



FACULTAD DE PSICOLOGÍA

CULTURA ORGANIZACIONAL Y RESILIENCIA EN TRABAJADORES DEL SECTOR GASTRONOMICO DURANTE LA PANDEMIA COVID-19 EN LIMA METROPOLITANA

Línea de investigación:

Psicología de los procesos básicos y psicología educativa

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Psicología con
mención en psicología organizacional

Autor

Montalván Castilla, Ricardo Orlando

Asesor

Córdova Gonzales, Luis Alberto

ORCID: 0000-0003-2454-3790

Jurado

Valdéz Sena, Lucía Emperatriz

Aguilar Mori, Karim

Del Rosario Pacherras, Orlando

Lima - Perú

2025



CULTURA ORGANIZACIONAL Y RESILIENCIA EN TRABAJADORES DEL SECTOR GASTRONOMICO DURANTE LA PANDEMIA COVID-19 EN LIMA METROPOLITANA

INFORME DE ORIGINALIDAD

19%

INDICE DE SIMILITUD

17%

FUENTES DE INTERNET

4%

PUBLICACIONES

6%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	4%
2	repositorio.unfv.edu.pe Fuente de Internet	2%
3	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	www.researchgate.net Fuente de Internet	1%
5	repositorio.pucesa.edu.ec Fuente de Internet	<1%
6	repositorio.unfv.edu.pe:8080 Fuente de Internet	<1%
7	servicio.bc.uc.edu.ve Fuente de Internet	<1%
8	repositorio.upn.edu.pe Fuente de Internet	<1%



FACULTAD DE PSICOLOGÍA

CULTURA ORGANIZACIONAL Y RESILIENCIA EN TRABAJADORES DEL SECTOR GASTRONOMICO DURANTE LA PANDEMIA COVID-19 EN LIMA METROPOLITANA

Línea de Investigación:
Psicología de los Procesos básicos y Psicología educativa

Tesis para optar por el Título Profesional de Licenciado en Psicología con mención en
psicología organizacional

Autor:

Montalván Castilla, Ricardo Orlando

Asesor:

Córdova Gonzales, Luis Alberto
ORCID: 0000-0003-2454-3790

Jurado:

Valdéz Sena, Lucía Emperatriz
Aguilar Mori, Karim
Del Rosario Pacherras, Orlando

Lima – Perú

2025

Pensamientos

“Dios puso las mejores cosas al otro lado del miedo”

Will Smith

“El hombre debe aceptar el absurdo y vivir con él”

Albert Camus

Dedicatoria

A mis padres, hermana y familia en general, por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad, porque este logro y otros alcanzados se los debo a ustedes.

Gracias por estar de manera permanente motivándome a alcanzar mis metas.

Agradecimientos

A Dios, ser divino, por darme la vida y guiar cada uno de mis pasos día a día.

A la Facultad de Psicología de la UNFV, por brindarme la oportunidad de ser un profesional en el área de la psicología.

A cada uno de mis profesores por sus enseñanzas, tanto dentro como fuera de las aulas.

A mis compañeros de la promoción por que aprendimos a convivir durante estos cinco años de nuestra formación.

A todos aquellos que de una u otra forma me ofrecieron su apoyo moral y emocional, ya que fueron claves en la realización del presente trabajo.

Índice

Resumen	viii
Abstract	ix
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Descripción y formulación del problema	1
1.2. Antecedentes	5
1.3. Objetivos	9
1.3.1. Objetivo General	9
1.3.2. Objetivos Específicos	9
1.4. Justificación	10
1.5. Hipótesis	11
II. MARCO TEÓRICO	13
2.1. Bases teóricas	13
III. MÉTODO	34
3.1. Tipo de Investigación	34
3.2. Ámbito temporal y espacial	34
3.3. Variables	34
3.4. Población y muestra	36
3.5. Instrumentos	37
3.6. Procedimientos	38
3.7. Análisis de datos	39
3.8. Consideraciones éticas	41
IV. RESULTADOS	43
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	54
VI. CONCLUSIONES	58
VII. RECOMENDACIONES	60

