



UNIVERSIDAD ESAN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

**La influencia de la motivación y el liderazgo transformacional en el desempeño de los empleados administrativos mediada por la cultura organizacional de una universidad privada de Lima Metropolitana**

Trabajo de Suficiencia Profesional presentado en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el título profesional de Licenciado en Administración y Marketing

**AUTORES**

Aguilar Curitomay, Lady Victoria Litelantes  
Cajas Santamaria, Gely Rosita  
Pinedo Tapia, Catherine Lizet

**ASESOR**

Gonzales Lopez, Rolando Alberto

ORCID N°0009-0003-6996-6559

Octubre, 2025

# Trabajo de Suficiencia Profesional • Aguilar, Cajas Pinedo.docx

## INFORME DE ORIGINALIDAD



## FUENTES PRIMARIAS



Excluir citas      Activo      Excluir coincidencias      < 1%

Excluir bibliografía      Activo

## Índice de contenido

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>10</b>
1.1. Descripción de la situación problemática.....	10
1.2. Formulación del Problema .....	13
1.2.1 Problema General.....	13
1.2.2 Problemas Específicos.....	13
1.3. Objetivos .....	13
1.3.1 Objetivo General .....	13
1.3.2 Objetivos Específicos.....	13
1.4. Justificación de la Investigación.....	14
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
2.1 Bases Teóricas .....	15
2.1.1 Cultura Organizacional.....	15
2.1.2 Motivación Laboral.....	27
2.1.3 Liderazgo Transformacional .....	33
2.1.4 Desempeño Laboral .....	44
2.1.5 Modelo de Investigación .....	51
2.2 Antecedentes de la Investigación .....	52
1.4.1. Antecedente 1.....	53
1.4.2. Antecedente 2.....	54
1.4.3. Antecedente 3.....	56
2.3 Contexto de la Investigación .....	58
2.4 Hipótesis.....	60
2.4.1 Hipótesis General.....	60
2.4.2 Hipótesis Específicas.....	61
<b>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>63</b>
3.1 Diseño de la Investigación.....	63
3.2 Población y Muestra.....	64

3.2.1 Población Objetivo.....	64
3.2.2 Tamaño de la Muestra.....	65
3.2.3 Método de Recolección de Datos.....	66
3.2.4 Instrumento de Medición .....	66
3.3 Método de Análisis de Datos.....	67
<b>CAPÍTULO IV: DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN.....</b>	<b>68</b>
4.1 Aportes Teóricos .....	68
4.2 Aportes Prácticos.....	69
<b>CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>70</b>
Conclusiones .....	70
Recomendaciones.....	71
Limitaciones.....	72
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>73</b>
<b>7. ANEXOS .....</b>	<b>87</b>

## Índice de figuras

<b>Figura 1. Modelo de Investigación.....</b>	<b>52</b>
<b>Figura 2. Modelo de Investigación del Antecedente 1.....</b>	<b>54</b>
<b>Figura 3. Modelo de Investigación del Antecedente 2.....</b>	<b>55</b>
<b>Figura 4. Modelo de Investigación del Antecedente 3.....</b>	<b>57</b>

## Índice de anexos

<b>Anexo 1. Matriz de Consistencia.....</b>	<b>87</b>
<b>Anexo 2. Matriz de Operacionalización .....</b>	<b>91</b>
<b>Anexo 3. Validación de Expertos .....</b>	<b>96</b>

## RESUMEN

El presente trabajo examina cómo la cultura organizacional actúa como un elemento mediador en la interacción entre la motivación, el liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los trabajadores pertenecientes al sector de educación superior privada en Lima Metropolitana. La investigación parte del supuesto de que, aunque tanto la motivación como el liderazgo constituyen factores determinantes en el rendimiento del personal, su impacto real depende en gran medida del entorno cultural en el que se desarrollan. En un escenario cada vez más competitivo, donde la excelencia académica y la sostenibilidad de las instituciones descansan sobre la gestión del talento humano, comprender las interrelaciones entre estos componentes resulta esencial. La carencia de una cultura organizacional sólida puede debilitar tanto las acciones de liderazgo como el impulso motivacional de los colaboradores, generando consecuencias negativas en la calidad del servicio educativo. En consecuencia, esta investigación propone un modelo explicativo que no solo valide las conexiones directas entre las variables, sino que también profundice en el papel de la cultura como un elemento integrador capaz de convertir las estrategias de liderazgo y la motivación interna en un desempeño laboral sobresaliente y sostenible.

**Palabras clave:** Motivación, liderazgo transformacional, cultura organizacional, desempeño laboral

## ABSTRACT

Focusing on the private higher education sector in Metropolitan Lima, this research investigates the extent to which organizational culture mediates the influence of motivation and transformational leadership on employee performance. The central premise is that the impact of leadership and motivation on performance is not direct, but is instead filtered through, and contingent upon, the prevailing cultural environment of the institution.

Consequently, the study proposes and tests an explanatory model that positions organizational culture as the essential catalyst that translates leadership and motivational inputs into enhanced, sustainable employee performance.

**Keywords:** Motivation, transformational leadership, organizational culture, job performance.

## INTRODUCCIÓN

En el entorno cambiante y altamente competitivo de la educación superior privada en Lima Metropolitana, las instituciones afrontan el desafío constante de mantener su calidad académica y garantizar su sostenibilidad. Este contexto, caracterizado por la rápida evolución de las metodologías educativas y la creciente exigencia por parte de los estudiantes y la sociedad, evidencia que el recurso humano constituye la base esencial del éxito institucional. El desempeño tanto del cuerpo docente como del personal administrativo no solo define la excelencia académica, sino que también influye directamente en la productividad, la eficiencia operativa y la imagen pública de la universidad.

Aun cuando la motivación laboral y el liderazgo transformacional son ampliamente reconocidos como factores determinantes del rendimiento organizacional, persiste una brecha entre las estrategias aplicadas y los resultados alcanzados. La literatura científica respalda el impacto positivo de un liderazgo inspirador y de colaboradores motivados; sin embargo, su influencia no siempre se manifiesta de forma lineal ni uniforme. Esta variabilidad sugiere la presencia de un elemento contextual que condiciona la fuerza de dichas relaciones.

En este marco, la presente investigación propone que la cultura organizacional constituye ese elemento articulador capaz de potenciar o atenuar los efectos del liderazgo y la motivación sobre el desempeño laboral. Entendida como el conjunto de valores, principios, normas y prácticas compartidas dentro de la institución, la cultura actúa como el eje invisible que guía las conductas y orienta las decisiones colectivas. Una cultura institucional coherente con los objetivos estratégicos puede fortalecer los vínculos entre las personas y los propósitos organizacionales, generando una dinámica de mejora continua; mientras que una cultura fragmentada o débil tiende a obstaculizar los esfuerzos de liderazgo y disminuir la motivación del personal.

Por consiguiente, este estudio se orienta a examinar la función mediadora de la cultura organizacional en la relación entre liderazgo transformacional, motivación laboral y desempeño, dentro del contexto de las universidades privadas de Lima Metropolitana. Con ello, se busca aportar una perspectiva integral que facilite a los directivos y gestores educativos el diseño de estrategias más efectivas de gestión del talento, bajo la premisa de que alcanzar un desempeño institucional sobresaliente requiere, en primer lugar, el fortalecimiento de una cultura organizacional sólida y coherente.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. Descripción de la situación problemática**

En la actualidad, las organizaciones enfrentan un entorno caracterizado por transformaciones constantes en los ámbitos tecnológico, social y laboral, lo que exige estructuras más flexibles y adaptables. En este contexto, el desempeño de los empleados constituye un factor esencial para el logro de los objetivos institucionales, siendo la motivación y el liderazgo elementos determinantes que influyen directamente en la productividad, la satisfacción y el compromiso organizacional (Chiavenato, 2020; Robbins & Judge, 2019).

Desde una perspectiva motivacional, el rendimiento laboral mejora cuando las instituciones fomentan entornos que promueven la autonomía, el reconocimiento y la participación activa de los colaboradores. De acuerdo con la Teoría de la Autodeterminación, la motivación se sustenta en la satisfacción de tres necesidades psicológicas básicas: autonomía, competencia y relación, las cuales permiten que las personas actúen de forma voluntaria y comprometida (Deci & Ryan, 2000). Así, la motivación no depende únicamente de recompensas económicas, sino también de factores intrínsecos vinculados con la identificación y el sentido de pertenencia hacia la organización (Robbins & Judge, 2019).

Por su parte, el liderazgo transformacional se reconoce como un estilo de dirección eficaz para estimular la implicación y el compromiso de los trabajadores. Este enfoque, propuesto por Bass y Riggio (2006), se centra en inspirar, motivar y desarrollar las capacidades del personal, promoviendo un entorno de trabajo orientado a la innovación y la mejora continua. Los líderes transformacionales son capaces de alinear los objetivos individuales con los institucionales, generando un impacto positivo en la actitud y desempeño de los empleados (Northouse, 2021).

En este marco, la cultura organizacional cumple un papel mediador fundamental al influir en la manera en que la motivación y el liderazgo se expresan dentro de las instituciones. Schein (2017) sostiene que los valores, creencias y supuestos compartidos por los miembros de una organización moldean su comportamiento y definen los patrones de interacción. Cuando la cultura organizacional promueve la confianza, la comunicación y el reconocimiento, los efectos del liderazgo transformacional tienden a potenciarse, fortaleciendo la motivación y el compromiso laboral (Hofstede, 2011).

En el contexto latinoamericano, las instituciones de educación superior enfrentan desafíos asociados a la expansión de la matrícula, la calidad educativa y la gestión administrativa. La UNESCO (2023) señala que la región requiere fortalecer su liderazgo institucional y su cultura organizacional para responder a las demandas del entorno educativo. En esta línea, Pedraja-Rejas et al. (2020) destacan que la cultura organizacional y el liderazgo son factores determinantes en la calidad de la educación superior, dado que influyen directamente en la eficacia de la gestión universitaria.

En el caso peruano, las reformas impulsadas por la Ley Universitaria N.º 30220 y las políticas de licenciamiento promovidas por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) han generado un proceso de modernización institucional. Sin embargo, estas transformaciones también han evidenciado debilidades en aspectos relacionados con la motivación y el compromiso del personal administrativo (Ministerio de Educación [MINEDU], 2023). De acuerdo con un informe reciente, el 57 % de los trabajadores peruanos no se sienten motivados en sus centros de trabajo, mientras que el 93 % manifestó su intención de cambiar de empleo debido a la falta de motivación (La República, 2024).

Estudios recientes realizados en el país muestran que la cultura organizacional influye significativamente en el compromiso y desempeño de los trabajadores. Laoyza Chacara et al.

(2023) evidencian que una cultura organizacional sólida promueve el sentido de pertenencia y la identificación con los objetivos institucionales, mientras que entornos laborales poco cohesionados tienden a reducir la motivación y el rendimiento. Asimismo, Juárez y Limache (2020) sostienen que los estilos de liderazgo aplicados por los directivos universitarios del sur del Perú se relacionan estrechamente con la gestión organizacional y la satisfacción del personal.

En las universidades privadas de Lima Metropolitana, esta situación se intensifica debido a las elevadas exigencias administrativas, los procesos de cambio organizacional y la presión por la eficiencia. En tales contextos, la interacción entre motivación, liderazgo transformacional y cultura organizacional adquiere especial relevancia, ya que de su adecuada articulación depende el desempeño del personal y, por ende, la calidad del servicio educativo.

Por lo tanto, la relación entre estas tres variables representa un eje estratégico para fortalecer la gestión del talento humano dentro de las instituciones universitarias. La falta de coherencia entre los objetivos institucionales y las condiciones laborales reales puede generar desmotivación, rotación y disminución del rendimiento. En este sentido, analizar cómo la cultura organizacional actúa como variable mediadora entre la motivación y el liderazgo transformacional permite comprender de qué manera estos factores inciden en el desempeño del personal administrativo. El presente estudio se orienta, por tanto, a generar evidencia que contribuya al fortalecimiento de la gestión institucional y al bienestar del capital humano en las universidades privadas de Lima Metropolitana.

## **1.2. Formulación del Problema**

### **1.2.1 Problema General**

¿Cuál es la influencia de la motivación y el liderazgo transformacional en el desempeño de los empleados administrativos mediada por la cultura organizacional de una universidad privada de Lima Metropolitana?

### **1.2.2 Problemas Específicos**

¿Cuál es la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los empleados administrativos de una universidad privada de Lima Metropolitana?

¿Cuál es la influencia del liderazgo transformacional en el desempeño laboral de los empleados administrativos de una universidad privada de Lima Metropolitana?

¿Cuál es la influencia de la motivación en el desempeño laboral de los empleados administrativos de una universidad privada de Lima Metropolitana?

¿Cuál es la influencia de la motivación en la cultura organizacional de los empleados administrativos de una universidad privada de Lima Metropolitana?

¿Cuál es la influencia del liderazgo transformacional en la cultura organizacional de los empleados administrativos de una universidad privada de Lima Metropolitana?

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo General**

Determinar influencia de la motivación y el liderazgo transformacional en el desempeño de los empleados administrativos mediada por la cultura organizacional de una universidad privada de Lima Metropolitana.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

Determinar la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los empleados de una universidad privada de Lima Metropolitana.

Determinar la influencia del liderazgo transformacional en el desempeño laboral de los empleados de una universidad privada de Lima Metropolitana.

Determinar la influencia de la motivación en el desempeño laboral de los empleados de una universidad privada de Lima Metropolitana.

Determinar la influencia de la motivación en la cultura organizacional de los empleados de una universidad privada de Lima Metropolitana.

Determinar la influencia del liderazgo transformacional en la cultura organizacional de los empleados de una universidad privada de Lima Metropolitana.

#### **1.4. Justificación de la Investigación**

En este contexto, la investigación adquiere relevancia académica al profundizar en la comprensión de la relación entre la motivación, el liderazgo transformacional y el desempeño laboral, considerando el rol mediador de la cultura organizacional. De esta manera, se busca evidenciar cómo los factores motivacionales y los estilos de liderazgo influyen en el rendimiento del personal administrativo a través del fortalecimiento de un entorno organizacional favorable.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Bases Teóricas**

#### ***2.1.1 Cultura Organizacional***

La cultura organizacional puede considerarse la personalidad colectiva de una institución, conformada por un conjunto de valores, creencias, normas y prácticas compartidas que guían el comportamiento de sus miembros. De acuerdo con Schein (2010), concibe la cultura organizacional como un patrón de supuestos básicos compartidos que orienta la forma en que los miembros de una organización interpretan y enfrentan los problemas de adaptación y convivencia, y que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser enseñado a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.

Por su parte, Robbins y Judge (2017) conceptualizan la cultura organizacional como un sistema de significados compartidos entre los miembros de una institución, el cual distingue a una organización de otra y ejerce una influencia directa sobre la percepción, la toma de decisiones y el comportamiento laboral. Por su parte, Daft (2019) sostiene que la cultura organizacional actúa como un marco de referencia social que configura la identidad institucional y orienta las conductas hacia la consecución de metas colectivas. En conjunto, ambas perspectivas destacan el papel esencial de la cultura como elemento articulador de la cohesión, la identidad y la efectividad organizacional, al modelar las actitudes y decisiones de los individuos dentro del entorno laboral.

Este conjunto de significados comunes no solo orienta la forma en que se ejecutan las tareas y se desarrollan las relaciones interpersonales, sino que también funciona como un mecanismo de control implícito, capaz de alinear las conductas individuales con los valores y objetivos colectivos de la organización.

La cultura organizacional tiene una relevancia estratégica porque actúa como una fuerza integradora que otorga sentido, cohesión y dirección al comportamiento organizativo. Según Rincón y Aldana (2021), una cultura fuerte y coherente favorece la coordinación interna, la adaptabilidad al entorno y la efectividad organizacional, influyendo directamente en el desempeño y la satisfacción de los empleados.

El rol de la cultura organizacional resulta determinante para el éxito y la sostenibilidad de una empresa, ya que establece una conexión directa entre su estructura simbólica y el rendimiento laboral de los colaboradores, repercutiendo de manera significativa en los resultados globales de la organización. Esta influencia se evidencia en el grado de compromiso y satisfacción que los empleados experimentan hacia sus funciones, relación que ha sido destacada por autores como Saiz y Jácome (2022). En un nivel más profundo, la manera en que los miembros de la organización interpretan y gestionan su entorno emocional contribuye a la construcción de marcos de confianza y expectativas compartidas, los cuales fortalecen la autonomía, la motivación y el sentido de pertenencia. Estos factores, en conjunto, actúan como catalizadores del desempeño organizacional y promueven una cultura orientada al logro y la mejora continua (Bravo et al., 2023).

La cultura organizacional se manifiesta de manera singular en cada institución, pues el conjunto distintivo de normas, prácticas y costumbres internas le otorga una identidad propia que la diferencia de otras organizaciones (Paais & Pattiruhu, 2020). Desde una perspectiva estratégica, la cultura constituye una ventaja competitiva esencial (Ulloa, 2019), dado que favorece la alineación entre los valores institucionales y los de los colaboradores. Esta convergencia genera un impacto directo en la mejora del desempeño empresarial y resulta decisiva para el cumplimiento eficaz y sostenido de los objetivos organizacionales (Hernández, 2022). Diversos autores coinciden en que la cultura organizacional actúa como una variable orientadora del comportamiento laboral, ya que los trabajadores ajustan sus actitudes y

acciones para integrarse de manera adecuada al grupo (Reyes, 2021). Sin embargo, su impacto depende en gran medida de la fortaleza cultural presente en la organización. Se considera una cultura fuerte aquella en la que los valores y principios institucionales son ampliamente compartidos e interiorizados por la mayoría de los miembros, convirtiéndose en un referente estable de conducta (Cordero et al., 2022). Esta distinción es relevante, puesto que una cultura sólida puede fomentar la cohesión, el compromiso y la identidad colectiva, aunque también puede restringir la innovación y la adaptabilidad organizacional frente a los cambios del entorno.

La cultura organizacional constituye un componente esencial no solo en las entidades con fines empresariales, sino también en las instituciones de educación superior, como las universidades. En este ámbito, se entiende como un conjunto de valores, creencias, actitudes y prácticas compartidas que orientan el comportamiento de la comunidad universitaria, comprendiendo a estudiantes, docentes y personal administrativo. Dicha cultura abarca dimensiones conductuales, tradicionales y estructurales, entre las que destacan el respaldo de la gestión, la existencia de un entorno colaborativo, los criterios de logro, los estilos de liderazgo y la participación activa de los miembros de la organización en los procesos de decisión. Se trata de un sistema dinámico que configura la identidad institucional, regula las interacciones internas y fomenta un clima propicio para la innovación educativa y el rendimiento organizacional. Asimismo, la cultura organizacional incide directamente en la satisfacción y el desempeño de sus integrantes, al promover el trabajo en equipo, el empoderamiento y una visión compartida orientada al desarrollo profesional y a la mejora continua. Por ello, constituye una variable estratégica para armonizar las acciones institucionales con la misión, visión y valores de la universidad, garantizando tanto la calidad educativa como un entorno laboral saludable. Este enfoque, de naturaleza humanista y estructurada, permite comprender a la universidad como un sistema complejo en el que la

cultura organizacional actúa como motor de transformación y sostenibilidad del desempeño académico y laboral.

