 - **Cambio Organizacional:** La organización es flexible y se adapta con facilidad a nuevas condiciones.
 - **Enfoque al Cliente:** Se escucha y responde a los clientes, tomando sus necesidades como una guía prioritaria.
 - **Aprendizaje Organizacional:** La organización promueve la experimentación, asume riesgos calculados y aprende de sus éxitos y fracasos.

4. **Misión:** Define el sentido de dirección y propósito a largo plazo de la organización. Una misión clara y compartida alinea los esfuerzos de todos los colaboradores hacia un objetivo común. Sus subdimensiones son:
 - **Dirección Estratégica:** Existe una visión clara del futuro y una estrategia definida para alcanzarla.
 - **Metas y Objetivos:** Los propósitos estratégicos se traducen en metas operativas claras y medibles.
 - **Visión:** La organización tiene una imagen inspiradora de lo que aspira a ser, que motiva a sus miembros

Teoría del Liderazgo Transformacional según Bass & Avolio (1994)

Bass y Avolio desarrollaron la teoría del liderazgo transformacional como una evolución del trabajo de Burn (1978), proponiendo que un líder transformacional no solo gestiona a las personas, sino que las inspira, las desarrolla y las transforma para así alcanzar un

desempeño superior. En esta ampliación conceptual, los autores destacan 4 componentes característicos de un líder transformacional:

- **Influencia idealizada:** Aquí los autores aseveran que un líder actúa de forma ética y profesional, ganándose el respeto y la confianza de sus seguidores.
- **Motivación inspiradora:** El líder debe transmitir una visión clara y motivadora del futuro, generando entusiasmo y compromiso colectivo.
- **Estimulación intelectual:** El líder debe incentivar a sus colaboradores a cuestionar lo establecido; es decir, fomentar la creatividad y la resolución de problemas.
- **Consideración individualizada:** El líder debe atender las necesidades específicas de cada colaborador, brindando un apoyo personalizado para su desarrollo.

Finalmente, los autores presentaron un instrumento de medición para diferentes estilos de liderazgo, en especial para el transformacional, transaccional y laissez-faire: MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire). Este instrumento presenta un formato que consiste en un cuestionario con ítems de tipo Likert (0 - 5) aplicado tanto a los líderes como los subordinados que evalúan los 4 componentes mencionados anteriormente.

Teoría del Desempeño laboral

Ching (2019) señala que, según Murphy (1989), el desempeño laboral se puede clasificar en cuatro categorías: conductas en tiempos de inactividad, como las tardanzas, faltas, etc; desempeño de tareas, criterios para medir el desarrollo de actividades que realiza el trabajador en base a sus funciones; conductas interpersonales, se establecen criterios para medir la capacidad de ayuda a los demás, trabajo en equipo y conductas prosociales; y por último, las conductas destructivas o peligrosas, se establecen criterios para medir cuán conforme está el trabajador con el reglamento interno de trabajo, si fomenta violencia dentro del centro laboral o si sustrae objetos de la empresa. Estas categorías describen diferentes aspectos del comportamiento de un empleado en el ámbito laboral.

Según los autores Aquino y Ontiveros (2019), en relación a los métodos de evaluación Chiavenato (2002), señalan tres tipos de métodos que permiten evaluar el desempeño del trabajador: la evaluación por competencias, la evaluación por objetivos o resultados y la evaluación de 360°.

Por otro lado, Villagrasa, Barrada, del Río y Koopmans (2019) mencionan el Cuestionario de Rendimiento Laboral Individual de Koopmans (2015), la cual es una escala de

18 ítems desarrollada en los Países Bajos para medir las tres dimensiones principales del desempeño laboral: desempeño de la tarea, desempeño contextual y comportamiento laboral contraproducente. Asimismo, en el estudio de Lara (2023) sobre el desempeño laboral en supermercados, menciona que empleó las mismas dimensiones para evaluar el desempeño laboral, lo cual refuerza la validez del enfoque adoptado en este estudio.

Descriptivos de los Ítems y Cargas Factoriales del Cuestionario de Desempeño Individual en el Trabajo

Ítem	M	DE	Asim.	Curt.	Tarea	Contextual / Contraprod.
1. Logré planificar mi trabajo de manera que lo terminé a tiempo	3.20	0.89	-1.22	1.59	.86	-.11 / -.02
2. Tuve en mente los resultados que necesitaba alcanzar	3.13	0.83	-0.93	1.09	.72	-.05 / -.04
3. Pude establecer mis prioridades	3.22	0.80	-1.00	1.56	.80	-.09 / -.03
4. Pude realizar mi trabajo de manera eficiente	3.27	0.80	-1.10	0.47	.76	-.05 / -.14
5. Administré bien mi tiempo	3.01	0.91	-1.14	0.50	.65	-.09 / -.04
6. Por iniciativa propia, comencé nuevas tareas cuando terminé las anteriores	2.74	0.84	-0.84	0.12	.05	.60 / -.09
7. Asumí tareas desafiantes cuando estaban disponibles	2.75	0.92	-0.84	0.01	.08	.59 / -.13
8. Me mantuve actualizado respecto a los conocimientos necesarios para mi trabajo	2.94	0.94	-0.93	0.16	.35	.41 / -.18
9. Trabajé en mejorar mis habilidades laborales	2.93	0.89	-0.94	0.16	.35	.47 / -.18
10. Propuse soluciones creativas a	2.45	0.96	-0.45	-0.43	.04	.66 / -.15

nuevos problemas						
11. Asumí responsabilidades adicionales	2.43	0.93	-0.45	-0.34	.04	.58 / -.10
12. Busqué constantemente nuevos desafíos en mi trabajo	2.31	1.05	-0.31	-0.72	.06	.83 / -.13
13. Participé activamente en reuniones y/o consultas	2.58	1.00	-0.67	-0.17	.04	.56 / -.07
14. Me quejé de problemas menores relacionados con el trabajo	1.43	0.73	1.76	2.70	-.10	-.04 / .70
15. Exageré los problemas en el trabajo más de lo que realmente eran	1.38	0.70	1.93	3.89	-.13	-.06 / .71
16. Me enfoqué en los aspectos negativos del trabajo en lugar de los positivos	1.47	0.74	1.51	2.09	-.10	-.10 / .70
17. Me quejé con colegas sobre los aspectos negativos de mi trabajo	1.54	0.77	1.24	1.34	-.09	-.13 / .63
18. Hablé con personas fuera de la organización sobre los aspectos negativos de mi trabajo	1.34	1.20	0.61	-0.65	-.04	-.02 / .59

Nota. M = media; DE = desviación estándar; Asim. = asimetría; Curt. = curtosis; Tarea = desempeño en tareas; Contextual = desempeño contextual; Contraprod. = conductas contraproducentes. Las cargas en negrita indican valores superiores a |.30|. Las cargas corresponden al modelo ESEM con dos pares de unidades correlacionadas (M3).

Fuente: Villagrasa et al. y Koopmans, 2019

2.1.1. Definición de variables

Cultura organizacional

La cultura organizacional según Schein (2010) es una secuencia de normas, creencias y valores construidos por un grupo de miembros para afrontar problemas de adaptación e integración que afectan e influyen en los empleados de una organización. Complementando esta definición, Denison (2012) define también a la cultura organizacional como creencias, protocolos y supuestos que están fuertemente arraigados en las organizaciones y que son compartidos por los miembros de una organización, los cuales refuerzan estos principios fundamentales. Por último, una definición más orgánica y humanista de Fahmi (2016) menciona que la cultura organizacional refleja un proceso similar al de un ser vivo que crece, cambia y se adapta continuamente. Esto puede entenderse como un conjunto de hábitos duraderos que influyen en la rutina laboral diaria y que actúan como un motor clave para elevar el desempeño tanto en empleados como en los líderes. Famhi (2016)

En este sentido, la cultura organizacional está fuertemente ligada al empleado de una organización y a la productividad o desempeño que este pueda tener. Tal como lo mencionan Akpa et al. (2019) la cultura y el desempeño organizacional mostraron que las compañías capaces de implementar su cultura de forma eficaz probablemente disfrutarán de un incremento en la productividad y la calidad de vida en el trabajo entre sus colaboradores.

Pathiranage et al. (2020) sostienen que la cultura organizacional tiene un fuerte impacto en el desempeño organizacional y por ello se recomienda a los directivos de empresas implementar una cultura organizacional efectiva para potenciar el desempeño de la empresa.

Por último, el modelo de Denison plantea que la cultura organizacional se estructura en cuatro dimensiones clave que sustentan su impacto en la efectividad empresarial. Estas dimensiones son: misión: la cual es entendida como la claridad del propósito y dirección estratégica; consistencia, que se relaciona con los valores compartidos y la coordinación interna; involucramiento, que refleja el compromiso y la participación activa de los colaboradores; y por último la adaptabilidad, vinculada a la capacidad de respuesta frente a los cambios del entorno. Dichas dimensiones permiten evaluar la solidez cultural de una organización y su influencia en el desempeño global (Denison, 2012).