VIII. REFERENCIAS

61

IX. ANEXOS

72

Índice de Tablas

Nº	Título	Pág.
Tabla 1	Variable de investigación resiliencia	35
Tabla 2	Variable de investigación cultura organizacional	36
Tabla 3	Nivel de resiliencia en los trabajadores en relación a los valores	43
Tabla 4	Análisis de correlación entre los valores y la resiliencia	44
Tabla 5	Nivel de resiliencia en los trabajadores en relación a las creencias	44
Tabla 6	Análisis de correlación entre las creencias y la resiliencia	45
Tabla 7	Nivel de resiliencia en los trabajadores en relación al clima	46
Tabla 8	Análisis de correlación entre el clima y la resiliencia	47
Tabla 9	Nivel de resiliencia en los trabajadores en relación a las normas	47
Tabla 10	Análisis de correlación entre las normas y la resiliencia	48
Tabla 11	Nivel de resiliencia en los trabajadores en relación a los símbolos	49
Tabla 12	Análisis de correlación entre los símbolos y la resiliencia	50
Tabla 13	Nivel de resiliencia en los trabajadores en relación a la filosofía	50
Tabla 14	Análisis de correlación entre la filosofía y la resiliencia	51
Tabla 15	Nivel de resiliencia en los trabajadores en relación a la cultura organizacional	52
Tabla 16	Análisis de correlación entre la cultura organizacional y la resiliencia	53

Resumen

El objetivo de mi estudio fue determinar la relación entre la cultura organizacional y la resiliencia en los trabajadores del sector gastronómico de Lima Metropolitana - 2020 durante la pandemia covid 19. La investigación tiene un enfoque cuantitativo, un diseño no experimental y un nivel correlacional y comparativo, para la cual se utilizó como instrumentos la Escala de Resiliencia de Wagnild & Young (1993) y el Instrumento para Medir Cultura Organizacional de Olmos y Socha (2006), los cuales se les aplicó a un total de 157 participantes. Los datos se procesaron mediante el programa SPSS, obteniendo como resultado que el puntaje de correlación de Pearson fue del nivel moderado (0,519), llegando a la conclusión de que la cultura organizacional se relaciona significativamente con la resiliencia de los trabajadores del sector gastronómico de Lima Metropolitana - 2020 durante la pandemia covid 19.

Palabras clave: cultura organizacional, pandemia covid 19, resiliencia, trabajadores del sector gastronómico

Abstract

The objective of my study was to determine the relationship between organizational culture and resilience in workers in the gastronomic sector of Metropolitan Lima - 2020 during the covid 19 pandemic. The research has a quantitative approach, a non-experimental design and a correlational and comparative level, for which the Resilience Scale by Wagnild & Young (1993) and the Instrument to Measure Organizational Culture by Olmos and Socha (2006) were used as instruments, which were applied to a total of 157 participants. The data was processed using the SPSS program, obtaining as a result that the Pearson correlation score was of the moderate level (0.519), reaching the conclusion that organizational culture is significantly related to the resilience of workers in the gastronomic sector of Metropolitan Lima - 2020 during the covid 19 pandemic.

Keywords: organizational culture, covid 19 pandemic, resilience, gastronomic sector workers

I. INTRODUCCIÓN

Entender la forma en que las organizaciones del sector gastronómico manejan su cultura y la resiliencia de sus empleados en el contexto de la pandemia de COVID-19 ha generado preguntas que han impulsado nuevas investigaciones sobre la relación entre ambos factores. Para enriquecer los resultados y relacionarlos con teorías existentes, es fundamental llevar a cabo un estudio exhaustivo de estos elementos en dicho sector. Este análisis permitirá considerar factores socioeconómicos y perspectivas adicionales que faciliten una comprensión más profunda de los datos, además de contribuir a identificar cómo estas instituciones pueden fomentar la resiliencia y el bienestar en un entorno de incertidumbre y cambio constante.

1.1. Descripción y formulación del problema

En el escenario que nos ha tocado vivir, han quedado evidentes las consecuencias derivadas de la pandemia de COVID-19. Estas han transformado la forma en que las personas desempeñan su trabajo, su estado de ánimo, su comportamiento en público, así como las diversas exigencias y protocolos que cada trabajador debe cumplir según su ámbito laboral. En este contexto, la cultura organizacional adquiere un papel fundamental dentro de las empresas, ya que influye directamente en la conducta, la productividad y las expectativas de los empleados. Por ello, las organizaciones se esfuerzan continuamente en mejorar su gestión mediante procesos y estrategias que permitan a sus colaboradores alinearse nuevamente con los objetivos empresariales, con el fin de aumentar la competitividad y la productividad.