**2.1.1.1 Características de la Cultura Organizacional.** La cultura organizacional no se manifiesta de manera homogénea en todas las áreas de una empresa, ya que pueden surgir subculturas internas cuya intensidad y coherencia difieren de la cultura principal. Sin embargo, dichas subculturas suelen conservar ciertos elementos comunes, como la consistencia en los comportamientos, la adhesión a valores fundamentales, la observancia de normas establecidas, la adopción de una filosofía institucional y la presencia de un clima laboral distintivo. Según Robbins y Judge (2017), la cultura organizacional también se configura a partir de factores esenciales como la disposición a innovar y asumir riesgos, la precisión en las tareas, la orientación hacia los resultados, la consideración hacia las personas, el trabajo en equipo, la competitividad y la búsqueda de estabilidad.

La cultura organizacional trasciende las percepciones individuales y se configura como un conjunto integrado de dimensiones que determinan la forma en que se estructura y funciona el ambiente interno de trabajo (Saiz & Jácome, 2022). En esta perspectiva, estudios recientes destacan que la cultura cumple un rol clave como elemento facilitador en la adopción de tecnologías emergentes y en la implementación de modelos de gestión contemporáneos (Bravo et al., 2023). Su capacidad para impulsar y sostener procesos de cambio evidencia su carácter flexible y evolutivo, así como su impacto decisivo en la habilidad organizacional para adaptarse con eficacia a las transformaciones del entorno (Rincón & Aldana, 2021).

Diversos autores coinciden en que la cultura organizacional actúa como una variable orientadora del comportamiento laboral, ya que los trabajadores ajustan sus actitudes y acciones para integrarse de manera adecuada al grupo (Martínez et al., 2022). De acuerdo con Carrillo (2016), la cultura organizacional, además de generar una forma común de comunicación entre los trabajadores, otorga a la entidad una identidad propia que la distingue

de otras organizaciones. Estos rasgos culturales no se limitan a las políticas o normas formales, sino que también se manifiestan en los comportamientos cotidianos y en las reglas implícitas que se consolidan y fortalecen con el tiempo. En este sentido, la cultura se hace visible en las interacciones diarias, influyendo directamente en la cooperación, las relaciones laborales y el compromiso con los objetivos institucionales.

El verdadero valor de la cultura organizacional radica, por tanto, en su expresión práctica y constante, más que en los discursos o documentos oficiales. En la medida en que los miembros de la organización internalizan y reproducen estos patrones culturales, se consolida una identidad compartida que refuerza el sentido de pertenencia y la cohesión interna (Ulloa, 2019). Comprender y gestionar la cultura, por ende, no debe asumirse únicamente como un aspecto simbólico, sino como un recurso estratégico que impacta directamente en el desempeño y la sostenibilidad organizacional.

En esta misma línea, Cordero et al. (2022). señalan que la congruencia entre lo que la institución declara y lo que realmente ejecuta fortalece la confianza interna y la identificación del trabajador con la organización. Este alineamiento entre discurso y acción no solo incrementa la credibilidad institucional, sino que también promueve actitudes laborales más favorables y mayor productividad. De este modo, Aguilar (2026). la coherencia cultural se convierte en un factor clave para potenciar el desempeño individual y colectivo, ya que una cultura auténtica no se define únicamente por valores declarativos, sino por acciones cotidianas que reflejan dichos valores. Cuando los empleados perciben consistencia entre lo que se dice y lo que se hace, aumenta su confianza, compromiso y sentido de pertenencia, lo que repercute directamente en la eficiencia organizacional.

En conclusión, la cultura organizacional trasciende la gestión tradicional de los recursos humanos para convertirse en un sistema informal de control e incentivos que optimiza el funcionamiento interno (Udin et al., 2023). Al garantizar la coherencia entre los valores

institucionales y las prácticas diarias, una cultura sólida alinea el desarrollo individual con los objetivos colectivos, reduciendo la necesidad de supervisión constante. Invertir en el diseño y la gestión activa de una cultura auténtica, coherente y participativa no solo fortalece la productividad, sino que también genera una ventaja competitiva sostenible, esencial para el éxito y la permanencia de la organización.

**2.1.1.2 Enfoques Teóricos.** La cultura cumple funciones fundamentales dentro de una organización estableciendo una identidad organizacional, facilitando la cohesión interna, promoviendo la estabilidad social y reforzando comportamientos alineados con los objetivos institucionales (Robbins & Judge, 2017). Existen diversas tipologías para analizar la cultura organizacional, entre las más relevantes se encuentran:

Schein (2010), en su obra fundamental "*Organizational Culture and Leadership*", propone que la cultura organizacional puede analizarse en tres niveles diferenciados, que permiten comprender tanto las manifestaciones visibles como las raíces profundas del comportamiento organizacional. Estos niveles son:

- **Artefactos:** Constituyen las expresiones visibles de la cultura, que incluyen estructuras físicas, vestimenta, lenguaje, símbolos, rituales y ceremonias. Aunque son fácilmente observables, no necesariamente reflejan el significado real y profundo de la cultura subyacente, pues pueden estar sujetos a múltiples interpretaciones o ser meramente superficiales (Schein, 2010).
- **Valores proclamados (*espoused values*):** Son los principios, valores y estrategias que la organización declara oficialmente como guía para la toma de decisiones y la conducta esperada de sus miembros. Estos valores funcionan como orientadores explícitos, pero a menudo pueden existir discrepancias entre los valores proclamados y las verdaderas creencias o comportamientos reales en la organización (Dimitrov, 2013).

- Supuestos básicos: Refiere a las creencias inconscientes, asumidas como evidentes y tomadas como verdad indiscutible, que moldean cómo los miembros interpretan su entorno y actúan dentro de la organización. Son el núcleo más profundo y estable de la cultura organizacional, y también los más difíciles de identificar y modificar. Según Schein (2010), estos supuestos básicos influyen directamente en la conducta cotidiana y constituyen la verdadera esencia de la cultura organizacional.

Este modelo tridimensional de Schein es fundamental para diagnosticar la complejidad de la cultura organizacional porque destaca que las manifestaciones visibles (artefactos) solo pueden entenderse plenamente en el contexto de los niveles intermedios (valores) y subyacentes (supuestos). Así, el análisis cultural trasciende la superficie hacia la comprensión de los sistemas de significado implícitos que orientan las acciones dentro de las organizaciones (Akpa et al., 2021).

Además, diversos estudios y revisiones sistemáticas han confirmado la validez y aplicabilidad de este modelo para explorar, diagnosticar y facilitar cambios culturales en organizaciones contemporáneas, abarcando desde contextos educativos hasta empresas de servicios profesionales donde la congruencia entre niveles culturales impacta la innovación y el desempeño (Dimitrov, 2013; Hogan et al., 2014).

En conclusión, el enfoque de Edgar Schein representa una herramienta teórica y práctica esencial para entender la cultura organizacional, identificando claramente la interacción entre lo visible y lo profundo, y subrayando la importancia de los supuestos básicos como motor de la conducta y la dinámica organizacional.

Cameron y Quinn (2011) desarrollaron el *Competing Values Framework* (CVF), un modelo ampliamente reconocido para analizar y clasificar la cultura organizacional a partir de dos dimensiones centrales: (a) la orientación interna versus externa de la organización, y (b) el

grado de estabilidad o flexibilidad en su funcionamiento. Estas dimensiones definen cuatro tipos principales de cultura organizacional que compiten en cuanto a valores y prioridades:

Los cuatro tipos culturales definidos por el CVF son:

- **Cultura Clan:** Caracterizada por un ambiente de colaboración, confianza y trabajo en equipo, donde la organización se percibe como una gran familia. El liderazgo se basa en el apoyo y la participación, y los valores predominantes incluyen la lealtad, el compromiso y el desarrollo personal. Este tipo de cultura enfatiza la flexibilidad y un enfoque interno en las personas y las relaciones. (Gong et al., 2022).
- **Cultura Adhocrática:** Focalizada en la innovación, la creatividad y la adaptabilidad. Promueve la iniciativa individual, la asunción de riesgos y la búsqueda constante de nuevas oportunidades. Es típica en organizaciones tecnológicas o jóvenes que requieren flexibilidad y orientación externa para responder a un entorno cambiante (Cameron & Quinn, 2011).
- **Cultura de Mercado:** Enfocada en la competitividad, los resultados y el logro de objetivos concretos. El éxito se mide por la productividad y el rendimiento, y el liderazgo tiende a ser exigente y orientado a la eficiencia. Tiene un enfoque externo con énfasis en la estabilidad y el control para la consecución de metas (Gong et al., 2022).
- **Cultura Jerárquica:** Se centra en la estabilidad, el control y la estructura formal con normas, procedimientos y coordinación interna. Es típica de organizaciones grandes y consolidadas que valoran la seguridad, la predictibilidad y la eficiencia interna. (Cameron & Quinn, 2011).

El modelo CVF no solo sirve para identificar la cultura dominante en la organización, sino también para comparar la cultura actual con la deseada, facilitando procesos de cambio cultural y mejora institucional. Para ello, Cameron y Quinn desarrollaron el instrumento

validado *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), que mide estas dimensiones y tipologías culturales de manera cuantitativa y diagnóstica. El OCAI cuenta con evidencia sólida de validez y fiabilidad en estudios empíricos internacionales y se ha utilizado extensamente para la gestión cultural en distintas industrias (Heritage et al., 2014; Abbasi et al., 2013).

En síntesis, el modelo de Cameron y Quinn aporta una perspectiva robusta y práctica para comprender las culturas organizacionales mediante los valores en competencia, permitiendo a los gestores diagnosticar, comparar y planificar cambios en la cultura para alinear las operaciones organizacionales con sus estrategias y objetivos institucionales (Hogan et al., 2014; Alsaqqa, 2020).

Robbins y Judge (2017) distinguen entre culturas fuertes y débiles dentro de las organizaciones, estableciendo que una cultura fuerte se caracteriza por valores amplios y compartidos coherentemente con comportamientos observables. En estas organizaciones, los miembros presentan un alto compromiso y claridad respecto a las metas institucionales, lo que contribuye positivamente a la cohesión interna y efectividad organizacional. Por el contrario, una cultura débil se define por la falta de valores compartidos, generando confusión, bajo compromiso y menor cohesión en la organización.

Robbins y Judge resaltan además varias funciones esenciales que cumple la cultura organizacional, entre las cuales destacan:

- Proporcionar identidad a los miembros, ayudando a definir “quiénes somos” dentro de la organización.
- Facilitar la estabilidad social e integración, contribuyendo a un entorno predecible y cohesivo.
- Orientar el comportamiento mediante normas no escritas que guían las acciones diarias.

- Favorecer el compromiso hacia la misión y objetivos organizacionales, estimulando la alineación estratégica.

Esta visión integra los aspectos simbólicos y funcionales de la cultura, subrayando su impacto directo no solo sobre la conducta y clima laboral, sino también sobre la productividad y eficiencia de la organización. La evidencia señala que las culturas fuertes están asociadas a mejores desempeños, menor rotación de personal y mayores niveles de compromiso (Jin et al., 2013).

Comparativamente, el enfoque de Robbins y Judge complementa los modelos de Schein (2010) y de Cameron y Quinn (2011). En este marco, Schein aporta una comprensión profunda del simbolismo cultural y Cameron y Quinn ofrecen un esquema para la clasificación y el cambio cultural. Por su parte, Robbins y Judge destacan la relación entre la fortaleza de la cultura y la efectividad organizacional, proporcionando una perspectiva más aplicada y pragmática (Robbins & Judge, 2017; Cameron & Quinn, 2011; Schein, 2010).

**2.1.1.3 Relación con el Desempeño Laboral.** Numerosos estudios recientes, han evidenciado la importancia crítica que tiene una cultura sólida y alineada con la estrategia institucional para lograr altos niveles de rendimiento, innovación y sostenibilidad en las organizaciones. La cultura organizacional desempeña un papel central en la conformación de un ambiente propicio para alcanzar los objetivos estratégicos de manera eficiente y adaptativa. Investigaciones actuales han profundizado en cómo una cultura organizacional cohesionada establece un marco dentro del cual las interacciones humanas y la gestión de la información se optimizan, generando ventajas competitivas reales. Un estudio de Afsar, Badir y Kiani (2020) concluyó que la cultura organizacional centrada en el aprendizaje y la innovación tiene un impacto positivo y significativo sobre el desempeño organizacional, facilitando el compromiso de los empleados y su adaptación a entornos cambiantes. Este estudio muestra que los valores relacionados con la flexibilidad, el apoyo mutuo y la apertura a nuevas ideas propician un clima organizacional que fortalece la productividad y la calidad del trabajo.

De manera correlacionada, un análisis realizado por López-Cabarcos et al. (2021) en el contexto empresarial europeo, publicado en *Sustainability*, enfatiza que las organizaciones que cultivan una cultura fuerte y alineada con su estrategia operativa presentan mejores resultados en indicadores financieros y no financieros, tales como la eficiencia operacional, la innovación tecnológica y la satisfacción del cliente. En este sentido, la cultura organizacional actúa como un sistema de recompensas no formales que promueven conductas positivas y de compromiso hacia los objetivos corporativos.

En el ámbito latinoamericano, estudios recientes también corroboran esta tendencia. Por ejemplo, Borja (2017) analizaron el impacto de la cultura organizacional en el desempeño de empresas del sector salud en Colombia y encontraron que una cultura orientada hacia la participación, el apoyo y la orientación al cliente mejora la eficiencia, la calidad del servicio y, en general, la percepción de valor de los usuarios. Este estudio destaca la relación directa entre

una cultura internalizada por los colaboradores y mejores índices de desempeño institucional y satisfacción de pacientes.

Estos estudios enfatizan que una de las funciones esenciales de la cultura organizacional es alinear las acciones individuales con las metas colectivas, generando una sinergia que impulsa la productividad. En este sentido, la cultura funciona como un sistema de incentivos informales que sustituye o complementa la supervisión jerárquica, promoviendo la autogestión y el compromiso intrínseco de los trabajadores, aspectos críticos para el rendimiento sostenible (García-Morales et al., 2012).

Por otro lado, la cultura organizacional también se relaciona con la resiliencia y la capacidad de innovación. La investigación de Reyes (2021) reporta que las organizaciones con culturas adaptativas y orientadas al aprendizaje logran responder con mayor efectividad a las disrupciones del mercado y tecnológica. Esta capacidad adaptativa se manifiesta en la facilidad para implementar nuevos procesos, tecnologías y modelos de negocio que mejoran el desempeño en entornos altamente competitivos y cambiantes (Hogan y Coote, 2014).

Además, la cultura organizacional influye en la satisfacción y bienestar de los empleados, lo cual se traduce en mayor productividad y menor rotación. Un estudio de Carrillo et al. (2023) revela que una cultura centrada en el respeto, la participación y la equidad genera un clima laboral positivo, incrementa la motivación intrínseca y las conductas organizacionales positivas, repercutiendo así en el desempeño colectivo.

En síntesis, la evidencia científica reciente sostiene que la cultura organizacional es un activo estratégico clave que determina el desempeño organizacional a nivel global. Las organizaciones que invierten en construir y gestionar culturas sólidas, alineadas con sus objetivos estratégicos y que resuenen con las necesidades y valores de sus colaboradores, obtienen ventajas competitivas sostenibles. Estas ventajas incluyen una mayor capacidad de

adaptación, innovación, compromiso y productividad, factores determinantes para la supervivencia y éxito en un entorno dinámico y competitivo.

### **2.1.2 Motivación Laboral**

La motivación laboral es, sin lugar a dudas, uno de los constructos más estudiados en el comportamiento organizacional, dado que constituye el corazón que bombea la energía necesaria para que la maquinaria de una empresa funcione con eficacia (Wahyudi, 2022). No obstante, para comprenderla en toda su dimensión, es necesario ir más allá de las definiciones superficiales y analizarla como un fenómeno psicológico, contextual y relacional que conecta las metas individuales con los objetivos organizacionales (Fishbach & Woolley, 2022).

Paais y Pattiruhu (2020) la definen elocuentemente como una condición o energía que mueve a los empleados que se dirigen a lograr los objetivos de la organización. Esta visión es crucial, pues presenta la motivación no como una obligación impuesta externamente, sino como una condición interna, una reserva de energía personal. Complementando esta idea, Widayanto y Nugroho (2022) aportan una perspectiva que enfatiza la autonomía del individuo, describiéndola como el ímpetu para que alguien haga algo porque quiere hacerlo. La combinación de ambas definiciones ofrece una comprensión integral: la motivación es la energía voluntaria que un empleado decide invertir para alcanzar metas que, idealmente, son tanto personales como organizacionales.

En el sector de educación, la motivación se vincula estrechamente con el bienestar integral del empleado, integrando aspectos emocionales, cognitivos y sociales que alimentan la satisfacción y el compromiso laboral (Widarko & Anwarodin, 2022). La percepción de justicia organizacional y las oportunidades de crecimiento profesional son factores motivadores que fortalecen la resiliencia y fomentan un desempeño óptimo (Haryono & Arafat, 2017). Finalmente, la motivación en este contexto es un proceso continuo que debe ser gestionado estratégicamente desde la alta dirección mediante políticas que atiendan las

necesidades personales y profesionales del personal administrativo, orientadas a mejorar su calidad de vida y la eficiencia en el servicio que brindan en el sector educativo (Ubreziova et al., 2021).

**2.1.2.1 Características.** En un sentido más amplio, los estudios analizados demuestran que la motivación laboral se concibe como un fenómeno interno de naturaleza psicológica que no puede observarse directamente, sino inferirse por medio de las conductas que genera y los resultados obtenidos (Košíčiarová et al., 2021). Según Ridwan et al. (2025), esta variable es compleja, dado que integra aspectos cognitivos, emocionales y sociales; por ejemplo, la motivación para estudiar o trabajar puede estar influida tanto por deseos personales como por presiones externas.

En ese mismo la motivación laboral se caracteriza por ser intencional, es decir, está dirigida hacia metas u objetivos definidos previamente, como mejorar la productividad o alcanzar un aprendizaje específico (Widarko & Anwarodin, 2022). Además, genera conductas activas y persistentes que concentran la energía del individuo hacia el logro de estas metas. Este proceso también fomenta la autoestima, pues el enfrentamiento y superación de desafíos incrementan la confianza en sí mismo. La motivación se retroalimenta: la obtención de resultados positivos fortalece el impulso por continuar la conducta dirigida, generando un ciclo virtuoso (Siddiqua, 2023).