Liderazgo transformacional

Según Mendoza y Ortiz (2006), el liderazgo transformacional estimula el desarrollo de la conciencia de los trabajadores, quienes se comprometen con el cumplimiento de la misión de la empresa y además el líder motiva al personal a ejecutar más de lo que ellos esperan estimulando el desarrollo de cada individuo y la transformación del colectivo (Bass, 1985).

Estudios sobre liderazgo han demostrado que las cualidades de personalidad y conducta son aspectos determinantes dentro de una organización (Meng y Berger, 2019; Hapsari, 2021) en la cual, los líderes son los encargados de manejar y gestionar dichas características para lograr un alto desempeño. Es así, como el liderazgo se convierte en una herramienta de gestión estratégica para mejorar la productividad y competitividad dentro de las organizaciones.

Mencionan Donoso y Benavides (2018) que un líder debe poseer ciertas características para lograr confianza y admiración dentro de un equipo de trabajo. Dichas características se basan en la confianza, empatía, comunicación, efectividad y credibilidad. Por último, demostrar valores que en su conjunto logren generar y mantener un ambiente organizacional que permita gestionar el desarrollo y desempeño laboral.

Otro enfoque más detallado indica que el liderazgo transformacional se compone de cuatro dimensiones fundamentales que explican cómo los líderes inspiran y motivan a sus colaboradores y equipos. Estas son: influencia idealizada, en la cual el líder actúa como modelo a seguir. Motivación inspiracional, el cual consiste en comunicar una visión clara y atractiva del futuro. Estimulación intelectual, donde se promueve la innovación y el pensamiento crítico; y finalmente consideración individualizada, que implica atender a las necesidades y desarrollo de cada colaborador. Dichos elementos fortalecen el compromiso y generan un entorno favorable al cambio y la mejora organizacional (Bass y Avolio, 1994).

Desempeño laboral

Según Chagray (2020) el desempeño laboral es la capacidad que tiene un miembro de una organización al momento en que éste produce una actividad con calidad y eficiencia. Esto se respalda con el concepto de Bautista (2020) y Pfeffer (2007) los cuales mencionan que el desempeño laboral permite la ejecución efectiva de actividades que conlleva al éxito de una empresa mediante acciones que llevan valor a una organización. Complementando dichas

referencias (Prasetyanintyas, 2022) menciona que en toda organización son necesarias personas con alto rendimiento para cumplir los objetivos establecidos y lograr una ventaja competitiva.

La medición del desempeño abarca más que el análisis financiero o contable o de mercado (Barradas et al., 2020). El desempeño organizacional ha sido el factor más importante para toda organización, ya sea con o sin fines de lucro. Para los gerentes ha sido fundamental conocer los factores que influyen en el desempeño de una organización para aprovecharlos al máximo y tomar las medidas adecuadas para implementarlos. (Akpa et al., 2021). El desempeño laboral suele entenderse como el conjunto de comportamientos de los empleados que influyen, ya sea de manera positiva o negativa, en el cumplimiento de los objetivos de la organización. (Virgiawan et al., 2021).

Otro estudio sugiere que el desempeño laboral ha sido conceptualizado como un constructo multidimensional que abarca tanto la ejecución de funciones formales como aspectos conductuales dentro de la organización. Según Bautista et al. (2020), se distinguen tres dimensiones principales: en primer lugar, el desempeño de tarea, el cual refiere al cumplimiento eficiente de las responsabilidades asignadas. El desempeño contextual, que considera comportamientos de apoyo, colaboración y compromiso más allá del rol formal; y por último las conductas laborales contraproducentes (CLC), entendidas como aquellas acciones que perjudican a la organización y sus integrantes. Este enfoque integral permite una evaluación más realista del rendimiento de los trabajadores.

2.2. Antecedentes de la investigación

➤ Antecedente 1

Título del estudio: Organizational Culture as a Mediator Motivation and Transformational Leadership on Employee Performance

Autor: Ade Riandi Virgiawan, Setyo Riyanto, Endri Endri

Año: 2021

Objetivo: Analizar cómo la motivación y el liderazgo transformacional influyen en el desempeño de los empleados del Ministerio de Obras Públicas y Vivienda Pública (PUPR) de Indonesia, considerando el papel mediador de la cultura organizacional

Metodología: Estudio cuantitativo de tipo explicativo. Se recolectaron datos mediante encuestas aplicadas a través de cuestionarios estructurados y se analizaron mediante Structural Equation Modeling (SEM) usando SmartPLS 3.0

Muestra: 120 servidores civiles del Ministerio de PUPR seleccionados mediante muestreo intencional (purposive sampling), centrados en actividades de planificación y sistemas de reporte

Resultados y conclusiones: La motivación influye positivamente y de manera significativa en el desempeño laboral (coef. 0.249; $p = 0.00$). El liderazgo transformacional también tiene un efecto positivo y significativo, aunque menor (coef. 0.110; $p = 0.011$). La cultura organizacional (especialmente el uso eficiente del tiempo) es un factor clave en el rendimiento y actúa como mediador entre las otras variables. Se recomienda que las organizaciones fortalezcan la motivación de los empleados y promuevan líderes que sirvan como ejemplo para maximizar el desempeño.

➤ **Antecedente 2**

Título del estudio: Organizational Culture, Transformational Leadership, and Work Motivation's Effect on ABA Kindergarten Teachers' Performance and OCB

Autor: Heru Nurhadi, Wibowo, Nurhadi, Slamet Haryanto

Año: 2022

Objetivo: Examinar los efectos de la cultura organizacional, el liderazgo transformacional y la motivación laboral sobre el desempeño y el comportamiento ciudadano organizacional (OCB) de las docentes de nivel inicial (jardines ABA) en Indonesia

Metodología: Estudio cuantitativo con enfoque explicativo. Se utilizó el método Partial Least Squares - Structural Equation Modeling (PLS-SEM) con ayuda del software SmartPLS 3.0 para analizar la relación entre las variables

Muestra: 135 profesoras de jardines infantiles ABA (TK ABA) en la región de Sleman, seleccionadas mediante muestreo de saturación (saturation sampling)

Resultados y conclusiones: La cultura organizacional, el liderazgo transformacional y la motivación laboral tienen un efecto positivo y significativo sobre el desempeño de las docentes. Esas mismas tres variables también afectan de manera positiva y significativa el OCB (comportamiento ciudadano organizacional). Además, se encontró que el desempeño de las docentes tiene un impacto positivo sobre su OCB. Se concluye que mejorar el entorno cultural, fomentar el liderazgo transformacional y fortalecer la motivación laboral contribuye a un mayor compromiso y conducta proactiva entre las docentes.

➤ **Antecedente 3**

Título del estudio: The Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on Employee Performance

Autor: Jeje Abdul Rojak, Sanaji, Andre Dwijanto Witjaksono, Anang Kistyanto

Año: 2024

Objetivo: Analizar la influencia del liderazgo transformacional y la cultura organizacional en el desempeño de los empleados en instituciones de educación superior.

Metodología: Investigación cuantitativa basada en encuestas aplicadas a personal universitario. Se utilizó regresión lineal múltiple, junto con pruebas de validez, confiabilidad, supuestos clásicos (normalidad, heterocedasticidad, autocorrelación, multicolinealidad), y pruebas estadísticas (t-test y F-test).

Muestra: 120 empleados de tres universidades en Surabaya, seleccionados mediante muestreo por criterio (purposive sampling).

Resultados y conclusiones: El liderazgo transformacional tiene un efecto positivo y significativo sobre el desempeño laboral del personal universitario. La cultura organizacional también tiene un impacto positivo y significativo en el desempeño de los empleados. Ambos factores explican conjuntamente el 55.4% de la variabilidad en el desempeño laboral. Se recomienda a las instituciones de educación superior que inviertan en el desarrollo del liderazgo transformacional y fomenten una cultura organizacional sólida para optimizar el rendimiento del personal.

➤ **Antecedente 4**

Título del estudio: The Influence of Transformational Leadership Style, Organizational Culture, and Compensation on Employee Performance with the Work Environment as Mediating Variable

Autor: Febryan Muhammad Thariq, Cindy Naomi Olivia Br. Silaban, Muhammad Arandi Manurung, Anita Maharani

Año: 2023

Objetivo: Analizar la influencia del liderazgo transformacional, la cultura organizacional y la compensación sobre el desempeño de los empleados, considerando el papel mediador del ambiente laboral.

Metodología: Estudio cuantitativo de tipo explicativo, con diseño transversal (cross-sectional). Los datos fueron recolectados a través de cuestionarios en línea y analizados con Partial Least Square–Structural Equation Modeling (PLS-SEM).

Muestra: 309 empleados de diversos sectores (principalmente de servicios) en Yakarta y alrededores, seleccionados mediante muestreo no probabilístico por conveniencia.

Resultados y conclusiones: El estudio evidenció que el liderazgo transformacional influye de manera positiva y significativa en el desempeño laboral, al igual que la cultura organizacional, que también mostró un efecto positivo y significativo. Asimismo, se encontró que el ambiente laboral media de forma relevante, manteniendo una relación positiva tanto con el liderazgo transformacional como con la cultura organizacional e influyendo directamente en el desempeño. En contraste, la compensación no presentó un efecto significativo sobre el desempeño. Por ello, los autores concluyeron que para potenciar el rendimiento de los empleados, las organizaciones deben priorizar el fortalecimiento del liderazgo transformacional, la cultura organizacional y un ambiente laboral favorable, ya que la compensación por sí sola no asegura una mejora en el desempeño.