Al igual que las personas, las organizaciones poseen una personalidad propia, lo que las hace únicas. Estas se conforman por un conjunto de comportamientos e interacciones internas que dependen de quienes las integran. La cultura organizacional, que se manifiesta a través de creencias y valores compartidos entre los trabajadores, opera en un nivel abstracto y condiciona el comportamiento colectivo. Esto da lugar a actitudes coherentes que fortalecen el sentido de unión y definen la forma de pensar, sentir y actuar en la empresa. Comprender la

cultura organizacional resulta esencial, ya que refleja claramente las actitudes, conductas y valores que deben regir el desempeño de los empleados en sus áreas de trabajo.

De acuerdo con lo planteado por Robbins (1999), la cultura organizacional se define como un sistema de significados compartidos entre los miembros de una organización, lo cual permite diferenciarla de otras independientemente de su misión y objetivos. Por esta razón, comprender la cultura resulta fundamental para que los responsables de la toma de decisiones impulsen los cambios necesarios que favorezcan un mejor desempeño y el logro de los objetivos estratégicos. Además, la cultura facilita el entendimiento de las dinámicas de poder dentro de la organización, de las normas no escritas y de aquello que se considera como verdad absoluta. Esto contribuye a esclarecer comportamientos que, en un principio, pueden parecer difíciles de interpretar, ayudando a la dirección de la entidad a planificar acciones de manera alineada con su realidad.

Por otra parte, Wilkins (1983) la describió como “Un comportamiento acostumbrado de las personas y la manera en cómo ven el mundo (historias, lenguaje y costumbres)” (p.26). Esta definición subraya que la cultura no se limita únicamente a prácticas o tradiciones, sino que también constituye una manera de comprender e interpretar la realidad que nos rodea. A través de estas experiencias, se construyen los marcos que guían nuestra interacción en un entorno específico. En base a esto, la cultura actúa como un espejo de las creencias, valores y perspectivas que nos unen como sociedad y, al mismo tiempo, nos distinguen de otros grupos.

Así también, otro estudio consideraba que “Su significado es establecido por la socialización de una variedad de grupos identificados que convergen en el lugar de trabajo” (Denison, 1996). Esta visión resalta que el significado y la cultura organizacional surgen de la interacción y socialización entre diversos grupos dentro del entorno laboral. Estos grupos pueden abarcar equipos de trabajo, departamentos, niveles jerárquicos y otras unidades organizativas. Cada uno contribuye con sus propias perspectivas, valores y normas, los cuales

se integran para conformar un significado compartido en la organización. Así, se pone de manifiesto la relevancia de la interacción entre estos grupos y su papel en la construcción de la cultura organizacional.

Respecto a lo expuesto, se buscaba otorgar al trabajador mayores oportunidades de resolución ante las demandas del entorno. Sobre la resiliencia, se sabe que cualquier persona, sin importar el género, enfrenta situaciones difíciles a lo largo de la vida. La capacidad de adaptarse y sobreponerse a estas adversidades puede ser determinante para alcanzar el éxito o evitar el fracaso. Además, adoptar una perspectiva positiva ante los desafíos puede contribuir a cuidar la salud emocional, aumentar la productividad, alcanzar el éxito e incluso lograr una mayor felicidad.

Los autores Ortunio y Guevara (2016) la consideraban a esta como una característica o rasgo de la personalidad de una persona, la cual les permitía adaptarse de forma exitosa a las circunstancias ambientales. Además, dichos autores sostenían que la resiliencia guarda una estrecha relación con la concepción de inteligencia emocional, mencionada por Goleman, al afirmar que la misma constituye un factor clave para una adaptación exitosa en las diferentes contingencias de la vida y un conjunto de metahabilidades que pueden ser practicadas, aprendidas y aplicadas.

De manera similar, un estudio la define como un concepto amplio que engloba diversos factores de riesgo y resultados relacionados con el desempeño. Esta habilidad puede surgir de la interacción entre el entorno, el temperamento y ciertas capacidades cognitivas desarrolladas por niños y niñas en sus primeros años de vida (Osborn, 1993).

Por otro lado, múltiples estudios destacan que algunas personas, pese a estar expuestas a factores de riesgo, lograron llevar una vida normal gracias a un autoconcepto positivo, una mayor sociabilidad y el apoyo social externo a su familia. En este sentido, es fundamental reconocer que, aunque no se pueden modificar las condiciones familiares o sociales, es posible

intervenir en aspectos personales estrechamente vinculados con la resiliencia. Entre estos se encuentran el desarrollo de la creatividad, la expresión, la extroversión, el humor, la esperanza, la autoestima y la confianza. Estas características personales son clave para enfrentar y superar situaciones adversas, especialmente porque suelen ser las más afectadas en estos contextos (Lera, 2009).