Finalmente, esta variable puede diferenciarse de la presión o coacción, debido a que actúa como un estímulo positivo que promueve el bienestar y el compromiso voluntario, no una obligación que genera rechazo o fatiga (Wahyudi, 2022). Este enfoque es fundamental para comprender cómo diseñar ambientes laborales que potencien tanto el desarrollo personal como el desempeño organizacional (Acquah et al., 2021).

**2.1.2.2 Tipos.** La motivación es una energía voluntaria proviene de dos fuentes distintas pero interconectadas: una intrínseca y otra extrínseca. La investigación contemporánea valida continuamente esta dualidad y muestra cómo ambas dimensiones interactúan en el entorno laboral. La motivación intrínseca se autoalimenta a partir de la satisfacción personal y el disfrute del trabajo en sí. El estudio de Udin et al. (2023), centrado en la motivación laboral intrínseca, proporciona evidencia empírica sobre sus detonantes. Dichos autores utilizan indicadores como “asumir retos interesantes” o “sentir logro al realizar tareas difíciles”, demostrando que la motivación intrínseca está estrechamente vinculada con el dominio de habilidades, la superación de obstáculos y el placer de realizar un trabajo bien hecho. En otras palabras, es la recompensa que se encuentra en la tarea misma. De manera complementaria, Iqbal et al. (2023) sostienen que los empleados con altos niveles de motivación intrínseca tienden a mostrar mayor compromiso organizacional y comportamientos prosociales, especialmente cuando perciben que su trabajo tiene un propósito significativo.

Por otro lado, los factores motivación extrínseca es una fuerza determinante en toda organización. La investigación de Widodo (2017) destaca el papel de la “compensación”, confirmando su efecto positivo y significativo sobre la motivación. Este hallazgo refuerza el principio fundamental de la motivación extrínseca: el reconocimiento tangible (salario, bonos o beneficios) que la organización ofrece a cambio del esfuerzo y desempeño del trabajador. Ignorar estos factores sería un error, ya que proporcionan la base de seguridad y estabilidad sobre la cual la motivación intrínseca puede florecer. De igual modo, investigaciones recientes como la de Zeng et al. (2022) destacan que las recompensas externas pueden potenciar la motivación intrínseca en lugar de disminuirla, siempre que sean percibidas como justas, proporcionales y coherentes con el reconocimiento al esfuerzo real del trabajador.

**2.1.2.3 Enfoques Teóricos.** Las teorías tradicionales sobre la motivación no deben considerarse como ideas obsoletas, sino como la base que ha permitido el avance de los estudios contemporáneos en este campo. Las investigaciones actuales no solo respaldan su vigencia, sino que también evidencian su flexibilidad y pertinencia frente a las dinámicas del entorno laboral actual.

En primer lugar, se encuentra la teoría de la jerarquía de necesidades propuesta por Maslow (1943), cuya relevancia se refleja en los hallazgos de múltiples investigaciones actuales. Un ejemplo de ello es el estudio de Widodo (2017), que al centrarse en la compensación, pone de manifiesto la trascendencia de cubrir las necesidades básicas y de seguridad. Sin una remuneración adecuada, estabilidad laboral ni un entorno seguro, es poco probable que los trabajadores dirijan sus esfuerzos hacia objetivos de mayor nivel.

Posteriormente, aparece la teoría de los dos factores de Herzberg (1959), la cual se mantiene hasta la actualidad por analizar los distintos elementos que inciden en la motivación laboral. Se encuentran los factores de higiene (prevención de la insatisfacción): aspectos como una remuneración insuficiente (Widodo, 2017), un liderazgo ineficaz o una cultura organizacional negativa suelen generar descontento entre los empleados. Abordar estas deficiencias resulta indispensable para evitar la insatisfacción, aunque su corrección no necesariamente conduce a una motivación plena.

También, se identifican los factores motivacionales (fomento de la satisfacción): la motivación genuina, aquella que impulsa un desempeño destacado, proviene del deseo de crecer, superarse y adquirir nuevos conocimientos. En esta línea, el estudio de Udin et al. (2023) resalta la importancia del desafío, el logro personal y la iniciativa como componentes esenciales de la motivación intrínseca. Estos elementos coinciden con los verdaderos impulsores identificados por Herzberg, mostrando que un ambiente donde se valore la

proactividad y se promueva el aprendizaje constante puede estimular la satisfacción y el rendimiento sostenido.

De manera complementaria, Syamsu y Syam (2021) señalan que el reconocimiento y la asunción de responsabilidades son factores con un alto impacto en la satisfacción laboral, reforzando la idea de que la motivación genuina proviene del crecimiento y no solo de la ausencia de incomodidad.

Por último, se encuentra la teoría de la expectativa de Vroom (1964), en la que se proporciona una base lógica que respalda la estructura de muchas investigaciones sobre motivación laboral. Su modelo, que conecta esfuerzo, desempeño y recompensa, parte de la premisa de que las personas actúan racionalmente, evaluando si el esfuerzo valdrá la pena según las recompensas esperadas. La relación entre competencia y motivación identificada por Widayanto y Nugroho (2022) ilustra la dimensión de la expectativa: cuando un empleado se percibe como competente, confía en que su esfuerzo generará un buen desempeño, y por tanto, se siente más motivado. Asimismo, la conexión entre liderazgo y motivación (Arif et al., 2019) refleja la instrumentalidad: un líder eficaz crea sistemas justos donde los empleados confían en que su desempeño será reconocido y recompensado.

Estos hallazgos son respaldados por la investigación de Turang (2015), quien evidencian que la sensación de equidad dentro de la organización y la transparencia en el sistema de recompensas fortalecen la relación entre esfuerzo y desempeño, lo que valida empíricamente el modelo cognitivo de Vroom.

**2.1.2.4 Relación con la Cultura organizacional y Desempeño Laboral.** Una motivación laboral elevada puede sostener cultura positiva. La evidencia empírica es inequívoca sosteniendo que cultura organizacional se fortalece cuando la motivación impulsa el sentido de pertenencia y la identificación con la misión institucional, creando vínculos emocionales y profesionales entre el empleado y la organización (Virgiawa et al., 2021). Este vínculo fomenta prácticas laborales orientadas a la excelencia, innovación y mejora continua, incrementando la cohesión y el desempeño global del equipo administrativo.

El estudio desarrollado por Ababneh (2021) sostiene que la motivación impulsa la adopción de una cultura organizacional de calidad, entendida como un sistema de valores y prácticas que orientan la mejora continua y la búsqueda de altos estándares en el trabajo diario. La evidencia empírica muestra que niveles elevados de motivación entre el personal administrativo se traducen en un mayor compromiso con la calidad, promoviendo comportamientos alineados con la misión y visión de la organización. Además, la motivación contribuye a sensibilizar a los colaboradores sobre la importancia de su rol en el proceso educativo, reforzando el sentido de pertenencia y la cohesión grupal (Mulyana et al., 2021).

En adición, la motivación laboral ejerce una influencia fundamental y directa en el desempeño, la cual se manifiesta en la medida en que el grado de motivación determina la intensidad, dirección y perseverancia con que los colaboradores realizan sus tareas, lo que se traduce en una mayor eficacia y eficiencia en el cumplimiento de sus funciones (Kalogiannidis, 2021). La motivación funciona como un motor interno que incita a los trabajadores a comprometerse plenamente con sus responsabilidades, elevar su nivel de productividad y alcanzar metas institucionales con dedicación y constancia (Van den Broeck et al., 2021).

Diversas investigaciones en contextos organizacionales similares evidencian que la motivación permite potenciar competencias como la creatividad, la iniciativa y la capacidad de resolución de problemas, elementos clave para enfrentar las demandas y retos propios de una

organización. Además, la motivación contribuye al fortalecimiento del compromiso organizacional y la satisfacción laboral, aspectos que se asocian estrechamente con un desempeño sostenible y de calidad en las actividades laborales (Arif et al., 2019).

Finalmente, la gestión estratégica de la motivación por parte de la institución es vital para mantener y elevar el desempeño del personal administrativo. Igualmente, en la implementación de políticas orientadas a atender las necesidades y expectativas de los trabajadores, así como ofrecerles un entorno propicio y desafiante, permite no solo aumentar su productividad, sino también fomentar su bienestar integral y la sostenibilidad organizacional a largo plazo (Dewi & Wibowo, 2020).

### ***2.1.3 Liderazgo Transformacional***

El liderazgo transformacional se define como un estilo de liderazgo que inspira, motiva y eleva los valores y metas de los seguidores, promoviendo la identificación con la visión organizacional y fomentando el desarrollo personal y colectivo (Bass & Riggio, 2006).

Burns (2012) estableció una distinción innovadora entre liderazgo transaccional, basado en intercambios y recompensas, y liderazgo transformacional, que trasciende el interés propio para elevar la moral y motivación de seguidores y líderes simultáneamente. Bass (1985) profundizó esta idea proponiendo cuatro dimensiones esenciales que definen líderes transformacionales: influencia idealizada (carisma y conducta ejemplar), motivación inspiracional (visión y estímulo emocional), estimulación intelectual (fomento del pensamiento crítico y la innovación) y consideración individualizada (atención personalizada a las necesidades y desarrollo de cada miembro).

Este modelo ha sido ampliamente validado y adaptado en contextos variados debido a su capacidad para responder a los retos complejos que enfrentan las organizaciones contemporáneas, caracterizadas por volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad.

Djourouva et al. (2020) en una revisión reciente, destacan que el liderazgo transformacional se distingue por su habilidad para construir y articular una visión clara, promover la alineación con valores institucionales, e impulsar el desarrollo individual dentro de un marco colectivo, facilitando la cohesión y resiliencia organizacional.

Complementariamente, Bass y Riggio (2006) señalan que este tipo de liderazgo no solo cambia actitudes y comportamientos, sino que es un catalizador para la innovación, facilitando la adaptabilidad en entornos turbulentos. Esta función innovadora es vital ya que estimula la autonomía creativa e intelectual, aspectos esenciales para la supervivencia y competitividad de las organizaciones.

Ozcan y Ozturk (2020) confirmaron, en un estudio empírico en organizaciones de servicios, que el liderazgo transformacional actúa como mediador para fortalecer la cultura organizacional y la motivación intrínseca del personal, generación de compromiso y mayor satisfacción, elementos clave para alcanzar altos niveles de desempeño. Además, la integración de habilidades sociales y estratégicas permite a estos líderes crear un entorno de confianza, unidad y propósito compartido, facilitando procesos de cambio organizacional exitosos y sostenibles (Khan et al., 2020).

Diversos autores subrayan que el liderazgo transformacional ha evolucionado desde un enfoque inicialmente centrado en la inspiración y carisma hacia uno más holístico que incluye fomento de la creatividad, desarrollo del capital humano y gestión estratégica para mantener la relevancia institucional (Northouse, 2018). Este modelo ha cobrado particular importancia en sectores como la educación, salud y tecnologías, donde las dinámicas de cambio rápido exigen líderes capaces de articular visiones integradoras que movilicen colaboración, innovación y compromiso continuo.

En resumen, el liderazgo transformacional constituye una herramienta teórica y práctica indispensable que articula valores, motivaciones y estrategias para conducir organizaciones

complejas hacia metas compartidas, facilitando procesos de crecimiento, aprendizaje y adaptabilidad con impacto sostenible.

**2.1.3.1 Enfoques Teóricos.** El liderazgo transformacional, desde su formulación inicial, ha sido objeto de múltiples aproximaciones teóricas que han buscado explicar sus mecanismos, efectos y contexto operativo. Este enfoque ha evolucionado para incorporar perspectivas que integran psicología, sociología y teoría organizacional, aportando marcos conceptuales sólidos para comprender cómo los líderes pueden provocar transformaciones profundas en las organizaciones y en las personas.

El primer enfoque inicial es el de diferenciación con el liderazgo transaccional, propuesta por Burns (2012) estableció un cambio paradigmático en la comprensión del liderazgo, diferenciando claramente entre el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional. Mientras el liderazgo transaccional se basa en intercambios y acuerdos explícitos, donde el líder otorga recompensas a cambio del cumplimiento de tareas específicas, el liderazgo transformacional va más allá, actuando sobre valores, creencias y necesidades de los seguidores, con la finalidad de elevar sus motivaciones y compromisos hacia metas superiores y compartidas. Este enfoque sostiene que el liderazgo transformacional es un proceso donde tanto líderes como seguidores se elevan mutuamente, alcanzando niveles más altos de moralidad y motivación (Burns, 2012). Este enfoque ha sido ampliamente estudiado y validado; se ha evidenciado que el liderazgo transformacional es especialmente efectivo en contextos que requieren cambios profundos o innovación. Por ejemplo, en su estudio, Bass (1985) amplió esta teoría incorporando las dimensiones medibles del liderazgo transformacional, facilitando así su aplicación empírica. Además, investigaciones posteriores han confirmado que el liderazgo transformacional está asociado con mayor satisfacción laboral, menor rotación y mayor productividad en comparación con el liderazgo transaccional, que es

más limitado y reactivo (Bass & Riggio, 2006). Rao y Kareem (2015) encontraron que el liderazgo transformacional tenía un impacto positivo en la motivación y el desempeño de equipos en empresas de servicios, contrastando con un liderazgo transaccional más rígido y limitado a la supervisión de tareas. Este contraste resalta la importancia de comprender y aplicar el liderazgo transformacional para enfrentar contextos dinámicos y competitivos. Por lo tanto, el enfoque de Burns representa la base conceptual imprescindible para entender el liderazgo transformacional como un proceso psicológico y social que trasciende el cumplimiento contractual y se orienta hacia la transformación integral del grupo y la organización.

Luego, se tiene el enfoque de Bass y Riggio (2006): dimensiones y efectos medibles, el cual se ha constituido como el marco teórico dominante para conceptualizar y operacionalizar el liderazgo transformacional. Este modelo identifica cuatro dimensiones claras que definen el comportamiento del líder transformacional: la influencia idealizada, la motivación inspiracional, la estimulación intelectual y la consideración individualizada. Estas dimensiones permiten evaluar empíricamente el impacto del liderazgo y medir su influencia sobre variables organizacionales y de desempeño. La influencia idealizada se refiere al carisma y ética del líder, inspirando confianza y respeto. La motivación inspiracional alude a la habilidad para comunicar una visión atractiva, generando entusiasmo. La estimulación intelectual promueve la creatividad y el cuestionamiento de paradigmas. Finalmente, la consideración individualizada implica apoyo personal y mentoría para el crecimiento de cada colaborador (Bass & Riggio, 2006). Este modelo ha sido ampliamente validado en diferentes industrias y regiones. Por ejemplo, García-Morales et al. (2012) demostraron que los líderes que manifiestan estas dimensiones promueven notoriamente el aprendizaje organizacional y la capacidad de innovación, mejorando el desempeño general (García-Morales et al., 2012).

Asimismo, estudios en el sector público y empresarial refuerzan que el liderazgo transformacional medido a través del modelo Bass y Riggio favorece la satisfacción del empleado, compromiso laboral y reducción de la rotación. Este enfoque no solo facilita la investigación académica sino también la formación de líderes mediante instrumentos estandarizados como el Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ), ampliamente usado para diagnosticar y promover el desarrollo de capacidades transformacionales (Saad, 2021). En suma, el modelo Bass y Riggio ofrece una estructura clara y aplicada para entender cómo los líderes transformacionales influyen en el rendimiento y cultura organizacional, validando teórica y empíricamente la potencia de este estilo.

Asimismo, se encuentra el enfoque de Kark (2003) de psicodinámico y emocional, el cual propone que el impacto de los líderes va más allá de comportamientos y habilidades cognitivas, abarcando la influencia sobre las emociones, identidad y motivaciones profundas de los seguidores. Kark et al. (2003) plantean que este liderazgo activa procesos emocionales y de autoidentificación que fortalecen el vínculo emocional y el compromiso con la organización. Según ellos, un líder transformacional induce en sus seguidores sentimientos de confianza, pertenencia y autotranscendencia, que potencian la motivación interna para contribuir a objetivos colectivos. Este enfoque también indica que el liderazgo se fundamenta en la resonancia emocional, donde la conexión interpersonal genera reacciones afectivas positivas que amplifican la influencia y generan un seguimiento más comprometido. Magasi (2021) corrobora estas ideas mostrando que los líderes transformacionales eficazmente gestionan las emociones para fomentar la innovación y resiliencia organizacional. Además, investigaciones recientes sugieren que la gestión emocional liderada por líderes transformacionales reduce el estrés laboral y mejora el bienestar psicológico, funciones indispensables para un desempeño sostenido en entornos laborales complejos. Este componente emocional se convierte en un facilitador para la identificación del empleado con la misión organizacional y el desarrollo de

un clima positivo que impulsa la innovación y la colaboración (Alegbeleye y Kaufman, 2020). En síntesis, el enfoque psicodinámico aporta una comprensión profunda del liderazgo transformacional al destacar la conexión emocional y la identidad compartida como bases para la transformación individual y colectiva, complementando los aspectos más conductuales y cognitivos de otros modelos.

Otro enfoque de importancia es el de liderazgo transformacional y cultura organizacional propuesto por Schein (2010). El liderazgo transformacional no puede comprenderse completamente sin considerar su interacción dinámica con la cultura organizacional. Schein (2010) propone que la cultura, entendida como el conjunto de valores, creencias y normas compartidas, funciona como el marco simbólico y operativo dentro del cual el liderazgo se ejerce y manifiesta. Desde esta perspectiva integral, el liderazgo transformacional es tanto contingente como agente de cambio cultural, construyendo y modelando activamente la cultura para fomentar comportamientos alineados con la visión organizacional. Una organización con cultura abierta, colaborativa e innovadora ofrece un terreno fértil para que el liderazgo transformacional florezca y genere transformaciones profundas (Muizu & Sari, 2019). En contraste, culturas rígidas o burocráticas pueden limitar la efectividad de este estilo de liderazgo, generando resistencia y limitando la innovación. Por lo tanto, la cultura reúne y contextualiza los valores que un líder debe entender y moldear para encauzar procesos de cambio significativos. Investigaciones empíricas en sectores como el bancario y tecnológico demuestran que líderes transformacionales exitosos suelen actuar como arquitectos culturales, promoviendo valores que facilitan la creación de una cultura de aprendizaje y mejora continua (Udin et al., 2023). Esta visión sistémica reconoce que el liderazgo es un proceso relacional que implica no solo influencia interpersonal, sino también la gestión estratégica de elementos culturales para alinear a toda la organización. Paais y Pattiruhu (2020) fortalecen esta visión con evidencia de que la sinergia entre liderazgo

transformacional y cultura organizacional mejora significativamente el rendimiento, compromiso y adaptabilidad, particularmente en entornos cambiantes y complejos. Por ejemplo, en su estudio en organizaciones colombianas y asiáticas, demostraron que la alineación entre visión de líder y valores culturales contribuye a la sostenibilidad y éxito estratégico (Shein, 2010). En suma, este enfoque integral y contextual amplía la comprensión del liderazgo transformacional como un fenómeno que trasciende al individuo, involucrando una interacción dinámica con un sistema cultural que condiciona y es modificado por el liderazgo mismo.