2.3. Contexto de la investigación

En las organizaciones contemporáneas, el capital humano se ha convertido en un recurso estratégico vital, donde el desempeño laboral ya no sólo depende de las habilidades técnicas de los colaboradores, sino también de factores psicosociales como la cultura organizacional y los estilos de liderazgo. La cultura organizacional —entendida como el conjunto de valores, normas, creencias y prácticas compartidas que modelan el comportamiento dentro de una empresa— ejerce una influencia directa sobre la motivación, el compromiso y la satisfacción de los trabajadores, lo que se traduce en un mejor desempeño laboral (De la Rada et al., 2024).

Por otro lado, el liderazgo transformacional emerge como un estilo de dirección capaz de movilizar transformaciones positivas en los miembros de la organización: inspira, motiva, estimula la creatividad, atiende las necesidades individuales, y genera un sentido de compromiso con los objetivos organizacionales (Huaman et al., 2025; De la Rada et al., 2024). Estudios recientes en Perú han encontrado correlaciones positivas significativas entre liderazgo transformacional y desempeño laboral en distintos sectores como marketing, instituciones educativas y financieras, mostrando que la inspiración, motivación, estimulación intelectual e influencia idealizada tienen un impacto real en cómo los trabajadores desarrollan sus tareas (Huaman et al., 2025; Gato, 2025; De la Rada et al., 2024).

Además, investigaciones peruanas señalan que la cultura organizacional puede funcionar como mediadora en la relación entre liderazgo transformacional y desempeño laboral. En un estudio realizado en una institución militar, por ejemplo, se halló que la

dimensión de consideración individualizada del liderazgo transformacional se relaciona de forma significativa y positiva con la cultura organizacional, y que esta cultura mediaba parcialmente los efectos de liderazgo sobre desempeño laboral, aunque otras dimensiones como la estimulación intelectual, influencia idealizada e inspiración motivacional no mostraron una mediación significativa en ese contexto particular (De la Rada et al., 2024).

En el ámbito del sector seguros, al tratarse de un entorno competitivo, con alta exigencia regulatoria y necesidad de confianza frente al cliente, estos factores pueden cobrar aún mayor importancia. Las empresas de corredores de seguros requieren no sólo eficiencia operativa, sino también una cultura organizacional sólida que promueva valores como la ética, la transparencia, la colaboración y la orientación al cliente. Un liderazgo transformacional puede favorecer estos atributos, elevando la motivación de los agentes de seguros, su compromiso con la empresa y, por ende, su rendimiento individual y colectivo.

Para efectos de nuestra investigación, según fuente interna, la organización ha priorizado el desarrollo de programas y charlas enfocados en el liderazgo transformacional, alcanzando una participación del 94 % de los jefes en dichas capacitaciones. Este estilo de liderazgo se ha caracterizado por inspirar, motivar y guiar a los colaboradores hacia una visión compartida, fomentando la creatividad, la autonomía y el compromiso individual con los objetivos organizacionales. A diferencia del liderazgo transaccional, que se basa principalmente en recompensas y sanciones según el cumplimiento de tareas, el liderazgo transformacional promueve la confianza, el desarrollo personal y el sentido de propósito dentro del equipo (Northouse, 2022). Por ello, la decisión de concentrarse en el liderazgo transformacional responde a la necesidad de fortalecer la motivación intrínseca y el desempeño sostenible de los colaboradores, consolidando una cultura organizacional más participativa y orientada al crecimiento integral.

Por todo lo anterior, en Lima en 2025, resulta pertinente investigar cómo se presenta la cultura organizacional en empresas de corredores de seguros, qué grado de liderazgo transformacional existe, y cómo estas variables influyen en el desempeño laboral. Esta investigación permitirá identificar prácticas de liderazgo y elementos culturales que podrían potenciar la eficiencia, satisfacción y productividad de los colaboradores, con implicaciones para mejoras organizacionales concretas.

2.4. Hipótesis

2.4.1. Hipótesis General

Para Suwandi y Setyawan (2023), la cultura organizacional y el liderazgo transformacional ejercen una influencia significativa en el desempeño laboral de los colaboradores, ya que permiten alinear una visión clara y motivadora con un entorno de trabajo flexible y adaptable. Afirman que dicha combinación no solo impulsa el compromiso y la productividad del personal, sino que también fortalece la capacidad de la organización para responder a los cambios del entorno y mantener un rendimiento competitivo. En la investigación realizada por Halomoan et al. (2022), sus hallazgos mostraron que la cultura organizacional tiene un efecto positivo y significativo sobre el desempeño de los empleados. No obstante, evidenciaron que, de manera directa, el liderazgo transformacional puede tener un efecto positivo pero no significativo sobre el rendimiento de los trabajadores, es decir, en su contexto, con la satisfacción laboral esta sería significativa. Por otro lado, en el estudio realizado por Rojak et al. (2024), el liderazgo transformacional y la cultura organizacional influyen de manera significativa en el desempeño del personal en las instituciones de educación superior. Los autores aseveran que este liderazgo, gracias a su capacidad para inspirar, orientar con claridad y motivar, impacta directamente en el rendimiento de los colaboradores. De igual forma, una cultura organizacional sólida, caracterizada por un entorno laboral de apoyo, valores positivos y un alto nivel de compromiso, también potencia el desempeño del personal. Por lo que, en conjunto, concluyeron que ambos factores contribuyen de manera relevante al logro de un mejor rendimiento.

Por lo tanto, en base a lo mencionado anteriormente, se establece la siguiente hipótesis

HG: La cultura organizacional y el liderazgo transformacional influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa peruana corredora de seguros

2.4.2. Hipótesis Específicas

Hung et al. (2022) revelaron en su investigación que, la cultura organizacional influye de manera diferenciada en el desempeño laboral, ya que cada tipo de cultura genera condiciones específicas que impactan en cómo los trabajadores ejecutan sus funciones. En particular, una cultura jerárquica, caracterizada por la estructura, el orden y la estandarización de procesos,

mejora significativamente el desempeño de las tareas al ofrecer claridad en los roles y normas definidas. Para los autores, esta estabilidad organizacional facilita que los colaboradores cumplan con eficiencia sus responsabilidades, logrando resultados más consistentes y predecibles en el desempeño de sus tareas. Para Córdova (2021), el desempeño laboral no depende únicamente del esfuerzo individual, sino también de la cultura organizacional. Esta, al definir valores y normas compartidas, orienta la forma en que los trabajadores cumplen sus tareas, se comprometen con los objetivos y logran mejores resultados. Asimismo, Rakatu et al. (2022), en su investigación encontraron que, la cultura organizacional guarda una relación significativa con el desempeño de las tareas de los trabajadores. Una cultura positiva favorece que los colaboradores comprendan mejor sus funciones y las ejecuten con mayor eficacia, mientras que una cultura negativa afecta de manera adversa su rendimiento.

Por lo tanto, en base a lo mencionado anteriormente, se establece la siguiente hipótesis

H1: La cultura organizacional influyen significativamente en el desempeño de la tarea de los trabajadores de una empresa peruana corredora de seguros

En el estudio realizado por Hung et al. (2022) también concluyen que, ciertas dimensiones de la cultura organizacional, como las culturas de clan y adhocracia, favorecen el desempeño contextual al estimular la cooperación, la iniciativa y el apoyo mutuo entre los trabajadores. Esto implica que, más allá de cumplir con las tareas asignadas, los colaboradores desarrollan conductas extra rol (como la ayuda a sus compañeros, la disposición al cambio y la proactividad) fortaleciendo así el clima laboral y contribuyen al logro de los objetivos organizacionales. En la investigación por parte de Bhardwaj y Kalia (2020), evidenciaron que, la cultura organizacional impacta significativamente en el desempeño contextual de los trabajadores, pues una cultura basada en confianza, autonomía e innovación fomenta conductas “extra rol”, como la cooperación, iniciativa y creatividad, fortaleciendo el clima laboral y la capacidad de los trabajadores para afrontar retos. Mahamadou et al. (2020), por su parte en su estudio, sus resultados revelaron que la influencia positiva de la cultura organizacional sobre el desempeño laboral es más fuerte en el ámbito contextual que en el relacionado con las tareas.

Por lo tanto, en base a lo mencionado anteriormente, se establece la siguiente hipótesis

H2: La cultura organizacional influyen significativamente en el desempeño contextual de los trabajadores de una empresa peruana corredora de seguros

En la investigación realizada por Suharnomo (2022) en el contexto de pandemia de la Covid 19, pudo evidenciar que la cultura organizacional presenta un efecto negativo y significativo sobre el comportamiento laboral contraproducente de un trabajador. Esto significa que, en una cultura organizacional sólida, basada en valores, normas y principios éticos, reduce la probabilidad de que los trabajadores incurran en conductas contraproducentes. En otras palabras, es poco probable que surja la intención de adoptar conductas negativas en el trabajo. Por otro lado, Kisinyo et al. (2022), en los resultados de su estudio revelaron que la cultura organizacional tiene un efecto significativo sobre el comportamiento laboral contraproducente, esto es, que una cultura organizacional positiva contribuye a reducir la incidencia de dichas conductas, ya que fomenta la motivación, el compromiso y el sentido de responsabilidad en los trabajadores. Asimismo, en la investigación de Huang (2024) relacionada a los factores del entorno laboral, evidenció que la cultura organizacional tiene un impacto significativo en la reducción de comportamientos contraproducentes. Por lo que confirma que, una cultura organizacional positiva incide directamente en la conducta de los trabajadores, favoreciendo el desempeño y disminuyendo las actitudes negativas.