A partir de las distintas fuentes revisadas, es importante resaltar que “El profesional resiliente improvisa soluciones de la nada, no se complica por lo que no tiene. Los profesionales resilientes son capaces de enfrentar el fracaso, recuperarse y adaptarse rápidamente al cambio e incertidumbres y salir fortalecido de ello” (Acuña, 2011).

A fin de conocer la realidad que viven los trabajadores dedicados al rubro de restaurantes y buscar soluciones a los desafíos que enfrentan, opté por centrarme en esta población para comprender de manera más profunda la relación entre la Cultura Organizacional y la Resiliencia. Los trabajadores de este rubro, acostumbrados a un entorno laboral desafiante y en constante cambio, necesitan desarrollar una gran capacidad de adaptación y habilidades para afrontar las dificultades.

Esta investigación resulta valiosa porque permitirá reconocer la importancia de la cultura organizacional en las empresas y evaluar el nivel de resiliencia de los participantes frente a situaciones que generan un notable desgaste físico y emocional. Dado que están expuestos a demandas que requieren alta intensidad y destreza, estas condiciones pueden afectar su rendimiento. Además, los resultados servirán como base para diseñar programas y actividades que fortalezcan la cultura organizacional, y también funcionarán como una fuente de información o referencia para futuras investigaciones interesadas en explorar las variables analizadas.

Este estudio permitirá a empresas de cualquier sector comprender mejor la relevancia de la cultura organizacional y su relación con la resiliencia, aspectos clave para alcanzar sus

objetivos y metas. Los elementos mencionados anteriormente, junto con el análisis de la literatura, respaldan la investigación. El entorno cambiante impone retos constantes a las organizaciones, y mantenerse competitivo requiere adaptarse, fomentar nuevas relaciones, potenciar el talento humano y transformar las empresas en entidades dinámicas, en las que trabajadores y clientes evolucionen juntos.

Por todo lo anteriormente expresado, me formulo la siguiente interrogante:

¿Cómo se relaciona la cultura organizacional con la resiliencia en los trabajadores del sector gastronómico durante la pandemia covid-19 en Lima Metropolitana?

1.2. Antecedentes de investigación

1.2.1. Antecedentes nacionales

Un primer trabajo corresponde a Villarroel (2019), el cual realizó un estudio cuantitativo, de diseño no experimental y transversal, centrado en la influencia de la cultura organizacional en la actitud al cambio organizacional en docentes de una institución educativa en Santa Elena. A través de técnicas psicométricas, evaluó a 15 docentes, concluyendo que existe una relación significativa entre ambas variables, con valores estadísticos que evidencian una influencia positiva notable ($p = 0.000$, $RHO = 0.872$).

Por otra parte, Cordero et al. (2020), estudiaron el impacto de la cultura organizacional en la actitud al cambio en 506 empleados de una empresa de retail en Lima y provincias. Utilizaron modelos teóricos de Dunham et al. (1989) y Denison (2000), concluyendo que la cultura de involucramiento influye significativamente en la actitud al cambio organizacional.

Así también, Córdova (2020) investigó la relación entre cultura organizacional y satisfacción laboral en 50 trabajadores de la Municipalidad Provincial de San Martín, Tarapoto. Mediante cuestionarios propios y el análisis de Chi Cuadrado ($X^2 = 51.158$), encontró una correlación significativa entre ambas variables.

Del mismo modo, Zavaleta (2020) exploró la influencia de la resiliencia en el desempeño académico de 110 estudiantes padres de familia durante el COVID-19, en el Instituto Pedagógico Gregorio Mendel, ubicado en Chuquibambilla. Utilizando la Escala de Resiliencia de Wagnild y Young (1993) y puntajes académicos, concluyó que la resiliencia tiene una relación altamente significativa con el rendimiento académico.

Por otro lado, Aguirre (2021) examinó cómo la cultura organizacional impacta el desempeño laboral en 54 trabajadores de la Municipalidad Provincial de Asunción, Ancash. Su estudio de diseño no experimental concluyó que la cultura organizacional influye de manera significativa en el desempeño laboral.