En adición, se tiene el enfoque de Dinh (2014): perspectiva multinivel y dinámico. Este enfoque representa una evolución sustancial en la teoría del liderazgo, considerando que la eficacia del líder está mediada por múltiples niveles y procesos simultáneos. Este enfoque propone un modelo que articula las características del líder, las relaciones interpersonales, y el contexto organizacional como factores interactivos que modulan la influencia transformacional (Dinh et al., 2014). Este enfoque reconoce que el liderazgo es un proceso complejo que no puede reducirse a variables únicas ni lineales. La interacción entre líder y seguidor es influida por factores como la cultura del equipo, la estructura organizacional, la naturaleza de la tarea y el nivel de autonomía, los cuales determinan la receptividad y el impacto del liderazgo. Mcquade et al. (2021) en su análisis identificaron que en equipos cohesionados y con comunicación fluida, el liderazgo transformacional potencia la innovación y la efectividad, mientras que en equipos fragmentados su efecto puede ser limitado. Esto confirma que el liderazgo no actúa en un vacío, sino en un sistema dinámico de relaciones y estructuras. Además, Chang y Khan (2025) encontraron que el liderazgo transformacional activa procesos de aprendizaje a nivel individual y colectivo, facilitando el desarrollo de capacidades cognitivas y sociales esenciales para la creación y transferencia de conocimiento organizacional. Este enfoque multinivel es especialmente relevante en organizaciones

contemporáneas que enfrentan entornos complejos y requieren adaptabilidad multidimensional. Este modelo dinámico también lleva a reconocer que el liderazgo efectivo requiere flexibilidad para ajustar estilos y estrategias según cambios en el contexto interno y externo. En consecuencia, promueve la aplicación de prácticas situacionales integradas con la visión transformadora, un planteamiento que responde a la complejidad de las organizaciones modernas.

Dentro de los enfoques Contemporáneos se encuentra el liderazgo transformacional e innovación tecnológica. Con los avances tecnológicos y la aceleración de la transformación digital, los enfoques contemporáneos del liderazgo transformacional han ampliado su campo para incluir la gestión de la innovación tecnológica como un componente central. Li et al. (2018) analizaron la influencia del liderazgo transformacional en empresas tecnológicas, demostrando que este estilo promueve la creatividad y facilita la adopción de tecnologías disruptivas al generar cultura organizacional orientada a la innovación. Este enfoque destaca que la estimulación intelectual y la motivación inspiracional son fundamentales para manejar la incertidumbre y resistencia que acompañan a la innovación tecnológica (Rizki et al., 2019). Además, la capacidad del líder para integrar conocimientos multidisciplinarios y fomentar la colaboración transversal se vuelve clave para aprovechar las oportunidades que ofrece la transformación digital. García-Morales et al. (2012) subrayan que la gestión efectiva de la innovación combinada con el liderazgo transformacional da lugar a ventajas competitivas sostenibles mediante el desarrollo del capital humano y el aprendizaje organizacional. Por su parte, Kim y Lee (2020) evidenciaron que los empleados bajo liderazgo transformacional tienen una mayor intención de adoptar nuevas tecnologías y colaborar en procesos de innovación digital, contribuyendo a una mayor agilidad organizacional. Además, el liderazgo transformacional facilita la alineación de la visión tecnológica con las capacidades individuales y colectivas, impulsando un cambio cultural necesario para la transformación exitosa (Li et al.,

2019). En suma, estos enfoques contemporáneos demandan que el liderazgo transformacional evolucione y se adapte al contexto tecnológico actual, fusionando competencias sociales y técnicas para crear organizaciones flexibles, innovadoras y resilientes.

En conclusión, el liderazgo transformacional es una teoría multifacética que se ha enriquecido con múltiples enfoques teóricos, todos enfocados en explicar cómo los líderes pueden provocar cambios profundos en la motivación, comportamientos, valores y cultura organizacional. Desde los modelos iniciales de Burns y Bass, pasando por enfoques psicodinámicos y contextuales, hasta perspectivas multinivel y de innovación tecnológica, el liderazgo transformacional se presenta como un constructo dinámico, relacional y adaptativo. Esta riqueza teórica permite su aplicación en diversos contextos y sectores, ofreciendo un marco para el desarrollo de líderes que fomenten no solo el rendimiento sino la sostenibilidad y resiliencia organizacional en un mundo cada vez más complejo y cambiante.

**2.1.3.2 Relación con la Cultura Organizacional y Desempeño Organizacional.** El liderazgo transformacional constituye uno de los estilos más influyentes en la configuración de la cultura organizacional, debido a su capacidad para generar cambios positivos en las creencias, valores y comportamientos compartidos dentro de las organizaciones. Este tipo de liderazgo promueve la inspiración, la motivación y el compromiso mediante la construcción de una visión compartida y el desarrollo del potencial de los colaboradores (Dinh et al., 2014). Los líderes transformacionales facilitan cambios en los supuestos, valores y normas compartidas, es decir, en la cultura organizacional, a través de procesos de aprendizaje organizacional, comunicación de valores y modelado de conductas creando un entorno que favorece la innovación y el aprendizaje continuo (García-Morales et al., 2012).

Para la práctica, las organizaciones que buscan una cultura orientada a la innovación y al desempeño deben invertir en formación de líderes transformacionales, desarrollo de visión,

comunicación inspiradora y técnicas de *empowerment*, y en mecanismos institucionales que refuercen los nuevos valores, sistemas de reconocimiento, espacios para la experimentación y estructuras participativas (Harrison, 2017).

En el contexto latinoamericano, diversos estudios han evidenciado que el liderazgo transformacional influye significativamente en la cultura organizacional al fomentar el trabajo en equipo, la participación y la orientación al logro. Por ejemplo, López et al. (2020) destacan que en el sector salud, este tipo de liderazgo impulsa culturas organizacionales colaborativas y orientadas a la mejora del desempeño. Asimismo, Pedraja-Rejas (2021) y Rojero-Jiménez (2019) coinciden en que la actuación transformacional del líder genera climas organizativos basados en la confianza y la innovación, consolidando entornos laborales más adaptativos y comprometidos con la misión institucional. En el ámbito industrial, García-Morales et al. (2012) demostraron que el liderazgo transformacional, que fomenta una cultura de aprendizaje y desarrollo continuo, tiene un impacto directo en la innovación y el desempeño operativo de las empresas manufactureras. Su estudio reveló que la cultura organizacional mediaba la relación entre el liderazgo transformacional y el desempeño, actuando como un importante mecanismo de influencia.

Así también, Delgado-Bello y Gahona (2022) señalan que el liderazgo transformacional se ha posicionado como un determinante clave del desempeño laboral porque actúa sobre las creencias, la motivación intrínseca y las capacidades de los colaboradores. Los líderes transformacionales, a través de la influencia idealizada, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada, elevan las expectativas y fomentan el compromiso extra-rol de los subordinados, acciones voluntarias que los trabajadores realizan más allá de las funciones formales establecidas en su puesto de trabajo y que contribuyen al buen funcionamiento, cohesión y eficacia de la organización; como consecuencia, mejoran tanto el desempeño de tarea como el desempeño contextual (ayuda, iniciativa y

comportamiento ciudadano organizacional). Estas relaciones se observan de forma directa, los seguidores ejecutan con mayor eficacia las tareas asignadas, y de forma indirecta, mediadas por procesos psicológicos como la identificación con el líder, la autoeficacia y la satisfacción laboral. Cavazotte et al. (2013) en su investigación en Brasil han demostrado que la percepción de liderazgo transformacional se asocia con mayores niveles de rendimiento individual y comportamientos prosociales en el trabajo, y que esa asociación se explica en parte por una mayor identificación del seguidor con el líder y por creencias de eficacia personal. Esto sugiere que el liderazgo no solo altera conductas observables, sino que modifica los mecanismos intrapsicológicos que sostienen el desempeño.

Desde una perspectiva organizacional más amplia, la influencia del liderazgo transformacional sobre el desempeño también opera a través de la promoción del aprendizaje organizacional y la innovación (capacidades dinámicas). Cuando los líderes estimulan la experimentación y respaldan la toma de riesgos calculados, las unidades de trabajo desarrollan competencias colectivas que elevan la capacidad productiva y adaptativa, lo que a su vez se traduce en mejoras sostenibles del desempeño global (García-Morales et al., 2012).

En conclusión, el liderazgo transformacional se consolida como un factor determinante tanto en la construcción de una cultura organizacional sólida como en la mejora del desempeño laboral. Desde la perspectiva cultural, este estilo de liderazgo impulsa valores compartidos, fomenta la participación y fortalece la identidad colectiva de la organización mediante la inspiración, la comunicación efectiva y el ejemplo ético del líder. A su vez, en el ámbito del desempeño laboral, el liderazgo transformacional promueve la motivación intrínseca, el compromiso y el desarrollo de competencias individuales, lo que se traduce en mayores niveles de productividad, satisfacción y eficiencia. La relación entre ambos ámbitos es sinérgica, una cultura organizacional fortalecida por líderes transformacionales genera entornos de trabajo positivos que, a su vez, potencian el rendimiento individual y grupal. De esta manera, el

liderazgo transformacional actúa como un catalizador que alinea los objetivos personales con los organizacionales, orientando el esfuerzo colectivo hacia la excelencia y la innovación.

#### **2.1.4 *Desempeño Laboral***

El desempeño laboral constituye un elemento fundamental en la gestión de las organizaciones y se define como el nivel de eficacia con que los trabajadores realizan sus funciones, aportando al cumplimiento de las metas institucionales. Desde una perspectiva clásica, Emmanuel y Nwuzor (2021) lo definen como el resultado del trabajo en cantidad y calidad logrado por un empleado al llevar a cabo sus tareas de acuerdo con las responsabilidades asignadas, mientras que Brayfield y Crockett (1955) sostienen que el rendimiento laboral es el resultado de la ejecución de actividades basadas en la habilidad, la experiencia, la sinceridad y el tiempo dedicados. De forma complementaria, Elnaga e Imran (2013) precisan que implica ejecutar las responsabilidades del cargo orientadas a resultados, evidenciando que el desempeño va más allá del esfuerzo individual al reflejar la relación entre la conducta del trabajador y las metas organizacionales.

De manera complementaria, el desempeño se concibe igualmente como un indicador global que expresa los niveles de productividad, calidad y estabilidad alcanzados a través de una gestión eficiente y del uso óptimo de los recursos disponibles (Karanja, 2014). Desde este enfoque, la evaluación del desempeño no debería limitarse solo a indicadores financieros como la rentabilidad o la eficiencia operativa, sino que también debe considerar aspectos no monetarios, entre ellos la satisfacción laboral, el compromiso de los empleados con la organización y los niveles de rotación de personal (George & Walker, 2019; Akpa et al., 2021). En consecuencia, la medición del desempeño laboral demanda una visión holística que combine datos cuantitativos y cualitativos, reconociendo los componentes humanos y relacionales que sustentan la gestión organizacional.

En los últimos años, distintas investigaciones han evidenciado que el desempeño laboral está condicionado por diversos factores relacionados con la gestión del talento humano y el contexto organizacional. Rasool et al. (2025) comprobaron que un ambiente laboral favorable, sustentado en el reconocimiento, la motivación y las oportunidades de crecimiento profesional, incide positivamente en el desempeño del empleado, mediado por el nivel de engagement laboral.

El desempeño laboral en el contexto del sector educativo se define como el conjunto de acciones, competencias y comportamientos que los docentes y el personal académico desarrollan para cumplir con los objetivos institucionales y favorecer el aprendizaje significativo (Paramata et al., 2023). Este desempeño va más allá de la mera transmisión de conocimientos, integrando habilidades pedagógicas, capacidad de innovación educativa, colaboración y la gestión de relaciones interpersonales dentro de la comunidad educativa (Caliskan & Zhu, 2020).

En este marco, la cultura organizacional juega un papel fundamental para crear ambientes laborales que propicien la motivación, el compromiso y el bienestar laboral, elementos clave para potenciar el desempeño docente (Fernández-Sánchez et al., 2024). La percepción de apoyo organizacional, junto con la autonomía y un clima favorable, influye positivamente en la eficacia y calidad del desempeño, permitiendo la implementación de innovaciones pedagógicas y el logro de metas institucionales (Paais & Pattiruhu, 2020). Así, el desempeño laboral en educación es un fenómeno complejo, que requiere abordajes integrales que consideren la interacción entre factores personales y organizacionales para garantizar el éxito educativo.

**2.1.4.1 Características.** El rendimiento laboral se manifiesta a través de un conjunto de dimensiones que integran conductas observables, actitudes, habilidades y resultados, reflejando la capacidad del empleado para desempeñarse eficientemente en su puesto de trabajo. Una de las características fundamentales del rendimiento es la eficiencia en la ejecución de tareas, la cual abarca la calidad, cantidad y puntualidad del trabajo realizado (Widayanto y Nugroho, 2022). Los empleados que demuestran alto rendimiento tienden a cumplir sus responsabilidades con precisión y dentro de los tiempos establecidos, lo que repercute directamente en la productividad organizacional (Motyka, 2018).

Además, una característica distintiva del desempeño laboral actual es su capacidad de adaptarse a los cambios del entorno. Dentro de este panorama, la agilidad organizacional y la transformación digital emergen como factores decisivos para preservar la eficiencia y la resiliencia empresarial. El estudio de Awais et al. (2023) destaca que la flexibilidad, la incorporación de tecnologías innovadoras y la capacidad de respuesta ante entornos cambiantes son componentes esenciales del desempeño organizacional. Las organizaciones que impulsan la innovación y el aprendizaje continuo logran optimizar su eficiencia y resultados, especialmente cuando aplican estrategias basadas en el análisis de datos y en un liderazgo transformacional orientado a decisiones ágiles. Otro rasgo esencial es su naturaleza dinámica, que implica la capacidad del individuo para ajustarse a cambios en el entorno laboral (Jacobs & Washington, 2003). Un desempeño sólido se asocia con un equilibrio psicológico positivo, motivación intrínseca, y un compromiso ético hacia la organización (Karanja, 2014). Esta complejidad favorece el diseño de sistemas de evaluación integrales que consideran la interacción entre competencias técnicas y sociales, asegurando que la evaluación sea representativa de la contribución real del empleado a la organización y su ambiente de trabajo, permitiendo al mismo tiempo identificar áreas de mejora y desarrollo profesional (Dirwanet al., 2024).

**2.1.4.2 Enfoques Teóricos.** Uno de los principales enfoques teóricos del rendimiento de los empleados es el que presentan Viswesvarany & Ones (2000), quienes definen a esta variable a partir de tres categorías de comportamientos: tarea de los empleados, comportamiento del ciudadano organizacional y los comportamientos contraproducentes. El rendimiento de tarea de los empleados se define como el conjunto de comportamientos directamente relacionados con la realización efectiva y eficiente de las responsabilidades formales asignadas en el puesto de trabajo (Motowidlo & Kell, 2013). Esta dimensión del desempeño enfatiza la calidad y cantidad del trabajo producido, así como el cumplimiento de los estándares y procedimientos establecidos por la organización. Es una manifestación observable y medible que refleja el grado en que el empleado alcanza los objetivos específicos del rol, siendo fundamental para el logro de la misión organizacional (Viswesvaran & Ones, 2000).

Además, el rendimiento de tarea se caracteriza por ser heterogéneo y dependiente del contexto, ya que varía entre individuos y con el tiempo. Incluye la aplicación de habilidades, conocimientos y competencias específicas, así como la capacidad para resolver problemas inherentes a las tareas propias del puesto (). Esta perspectiva facilita la evaluación objetiva del desempeño, diferenciándolo de otros comportamientos más generales o contextualizadores, como la colaboración o la ciudadanía organizacional.

En resumen, el rendimiento de tarea representa la esencia del desempeño laboral, centrado en el cumplimiento eficaz de las funciones asignadas y constituyendo un indicador clave para la gestión del talento y la productividad organizacional. Su análisis riguroso contribuye a la formulación de estrategias orientadas a optimizar el rendimiento individual y colectivo en ambientes laborales dinámicos y complejos.

En segundo lugar, se tiene el comportamiento del ciudadano organizacional, el cual es descrito como un conjunto de conductas voluntarias que, aunque no forman parte directa de las

obligaciones formales del empleado, contribuyen significativamente al funcionamiento eficiente y al clima positivo de la organización (Riyanto et al., 2021). Estas conductas incluyen ayudar a otros, ejercer una actitud proactiva, respetar las normas no escritas y mostrar compromiso con los valores organizacionales.

Este comportamiento refleja la disposición del empleado para participar activamente más allá de sus funciones específicas, fortaleciendo la cooperación y la cohesión grupal. Además, es un predictor clave del éxito organizacional dado que mejora la productividad y reduce los conflictos internos (Zhenjing et al., 2022). Se caracteriza por su naturaleza discrecional y no vinculante legalmente, pero indispensable para el desarrollo organizacional integral. En síntesis, el comportamiento ciudadano organizacional representa la dimensión social y ética del desempeño laboral, esencial para promover ambientes de trabajo saludables y sostenibles.

Por último, se encuentran los comportamientos contraproducentes de los empleados se definen como aquellas acciones intencionales que tienen un impacto negativo en la organización, ya sea al obstaculizar los objetivos organizacionales o al perjudicar a otros miembros del entorno laboral (Motowidlo & Kell, 2013). Estos comportamientos se caracterizan por ser disruptivos, antisociales y desviados respecto a las normas y expectativas organizacionales, incluyendo conductas como ausentismo, robo, sabotaje, violencia, y abuso de sustancias en el trabajo.

Es fundamental destacar que estos comportamientos no son errores accidentales o deficiencias atribuibles a falta de conocimiento o habilidades; la intencionalidad es un criterio crucial para su clasificación (Wahyudi, 2022). Aunque en ocasiones se conceptualizan como opuestos al comportamiento ciudadano organizacional, investigaciones recientes sugieren que estos son constructos independientes, dando lugar a una visión multifacética del desempeño laboral. En definitiva, comprender y medir los comportamientos contraproducentes es esencial

para diseñar estrategias efectivas que mitiguen su impacto y promuevan ambientes laborales saludables y productivos.