Por lo tanto, en base a lo mencionado anteriormente, se establece la siguiente hipótesis

H3: La cultura organizacional influyen significativamente en el comportamiento laboral contraproducente de los trabajadores de una empresa peruana corredora de seguros

El desempeño de la tarea hace referencia al nivel de efectividad con que un trabajador cumple las funciones principales de su puesto, considerando aspectos de calidad, cantidad, eficiencia y logro de objetivos. La literatura reciente evidencia que el liderazgo transformacional influye de manera directa e indirecta en este tipo de desempeño. López et al. (2024) señalan que el liderazgo transformacional mejora el rendimiento en equipos de ventas mediante mecanismos como el intercambio líder-miembro, la percepción de apoyo organizacional y el compromiso laboral. Asimismo, Vila et al. (2024) indican que la relación entre liderazgo transformacional y desempeño de la tarea se explica por características del trabajo, como la variedad y la relevancia de las funciones, y por el nivel de compromiso de los empleados. Por último, Saif et al. (2024) aportan evidencia de que este estilo de liderazgo

también potencia el desempeño de la tarea a través del impulso al intercambio de conocimientos entre colaboradores, que actúa como un mediador parcial de dicho efecto.

Por lo tanto, en base a lo mencionado anteriormente, se establece la siguiente hipótesis

H4: El liderazgo transformacional influyen significativamente en el desempeño de la tarea de los trabajadores de una empresa peruana corredora de seguros

Existe una relación directa en los trabajadores al momento de desempeñar una tarea cuando están bajo un liderazgo transformacional. Por ejemplo, Zaw y Takahashi (2022) demuestran que el liderazgo transformacional tiene un efecto positivo y significativo sobre el desempeño contextual, mediado por el compromiso laboral y moderado por la conciencia plena, lo cual indica que los trabajadores más comprometidos ejercen más comportamientos extra-rol que benefician al entorno organizacional. Además, investigaciones sobre trabajadores de múltiples sectores financieros encuentran que el liderazgo transformacional, al mejorar la justicia percibida y la motivación interna, incrementa significativamente el desempeño contextual, entendido como ayudar a compañeros, tener iniciativa personal y estar alineados con los valores organizacionales. (Huang et al., 2021). En el contexto de servicios públicos de países en desarrollo también se ha observado que los empleados bajo líderes transformacionales exhiben mayores niveles de desempeño contextual precisamente por su mayor compromiso y proactividad.

Por lo tanto, en base a lo mencionado anteriormente, se establece la siguiente hipótesis

H5: El liderazgo transformacional influyen significativamente en el desempeño contextual de los trabajadores de una empresa peruana corredora de seguros

Investigaciones más recientes demuestran que el liderazgo transformacional tiende a reducir los comportamientos contraproducentes, ya que mejora variables intermedias como el compromiso laboral, el clima ético y percepción de apoyo. Por ejemplo, Huang et al. (2021) demuestra que cuando los empleados perciben el liderazgo transformacional, se reducen comportamientos contraproducentes, debido al aumento del compromiso laboral. En otro estudio de una municipalidad en Irán, Akbari et al. (2025) se evidencia que el liderazgo transformacional tiene un efecto negativo sobre los comportamientos contraproducentes,

demostrando mayor reducción cuanto mayor sea el nivel jerárquico de gestión. Además, un artículo reciente de Walsh Medical Media (2024) aborda el liderazgo transformacional como un antídoto frente al comportamiento contraproducente, argumentando que uno de los caminos clave es el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y el clima de trabajo; cuando esto falla, los comportamientos contraproducentes tienden a aumentar.

Por lo tanto, en base a lo mencionado anteriormente, se establece la siguiente hipótesis

H6: El liderazgo transformacional influyen significativamente en el comportamiento laboral contraproducente de los trabajadores de una empresa peruana corredora de seguros

2.4.3. Enunciado de Hipótesis

Variable 1: Cultura Organizacional

- Dimensión 1: Involucramiento
- Dimensión 2: Consistencia
- Dimensión 3: Adaptabilidad
- Dimensión 4: Misión

Variable 2: Liderazgo Transformacional

- Dimensión 1: influencia idealizada
- Dimensión 2: Motivación inspiradora
- Dimensión 3: Estimulación Intelectual
- Dimensión 4: Consideración individualizada

Variable 3: Desempeño Laboral

- Dimensión 1: Desempeño de la tarea
- Dimensión 2: Desempeño contextual
- Dimensión 3: Comportamiento laboral contraproducente

En base a lo descrito previamente, se enuncian las siguientes hipótesis:

H1: La cultura organizacional influye significativamente en el desempeño de la tarea de los trabajadores de una empresa peruana corredora de seguros.

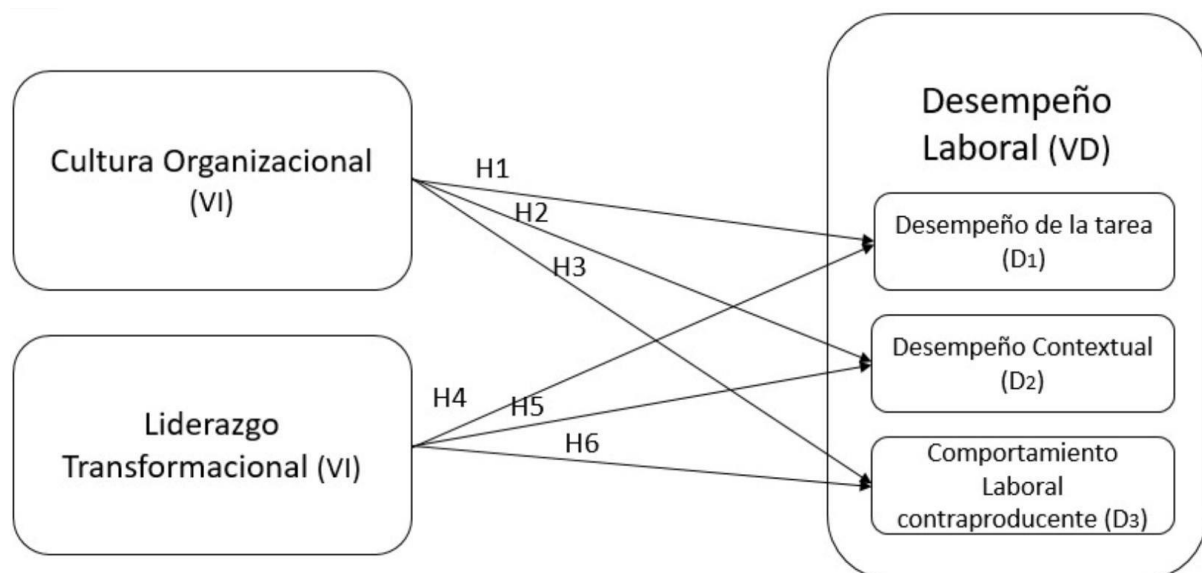
H2: La cultura organizacional influye significativamente en el desempeño contextual de los trabajadores de una empresa peruana corredora de seguros.

H3: La cultura organizacional influye significativamente en el comportamiento laboral contraproducente de los trabajadores de una empresa peruana corredora de seguros.

H4: El liderazgo transformacional influye significativamente en el desempeño de la tarea de los trabajadores de una empresa peruana corredora de seguros.

H5: El liderazgo transformacional influye significativamente en el desempeño contextual de los trabajadores de una empresa peruana corredora de seguros.

H6: El liderazgo transformacional influye significativamente en el comportamiento laboral contraproducente de los trabajadores de una empresa peruana corredora de seguros.



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Enfoque de la investigación

La investigación adoptará un enfoque cuantitativo, ya que buscará analizar la relación entre variables específicas mediante la recolección y análisis de datos numéricos obtenidos a través de encuestas.

3.2. Diseño de la investigación

Se trata de una investigación explicativa, ya que pretenderá determinar la influencia de la cultura organizacional y el liderazgo transformacional sobre el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa corredora de seguros en Perú.

3.3. Población y unidad de análisis

La población de estudio estará conformada por la totalidad de los trabajadores de la empresa Corredores de Seguros "SIAN S.A." (nombre ficticio utilizado para mantener la confidencialidad de la organización), ubicada en Lima Metropolitana. La selección de esta empresa se fundamenta en su accesibilidad y su caracterización como caso típico dentro del sector de corredores de seguros peruano, siendo una organización de tamaño mediano con una operación orientada tanto a clientes corporativos como individuales, lo que la convierte en un escenario idóneo para observar las dinámicas organizacionales objeto de estudio. La unidad de análisis la constituye cada uno de los trabajadores de los canales tradicionales y no tradicionales de la empresa, excluyendo al personal de gerencia general y directores de área, ya que el estudio se centra en la percepción de los trabajadores sobre el liderazgo de sus supervisores directos y la cultura organizacional que experimentan. Se estima que la población total es de aproximadamente 307 colaboradores, según información proporcionada por el área de Recursos Humanos de la empresa.