A su vez, Flor (2022) analizó la relación entre resiliencia y competencias digitales en 306 estudiantes del CEBA La Libertad, Moquegua. Usando instrumentos de Wagnild y Young (1993) y Salinas (2021), encontró una correlación positiva significativa entre ambas variables, destacando las dimensiones perseverancia y satisfacción personal.

Así también, Gastelo (2022) investigó la relación entre cultura organizacional y desempeño laboral en 30 colaboradores de la empresa Distribuciones La Unión S.C.R.L., utilizando cuestionarios validados. Los resultados indicaron una relación significativa entre ambas variables.

Por otra parte, Toledo y Flores (2022) realizaron un estudio sobre resiliencia y estrés en 87 trabajadores de un centro de salud en Arequipa durante la pandemia. Encontraron una correlación moderada y negativa entre resiliencia y estrés, evidenciando que altos niveles de resiliencia se relacionan con menores niveles de estrés ($p = 0.003$, $RHO = -0.314$).

Así también, Cruz y Ponce (2023) estudiaron la relación entre inteligencia emocional y resiliencia en 119 estudiantes de cuarto de secundaria en Arequipa. Utilizando el Inventario de Inteligencia Emocional de Bar-On y la Escala de Resiliencia, concluyeron que ambas

variables tienen una fuerte correlación positiva, permitiendo a los estudiantes afrontar desafíos con éxito.

Además, Mayta (2023) analizó la relación entre resiliencia y rendimiento académico en 80 estudiantes de sexto grado en Juliaca, usando el Inventario de Factores Personales de Resiliencia de Salgado (2005). Los resultados mostraron una relación significativa entre ambas variables.

1.2.2. Antecedentes internacionales

De este ámbito, Baltazar et al. (2022) investigaron la relación entre cultura organizacional, satisfacción laboral y desempeño en 125 trabajadores de salud en Querétaro, México. Utilizando instrumentos como el DOCS de Denison y cuestionarios de satisfacción laboral y desempeño, encontraron que una adecuada cultura organizacional mejora el desempeño laboral y la calidad del servicio.

Por otro lado, Buritica (2022) analizó la relación entre resiliencia y satisfacción con la vida en 125 adultos con discapacidad en Manizales, Colombia. Usando los instrumentos de Heilemann et al. (2003) y Padros et al. (2015), concluyó que altos niveles de resiliencia están asociados con una mayor satisfacción.

En Colombia, Peña et al. (2022) caracterizaron la cultura organizacional en una empresa financiera en Bogotá, y su impacto en el bienestar laboral. A través de entrevistas semiestructuradas, identificaron que factores como la estructura organizacional y el reconocimiento motivacional influyen en el bienestar de los empleados.

A su vez, Rodríguez y Cotonieto (2022) exploraron la relación entre estrés académico y resiliencia en 94 estudiantes universitarios en México. Empleando los instrumentos de Barraza (2018) y Palomar y Gómez (2010), hallaron que ambos conceptos están correlacionados, destacando la importancia de la cultura organizacional en el entorno educativo.

En Chile, Campodónico (2023) investigó el impacto de los valores de fundadores de microempresas en procesos de reinserción laboral. A través de entrevistas y un enfoque cualitativo, destacó la necesidad de fortalecer el enfoque valórico y las políticas públicas para fomentar la inclusión laboral.

Así mismo, Gómez et al. (2023) llevaron a cabo una investigación cuantitativa, de tipo correlacional y diseño no experimental transversal, en la que participaron 241 empleados del Tecnológico Nacional de México, campus Durango. El objetivo del estudio fue determinar cómo la cultura organizacional influye en el compromiso laboral (engagement) de los trabajadores. Se emplearon el instrumento OCAI, diseñado por Cameron y Quinn (2006), y una versión adaptada del instrumento de Schaufeli et al. (2002) para medir el engagement. Los hallazgos revelaron que la cultura organizacional impacta significativamente el compromiso laboral, destacando la dimensión de dedicación como la más influenciada, con un rango de influencia del 30.2 % al 31.9 % según el tipo de cultura.

En México, Morales et al. (2023) realizaron un estudio correlacional de diseño no experimental y transversal en Culiacán, Sinaloa, con una muestra de 100 clientes. El objetivo fue analizar la relación entre la calidad del servicio y las dimensiones de la cultura organizacional. Se utilizó una escala Likert de cinco puntos, y los datos se procesaron con el software SPSS. Los resultados destacaron la relevancia de fomentar una cultura organizacional sólida para mejorar el servicio al cliente, promover la cohesión del personal y aumentar el compromiso de los colaboradores.