El modelo de desempeño laboral desarrollado por Campbell et al. (1990) es uno de los más influyentes y fundamentados en la psicología organizacional. Este modelo surgió del "Proyecto A", una investigación exhaustiva en el ejército de Estados Unidos que analizó el rendimiento en 19 trabajos de nivel inicial, utilizando más de 200 indicadores de desempeño en una muestra de 9,430 individuos. La base teórica del modelo define el desempeño laboral como comportamientos observables que contribuyen a los objetivos organizacionales y que pueden ser evaluados según su nivel de ejecución, distinguiendo entre desempeño y resultados u "efectividad" (Campbell et al., 1990).

El modelo identifica ocho componentes que configuran el desempeño laboral: competencia en tareas específicas, competencia en tareas no específicas, comunicación, esfuerzo, disciplina personal, facilitación del trabajo en equipo, supervisión y liderazgo, y gestión administrativa. Estos elementos surgen de la interacción entre tres determinantes principales: las habilidades declarativas, las habilidades procedimentales y la motivación. Las primeras representan el conocimiento teórico o conceptual que posee el individuo sobre su labor; las segundas reflejan la destreza práctica para aplicar dicho conocimiento; y la motivación describe el nivel de esfuerzo dirigido hacia las metas laborales (Campbell & Wiernik, 2015).

Además, el modelo destaca la importancia de diferenciar entre desempeño real y sus determinantes (como habilidades cognitivas o personalidad) y resultados (efectividad), estableciendo que el desempeño se centra en las acciones específicas que contribuyen a los objetivos organizacionales. También se reconoce la dinámica del desempeño, incluyendo la adaptabilidad y la proactividad como componentes esenciales en entornos laborales cambiantes (Campbell & Wiernik, 2015). En suma, el modelo de Campbell ofrece un marco integral para

comprender y evaluar el desempeño, proporcionando una base sólida para la selección, formación, evaluación y desarrollo del personal, orientada a alinear las competencias y conductas individuales con las metas organizativas en diversos contextos laborales.

**2.1.4.3 Tipos.** El desempeño laboral se entiende como un concepto complejo que expresa la capacidad de los trabajadores para contribuir al logro de los objetivos institucionales mediante sus acciones, comportamientos y actitudes dentro del entorno de trabajo (Rasool et al. (2025). En este sentido, el desempeño se clasifica bajo tres tipos: intrarol, extrarol y conductual. El de intrarol se refiere al nivel de efectividad con que los trabajadores llevan a cabo las tareas y obligaciones propias de su cargo (Riyanto et al., 2021). Este tipo comprende la calidad del trabajo realizado, la exactitud en su ejecución y la adherencia a las normas y criterios establecidos por la organización, representando así la contribución individual al logro de los objetivos institucionales (Sitopu et al., 2021).

Por otro lado, el desempeño extrarol se vincula con aquellas conductas voluntarias que los empleados manifiestan más allá de las obligaciones formales de su cargo. Este comportamiento engloba acciones como el apoyo a los colegas, la implicación en proyectos orientados a la mejora continua, la voluntad de asumir responsabilidades adicionales y la dedicación a fortalecer el clima organizacional, factores que inciden favorablemente en la productividad grupal (Neves & Eisenberger, 2012). Esta dimensión cobra especial relevancia en entornos donde la cultura organizacional y el liderazgo transformacional influyen en la motivación y el compromiso, promoviendo un desempeño que supera las expectativas descritas en las funciones formales del puesto.

En cuanto al desempeño contextual o conductual, este se relaciona con las actitudes, conductas proactivas y acciones complementarias que los empleados asumen y que facilitan la cohesión grupal, la adaptabilidad y la resiliencia organizativa (Ho et al., 2011). Esta dimensión pone de manifiesto la capacidad de los empleados para adaptarse con flexibilidad a las

transformaciones del entorno, promover el trabajo colaborativo y fomentar la innovación, desempeñando un papel mediador entre la cultura organizacional y los resultados del desempeño laboral.

En conjunto, estos tres tipos proporcionan una comprensión integral del desempeño tanto individual como colectivo, permitiendo identificar cómo la motivación, el liderazgo transformacional y la cultura organizacional se reflejan en resultados sostenibles y medibles dentro de la institución (Vizano et al., 2021;). En conclusión, el estudio de las dimensiones del desempeño en rol, extrarol y contextual constituye un marco teórico consistente para analizar de qué manera las conductas y actitudes del personal impactan en el logro de los objetivos organizacionales, siendo su gestión estratégica clave para optimizar la productividad, fomentar la innovación y fortalecer una cultura organizacional sólida.

### ***2.1.5 Modelo de Investigación***

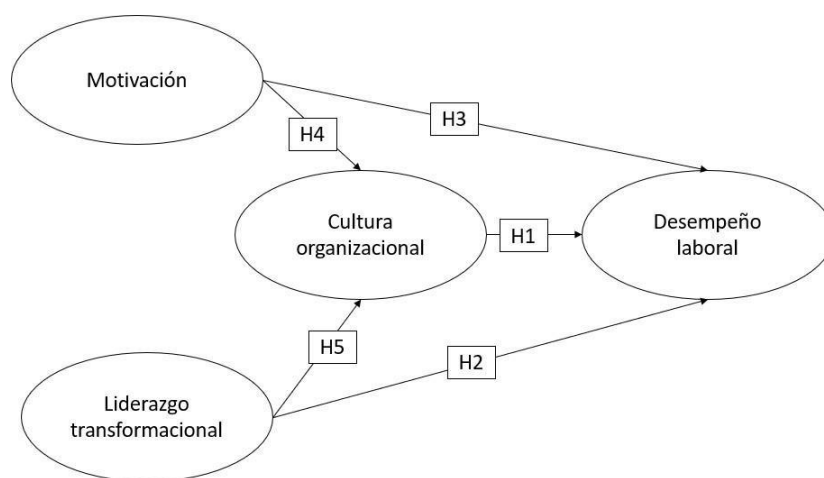
El modelo teórico planteado se sustenta en los principios del liderazgo transformacional propuestos por Bass (1985) y en la teoría de los valores organizacionales compartidos formulada por Schein (2010), las cuales explican cómo las dinámicas culturales y el rol de los líderes influyen en la conducta y el rendimiento del personal dentro de una organización. En este contexto, la motivación laboral y el liderazgo transformacional se consideran elementos clave en la creación y fortalecimiento de la cultura organizacional, la cual se define como el sistema de valores, creencias y hábitos colectivos que guían las acciones y decisiones de los integrantes de la organización (Borman & Motowidlo, 1993.).

Desde esta óptica, el liderazgo transformacional no solo orienta e inspira, sino que también configura los comportamientos colectivos al promover una visión común, la confianza y el compromiso institucional; mientras que la motivación actúa como motor del esfuerzo individual hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Alcívar, 2021). Desde esta

perspectiva, la cultura organizacional actúa como un factor mediador que conecta la motivación, el liderazgo transformacional y el desempeño de los empleados, funcionando como el puente que transforma las percepciones y actitudes personales en resultados organizacionales tangibles (Laredo-Cárdenas et al., 2021).

En consecuencia, una cultura organizacional sólida, basada en la cooperación, la confianza y el sentido de pertenencia, amplifica los efectos positivos del liderazgo y la motivación sobre el desempeño, favoreciendo la productividad, la innovación y la excelencia dentro de las instituciones de educación superior privadas de Lima Metropolitana.

**Figura 1. Modelo de Investigación**



*Nota.* Modelo propuesto sobre el rol mediador de la cultura organizacional en la relación entre la motivación, el liderazgo transformacional y el desempeño de los empleados.

## 2.2 Antecedentes de la Investigación

Diversos estudios han examinado la relación entre la motivación, el liderazgo transformacional, la cultura organizacional y el desempeño laboral, lo que refleja el interés sostenido de la comunidad académica por comprender cómo estos factores se interrelacionan e inciden en el rendimiento de los empleados dentro de las organizaciones.

### *1.4.1. Antecedente 1*

Primer antecedente titulado “La cultura organizacional como mediadora de la motivación y el liderazgo transformacional en el desempeño de los empleados” elaborado por Virginiawan, Riyanto y Endriet al. (2021), tuvo como propósito analizar la influencia del liderazgo transformacional, la cultura organizacional y la satisfacción laboral en el desempeño de los empleados. En los últimos años, la relación entre la cultura organizacional, la motivación y el liderazgo transformacional, así como su efecto en el rendimiento de los empleados, ha cobrado un interés significativo dentro de la investigación académica. Este vínculo resulta especialmente relevante en el estudio de organizaciones del sector público en países en vías de desarrollo, donde dichos elementos se consideran determinantes para fortalecer la eficiencia y la efectividad del capital humano en las instituciones estatales.

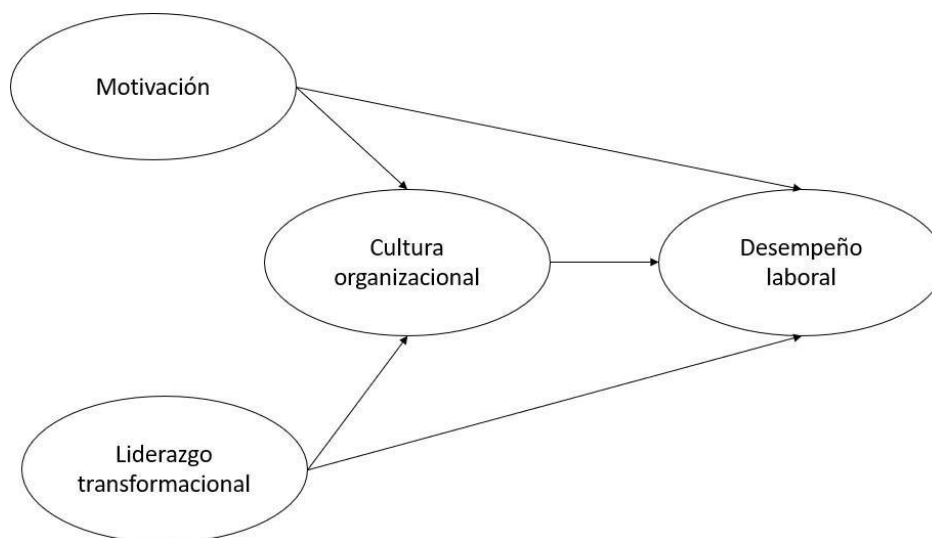
Se empleó un enfoque descriptivo–causal, utilizando la técnica de modelado de ecuaciones estructurales (SEM) con una muestra conformada por 120 trabajadores públicos dedicados a labores de planificación y elaboración de informes.

Los hallazgos indicaron que la cultura organizacional actúa como un mediador significativo, fortaleciendo la influencia del liderazgo transformacional y la motivación en el desempeño laboral. Es decir, un liderazgo efectivo y una alta motivación, sustentados en una sólida cultura organizacional, conducen a un mayor rendimiento de los empleados en el contexto de la administración pública. El estudio también reveló que tanto la motivación como el liderazgo transformacional ejercen una influencia directa sobre la cultura organizacional, la cual, a su vez, incide de manera favorable en las conductas laborales de los trabajadores, generando mejoras significativas en su rendimiento.

Los resultados del estudio también evidencian que las entidades del sector público deberían priorizar el fortalecimiento de su cultura organizacional como estrategia para impulsar la motivación y el liderazgo transformacional, lo que permitiría optimizar el desempeño de sus

colaboradores. Asimismo, la investigación plantea un modelo teórico que integra las conexiones entre motivación, liderazgo, cultura organizacional y rendimiento laboral, proporcionando una base útil para el desarrollo de futuras acciones en instituciones públicas con características similares.

**Figura 2. Modelo de Investigación del Antecedente 1**



*Nota. El esquema de investigación propuesto por Ade Riandi Virgiawan, Setyo Riyanto y Endri Endri (2021).*

#### **1.4.2. Antecedente 2**

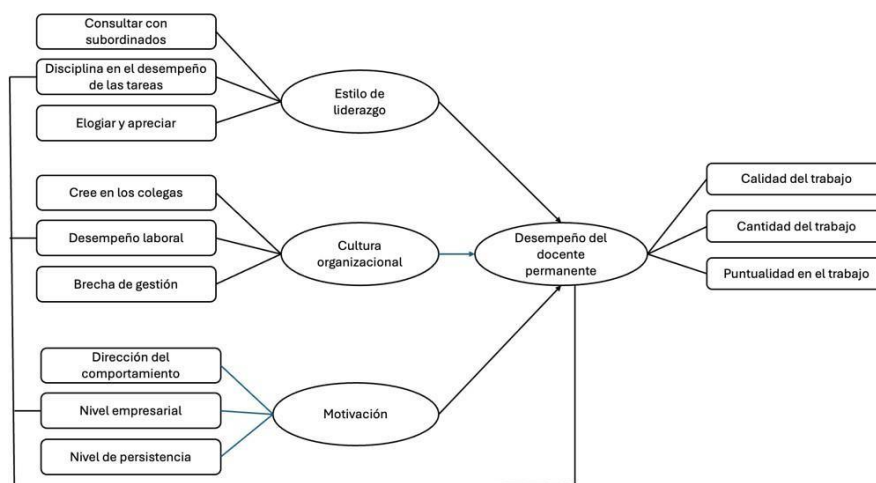
El segundo antecedente, titulado “*The effect of leadership style, organizational culture and motivation on employee performance*”, elaborado por Dewi y Wibowo (2020), tuvo como propósito examinar la influencia positiva del estilo de liderazgo, la cultura organizacional y la motivación sobre el desempeño de los docentes titulares de la Universitas Maarif Hasyim Latief Sidoarjo, Asimismo, se analizó el efecto combinado de estas variables sobre el rendimiento de los docentes. La investigación se desarrolló en una universidad privada de Sidoarjo adscrita a la fundación Yayasan Pendidikan dan Sosial Ma’arif (YPM). Dicha institución, que comenzó como una facultad especializada y obtuvo la categoría de universidad

en 2014, atraviesa un proceso de consolidación de su cultura organizacional, situación que justificó la pertinencia del estudio.

La metodología adoptada fue de enfoque cuantitativo, con un alcance descriptivo y explicativo. La recopilación de datos se efectuó a través de cuestionarios aplicados a 70 docentes titulares, seleccionándose una muestra representativa de 60 participantes mediante la fórmula de Slovin, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. El instrumento, estructurado en una escala tipo Likert, fue sometido a pruebas de validez y confiabilidad, obteniendo coeficientes alfa de Cronbach superiores a 0,60 en todas las variables evaluadas. El análisis estadístico se realizó mediante regresión lineal múltiple con el software SPSS versión 23, complementado con pruebas de normalidad, multicolinealidad y significancia (pruebas *t* y *F*).

Los hallazgos revelaron que el estilo de liderazgo, la cultura organizacional y la motivación inciden de forma positiva y significativa tanto individual como colectivamente en el desempeño del profesorado. En conjunto, estas variables explicaron aproximadamente el 70% de la variabilidad del rendimiento docente ( $R^2$  ajustado = 0,704), siendo el liderazgo la variable con mayor influencia, seguida de la cultura y la motivación. El estudio concluye que el fortalecimiento del liderazgo transformacional y de una cultura organizacional sólida resulta clave para potenciar la motivación y el desempeño del personal académico. Por ello, se recomienda que la Universitas Maarif Hasyim Latief Sidoarjo implemente políticas de reconocimiento al mérito docente y estrategias que refuercen el compromiso institucional. Asimismo, se sugiere ampliar futuras investigaciones hacia otros factores que puedan incidir en el rendimiento laboral, más allá de los analizados en este estudio.

***Figura 3. Modelo de Investigación del Antecedente 2***



Nota. El esquema de investigación propuesto por Nuning Nurna Dewi y Rudi Wibowo (2020)

### 1.4.3. Antecedente 3

El tercer antecedente corresponde al trabajo de Rojak, Sanaji, Witjaksono y Kistyanto (2024), titulado *“The Influence of Transformational Leadership and Organizational Culture on Employee Performance”*. Esta investigación tuvo como finalidad analizar y medir el impacto que ejercen tanto el liderazgo transformacional como la cultura organizacional sobre el desempeño laboral de los trabajadores.

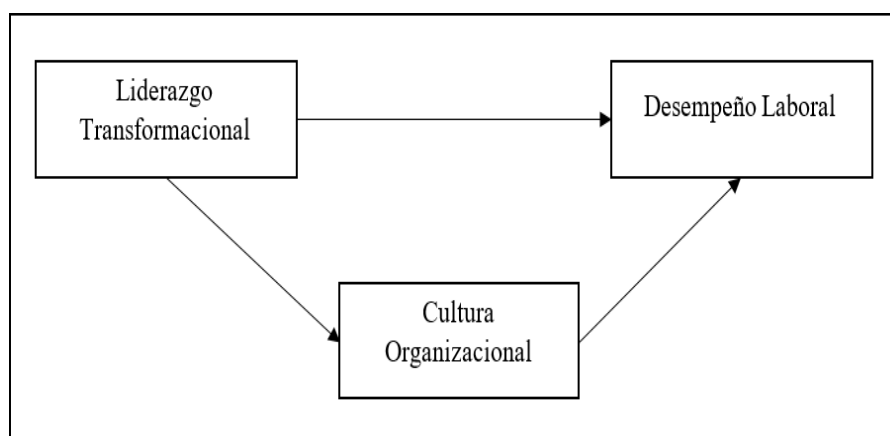
La investigación se llevó a cabo en tres instituciones de educación superior situadas en la ciudad de Surabaya, Indonesia. Su importancia se sustenta en el reconocimiento de los factores internos como determinantes del rendimiento organizacional, particularmente en el caso de las instituciones académicas, que enfrentan la necesidad constante de adaptarse a las transformaciones del entorno. Los autores plantearon como premisa que un liderazgo inspirador, junto con una cultura institucional consolidada, constituye un pilar fundamental para el logro del éxito y la sostenibilidad organizacional.

Desde el enfoque metodológico, el estudio se enmarcó dentro de una perspectiva cuantitativa. Se empleó una muestra intencionada compuesta por 120 colaboradores, seleccionados en función de su vinculación directa con los objetivos planteados en la

investigación. La recolección de la información se llevó a cabo mediante un cuestionario estructurado que evidenció adecuados niveles de confiabilidad y validez, alcanzando un coeficiente alfa de Cronbach superior a 0.60 en todas las variables analizadas. El procesamiento estadístico de los datos se efectuó con el software SPSS, versión 26, aplicando un modelo de regresión lineal múltiple y verificando los supuestos clásicos de normalidad, multicolinealidad y heterocedasticidad, lo que aseguró la consistencia y robustez de los resultados obtenidos.