3.4. Muestra

Dado que la población total identificada es de 307 colaboradores, se optó por trabajar con una muestra representativa conformada por 174 participantes. La técnica de selección empleada fue no probabilística por conveniencia, atendiendo a la disponibilidad de los colaboradores durante el proceso de recolección de datos.

Esta decisión metodológica se justifica porque:

- Permite cubrir más de la mitad de la población total (56,7%), garantizando un nivel adecuado de representatividad.
- Facilita la aplicación del instrumento en un contexto con limitaciones logísticas y de tiempo.
- Mantiene una potencia estadística suficiente para los análisis planteados en el estudio.

En caso de que la tasa de respuesta efectiva no alcance el 100% de la muestra prevista, dicha situación se reconocerá como una limitación en el apartado correspondiente.

Para poder comprobar representatividad, se calculó si el tamaño de la muestra (n) es suficiente con respecto al tamaño de la población (N).

Fórmula clásica de muestra para población finita:

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

Donde:

- N = tamaño de la población
- Z = valor z según el nivel de confianza deseado
- p = proporción esperada (si no se conoce, se usa 0.5)
- $q = 1 - p$
- e = margen de error tolerable

Por lo tanto:

Para una población de 307 trabajadores, con 95% de confianza, 5% de margen de error y un $p = 0.5$:

$$n = \frac{307 \cdot (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{(307 - 1) \cdot (0.05)^2 + (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5} = 171$$

Se obtuvo un tamaño muestral de 171 participantes; sin embargo, se optó por trabajar con 174 encuestados, manteniendo así un nivel adecuado de representatividad estadística respecto a la población total.

No obstante, como ya se había mencionado, debido a limitaciones de tiempo y accesibilidad, la investigación adoptó un muestreo no probabilístico por conveniencia, seleccionando a los participantes de acuerdo con su disponibilidad y disposición para responder. Aun así, el tamaño muestral empleado conserva una relación proporcional y razonable con la población, permitiendo obtener resultados válidos y consistentes con los objetivos del estudio.

3.5. Método de recolección de datos

Se utilizará el método hipotético-deductivo, partiendo de teorías previas sobre las variables estudiadas y contrastándolas con los datos obtenidos empíricamente. La técnica principal será la encuesta estructurada.

Las variables a medir en esta investigación son las siguientes:

- Variable Independiente 1: Cultura organizacional
- Variable Independiente 2: Liderazgo transformacional
- Variable Dependiente: Desempeño laboral

El instrumento será un cuestionario autoadministrado, compuesto por tres secciones, adoptado a un modelo de medida reflectivo, donde los ítems son manifestaciones observables de sus constructos latentes correspondientes. (Cada dimensión contará con mínimo 3 ítems)

- **Cultura organizacional (basado en el modelo de Denison):** La elección de este modelo para la presente investigación se justifica por su capacidad para operacionalizar cuantitativamente la cultura a través de su instrumento, el Denison Organizational Culture Survey (DOCS), permitiendo establecer correlaciones estadísticas sólidas con variables de desempeño, como el liderazgo y el rendimiento laboral individual, que son el foco de este estudio. La extensa validación del modelo en diversos contextos culturales y sectores industriales, incluidos los servicios, garantiza la robustez y aplicabilidad de sus constructos (Denison, 2014). Se utilizará el Denison Organizational Culture Survey (DOCS) en su versión abreviada (Denison, 2000), que mide los cuatro rasgos y sus doce subdimensiones con una escala Likert de 5 puntos (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo).
- **Liderazgo transformacional (basado en el MLQ – Multifactor Leadership Questionnaire de Bass & Avolio):** Se empleará la versión correspondiente del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ Form 5X) (Bass & Avolio, 2004), la cual evalúa las cuatro dimensiones del liderazgo transformacional (Influencia Idealizada, Motivación Inspiradora, Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada) con una escala de frecuencia Likert de 4 puntos (0 = Nunca, 4 = Frecuentemente)
- **Desempeño laboral (Cuestionario de Rendimiento Laboral Individual de Koopmans):** Se aplicará el Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ)

desarrollado por Koopmans (2013), en su versión completa de 18 ítems, distribuidos en las dimensiones de Desempeño de Tarea (5 ítems), Desempeño Contextual (8 ítems) y Conducta Laboral Contraproducente (5 ítems). Se utilizará una escala de frecuencia Likert de 5 puntos.

Por lo tanto, para operacionalizar la variable de Cultura Organizacional, con el fin de garantizar la viabilidad de la aplicación del instrumento, se utilizará la versión abreviada y validada de 24 ítems del Denison Organizational Culture Survey (DOCS), desarrollada y psicométricamente sustentada por Denison et al. (2006). Este instrumento conciso ha demostrado mantener la confiabilidad y validez del modelo completo en diversos contextos organizacionales según los autores.

La variable Liderazgo Transformacional se medirá utilizando la versión corta del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5X), instrumento creado por Bass y Avolio (2004). Esta versión evaluará las cuatro dimensiones del liderazgo transformacional con 16 ítems, esto por la necesidad de equilibrar el rigor en la medición con la viabilidad de la aplicación del cuestionario en su conjunto.

Finalmente, la variable Desempeño Laboral se operacionalizará mediante el Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) en su versión completa de 18 ítems. Este cuestionario, desarrollado y validado por Koopmans (2013), permite una evaluación fiable y multidimensional del desempeño, abarcando las dimensiones de desempeño de tarea, desempeño contextual y conducta laboral contraproducente

3.6. Planteamiento del instrumento de medida

Para el procesamiento y contraste del modelo de investigación propuesto, se empleará la técnica de Ecuaciones Estructurales basada en Mínimos Cuadrados Parciales (PLS-SEM), utilizando el software SmartPLS 4. La elección de PLS-SEM se fundamenta en su idoneidad para modelos predictivos y complejos como el presente estudio.

Sarstedt, Hair et al. (2019) lo recomiendan ampliamente en investigación empresarial y de gestión por su capacidad predictiva y flexibilidad. Los autores enfatizan que "PLS-SEM se ha convertido en una herramienta estándar en la caja de herramientas de los investigadores"

Asimismo, Hair (2014) sostiene que, el uso de este modelo es particularmente útil "cuando el objetivo de la investigación es la teoría predictiva y la explicación de la varianza" y cuando se trabaja con modelos complejos, lo que va de acuerdo a nuestra investigación.

Del mismo modo, un estudio aplicado de Mikalef y Krogstie (2021) utilizó PLS-SEM para analizar el impacto de factores organizacionales (como la cultura y el liderazgo) en resultados de negocio, validando su idoneidad para preguntas de investigación similares a la que presentamos en esta investigación.

Por lo tanto, el análisis se realizaría en dos etapas:

a) Evaluación del Modelo de Medida (Measurement Model):

Esta etapa evaluará la validez y confiabilidad de los instrumentos de medición.

- **Fiabilidad Interna:** Se evaluará mediante el coeficiente Alpha de Cronbach (α) y la Confiabilidad Compuesta (CR). Valores superiores a 0.70 se considerarán aceptables (Hair, 2021).
- **Validez Convergente:** Se analizará mediante las Cargas Factoriales (λ) de los ítems (deben ser > 0.70) y la Varianza Media Extraída (AVE) de cada constructo (debe ser > 0.50) (Hair, 2021).
- **Validez Discriminante:** Se verificará mediante el Criterio de Fornell-Larcker, donde la raíz cuadrada de la AVE de cada constructo debe ser mayor que sus correlaciones con cualquier otro constructo.

b) Evaluación del Modelo Estructural (Structural Model):

Esta etapa probará las hipótesis de investigación.

- **Significancia de las Trayectorias (Path Coefficients):** Se evaluará mediante un procedimiento de bootstrapping (con 5000 submuestras) para determinar la significancia estadística (valores $t > 1.96$ para $p < 0.05$) de las relaciones planteadas en las hipótesis H1 a H6.
- **Capacidad Predictiva del Modelo:** Se examinará el coeficiente R² ajustado de las variables dependientes (Desempeño de la Tarea, Desempeño Contextual y

Comportamiento Contraproducente). Los valores de 0.25, 0.50 y 0.75 se interpretarán como débiles, moderados y sustanciales, respectivamente (Hair, 2021).

- **Relevancia Predictiva:** Se evaluará mediante el estadístico Q2. Los valores superiores a cero indicarán que el modelo tiene relevancia predictiva para una variable dependiente determinada.

La adopción de una metodología PLS-SEM constituirá una contribución metodológica en sí misma para el estudio del sector asegurador peruano, ya que permitirá un análisis más robusto e integral de las relaciones complejas entre los factores de gestión humana y el desempeño, superando las limitaciones de las técnicas de regresión tradicionales

4. Contribución esperada

La presente investigación busca proporcionar evidencia empírica clave para la gestión estratégica del talento humano en el sector de corredores peruano, demostrando cómo una cultura organizacional sólida y un liderazgo transformacional eficaz impactan directamente en el desempeño laboral. Esta contribución permitirá a la empresa intervenida diseñar políticas internas más efectivas, fortalecer su clima laboral y mejorar su productividad, convirtiéndose en un modelo replicable para otras organizaciones del sector servicios en contextos similares.