Por otra parte, Ortiz (2023) investigó la relación entre inteligencia emocional, autoestima y resiliencia en 177 estudiantes de una escuela pública en Monterrey. Mediante el Inventario de Inteligencia Emocional de BarOn, el Inventario de Autoestima de Coopersmith y la Escala de Resiliencia de Wagnild y Young, se encontró una correlación positiva entre las tres variables, con un desarrollo adecuado en la mayoría de los participantes.

En Argentina, Papakiriacopulos y Preuss (2023) estudiaron el vínculo entre resiliencia y burnout en 60 profesionales de la salud del área de emergencias en el Gran Buenos Aires. Utilizando la Escala de Resiliencia de Wagnild y Young y el cuestionario MBI-HSS, concluyeron que una mayor resiliencia se asocia con menores niveles de burnout en médicos y enfermeros.

En Ecuador, Sánchez y Holguín (2023) analizaron la resiliencia y el afrontamiento del estrés laboral en 104 trabajadores del Centro de Salud Tipo C Las Palmas, en Esmeraldas, Ecuador. La investigación, de enfoque cuantitativo y diseño no experimental transversal, utilizó la Escala de Resiliencia de Wagnild y Young y el Cuestionario de Afrontamiento del Estrés (CAE). Los resultados mostraron que los colaboradores son resilientes y enfrentan el estrés de manera positiva.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

- Establecer la relación entre la cultura organizacional con la resiliencia en los trabajadores del sector gastronómico durante la pandemia covid-19 en Lima Metropolitana.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Determinar la relación de los valores de la cultura organizacional en la resiliencia de los trabajadores del sector gastronómico durante la pandemia covid-19 en Lima Metropolitana.
- Identificar la relación de las creencias de la cultura organizacional en la resiliencia de los trabajadores del sector gastronómico durante la pandemia covid-19 en Lima Metropolitana.
- Establecer la relación del clima de la cultura organizacional

en la resiliencia de los trabajadores del sector gastronómico durante la pandemia covid-19 en Lima Metropolitana.

- Establecer la relación de las normas de la cultura organizacional en la resiliencia de los trabajadores del sector gastronómico durante la pandemia covid-19 en Lima Metropolitana.
- Establecer la relación de los símbolos de la cultura organizacional en la resiliencia de los trabajadores del sector gastronómico durante la pandemia covid-19 en Lima Metropolitana.
- Establecer la relación que tiene la filosofía de la cultura organizacional en la resiliencia de los trabajadores del sector gastronómico durante la pandemia covid-19 en Lima Metropolitana.

1.4. Justificación

El propósito del estudio fue determinar la relación entre la Cultura Organizacional con la Resiliencia en los trabajadores del sector gastronómico durante la pandemia COVID-19 en Lima Metropolitana para, a futuro, trabajar en la promoción de su desarrollo y, en el corto plazo, evaluar cómo esta relación impacta en el desempeño laboral de dichos trabajadores. Estos resultados permitirían generar un precedente respecto a investigaciones similares en este tipo de contexto, proponer sugerencias oportunas en el trabajo, crear programas de acción multisectoriales, elaborar estudios, proponer legislación al respecto y otras posibilidades adicionales. Incluso con prioridad en el trabajo con jóvenes. Para que las condiciones del caso se den, es necesario la predisposición de las organizaciones vinculadas al rubro en Lima Metropolitana.

Esta investigación como consecuencia práctica se orienta a la mejora del desempeño laboral de los trabajadores, que es el resultado de diversos causantes siendo desde el aspecto

organizacional (cultura) y el aspecto emocional (específicamente la resiliencia) de los más relevantes.

1.5 Hipótesis

Hipótesis 1

Hi: Existirá relación entre la cultura organizacional con la resiliencia de los trabajadores del sector gastronómico durante la pandemia covid-19 en Lima Metropolitana.

Ho: No existirá relación entre la cultura organizacional con la resiliencia de los trabajadores del sector gastronómico durante la pandemia covid-19 en Lima Metropolitana.

Hipótesis 2

Hi: Existirá relación entre las normas de la cultura organizacional con la resiliencia de los trabajadores del sector gastronómico durante la pandemia covid-19 en Lima Metropolitana.