Los resultados obtenidos demostraron que tanto el liderazgo transformacional como la cultura organizacional influyen de manera positiva y significativa en el desempeño laboral de los empleados. Además, el análisis conjunto reveló que ambas variables poseen una fuerte capacidad explicativa, al representar el 55.4% de la variación en el rendimiento de los trabajadores ( $R^2$  ajustado = 0.554). En conclusión, los autores sostienen que el liderazgo transformacional constituye un factor determinante para mejorar el desempeño, dado que los líderes que inspiran y comunican una visión clara estimulan el compromiso y la dedicación del personal. Asimismo, una cultura organizacional coherente con los objetivos institucionales contribuye a fortalecer los comportamientos positivos, generando un entorno propicio para la eficiencia y la productividad en el ámbito de la educación superior.

**Figura 4. Modelo de Investigación del Antecedente 3**



*Nota.* Modelo teórico propuesto por Rojak, J. A., Sanaji, Witjaksono, A. D., & Kistyanto, A. (2024).

### **2.3 Contexto de la Investigación**

En América Latina, la gestión administrativa en las universidades continúa enfrentando importantes desafíos que limitan la eficiencia institucional y la calidad de los servicios educativos. Diversos estudios señalan que el liderazgo transformacional se ha consolidado como un elemento clave para fortalecer el desempeño organizacional, al promover la motivación, la participación y el compromiso del personal (Delgado Torres et al., 2024). No obstante, su impacto depende en gran medida del entorno cultural interno. Cuando predomina una cultura jerárquica, el liderazgo pierde capacidad de influencia, mientras que en entornos orientados a la innovación y al aprendizaje su efecto positivo se amplifica (Andrade y Ureta, 2021).

En el ámbito peruano, las universidades privadas enfrentan la necesidad de optimizar sus procesos administrativos para alcanzar mayores niveles de eficiencia, calidad y cumplimiento de metas institucionales. Dentro de este sistema, el personal administrativo cumple un papel estratégico al asegurar la correcta gestión de los procesos académicos, la atención al estudiante, la administración de recursos y el soporte logístico. Su desempeño incide directamente en la productividad y reputación de las instituciones de educación superior.

La universidad privada de Lima Metropolitana, objeto de estudio, opera bajo una estructura jerárquica dirigida por el Rectorado, del cual dependen directamente la Secretaría General y Relaciones Institucionales. A un nivel ejecutivo inferior, la estructura se despliega en ocho grandes áreas: la Dirección General de Administración (DGA), el Decanato de ESAN GSB, el Vicerrectorado Académico, el Vicerrectorado de Investigación, la Dirección de Innovación y Tecnologías de Información, la Dirección Comercial, Relaciones Internacionales y Relaciones

con Graduados. El personal administrativo, que es el foco de esta investigación, se concentra en la DGA. Esta dirección se subdivide en áreas funcionales críticas para el soporte institucional, incluyendo Presupuesto, Tesorería, Servicios Financieros, Contabilidad, Abastecimiento, Asesoría Legal, Organización y Métodos, Infraestructura y Servicios Generales, Sostenibilidad, y la clave para este estudio, la Gestión de Talento Humano. Esta configuración centralizada de la administración hace que la cultura y el liderazgo de la DGA sean determinantes directos del ambiente laboral y el desempeño del personal administrativo.

A pesar de los avances en materia académica, persisten carencias en la gestión del talento humano, especialmente en lo que respecta a la motivación y el desarrollo profesional de los colaboradores administrativos (Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria [SUNEDU], 2023). De acuerdo con esta entidad, la capacitación institucional suele concentrarse en los docentes, dejando al personal administrativo con escasas oportunidades de actualización y fortalecimiento de competencias, lo cual repercute negativamente en la calidad del servicio y en la eficiencia de los procesos.

De manera consistente, investigaciones recientes en universidades privadas del país evidencian que la motivación y el liderazgo transformacional influyen de forma significativa en el rendimiento laboral. Paredes-Saavedra, Vallejos, Huancahuire-Vega, Morales-García y Geraldo-Campos (2024) señalan que los equipos alcanzan un mejor desempeño cuando sus líderes inspiran y reconocen los logros de los colaboradores. En la misma línea, Bussecon (2021) indica que las oportunidades de desarrollo y el estilo de liderazgo constituyen los factores más valorados por el personal administrativo.

Por otro lado, la falta de motivación representa una problemática generalizada en el entorno laboral peruano. Según un informe de Bumeran citado por *La República* (2024), el 57 % de los trabajadores no se sienten motivados y un 93 % manifiesta su deseo de cambiar de empleo

debido a esta carencia. Tales cifras reflejan un clima laboral frágil que puede afectar directamente la cultura organizacional y la productividad de las instituciones educativas.

En resumen, las universidades privadas del Perú enfrentan el desafío de consolidar una gestión administrativa eficiente que potencie el desempeño del personal y la calidad institucional. La evidencia revisada demuestra que la motivación y el liderazgo transformacional son factores determinantes para fortalecer la cultura organizacional y alcanzar mayores niveles de productividad. No obstante, la limitada atención al desarrollo profesional del personal administrativo continúa siendo una debilidad estructural. Por ello, resulta indispensable que las instituciones adopten estrategias que promuevan un liderazgo inspirador, una cultura participativa y políticas de motivación sostenibles que contribuyan al logro de los objetivos organizacionales.

## **2.4 Hipótesis**

### **2.4.1 Hipótesis General**

**H<sub>g</sub>.** La motivación y el liderazgo transformacional influyen de forma positiva en el desempeño de los empleados administrativos mediada por la cultura organizacional de una universidad privada de Lima Metropolitana.

La cultura organizacional actúa no sólo como un entorno, sino también como un elemento mediador que regula la conexión entre los factores personales, como la motivación, y los factores de gestión, como el liderazgo transformacional, en relación con el desempeño de los empleados (Manosalvas Vaca et al., 2024). Las investigaciones evidencian que, aunque el liderazgo genera inspiración y la motivación impulsa la acción, su impacto final en el rendimiento depende en gran medida del grado de alineación y de los valores compartidos que fomenta la cultura de la organización, asegurando que los esfuerzos individuales se orienten hacia objetivos estratégicos (Parrales Poveda et al., 2023).

### 2.4.2 *Hipótesis Específicas*

**H<sub>1</sub>.** La cultura organizacional influye positivamente en el desempeño laboral de los empleados administrativos de una universidad privada de Lima metropolitana.

Según Andrade y Ureta (2021) nos dicen que existe una correlación significativa y positiva entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, específicamente dentro del ámbito de las Instituciones de Educación Superior. Los autores sugieren que la cultura no solo moldea las interacciones sociales, sino que también funciona como un determinante crucial de la eficiencia institucional y del rendimiento mostrado por cada colaborador. De esta manera, si la universidad privada implementa valores culturales que incentivan el alto rendimiento y el compromiso, se anticipa que el personal administrativo reflejará una mejora sustancial en la calidad y la proactividad de sus tareas, lo cual apoya directamente la hipótesis de este estudio.

**H<sub>2</sub>.** El liderazgo transformacional influye positivamente en el desempeño laboral de los empleados administrativos de una universidad privada de Lima metropolitana.

El liderazgo transformacional ejerce un efecto positivo y significativo sobre el rendimiento de los colaboradores administrativos. Diversas investigaciones en el ámbito de la educación superior respaldan que este modelo directivo es un catalizador para la mejora continua del desempeño. Este impacto se debe a que el estilo transformacional no solo facilita la alineación estratégica del personal con los objetivos de la universidad, sino que también estimula la proactividad y el desarrollo de la creatividad en la resolución de problemas (Páez et al., 2024).

**H3.** La motivación influye positivamente en el desempeño laboral de los empleados administrativos de una universidad privada de Lima metropolitana.

La motivación laboral, concebida como el grado de satisfacción que un trabajador percibe en el desempeño de sus funciones, propicia la aparición de conductas proactivas que trascienden las obligaciones formales, conocidas como Comportamientos de Ciudadanía Organizacional (CCO) (Ritonga, 2018). Este tipo de comportamientos favorece la cooperación y fortalece la confianza entre los integrantes del equipo y la dirección, actuando como un mecanismo mediador clave que convierte la satisfacción individual en un incremento del desempeño colectivo y organizacional (Hutagalung et al., 2020).

**H4** La motivación influye positivamente en la cultura organizacional de los empleados administrativos de una universidad privada de Lima metropolitana.

Diversos estudios sostienen que la motivación laboral ejerce un papel determinante en la formación y consolidación de la cultura organizacional. Cuando los colaboradores se encuentran motivados, tienden a interiorizar los valores, principios y comportamientos que la institución promueve, contribuyendo así a mantener una identidad compartida dentro del entorno laboral (Chiang & Rodríguez, 2019). De este modo, el entusiasmo y compromiso de los empleados fortalecen la cohesión interna y favorecen la creación de un clima organizacional alineado con las metas institucionales (Robbins, 2020).

**H5** El liderazgo transformacional influye positivamente en la cultura organizacional de los empleados administrativos de una universidad privada de Lima metropolitana.

Esta evidencia sugiere que el liderazgo transformacional ejerce una influencia decisiva en la configuración y fortalecimiento de la cultura organizacional. Los líderes que promueven la inspiración, el compromiso y la creatividad dentro de sus equipos logran que los colaboradores asimilen los valores institucionales y desarrollen un sentido de pertenencia compartido (Becerra Castro et al., 2024). Este tipo de liderazgo impulsa dinámicas organizacionales basadas en la confianza y la cooperación, lo que favorece la consolidación de una cultura orientada al aprendizaje continuo, la innovación y la consecución de metas comunes (Estrella-Salazar et al., 2025; De La Rada Avalos et al., 2024).

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1 Diseño de la Investigación**

La presente investigación se enmarca en un enfoque cuantitativo, orientado a la medición objetiva y sistemática de los fenómenos sociales. Dicho enfoque parte de un sustento teórico relacionado con el problema de estudio, a partir del cual se formulan hipótesis y proposiciones que buscan explicar las relaciones entre las variables de manera lógica y deductiva (Martínez, 2012). Este tipo de investigación se distingue por la utilización de procedimientos estructurados y métodos estandarizados que permiten obtener resultados verificables y generalizables a contextos semejantes.

El propósito esencial de este estudio es de naturaleza explicativa, puesto que pretende examinar la forma en que la motivación laboral, el liderazgo transformacional y la cultura organizacional inciden en el desempeño de los colaboradores dentro de una institución privada. Este enfoque posibilita identificar relaciones causales entre las variables a lo largo de un periodo determinado, en concordancia con lo planteado por Hernández-Sampieri et al. (2010).

El diseño metodológico adoptado es de tipo no experimental, lo que significa que no se manipulan las variables ni los estímulos que podrían alterar su comportamiento, manteniendo a los participantes dentro de su entorno habitual sin intervención directa del investigador (Canales, 2017). La recopilación de los datos se llevará a cabo mediante la aplicación de cuestionarios dirigidos a los participantes, quienes proporcionarán información basada en sus percepciones y experiencias respecto a los aspectos analizados en el estudio.

Este enfoque metodológico no solo facilita la descripción de las características de las variables en la muestra, sino que también permite inferir la existencia de vínculos causales y de influencia recíproca entre los factores, ofreciendo una comprensión más amplia de las dinámicas organizacionales en el contexto del sector educativo superior

## **3.2 Población y Muestra**

### **3.2.1 Población Objetivo**

En el ámbito de la investigación científica, la población se entiende como el grupo de personas que comparten características homogéneas y cuyas percepciones o experiencias son pertinentes para el análisis del fenómeno en estudio (Ñaupas, 2018). En el caso del presente trabajo, la población está conformada por el personal administrativo de una universidad privada ubicada en Lima Metropolitana. Este grupo incluye colaboradores pertenecientes a distintas áreas funcionales y con diversos niveles de experiencia, quienes desempeñan un papel clave en los procesos de gestión y apoyo institucional.

La población objetivo está compuesta por hombres y mujeres mayores de 20 años que cuentan con experiencia comprobada en sus cargos, lo que permite obtener una visión más amplia y representativa del entorno laboral dentro del sector educativo superior. Con el fin de garantizar la validez de la información recolectada, se excluirá a los trabajadores del área de Gestión de Talento Humano, al personal docente y a aquellos que tengan menos de un año de

permanencia o carezcan de contrato vigente con la institución. En este sentido, la aplicación del cuestionario se realizará en las áreas de Presupuesto, Servicios Financieros, Tesorería, Contabilidad, Abastecimiento, Asesoría Legal, Infraestructura y Servicios Generales, Organización y Métodos, y Sostenibilidad, considerando que dichas unidades conforman los principales ámbitos de gestión administrativa y permiten obtener una perspectiva integral sobre las dinámicas laborales, la influencia del liderazgo transformacional y la cultura organizacional en el desempeño de los colaboradores.

### **3.2.2 *Tamaño de la Muestra***

Según lo propuesto por Hair (1999), en los estudios cuantitativos el tamaño de la muestra debe superar las 100 observaciones para garantizar resultados válidos y consistentes. Además, este autor plantea que la cantidad de participantes debe determinarse en función del número de ítems del instrumento de medición, sugiriendo una proporción aproximada de entre 10 y 20 observaciones por cada variable analizada. Considerando este criterio, en la presente investigación se definió el tamaño muestral aplicando un procedimiento basado en la cantidad total de ítems del cuestionario, los cuales representan los constructos que se buscan evaluar.

A continuación, se presenta la fórmula utilizada para calcular el tamaño de la muestra:

$$n = N_i \times 10$$

$$270 = 27 \times 10$$

Donde:

$$n = 270$$

$$N_i = 27$$

En ese sentido, al multiplicar los 27 ítems del instrumento por el factor de 10, se obtuvo una muestra de 270 personas. Por ello, el estudio se orientará a 270 empleados administrativos mayores de 20 años, con al menos un año de experiencia laboral en una universidad privada de Lima Metropolitana.

### ***3.2.3 Método de Recolección de Datos***

La recolección de datos se llevará a cabo mediante una encuesta estructurada diseñada para medir las variables de motivación, liderazgo transformacional, cultura organizacional y desempeño laboral. Esta encuesta estará dirigida al personal administrativo de una universidad privada de Lima Metropolitana.

El instrumento se aplicará de manera virtual a través de la plataforma Google Forms, con el propósito de optimizar la accesibilidad y agilizar el procesamiento de la información. La difusión del formulario se realizará por medio de los correos electrónicos institucionales, garantizando que llegue directamente a los participantes seleccionados.

### ***3.2.4 Instrumento de Medición***

En esta investigación se empleará un cuestionario estructurado como principal instrumento de recolección de datos. Su propósito es obtener información sobre las percepciones, actitudes y experiencias de los colaboradores en relación con las variables analizadas: motivación, liderazgo transformacional, cultura organizacional y desempeño laboral. Dicho instrumento estará conformado por preguntas cerradas que facilitarán la obtención de información relevante respecto a la manera en que los colaboradores perciben y valoran su entorno laboral (Paaisu & Pattiruhu, 2020).

El instrumento de recolección de datos estará dividido en dos secciones. La primera sección se enfocará en obtener información sociodemográfica, incluyendo datos como edad, sexo, experiencia laboral y área de trabajo de los participantes. Asimismo, se incorporarán dos preguntas filtro con el fin de verificar que los encuestados pertenezcan efectivamente a la población objetivo del estudio. La segunda sección estará conformada por los ítems relacionados con las principales variables de la investigación: cultura organizacional, satisfacción laboral, desempeño y compromiso organizacional.

Finalmente, el cuestionario completo se presenta en el Anexo 2: Instrumento de operacionalidad, donde se detallan las dimensiones e indicadores empleados. Esta estructura permitirá contar con información válida y confiable para el análisis de los resultados, asegurando la coherencia entre las variables teóricas y los datos empíricos obtenidos.

### **3.3 Método de Análisis de Datos**

Para el tratamiento de la información recolectada mediante el cuestionario estructurado, se empleará un enfoque cuantitativo sustentado en la aplicación de técnicas estadísticas multivariadas, siguiendo los lineamientos metodológicos sugeridos por Riandi, Virginiawan y Endri (2020). Los datos obtenidos, conformados por ítems cerrados en una escala Likert de cinco niveles, serán analizados con el fin de determinar la confiabilidad y validez del instrumento. Para ello, se calculará el coeficiente alfa de Cronbach, complementado con pruebas de validez convergente y discriminante, garantizando así la consistencia interna y la correspondencia entre los indicadores y los constructos teóricos, tal como sugiere Iglesias (2021).

Una vez verificada la calidad de los datos, se procederá a la aplicación del Modelado de Ecuaciones Estructurales (SEM) mediante el software SmartPLS, versión 3.0. Esta técnica permitirá estimar los efectos directos e indirectos de la motivación y del liderazgo

transformacional sobre la cultura organizacional, así como la influencia conjunta de estas variables en el desempeño laboral. Dicha metodología posibilita el examen simultáneo de las interrelaciones entre variables, proporcionando una visión integral y coherente del modelo teórico planteado. Este procedimiento metodológico asegura la solidez del análisis y ofrece evidencia empírica confiable sobre la manera en que la motivación y el liderazgo transformacional inciden en la cultura organizacional y, en consecuencia, en el desempeño de los colaboradores (Riandi et al., 2020).

## **CAPÍTULO IV: DESARROLLO DE LA SOLUCIÓN**

### **4.1 Aportes Teóricos**

El presente estudio aporta al cuerpo teórico de la gestión organizacional al integrar en un mismo modelo analítico las variables de motivación laboral, liderazgo transformacional y cultura organizacional, vinculándolas con el desempeño de los empleados administrativos en instituciones de educación superior privadas. Este enfoque permite comprender de manera más profunda la interacción entre los factores individuales y los elementos de gestión que influyen en los resultados laborales, ampliando las perspectivas tradicionales sobre el comportamiento organizacional en contextos académicos.

Asimismo, la investigación reafirma los postulados teóricos que sostienen que el liderazgo transformacional constituye un componente esencial en la creación de entornos de trabajo participativos, inspiradores y orientados al logro. De igual forma, reconoce el papel

mediador de la cultura organizacional como un mecanismo que modula la relación entre la motivación y el liderazgo, orientando ambos factores hacia la mejora del desempeño. Esta visión integradora contribuye a fortalecer la comprensión del modo en que las dinámicas internas de las instituciones influyen en la productividad y el compromiso del personal.

Finalmente, el estudio propone una perspectiva renovada sobre la cultura organizacional, concibiéndola no solo como un marco contextual, sino como un elemento activo que interviene en la relación entre el liderazgo y el rendimiento laboral. Este planteamiento teórico ofrece un referente valioso para futuras investigaciones interesadas en analizar las interacciones entre las variables humanas y estructurales dentro de organizaciones educativas, aportando así a la consolidación de un modelo teórico más holístico y coherente con las realidades institucionales contemporáneas.

## **4.2 Aportes Prácticos**

Este estudio brinda un aporte valioso para la gestión universitaria al proponer un modelo que explica cómo la motivación y el liderazgo transformacional, mediados por la cultura organizacional, pueden mejorar el desempeño del personal administrativo. Sus resultados ofrecerán una base útil para que las universidades diseñen estrategias de gestión del talento que impulsen el compromiso, la eficiencia y la productividad del equipo de trabajo.