Asimismo, esta investigación pretende aportar a la literatura nacional sobre gestión del talento humano al contextualizar la influencia de la cultura organizacional y el liderazgo transformacional en un sector poco explorado como el de corredores de seguros en el Perú. De esta forma, no solo se fortalece la comprensión teórica del vínculo entre factores culturales, estilos de liderazgo y desempeño, sino que también se promueve la aplicación de modelos empíricamente validados en escenarios empresariales locales. La evidencia obtenida podrá servir de referencia para diseñar programas de desarrollo organizacional, capacitaciones gerenciales y políticas de recursos humanos basadas en un enfoque estratégico y sostenible.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

5. Conclusiones

5.1. Conclusiones Teóricas

En base al marco teórico y la problemática identificada en la empresa peruana de corredores de seguros objeto de estudio, se prevé una influencia conjunta esperada, es decir, se anticipa que la cultura organizacional y el liderazgo transformacional ejercerán una influencia significativa y complementaria sobre el desempeño laboral, explicando de manera conjunta más del 50% de su variabilidad, en línea con los hallazgos de Rojak et al. (2024) y Thariq et al. (2023). Además, se proyecta que el liderazgo transformacional mostrará una influencia más fuerte sobre el desempeño contextual (conductas extra-rol, ayuda a colegas, iniciativa), mientras que la cultura organizacional tendrá un impacto más marcado en la reducción del comportamiento contraproducente, conforme a lo documentado por Hung et al. (2022) y Huang (2024). Asimismo, se estima que la dimensión de consistencia de la cultura organizacional será la más influyente en la reducción de rotación y ausentismo, al proporcionar estabilidad y predictibilidad, mientras que la adaptabilidad favorecerá la capacidad de respuesta ante los cambios del mercado asegurador.

El modelo propuesto permitirá evidenciar que el liderazgo transformacional y la cultura organizacional no deben ser tratados como dimensiones aisladas, sino como variables interdependientes que, en conjunto, generan entornos laborales más participativos, innovadores y orientados al logro. Así, se amplía el marco teórico existente y se refuerza la pertinencia de incorporar estos enfoques dentro de la gestión moderna del talento humano.

5.2. Conclusiones Prácticas

Frente a los indicadores críticos identificados en la empresa, se podría prever una estrategia para la reducción de rotación; es decir, un fortalecimiento de la consideración individualizada (liderazgo) y el involucramiento (cultura) podría reducir la rotación del 9% actual hacia niveles cercanos al 5% en un plazo de 12-18 meses, al aumentar el compromiso organizacional. Respecto al ausentismo laboral, proyectamos que el desarrollo de la influencia idealizada del liderazgo y una cultura de misión clara contribuirían a disminuir el ausentismo

de 1.31 a menos de 1.0 días perdidos por colaborador/año, mediante el fortalecimiento del sentido de propósito.

Finalmente, en la recuperación de participación en Programas Culturales, la implementación de prácticas de motivación inspiradora y estimulación intelectual podría incrementar la participación en programas APECOSE del 31% actual al menos al 45% en el área de RR.HH., revitalizando el engagement organizacional.

En términos prácticos, los resultados previstos permitirán a la empresa estudiada desarrollar un sistema de gestión humana más integral, donde las prácticas de liderazgo y cultura organizacional se articulen estratégicamente con los objetivos corporativos. De esta manera, el estudio ofrecerá un sustento empírico para la toma de decisiones en materia de retención, motivación y desarrollo del personal, generando ventajas competitivas sostenibles y una mejora continua en los indicadores de desempeño laboral.

5.3. Conclusiones Metodológicas

Dentro de la validez instrumental esperada, fundamentamos que los instrumentos seleccionados (DOCS, MLQ, IWPQ) demostrarán adecuadas propiedades psicométricas en el contexto peruano, con coeficientes de fiabilidad superiores a 0.80, permitiendo su utilización futura en el sector asegurador. Además, esta investigación sentará las bases para el desarrollo de un modelo de gestión cultural-liderazgo específico para corredores de seguros peruanos, que podrá ser replicado en organizaciones similares del sector servicios.

Metodológicamente, la aplicación del modelo PLS-SEM y el uso de instrumentos validados internacionalmente constituyen un aporte significativo para futuras investigaciones en el ámbito organizacional peruano. Su replicabilidad en otros sectores de servicios o industrias permitirá contrastar los hallazgos y fortalecer la validez externa del modelo, promoviendo el desarrollo de un cuerpo de conocimiento más robusto sobre la relación entre cultura, liderazgo y desempeño laboral en contextos latinoamericanos.

Finalmente, resaltamos la importancia en mencionar que estas conclusiones se basan en las expectativas teóricas y la evidencia empírica previa, constituyendo predicciones

fundamentadas que deberán ser validadas mediante la implementación de la investigación propuesta y el análisis de los datos resultantes.

5.4. Recomendaciones

A partir del análisis realizado, se recomienda que las organizaciones, especialmente las del sector asegurador, fortalezcan de manera simultánea su cultura organizacional y su liderazgo transformacional, dado que ambas variables inciden directamente en el desempeño laboral y en la sostenibilidad del talento humano. Los resultados internos reflejan que, si bien la empresa ha alcanzado una participación del 94 % de sus jefes en programas de liderazgo y un incremento sostenido en actividades culturales, persisten indicadores como el aumento del ausentismo y la reducción en la permanencia promedio. Esto evidencia que los esfuerzos formativos aún no se han traducido plenamente en cambios conductuales ni en una mejora sostenida del desempeño. En ese sentido, se recomienda priorizar estrategias que integren la formación con la práctica, mediante mecanismos de seguimiento, programas de mentoría y evaluaciones continuas que permitan medir la aplicación efectiva del liderazgo transformacional en los equipos. Asimismo, se sugiere consolidar una cultura organizacional basada en la participación, coherencia y adaptabilidad, reforzando los valores compartidos, el reconocimiento del talento y el sentido de pertenencia. La combinación de estos factores puede generar un entorno más comprometido, innovador y orientado al logro de resultados sostenibles, disminuyendo los niveles de ausentismo y fortaleciendo la estabilidad laboral.

Del mismo modo, se propone que los resultados obtenidos en este estudio sirvan como referencia para otras empresas del sector y para futuras investigaciones académicas, fomentando el desarrollo de modelos integrales de gestión humana que vinculen liderazgo, cultura y desempeño. Replicar este tipo de análisis en distintos contextos permitirá generar evidencia comparativa, identificar patrones comunes y diseñar políticas organizacionales más efectivas que promuevan simultáneamente la productividad y el bienestar de los colaboradores en el largo plazo.

Finalmente, se recomienda que para la ejecución de la presente investigación se garantice una adecuada coordinación con la empresa seleccionada, a fin de asegurar la disponibilidad y participación voluntaria de los colaboradores durante la aplicación de los

instrumentos. Será igualmente importante realizar una validación piloto de los cuestionarios (DOCS, MLQ e IWPO) para confirmar su fiabilidad en el contexto organizacional peruano antes de su aplicación definitiva. Asimismo, se sugiere planificar un cronograma realista que contemple los tiempos de recolección y análisis de datos, así como resguardar la confidencialidad de la información obtenida. Por último, se aconseja retroalimentar los resultados a la empresa intervenida, con el propósito de potenciar la utilidad práctica del estudio y fortalecer futuras colaboraciones académicas.

Referencias bibliográficas

1. Akbari, M. H., & Gözen, A. (2022). The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview. *Journal of Industrial Policy and Technology Management*, 5(1), 109-121.
2. Akpa, V. O., Asikhia, O. U., & Nneji, N. E. (2021). Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International journal of advances in engineering and management*, 3(1), 361-372.
3. Aquino Ocares, M. A., & Ontiveros Sulluchuco, R. R. (2023). Mobbing y desempeño laboral en los trabajadores administrativos de la Universidad Peruana los Andes-2021.
4. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. sage.
5. Bautista, R., Cienfuegos, R., David, E.J. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de investigación Valor Agregado*, 7(1), 109-121. <https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>
6. Bhardwaj, B., & Kalia, N. (2021). Contextual and task performance: role of employee engagement and organizational culture in hospitality industry. *Vilakshan-XIMB Journal of Management*, 18(2), 187-201.
7. Butarbutar, P. H., Yusnita, N., & Herdiyana, H. (2022). The effect of organizational culture and transformational leadership on employee performance through job satisfaction. *Budapest International Research and Critics Institute Journal: Humanities and Social Sciences*, 5(4), 28999–29011. <https://doi.org/10.33258/birci.v5i4.7051>
8. Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana Editores.