Además, la investigación aporta lineamientos aplicables para fortalecer el liderazgo transformacional y la motivación en los entornos laborales, promoviendo una cultura institucional centrada en la confianza, el reconocimiento y el desarrollo profesional. De este modo, se busca contribuir al fortalecimiento de las prácticas organizacionales y a la consolidación de una gestión más humana, participativa y orientada a la mejora continua.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **Conclusiones**

La revisión teórica permitió construir un marco conceptual consistente sobre la interacción entre la motivación laboral, el liderazgo transformacional, la cultura organizacional y el desempeño de los empleados administrativos en universidades privadas de Lima Metropolitana. El análisis de las fuentes revisadas evidenció que estas variables mantienen una relación dinámica y complementaria, respaldada por diversos modelos y estudios recientes.

En primer lugar, la literatura coincide en que una cultura organizacional sólida, sustentada en valores compartidos y compromiso institucional, constituye un pilar esencial para fortalecer el desempeño laboral. Andrade y Ureta (2021) y Manosalvas Vaca et al. (2024) subrayan que entornos basados en la cooperación, la comunicación efectiva y la identificación con los objetivos comunes favorecen un clima laboral cohesionado, donde los colaboradores actúan con mayor eficiencia y sentido de pertenencia. Así, la cultura organizacional se consolida como un factor integrador que orienta los esfuerzos individuales hacia las metas estratégicas institucionales.

Por otra parte, la motivación laboral desempeña un papel crucial en la generación de comportamientos orientados al logro y a la productividad. Investigaciones como las de Paais y Pattiruhu (2020), Widayanto y Nugroho (2022) y Widarko y Anwarodin (2022) demuestran que la motivación, tanto intrínseca como extrínseca, impulsa el rendimiento individual y contribuye a fortalecer una cultura organizacional positiva. Los trabajadores motivados tienden a interiorizar los valores de la institución, participando activamente en el desarrollo de un entorno organizacional más comprometido y eficiente.

De igual modo, el liderazgo transformacional emerge como un elemento clave para optimizar el desempeño y fomentar el desarrollo del potencial humano. Becerra Castro et al. (2024) y Páez et al. (2024) sostienen que este estilo de liderazgo, basado en la inspiración y la

orientación al cambio, estimula la innovación, el compromiso y la identificación de los colaboradores con la visión institucional, consolidando culturas organizacionales flexibles y orientadas a la mejora continua.

Asimismo, la cultura organizacional cumple un rol mediador entre la motivación y el liderazgo transformacional en su influencia sobre el desempeño. Parrales Poveda et al. (2023) y Manosalvas Vaca et al. (2024) destacan que una cultura fuerte canaliza la energía motivacional y la acción del liderazgo hacia resultados sostenibles, promoviendo coherencia entre los comportamientos individuales y los objetivos institucionales.

En conjunto, la evidencia revisada resalta que la gestión estratégica de la motivación y del liderazgo transformacional resulta esencial para consolidar culturas organizacionales que impulsen el talento humano y fortalezcan el desempeño administrativo en las instituciones educativas (Dewi & Wibowo, 2020). Por tanto, aunque este estudio no incorporó la fase de campo, sienta bases teóricas firmes que podrán sustentar investigaciones futuras orientadas a validar empíricamente la influencia conjunta de estas variables en el contexto universitario peruano.

## **Recomendaciones**

Se recomienda que las universidades privadas fortalezcan su cultura organizacional promoviendo valores compartidos, cooperación y comunicación efectiva, de modo que los colaboradores se identifiquen con los objetivos institucionales y eleven su compromiso y desempeño. Asimismo, resulta pertinente implementar programas de integración, reconocimiento y desarrollo que consoliden un clima laboral participativo y orientado a resultados.

Del mismo modo, se sugiere fomentar un liderazgo transformacional que estimule la motivación, la creatividad y la innovación del personal. Capacitar a los líderes en gestión

humana y comunicación asertiva permitirá fortalecer su influencia positiva y promover equipos más cohesionados. En futuras investigaciones, se recomienda evaluar el nivel de liderazgo transformacional, ya que, si este resulta bajo, la teoría indica que también se reflejarán niveles reducidos de cultura organizacional y desempeño (Bass & Avolio, 1994; Manosalvas Vaca et al., 2024).

Finalmente, se aconseja incorporar la cultura organizacional como eje transversal en la gestión institucional y realizar evaluaciones periódicas del clima laboral para identificar oportunidades de mejora. En conjunto, la motivación sostenida, el liderazgo transformacional y una cultura organizacional sólida representan pilares esenciales para optimizar el desempeño y la competitividad en las universidades privadas de Lima Metropolitana.

### **Limitaciones**

El presente estudio presenta ciertas restricciones que deben tenerse en cuenta al analizar sus conclusiones. En primer lugar, la investigación se desarrollará exclusivamente en una institución universitaria privada de Lima Metropolitana, lo que limita la posibilidad de extrapolar los resultados a otras organizaciones que operan bajo realidades culturales o estructurales diferentes.

De igual manera, el enfoque transversal empleado permite observar las relaciones entre las variables solo en un momento determinado, sin ofrecer evidencia sobre posibles cambios o efectos causales a lo largo del tiempo. Por último, el uso de cuestionarios autoadministrados podría haber introducido sesgos derivados de las percepciones individuales o de la tendencia de los participantes a ofrecer respuestas socialmente aceptables. En este sentido, se recomienda que futuros estudios incorporen metodologías mixtas y amplíen el espectro institucional para aumentar la solidez y validez de los hallazgos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ababneh, O. M. A. (2021). The impact of organizational culture archetypes on quality performance and total quality management: the role of employee engagement and individual values. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 38(6), 1387-1408.
- Acquah, A., Nsiah, T. K., Antie, E. N. A., & Otoo, B. (2021). Literature review on theories of motivation. *EPRA International Journal of Economic and Business Review*, 9(5), 25-29.
- Aguilar, L., & Rivas, M. (2023). Retos del liderazgo y la motivación en instituciones de educación superior privadas del Perú post pandemia. *Revista Peruana de Gestión Educativa*, 15(2), 87–102.
- Ahsan, M. (2024). *Transformational leadership in crisis-affected educational environments. Administrative Sciences*, 15(7), 256.
- Akpa, V., Asikhia, O., & Nneji, N. (2021). Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 3(1), 361–372.
- Alcívar, E. E. (2021). *La influencia del liderazgo en el clima organizacional de los docentes universitarios: Un estudio exploratorio. Journal of Economic and Social Science Research*, 1(4), 25–39.
- Alvarado, C., & Díaz, P. (2024). Factores culturales y su influencia en el compromiso organizacional del personal docente en universidades privadas de Lima. *Revista Iberoamericana de Educación y Sociedad*, 19(1), 45–61.
- Andrade, L. y Ureta, P. (2021). Desempeño laboral en instituciones de educación superior: una revisión latinoamericana de literatura. *Revista de Investigaciones de la Escuela de Posgrado* , 10 (3), 232–246.

- Arif, S., Zainudin, & Hamid, K. A. (2019). Influence of leadership, organizational culture, work motivation, and job satisfaction of performance principles of senior high school in Medan City. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 2(4), 239–254.
- Asghar, J., Kanbach, D. K., & Kraus, S. (2025). Toward a multidimensional concept of organizational agility: A systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 1-27.
- Awais, M., Ali, A., Khattak, M. S., Arfeen, M. I., Chaudhary, M. A. I., & Syed, A. (2023). Strategic flexibility and organizational performance: Mediating role of innovation. *Sage Open*, 13(2), 21582440231181432.
- Bakker, A., Jansen, K., & Terpstra, M. (2023). Transformational leadership and innovative work behaviour: A contemporary analysis. *Administrative Sciences*, 14(3), 134.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Beatus Tambaip, J., Mangindaan, R., & Kimbal, R. (2023). The effect of transformational leadership on employee performance through motivation. *Eurasian Journal of Educational Research*, 1413(3), 310–323.
- Biswas, S., & Varma, A. (2011). Antecedents of employee performance: an empirical investigation in India. *Employee Relations*, 34(2), 177-192.
- Bogler, R., & Somech, A. (2005). Leadership and performance in educational organizations. *Educational Management Administration & Leadership*, 33(1), 51–69.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Personnel Selection in Organizations*, 71(71), 71-98.

- Brayfield, A. H., & Crockett, W. H. (1955). *Employee attitudes and employee performance. Psychological Bulletin*, 52(5), 396-424.
- Bussecon. (2021). *Employee motivation and performance in administrative staff. International Journal of Business Ecosystem & Strategy*, 3(2), 14–25.  
<https://www.bussecon.com/ojs/index.php/ijbes/article/view/497>
- Bustos, R. (2021). *Cultura organizacional y motivación en el personal docente y administrativo de un instituto de educación superior tecnológico público de Lima, 2021* [Tesis de maestría, Universidad Peruana Cayetano Heredia.]. Repositorio institucional de la Universidad Peruana Cayetano Heredia.
- Cadmen, N., Ochoa, E., Verdugo, B., & Ochoa, M. (2025). Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral docente: una revisión sistemática: The impact of organizational culture on teachers' job performance: a systematic review. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(1), 2749-2763.
- Caliskan, A., & Zhu, C. (2020). Organizational Culture and Educational Innovations in Turkish Higher Education: Perceptions and Reactions of Students. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 20(1), 20-39.
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 47-74.
- Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 313-333.
- Castillo, D., & Ramos, V. (2023). Cultura organizacional y desempeño laboral en el sector educativo superior privado de América Latina. *Journal of Organizational Studies*, 12(4), 221–238.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.

- Cuadros, F. (2024, agosto 14). *El 93% de los peruanos quiere cambiar de trabajo por falta de motivación*. La República.pe. <https://larepublica.pe/economia/2024/08/14/el-93-de-los-peruanos-quiere-cambiar-de-trabajo-por-falta-de-motivacion-1280076>
- De La Rada Avalos, C. L., Guerrero Bejarano, M. A., Manosalvas Vaca, C. A., & Vaca López, G. R. (2024). Liderazgo transformacional y cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista de Ciencias Sociales*, 30(4), 431–446.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Delgado Torres, LC, et al. (2024). Inteligencia Emocional y Liderazgo en Empresas Iberoamericanas: Una Revisión Sistemática de Literatura. *Revista Electrónica de Investigación en Ciencias Sociales*, 2 (1).
- Delgado, J. (2024). Liderazgo transformacional y motivación: Un análisis desde la gestión universitaria peruana. *Revista de Ciencias Administrativas*, 26(3), 130–148.
- Dewi, N. N., & Wibowo, R. (2020). The effect of leadership style, organizational culture and motivation on employee performance. *Management Science Letters*, 10(9), 2037-2044.
- Dirwan, D., Rajindra, R., Farid, F., Mande, H., Nursiah, N., & Supriadi, A. (2024). The influence of organizational culture, organizational commitment, on motivation and job satisfaction of employees and lecturers at muhammadiyah university of palu. *International Journal of Health, Economics, and Social Sciences (IJHESS)*, 6(3), 904-918.
- Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The effect of training on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 5(4), 137–147.
- Emmanuel, N., & Nwuzor, J. (2021). Employee and Organisational Performance: Employees Perception of Intrinsic and Extrinsic Rewards System. *Applied Journal of Economics, Management and Social Sciences*, 2(1), 26-32.

- Escobar, T., & Cárdenas, F. (2023). Desafíos estratégicos y culturales en la educación superior privada peruana. *Revista Latinoamericana de Innovación Educativa*, 9(1), 55–70.
- Fernandez, D. (2024). Liderazgo transformacional y desempeño laboral en los colaboradores de un instituto de educación superior privado de Arequipa, Perú, 2024. *Gaceta Científica*, 10(4), 149-157
- Fernández-Sánchez, D., Escurra-Vicésar, M., & Sánchez-Angles, L. (2024). Cultura organizacional y bienestar laboral en un instituto de educación superior, caso Arequipa (Perú). *Revista Innova Educación*, 6(4), 78-93.
- Fishbach, A., & Woolley, K. (2022). The structure of intrinsic motivation. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9(1), 339-363.
- George, B., Walker, R. M., & Monster, J. (2019). Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis. *Public administration review*, 79(6), 810-819.
- George, B., Walker, R., & Monster, J. (2019). Does strategic planning improve organizational performance? A meta-analysis. *Public Administration Review*, 79(6), 810–819.
- Haryono, S., & Arafat, Y. (2017). Effects of organizational culture and work motivation on job performance among the private universities' full-time faculties in South Sumatera Province. *International Information Institute (Tokyo). Information*, 20(8), 5563-5575.
- Hernández, J., López, A., Medina, A., & Espinoza, N. (2025). Impacto del liderazgo transformacional en la motivación laboral del personal docente en Honduras. *Latam: Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(2), 2214-2225.
- Herzberg, F. (1959). Herzberg's motivation-hygiene theory (two factor theory). *Arab British Academy for Higher Education*.
- Ho, V. T., Wong, S. S., & Lee, C. (2011). *A tale of passion: Linking job passion and cognitive engagement to employee performance*. *Journal of Management Studies*, 48(1), 26–47.

- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 8–26.
- Huang, Y., Ma, Z., & Meng, Y. (2018). High-performance work systems and employee engagement: empirical evidence from China. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(3), 341-359.
- Iglesias, M. (2021). *Diseño y validación de cuestionarios en investigaciones organizacionales*. Editorial Académica.
- Iqbal, S., Razalli, M., & Taib, C. (2023). Influence of intrinsic and extrinsic motivation on higher education performance: mediating effect of quality culture. In *Frontiers in Education*, 8, 1099415
- Jacobs, R., & Washington, C. (2003). Employee development and organizational performance: a review of literature and directions for future research. *Human resource development international*, 6(3), 343-354.
- José, D., Palma-Moreira, A., & Au-Yong-Oliveira, M. (2025). Organizational Culture and Perceived Performance: Mediation of Perceived Organizational Support and Moderation of Motivation. *Administrative Sciences*, 15(8), 307.
- Juárez, A., & Limache, E. (2020). Estilo de liderazgo de los directivos y la gestión organizacional universitaria. *Revista VEST*, 3(2), 75–88. Universidad Privada de Tacna. <https://revistas.upt.edu.pe/ojs/index.php/vestsc/article/view/672>
- Juyumaya, J., Torres-Ochoa, C., & Rojas, G. (2024). Boosting job performance: The impact of autonomy and engagement. *Revista de Gestão*, 31(4), 397-414.
- Kalogiannidis, S. (2021). Impact of employee motivation on organizational performance. A scoping review paper for public sector. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 8 (3), 984, 996(3).

- Karanja, J. W. (2014). *Effects of corporate culture on organization performance*. *IOSR Journal of Mathematics*, 10(6), 59–65.
- Košičiarová, I., Kadekova, Z., & Štarchoň, P. (2021). Leadership and motivation as important aspects of the international company's corporate culture. *Sustainability*, 13(7), 3916.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (2011). *Corporate culture and performance* (Reissue ed.). Free Press.
- La República. (2024, 20 de mayo). *El 57 % de trabajadores peruanos no se siente motivado en su trabajo*. <https://larepublica.pe>
- Laoyza Chacara, S., Salinas Condori, A., & Mamani Cruz, L. (2023). Cultura organizacional y compromiso laboral en los trabajadores de gobiernos locales en el Perú. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, 7(1), 1–20. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/5513>
- Laredo-Cárdenas, R. , & Alania-Contreras, R. (2021). Liderazgo transformacional en la Universidad Nacional del Centro del Perú, según la percepción de los docentes. *Gaceta Científica*, 7(3), 121-126.
- Martínez, A. (2012). *Metodología de la investigación social: Enfoques cuantitativo y cualitativo*. Trillas.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.
- Mehmood, S., Rasool, M., Ahmed, M., Haddad, H., & Al-Ramahi, N. M. (2024). Role of workplace bullying and workplace incivility for employee performance: Mediated-moderated mechanism. *PLOS ONE*, 19(1), e0291877.
- Ministerio de Educación [MINEDU]. (2023). *Informe sobre gestión y desempeño del personal administrativo universitario*. <https://www.gob.pe/minedu>

- Motowidlo, S. J., & Kell, H. J. (2013). Job Performance. En S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol 1: Building and Developing the Organization* (pp. 45-89). American Psychological Association.
- Motyka, B. (2018). Employee engagement and performance: a systematic literature review. *International Journal of Management and Economics*, 54(3), 227-244.
- Muizu, W. O. Z., & Sari, D. (2019). Improving employee performance through organizational culture, leadership, and work motivation: Survey on banking organizations in Southeast Sulawesi. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 20(1), 71–88.
- Mulyana, Y., Chaeroni, N., Erlangga, H., Solahudin, M., Sunarsi, D., Anggraeni, N., ... & Purwanto, A. (2021). The influence of motivation, ability, organizational culture, work environment on teachers performance. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(7), 99-108.
- Neves, P., & Eisenberger, R. (2012). Management communication and employee performance: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 578–591.
- Neves, P., & Eisenberger, R. (2012). Management communication and employee performance: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 578–591.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588.
- Paaisu, J. E., & Pattiruhu, J. R. (2020). The effect of transformational leadership, organizational culture, and work motivation on employee performance. *The Journal of Asian Finance*,

*Economics and Business*, 7(10), 577–588.  
<https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.577>

Páez, CG, et al. (2024). La influencia del liderazgo transformacional en la gestión educativa.

*Revista Científica de Estudios e Investigaciones*, 13 (2), 149-164.

Paramata, M. R., Karundeng, D. R., Suyanto, M. A., Hasanuddin, H., & Yakup, Y. (2023).

Influence of compensation and organizational culture analysis on increasing employee motivation. *Quantitative Economics and Management Studies*, 4(3), 565-574.

Paredes-Saavedra, M., Vallejos, M., Huanchuire-Vega, S., Morales-García, W. C., &

Geraldo-Campos, L. A. (2024). *Work Team Effectiveness: Importance of Organizational Culture, Work Climate, Leadership, Creative Synergy, and Emotional Intelligence in University Employees*. *Administrative Sciences*, 14(11), 280.

<https://doi.org/10.3390/admsci14110280>

Pedraja-Rejas, L., Rodríguez-Ponce, E., & Rodríguez-Ponce, J. (2020). Leadership and

organizational culture as influencing factors in the quality of higher education: Conceptual analysis. *Interciencia*, 45(4), 204–210.

Priyadharsan, S., & Nithiya, P. (2020). Asociación entre la cultura organizacional y el

desempeño de los empleados. *Revista Internacional de Investigación e Innovación en Ciencias Sociales*, 4(8), 692–696.