9. Chagray, N. H., Ramos, S. E., Neri, A., Maguiña, R. M., Hidalgo, Y. N. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral, caso: empresa Lechera Peruana. *Revista Nacional de Administración*, 11(2), 21-29. <https://doi.org/10.22458/rna.v11i2.3297>
10. Ching Campos, G. A. (2019). Estrés y rendimiento laboral en la oficina de bienestar universitario de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión–Huacho 2018.
11. Daft, R. L., & Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional*.
12. De La Rada Avalos, C. L., Bejarano, M. A. G., Vaca, C. A. M., & López, G. R. V. (2024). Liderazgo transformacional y cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista de ciencias sociales*, 30(4), 431-446.
13. Denison, D. R. (2000). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons.
14. Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145–161. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173>
15. David, F. R. (2019). *Conceptos de administración estratégica*. https://todoproyecto.wordpress.com/wp-content/uploads/2020/10/conceptos_de_administracion_estrategica.pdf
16. David, F. R., & David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica* (15.ª ed.). Pearson.
17. Davila-Moran, R. C., & del Carmen Agüero-Corzo, E. (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.
18. Denison, D., Hooijberg, R., Lane, N., & Lief, C. (2012). *Leading culture change in global organizations: Aligning culture and strategy*. John Wiley & Sons.
19. Denison, D. R., Janovics, J., Young, J., & Cho, H. J. (2006). Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method. *International Journal of Organizational Analysis*, 14(4), 1-15.
20. Espinoza, J. J. C., Ardian, L. A. B., Ramos, S. E., Jordan, F. D. M. L., & Ayala, A. C. N. (2023). Programa de liderazgo transformacional y su impacto en la cultura organizacional: caso Municipalidad Provincial de Huaura (Perú). *Suma de Negocios*, 14(31), 95-101.
21. Fahmi, Irham. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta

22. García Ccahuana, P. B. (2023). Cultura organizacional y motivación laboral de servidores públicos en el Programa Integral Nacional para el Bienestar Familiar-Lima, 2021.
23. Gato Mayta, Y. H. (2025). La relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño laboral en el Banco de Crédito del Perú, agencia Tarma-Junín, 2024.
24. Guillermo Colca, A. E., & Lody Alex, R. F. (2023). Cultura organizacional y desempeño laboral en la empresa de transportes Expreso Nacional Cerro de Pasco SRL 2022.
25. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
26. Hair, J. F. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. sage.
27. Hapsari, D., Riyanto, S. & Endri, E. (2021). The Role of Transformational Leadership in Building Organizational Citizenship: The Civil Servants of Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 8(2), 595-604. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no2.0595>
28. Hernández, H. (2023). Liderazgo transformacional y desempeño organizacional en una Unidad de Gestión Educativa Local-Perú. *Gestionar: revista de empresa y gobierno*, 3(2), 7-16.
29. Huaman-Valle, A., Pacheco-Pumaleque, L., & Pacheco, A. (2025). Transformational leadership and job performance in the marketing sector companies of metropolitan lima. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(4), 217-224
30. Hung, Y. C., Su, T. C., & Lou, K. R. (2022). Impact of Organizational Culture on Individual Work Performance with National Culture of Cross-Strait Enterprises as a Moderator. *Sustainability*, 14, 6897.
31. Influence of managerial and workplace factors on counterproductive work behavior within private organizations. (2024). *Acta Scientiae*, 25(3), 85–92. <https://doi.org/10.57030/asci.25.3.as12>
32. Insurance Business. (2025). Gallagher reports growth as insurance market expands. <https://www.insurancebusinessmag.com/us/news/breaking-news/gallagher-reports-growth-as-insurance-market-expands-522857.aspx>
33. Kisinyo, J. A., Kimutai, G. K., & Omari, S. (2022). The relationship between organizational Culture and Counterproductive work behavior in public universities in

- Western Region, Kenya. *Global Journal of Human Resources Management*, 10(2), 1-11.
34. Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., De Vet, H. C. W., & Van der Beek, A. J. (2013). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6–28. <https://doi.org/10.1108/17410401311285273>
35. Lara, M. A. (2023). Determinantes del desempeño laboral en los supermercados de Santo Domingo, Ecuador. *Religación: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 8(36), 15.
36. López-Zapata, E., Torres-Vargas, Y., & Ortiz-Puentes, M. A. (2024). Transformational leadership and task performance: the mediating role of leader–member exchange, organizational support and work engagement. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*.
37. Meng, J., & Berger, B. K. (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review*, 45(1), 64-75. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.11.002>
38. Mendoza Torres, M. R., & Ortiz Riaga, C. (2003). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 14(1), 118–134. <https://www.redalyc.org/pdf/909/90900107.pdf>
39. Mikalef, P., & Krogstie, J. (2020). Examining the interplay between big data analytics and contextual factors in driving process innovation capabilities. *European Journal of Information Systems*, 29(3), 260-287.
40. Patiño-García, L. V., Ancajima, J. C. Z., Luján-Vera, P. E., Vilela, L. M. G., Camarena, R. A. A., Soto, I. V. A., & Juárez, R. S. (2023). Organizational Culture and Pedagogical Management in Peru. *HUMAN REVIEW. International Humanities Review/Revista Internacional de Humanidades*, 21(2), 259-267.
41. Prasetyaningtyas, S., Darmawan, A., Puhirta, B., & Kusmanto, D. (2022). Impact of Workload and Responsibility Load on Work Stress and Job Performance on Construction Projects During the Pandemic. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 20(1), 136–145. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2022.020.01.14>
42. Rahmatullah, A., Ramdansyah, A. D., Kambara, R., & Haryadi, D. (2022). Improving organizational performance with organizational culture and transformational leadership

- through intervening organizational commitment variables. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 3(2), 180-194.
43. Rakatu, V. L., Chandra, A. K., & Soma, M. K. (2022). Employee Engagement, Job Performance, Turnover Intention and Workplace Culture: A Comparative Study of Private and Public Sector Banks in Chhattisgarh. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 21(2).
 44. Ramírez-Torres, W. E. (2023). Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: una revisión bibliográfica. *INNOVA Research Journal*, 8(2), 83–106. <https://doi.org/10.33890/innova.v8.n2.2023.2234>
 45. Rizki, D. F. (2024). The Impact of Transformational Leadership and Organizational Culture on Employee Performance: Case Study in A Furniture Company. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting (DIJEFA)*, 5(4).
 46. Rojak, J. A., Sanaji, S., Witjaksono, A. D., & Kistyanto, A. (2024). The influence of transformational leadership and organizational culture on employee performance. *EDUKASIA Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 5(1), 977-990.
 47. Saif, N., Goh, G. G. G., Rubin, A., Shaheen, I., & Murtaza, M. (2024). Influence of transformational leadership on innovative work behavior and task performance of individuals: The mediating role of knowledge sharing. *Heliyon*, 10(11).
 48. Sandra, M., & Suharnomo, S. (2022). PENGARUH PERCEIVED ORGANIZATIONAL CULTURE TERHADAP COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIOR DENGAN ROLE INDIVIDUAL PERSONALITY NARCISSISM SEBAGAI VARIABEL MODERASI DI MASA PANDEMI COVID-19. *Diponegoro Journal of Management*, 11(3).
 49. Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J. H., Becker, J. M., & Ringle, C. M. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal*, 27 (3), 197–211.
 50. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
 51. Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2025). Información financiera de corredores de seguros. https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaSistemaFinancieroResultados.aspx?c=S-326

52. Suwandi, E., & Setyawan, A. (2024). Organizational Performance in Batam's Food Industry: The Mediating Role of Organizational Culture. *Int. J. Econ. Dev. Res*, 5(2), 2024-1185.
53. Thariq, F. M., Silaban, C. N. O., Manurung, M. A., & Maharani, A. (2023). The influence of transformational leadership style, organizational culture, and compensation on employee performance with the work environment as mediating variable. *Migration Letters: An International Journal of Migration Studies*, 20(S8), 401–409. <https://doi.org/10.59670/ml.v20iS8.4617>
54. Tulcanaza-Prieto, A. B., Aguilar-Rodríguez, I. E., & Artieda, C. (2021). Organizational culture and corporate performance in the ecuadorian environment. *Administrative Sciences*, 11(4), 132.
55. Vila-Vázquez, G., Castro-Casal, C., García-Chas, R., & Álvarez-Pérez, D. (2024). How transformational leadership shapes employee task performance? A sequential mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*.
56. Vizano, N. A., Sutawidjaya, A. H., & Endri, E. (2021). The effect of compensation and career on turnover intention: evidence from Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 471-478.
57. Virgiawan, A. R., Riyanto, S., & Endri, E. (2021). Organizational culture as a mediator motivation and transformational leadership on employee performance. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(3), 67-79.
58. Zaw, P. P., & Takahashi, Y. (2022). *Effect of Transformational Leadership on Contextual Performance Mediated by Work Engagement and Moderated by Mindful Awareness*. *Merits*, 2(4), 241-257.
59. Huang, S.-Y. B., et al. (2021). *Transformational Leadership, Ethical Leadership, and Participative Leadership in Predicting Counterproductive Work Behaviors: Evidence from Financial Technology Firms*. *Frontiers in Psychology*, 12.
60. Akbari, M., Omrane, A., Nikookar-Gohari, H., & Ranji, E. (2025). *The impact of transformational leadership on CWBs (Counterproductive Work Behaviours) and talent management, moderated by management level in a developing country*. *Transnational Corporations Review*.
61. *Transformational Leadership — Antidote to Employee Counterproductive Work Behaviour (CWB)*. (2024). Walsh Medical Media.

62. *Transactional vs. Transformation leadership*. (s/f). Psu.edu. Recuperado el 29 de octubre de 2025, de https://sites.psu.edu/leadership/2022/04/03/transactional-vs-transformation-leadership/?utm_source=chatgpt.com
63. Wang, J., 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>

Anexo 1: Tabla de Operacionalización de Variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems sugeridos	Escala
Cultura Organizacional	Involucramiento	Empoderamiento, Trabajo en equipo, Desarrollo de capacidades	Compromiso y participación en decisiones	Likert 1–5 (acuerdo)
Cultura Organizacional	Consistencia	Valores centrales, Acuerdo, Coordinación e integración	Claridad de valores, acuerdos y coordinación interna	Likert 1–5 (acuerdo)
Cultura Organizacional	Adaptabilidad	Cambio, Aprendizaje organizacional, Enfoque al cliente	Capacidad de innovación y orientación al cliente	Likert 1–5 (acuerdo)
Cultura Organizacional	Misión	Dirección estratégica, Metas y objetivos, Visión	Conocimiento de misión y metas	Likert 1–5 (acuerdo)
Liderazgo Transformacional	Influencia idealizada	Conducta ética, confianza, ejemplo	Inspirar respeto y confianza	Likert 1–5 (frecuencia adaptada)
Liderazgo Transformacional	Motivación inspiradora	Visión, entusiasmo, motivación colectiva	Genera entusiasmo y compromiso	Likert 1–5

Liderazgo Transformacional	Estimulación intelectual	Innovación, cuestionamiento, resolución creativa	Promueve innovación y cuestiona supuestos	Likert 1–5
Liderazgo Transformacional	Consideración individualizada	Atención personal, coaching, desarrollo	Apoya necesidades individuales	Likert 1–5
Desempeño Laboral	Desempeño de tarea	Cumplimiento de objetivos, calidad de trabajo	Ejecuta tareas asignadas correctamente	Likert 1–5 (frecuencia)
Desempeño Laboral	Desempeño contextual	Iniciativa, cooperación, flexibilidad	Comportamientos extra-rol y apoyo a colegas	Likert 1–5 (frecuencia)
Desempeño Laboral	Conducta laboral contraproducente (CLC)	Ausentismo, errores, conflictos	Acciones que afectan negativamente el trabajo	Likert 1–5 (frecuencia, invertidos)

Anexo 2: Cuestionario

1. CULTURA ORGANIZACIONAL: Denison Organizacional Culture Survey (DOCS) - Versión Abreviada

Una de las versiones abreviadas más citadas es la de **Denison, Janovics, Young, y Cho (2006)**, que consta de **24 ítems** (2 ítems por cada una de las 12 subdimensiones).

Escala: 1 = Totalmente en desacuerdo, 2 = En desacuerdo, 3 = Neutral, 4 = De acuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo

Involucramiento:

1. En la empresa se escuchan las opiniones de la mayoría de los empleados. (Empoderamiento)
2. Las decisiones generalmente se toman en el nivel donde está la mejor información. (Empoderamiento)
3. La mayoría de los equipos de la empresa tienen las habilidades necesarias para cumplir su trabajo. (Orientación al equipo)
4. La cooperación y colaboración entre los diferentes equipos se fomenta activamente. (Orientación al equipo)
5. En nuestra empresa, se asume que los empleados se mantendrán actualizados con las nuevas habilidades necesarias para su trabajo. (Desarrollo de capacidades)
6. El desarrollo continuo de las habilidades de los empleados es una prioridad en esta empresa. (Desarrollo de capacidades)

Consistencia:

7. Los líderes y managers "predican con el ejemplo". (Valores centrales)
8. Existe un conjunto claro de valores que guía la forma en que hacemos las actividades laborales. (Valores centrales)
9. Cuando surge un conflicto, trabajamos para llegar a soluciones en las que todos ganan. (Acuerdo)
10. Las personas en esta empresa son capaces de resolver diferencias y llegar a acuerdos. (Acuerdo)
11. Existe una buena coordinación entre todas las partes de la empresa. (Coordinación e Integración)
12. Trabajar a través de los límites departamentales es una característica de esta empresa. (*Coordinación e Integración*)

Adaptabilidad:

13. Generalmente aceptamos el cambio como una parte normal de la empresa. (*Cambio organizacional*)
14. La empresa es muy flexible y puede adaptarse rápidamente a nuevas condiciones. (*Cambio organizacional*)
15. Escuchamos atentamente las opiniones de quienes utilizan nuestros servicios. (*Enfoque al cliente*)
16. Los comentarios de los clientes influyen directamente en nuestras decisiones. (*Enfoque al cliente*)
17. En esta empresa, aprendemos de nuestros errores. (*Aprendizaje organizacional*)
18. La innovación y la asunción de riesgos calculados son valoradas y recompensadas en esta empresa. (*Aprendizaje organizacional*)

Misión:

19. La empresa tiene una misión clara que da dirección y significado a nuestro trabajo. (*Dirección estratégica*)
20. Existe una estrategia a largo plazo que le da dirección y significado a nuestro trabajo. (*Dirección estratégica*)
21. Formulamos objetivos específicos que nos ayudan a llevar a cabo nuestra misión. (*Metas y objetivos*)
22. Los objetivos del servicio brindado están impulsados por la misión de la empresa. (*Metas y objetivos*)
23. Existe una visión compartida de cómo será la empresa en el futuro. (*Visión*)
24. Los líderes de la empresa tienen una visión a largo plazo.

2. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL: MLQ 5X - Versión Corta (16 ítems)

La versión corta del MLQ 5X suele medir los 4 factores de liderazgo transformacional con 4 ítems cada uno, usando los ítems con cargas factoriales más altas.

Escala: 0 = Nunca, 1 = Rara vez, 2 = A veces, 3 = Frecuentemente, 4 = Siempre

Influencia Idealizada (Atributos):

1. Mi líder instaura orgullo en mí por ser parte de la empresa.
2. Mi líder actúa de manera que genera mi respeto.

Influencia Idealizada (Comportamiento):

3. Mi líder habla de sus valores y creencias más importantes.
4. Mi líder enfatiza la importancia de tener un sentido de misión colectiva.

Motivación Inspiradora:

5. Mi líder expresa optimismo sobre el futuro.
6. Mi líder genera entusiasmo en el equipo por los proyectos.
7. Mi líder articula una visión convincente del futuro.
8. Mi líder refuerza el entusiasmo por la misión.

Estimulación Intelectual:

9. Mi líder busca perspectivas diferentes al resolver problemas.
10. Mi líder me hace repensar ideas que nunca había cuestionado.
11. Mi líder sugiere nuevas formas de ver cómo completar las tareas asignadas.
12. Mi líder plantea preguntas que hacen reflexionar.

Consideración Individualizada:

13. Mi líder me ayuda a desarrollar mis fortalezas.
14. Mi líder pasa tiempo enseñando y orientándome.
15. Mi líder trata a mí y a otros como individuos con necesidades únicas.
16. Mi líder considera que yo tengo diferentes necesidades, habilidades y aspiraciones.

3. DESEMPEÑO LABORAL: IWPQ - Versión Estándar (18 ítems)

La versión estándar del IWPQ de Koopmans et al. (2013) ya es concisa y no necesita un abreviado. Usa los **18 ítems**.

Escala: 1 = Nunca, 2 = Rara vez, 3 = A veces, 4 = Frecuentemente, 5 = Siempre

Desempeño de Tarea (5 ítems):

1. Pude realizar mis tareas laborales centrales de forma eficiente.
2. Pude planificar mi trabajo de forma que lo terminara a tiempo.
3. Mantuve una buena calidad en mi trabajo.
4. Realicé bien las tareas que se esperaban de mí.
5. Terminé mi trabajo a tiempo.

Desempeño Contextual (8 ítems):

6. Tomé iniciativa en mi trabajo.
7. Trabajé con entusiasmo, incluso cuando las cosas no iban bien.
8. Busqué nuevas oportunidades de trabajo por mí mismo.
9. Trabajé con precisión.
10. Colaboré voluntariamente con mis colegas si necesitaban ayuda.
11. Ayudé voluntariamente a mis nuevos colegas a integrarse.
12. Asistí voluntariamente a mis colegas que tenían exceso de trabajo.
13. Invirtió tiempo en escuchar los problemas de sus colegas.

Conducta Laboral Contraproducente (5 ítems):

14. Perdió tiempo en el trabajo.
15. Habló mal de su empresa o de sus colegas de trabajo.
16. Hizo pausas más largas de las permitidas.
17. Se quejó innecesariamente en el trabajo sobre asuntos sin importancia.
18. Intentó hacer menos trabajo del que podría haber hecho.

Por lo tanto, en resumen, de la Longitud de la Encuesta:

- **Cultura (Denison):** 24 ítems
- **Liderazgo (MLQ):** 16 ítems
- **Desempeño (IWPQ):** 18 ítems
- **Total: 58 ítems.** Una longitud muy manejable para los encuestados.