Ramirez, B. (2025). *La influencia del liderazgo en la motivación en el trabajo* [Tesis de

licenciatura, Universidad de Lima]. Repositorio institucional de la Universidad de Lima.

Rasool, S. F., Mohelska, H., Rehman, F. U., Raza, H., & Asghar, M. Z. (2025). Exploring the

nexus between a supportive workplace environment, employee engagement, and

- employee performance in the Kingdom of Saudi Arabia. *Administrative Sciences*, 15(6), 230.
- Restrepo-Morales, J. A., Giraldo-Betancur, E. A., López-Cadavid, D. A., Grados-Vásquez, M. M., & Olórtiga-Condor, L. W. (2023). Enhanced organizational performance: Integrating dimensions for sustainable growth. *Sustainability*, 15(21), 15186.
- Riandi, A., Virginiawan, V., & Endri, E. (2020). Organizational culture as a mediator of motivation and transformational leadership on employee performance. *International Journal of Education and Management Studies*, 10(2), 85–95.
- Ridwan, M., Fiodian, V. Y., Religia, Y., & Hardiana, S. R. (2025). Investigating the effect of intrinsic and extrinsic motivation in shaping digital entrepreneurial intention: the mediating role of self-efficacy. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 19(3), 190-207.
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Comportamiento organizacional* (18.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- 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.
- Rositas Martínez, J. (2014). *Los tamaños de las muestras en encuestas de las ciencias sociales y su repercusión en la generación del conocimiento* [Sample sizes for social science surveys and impact on knowledge generation]. *Innovaciones de Negocios*, 11(22), 235–268. Universidad Autónoma de Nuevo León. ISSN 2007-1191.

- Saluy, A. B., Armansyah, S., Djamil, M., Mulyana, B., Pramudena, S. M., Rinda, R. T., & Endri, E. (2022). Motivation moderating the influence of organizational culture and leadership on employment performance. *WSEAS Transactions on Environment and Development*, *18*, 648–659.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Schein, E. H., & Schein, P. (2019). *Organizational culture and leadership*. Wiley.
- Siddiqua, M. A. (2023). Exploring motivation in organizational behavior: A review. *South Asian Journal of Social Studies and Economics*, *20*(3), 169-179.
- Sitopu, Y. B., Sitinjak, K. A., & Marpaung, F. K. (2021). The influence of motivation, work discipline, and compensation on employee performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, *1*(2), 72-83.
- Soomro, B. A., & Shah, N. (2019). *Determinación del impacto de la orientación emprendedora y la cultura organizacional en la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y el desempeño laboral*. *Revista de Estudios Empresariales del Sur de Asia*, *8*(3), 266–282.
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria. (2023). *Informe anual de uso de beneficios y supervisión de universidades privadas*. SUNEDU.
- Syamsu, N., & Syam, J. (2021). The influence of organizational culture and work motivation on organizational commitment. *Jurnal Economic Resource*, *4*(2).
- Turang, R. C. (2015). Influence of leadership style, motivation, and work discipline on employee performance in PT. Dayana Cipta. *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, *15*(4), 505-516.
- Ubreziova, I., Vrablikova, M., & Diacikova, A. (2023). Leadership and motivation as the part of corporate culture in selected company.

- Udin, U., Dharma, R. D., Dananjoyo, R., & Shaikh, M. (2023). The role of transformational leadership on employee performance through organizational learning culture and intrinsic work motivation. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 18(1), 237–246.
- UNESCO. (2023). *Informe regional sobre la educación superior en América Latina y el Caribe*. UNESCO Publishing.
- Universidad ESAN. (2024). *Acerca de ESAN*. Universidad ESAN. <https://www.esan.edu.pe/en/about-esan>
- Van den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., & Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational psychology review*, 11(3), 240-273.
- Vilela, P. (2021). Desafíos de la educación superior en el Perú durante la pandemia por la covid-19. *Desde el Sur*, 13(2), e0016.
- Virgiawan, A. R., Riyanto, S., & Endri, E. (2021). La cultura organizacional como mediadora de la motivación y el liderazgo transformacional en el desempeño de los empleados. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(3), 67–79.
- Virginiawan, R., Riandi, R., & Endri, R. (2021). Organizational culture as a mediator between transformational leadership and employee performance. *Journal of Management Studies*, 15(3), 45–61.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.
- Vizano, D., et al. (2021). High-performance HR practices and employee outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 32(4), 389–410.
- Vroom, V. (1964) *Work and Motivation*. Wiley and Sons, New York.

- Wahyudi, W. (2022). Five components of work motivation in the achievement of lecturer performance. *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 5(2), 466-473.
- Wahyudi, W., Kurniasih, D., Haryadi, D., & Haquei, F. (2022). Strategy To Improve Employee Performance. *Enrichment: Journal of Management*, 12(5), 3543-3548.
- Wesson, M. J. (2015). Organizational behavior: Improving performance and commitment. *Organizational Behaviour*. McGraw-Hill Education. [www.mhhe.com](http://www.mhhe.com)
- Widarko, A., & Anwarodin, M. K. (2022). Work motivation and organizational culture on work performance: Organizational citizenship behavior (OCB) as mediating variable. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 123-138.
- Widayanto, T., & Nugroho, S. H. (2022). The influence of leadership, organizational culture, and work competence on employee performance through work motivation. *Jurnal Pamator: Jurnal Pamator*, 15(2), 218-234.
- Widodo, D. S. (2017). The effect of compensation, leadership, and organizational culture through work motivation on employee performance. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 5(2), 1-7.
- Wiyono, D., Dewi, D. A., Ambiapuri, E., Parwitasari, N. A., & Hambali, D. S. (2025). *Strategic ESG-driven human resource practices: Transforming employee management for sustainable organizational growth*. *arXiv preprint*. <https://arxiv.org/abs/2505.08201>
- Yang, Y., Obrenovic, B., Kamotho, D. W., Godinic, D., & Ostic, D. (2024). Enhancing job performance: The critical roles of well-being, satisfaction, and trust in supervisor. *Behavioral sciences*, 14(8), 688.
- Zeng, D., Takada, N., Hara, Y., Sugiyama, S., Ito, Y., Nihei, Y., & Asakura, K. (2022). Impact of intrinsic and extrinsic motivation on work engagement: a cross-sectional study of

nurses working in long-term care facilities. *International journal of environmental research and public health*, 19(3), 1284.

Zhenjing, G., Chupradit, S., Ku, K. Y., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2022). Impact of employees' workplace environment on employees' performance: a multi-mediation model. *Frontiers in public health*, 10, 890400.

## 7. ANEXOS

*Anexo 1. Matriz de Consistencia*

<b>Problema General</b>	<b>Objetivo General</b>	<b>Hipótesis General</b>	<b>Variabes</b>	<b>Metodología</b>
<b>PG :</b> ¿Cuál es la influencia de la motivación y el liderazgo transformacional en el desempeño de los empleados administrativos mediada por la cultura organizacional de una universidad privada de Lima Metropolitana?	<b>OG:</b> Determinar influencia de la motivación y el liderazgo transformacional en el desempeño de los empleados administrativos mediada por la cultura organizacional de una universidad privada de Lima Metropolitana.	<b>HG:</b> La cultura organizacional media la influencia de la motivación y el liderazgo transformacional en el desempeño laboral en el sector educativo superior privado de Lima Metropolitana.	<b>Variable dependiente:</b> Desempeño laboral  <b>Variable mediadora:</b> Cultura Organizacional  <b>Variables independientes:</b> Motivación Liderazgo transformacional.	<b>Metodología:</b> Cuantitativo  <b>Enfoque:</b> Explicativo  <b>Diseño:</b> No experimental  <b>Corte:</b> Transversal  <b>Población:</b> Hombres y mujeres mayores de 20 años con 1 año de experiencia como mínimo
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipótesis específicas</b>		

<p><b>PE1:</b> ¿Cuál es la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los empleados administrativos de una universidad privada de Lima Metropolitana?</p>	<p><b>OE1:</b> Determinar la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los empleados de una universidad privada de Lima Metropolitana.</p>	<p><b>H1:</b> La cultura organizacional influye positivamente en el desempeño laboral de los empleados administrativos de una universidad privada de</p>		<p>en el sector educativo superior privado de Lima Metropolitana.</p>
<p><b>PE2:</b> ¿Cuál es la influencia del liderazgo transformacional en el desempeño laboral de los empleados administrativos de una universidad privada de Lima Metropolitana?</p>	<p><b>OE2:</b> Determinar la influencia del liderazgo transformacional en el desempeño laboral de los empleados de una universidad privada de Lima Metropolitana.</p>	<p><b>H2:</b> El liderazgo transformacional influye positivamente en el desempeño laboral de los empleados administrativos de una universidad privada de Lima metropolitana.</p>		<p><b>Tamaño muestral:</b> 270 individuos</p> <p><b>Técnica de muestreo:</b> No probabilístico - por conveniencia</p> <p><b>Instrumento de medición:</b> Cuestionario estructurado</p> <p><b>Técnica de recolección de datos:</b> Encuesta en línea</p> <p><b>Análisis de datos:</b></p>

<p><b>PE3:</b> ¿Cuál es la influencia de la motivación en el desempeño laboral de los empleados administrativos de una universidad privada de Lima Metropolitana?</p>	<p><b>OE3:</b> Determinar la influencia de la motivación en el desempeño laboral de los empleados de una universidad privada de Lima Metropolitana.</p>	<p><b>H3:</b> La motivación influye positivamente en el desempeño laboral de los empleados administrativos de una universidad privada de Lima metropolitana.</p>		<p>Análisis descriptivo, análisis de fiabilidad y validez, modelado de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales.</p>
<p><b>PE4:</b> ¿Cuál es la influencia de la motivación en la cultura organizacional de los empleados administrativos de una universidad privada de Lima Metropolitana?</p>	<p><b>OE4:</b> Determinar la influencia de la motivación en la cultura organizacional de los empleados de una universidad privada de Lima Metropolitana.</p>	<p><b>H4:</b> La motivación influye positivamente en la cultura organizacional de los empleados administrativos de una universidad privada de Lima metropolitana.</p>		

<p><b>PE5:</b> ¿Cuál es la influencia del liderazgo transformacional en la cultura organizacional de los empleados administrativos de una universidad privada de Lima Metropolitana?</p>	<p><b>OE5:</b> Determinar la influencia del liderazgo transformacional en la cultura organizacional de los empleados de una universidad privada de Lima Metropolitana.</p>	<p><b>H5:</b> El liderazgo transformacional influye positivamente en la cultura organizacional de los empleados administrativos de una universidad privada de Lima metropolitana.</p>		
--	--	---	--	--

<i>Anexo 2. Matriz de Operacionalización</i>			
<b>VARIABLES</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>ITEMS</b>	<b>INSTRUMENTO</b>
<b>Cultura organizacional</b>	La cultura organizacional como un patrón de supuestos básicos compartidos que orienta la forma en que los miembros de una organización interpretan y enfrentan los problemas de adaptación y convivencia, y que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser enseñado a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas (Schein, 2010).	<p>CO.1 Esta universidad prioriza la creación de equipos de trabajo</p> <p>CO.2 Esta universidad fomenta el espíritu de cooperación</p> <p>CO.3 La universidad promueve la comunicación abierta y las buenas relaciones entre los empleados</p> <p>CO.4 La universidad busca equilibrar los beneficios económicos con el bienestar social</p> <p>CO.5 Esta universidad muestra la responsabilidad social de los proyectos</p>	La escala Likert de cinco puntos será sometida a un análisis de confiabilidad del instrumento, aplicando el coeficiente alfa de Cronbach y pruebas de validez convergente y discriminante, (Iglesias, 2021). Posteriormente, se aplicará la técnica de Modelado de Ecuaciones Estructurales (SEM) para examinar las relaciones entre las variables

		<p>CO.6 Esta universidad fomenta el desarrollo de proyectos para la sociedad</p> <p>CO.7 Esta universidad fomenta la innovación y acepta el cambio</p> <p>CO.8 Esta universidad desarrolla o adopta nuevas tecnologías audazmente</p> <p>CO.9 Esta universidad prioriza el desarrollo de nuevas tecnologías</p>	<p>planteadas en la investigación a través del software SmartPLS</p>
	<p>La motivación laboral es la fuerza interna que impulsa a los empleados a actuar con energía y compromiso para alcanzar los objetivos organizacionales. Se entiende como una condición psicológica y voluntaria que conecta las metas personales con las de la</p>	<p>M.1 Recibo incentivos o recompensas justas cuando alcanzo los objetivos de mi trabajo</p> <p>M.2 Siento que la institución se interesa por mi desarrollo y trayectoria profesional</p>	

<p><b>Motivación laboral</b></p>	<p>empresa, promoviendo un desempeño eficaz y sostenido (Paais y Pattiruhu, 2020).</p>	<p>M.3 Esta universidad muestra comprensión y apoyo hacia mis responsabilidades familiares</p> <p>M.4 Recibo un trato adecuado en un entorno organizacional (la amistad y las relaciones)</p> <p>M.5 Las normas de esta universidad son justas en lo que respecta a las recompensas y los castigos</p> <p>M.6 Recibo oportunidades de capacitación periódicas para mejorar mi desempeño</p>	
	<p>El liderazgo transformacional se define como un estilo de liderazgo que inspira, motiva y eleva los valores y metas de los seguidores, promoviendo la identificación con la visión</p>	<p>LT.1 El líder motiva a los empleados a trabajar en equipo</p>	

<p style="text-align: center;"><b>Liderazgo transformacional</b></p>	<p>organizacional y fomentando el desarrollo personal y colectivo (Bass &amp; Riggio, 2006).</p>	<p>LT.2 El líder se comporta de manera considerada con las necesidades personales de los empleados</p> <p>LT.3 El líder predica con el ejemplo (proporcionando un modelo a seguir adecuado)</p> <p>LT.4 El líder anima a los empleados a fijarse metas altas (expectativas de alto rendimiento)</p> <p>LT.5 El líder inspira a los demás con sus planes</p> <p>LT.6 El líder estimula a los empleados a replantear los problemas tradicionales desde perspectivas nueva e innovadoras</p>	
--	--	---	--

<p><b>Desempeño de los empleados</b></p>	<p>El desempeño se concibe igualmente como un indicador global que expresa los niveles de productividad, calidad y estabilidad alcanzados a través de una gestión eficiente y del uso óptimo de los recursos disponibles (Karanja, 2014).</p>	<p>DE.1 Cumpló con las normas y procedimientos establecidos en mi trabajo</p> <p>DE.2 Siento que las evaluaciones de desempeño en esta universidad se realizan de manera justa y transparente</p> <p>DE.3 Cuando alcanzo los objetivos de mi trabajo, recibo reconocimiento por mi desempeño</p> <p>DE.4 La formación y el desarrollo motivan a los empleados a trabajar de forma óptima</p> <p>DE.5 Cumpló o supero regularmente los objetivos establecidos para mi puesto</p>	
--	---	---	--

### Anexo 3. Validación de Expertos

<b>Nombre de la variable 1: Liderazgo transformacional</b>
<b>Definición de la variable:</b>
Capacidad para articular una visión definida, consolidar la adherencia a los valores institucionales y promover el crecimiento individual mediante la motivación colectiva hacia objetivos comunes (Ahsan, 2024).

No	Ítems (Pregunta)	Pertinencia	Concordancia	Observación
1	El líder motiva a los empleados a trabajar en equipo	5	5	
2	El líder se comporta de manera considerada con las necesidades personales de los empleados	5	5	
3	El líder predica con el ejemplo (proporcionando un modelo a seguir adecuado)	5	5	
4	El líder anima a los empleados a fijarse metas altas (expectativas de alto rendimiento)	5	5	
5	El líder inspira a los demás con sus planes	5	5	
6	El líder estimula a los empleados a replantear los problemas tradicionales desde perspectivas nueva e innovadoras	5	5	

#### Nombre de la variable 2: La Motivación

- **Definición de la variable 2:** Paais y Pattiruhu (2020) la definen elocuentemente como “una condición o energía que mueve a los empleados que se dirigen a lograr los objetivos de la organización”. Esta visión es crucial, pues presenta la motivación no como una obligación impuesta externamente, sino como una condición interna, una reserva de energía personal.

1	Recibo incentivos o recompensas justas cuando alcanzo los objetivos de mi trabajo.	5	5	
2	Siento que la institución se interesa por mi desarrollo y trayectoria profesional.	5	5	
3	Esta universidad muestra comprensión y apoyo hacia mis responsabilidades familiares.	5	5	
4	Recibo un trato adecuado en un entorno organizacional (la amistad y las relaciones)	5	5	
5	Las normas de esta universidad son justas en lo que respecta a las recompensas y los castigos	5	5	
6	Recibo oportunidades de capacitación periódicas para mejorar mi desempeño.	5	5	

**Nombre de la variable 3: Cultura organizacional**

- **Definición de la variable 3: 1.** La cultura organizacional puede ser concebida como el tejido social y la personalidad distintiva de una institución, conformada por un sistema de creencias, normas y prácticas compartidas por sus colaboradores (Daft, 2019; Widarko, 2022).

1	Esta universidad prioriza la creación de equipos de trabajo	5	5	
2	Esta universidad fomenta el espíritu de cooperación	5	5	
3	La universidad promueve la comunicación abierta y las buenas relaciones entre los empleados.	5	5	
4	La universidad busca equilibrar los beneficios económicos con el bienestar social.	5	5	

5	Esta universidad muestra la responsabilidad social de los proyectos	5	5	
6	Esta universidad fomenta el desarrollo de proyectos para la sociedad	5	5	
7	Esta universidad fomenta la innovación y acepta el cambio	5	5	
8	Esta universidad desarrolla o adopta nuevas tecnologías audazmente	5	5	
9	Esta universidad prioriza el desarrollo de nuevas tecnologías	5	5	
<b>Nombre de la variable 4: Desempeño laboral</b>				
<p><b>Definición de la variable 4:</b> Robbins y DeNisi (1994) lo definen como el resultado del trabajo en cantidad y calidad lograda por un empleado al llevar a cabo sus tareas de acuerdo con las responsabilidades asignadas, mientras que Brayfield y Crockett (1955) sostienen que el rendimiento laboral es el resultado de la ejecución de actividades basadas en la habilidad, la experiencia, la sinceridad y el tiempo dedicado.</p>				
1	Cumplo con las normas y procedimientos establecidos en mi trabajo.	5	5	
2	Siento que las evaluaciones de desempeño en esta universidad se realizan de manera justa y transparente.	5	5	
3	Cuando alcanzo los objetivos de mi trabajo, recibo reconocimiento por mi desempeño.	5	5	
4	La formación y el desarrollo motivan a los empleados a trabajar de forma óptima	5	5	

5	Cumplo o supero regularmente los objetivos establecidos para mi puesto	5	5	
---	--	---	---	--



---

Hugo Cornejo Villena