Ho: No existirá relación entre las normas de la cultura organizacional con la resiliencia de los trabajadores del sector gastronómico durante la pandemia covid-19 en Lima Metropolitana.

Hipótesis 3

Hi: Existirá relación entre los símbolos de la cultura organizacional con la resiliencia de los trabajadores del sector gastronómico durante la pandemia covid-19 en Lima Metropolitana.

Ho: No existirá relación entre los símbolos de la cultura organizacional

con la resiliencia de los trabajadores del sector gastronómico durante la pandemia covid-19 en Lima Metropolitana.

Hipótesis 4

Hi: Existirá relación entre la filosofía de la cultura organizacional con la resiliencia de los trabajadores del sector gastronómico durante la pandemia covid-19 en Lima Metropolitana.

Ho: No existirá relación entre la filosofía de la cultura organizacional con la resiliencia de los trabajadores del sector gastronómico durante la pandemia covid-19 en Lima Metropolitana.

Hipótesis 5

Hi: Existirá relación entre los valores de la cultura organizacional con la resiliencia de los trabajadores del sector gastronómico durante la pandemia covid-19 en Lima Metropolitana.

Ho: No existirá relación entre los valores de la cultura organizacional con la resiliencia de los trabajadores del sector gastronómico durante la pandemia covid-19 en Lima Metropolitana.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Bases Teóricas

2.1.1. Generalidades

Respecto a las organizaciones, ya sea de cualquier tipo en particular, estas coinciden en ciertos aspectos los cuales encaminan su razón de ser en el mercado laboral. Según Koontz y Weihrich (1999), una organización se caracteriza por la identificación y clasificación de actividades necesarias para lograr objetivos, la asignación de estas tareas a administradores con autoridad, así como la delegación, coordinación y establecimiento de una estructura organizativa.

Tomando en consideración lo anterior, esta investigación estuvo dirigida con la intención de saber el cómo se refleja la cultura y la resiliencia en los trabajadores del rubro de comida y bebida y entender respecto a la situación en que se encontraron en sus espacios de trabajo, esto es, el entender cómo interactuaban dentro del mismo. Dentro de lo referente al tipo de organización, se consideró ir a encuestar a las franquicias y restaurantes dentro de los centros comerciales, además de cebicherías y restaurantes fuera de los centros comerciales. En la mayoría de sitios visitados fuera de centros comerciales había mozos o azafatas, además de cocineros como pilares en el funcionamiento de la organización. Por otra parte, al visitar los centros comerciales, además de estas dos posiciones mencionadas anteriormente, había bartenders dispuestos a ofrecer un buen servicio.

Los trabajadores involucrados en este estudio son, en su mayoría, jóvenes que aun cursan la mitad de la carrera en una universidad o instituto, algunos otros como los cocineros son personas que llevaron algún aprendizaje técnico o simplemente culminaron la secundaria, y en el caso de los bartenders, llevaron a cargo capacitación en algún instituto privado o en su centro de trabajo mismo para poder cumplir con sus funciones. Ya ubicados dentro de su centro

de trabajo, sus funciones eran desempeñadas en una determinada área, pero siempre bajo una constante conexión entre ellos.

Como elementos importantes en el funcionamiento de cada organización de este rubro se puede mencionar que el servicio brindado por parte de cada trabajador es indispensable en la búsqueda del retorno de las personas, además del sabor y la presentación que pueda traer consigo cada comida o bebida al cliente.

2.1.2. Clima organizacional

Una institución que ha tenido un impacto significativo en diversas organizaciones es la Bolsa de Valores. En Lima, esta tuvo una época donde ocurrió un índice de caída debido, principalmente, a una mala gestión del clima laboral pero también al escaso personal que se presentaron estafas no detectadas a tiempo, afectando a los empresarios y generando demandas a la Superintendencia del Mercado de Valores. Por otra parte, las empresas IBM y Saga Falabella se han logrado destacar precisamente por preservar las mejores prácticas en el país, las cuales promueven en sus trabajadores las mejores condiciones de trabajo, es decir, un buen clima laboral.

A raíz de ello, el mensaje que se quiere plasmar con este precedente es que son aquellas empresas que triunfan en el mercado las que optan por la satisfacción y la comodidad de sus trabajadores por sobre todas las cosas, y más aún en este contexto que implica el considerar mayores cuidados para preservar la salud. Esto por consecuencia genera buenos desempeños en el trabajo y la retención del mejor talento.

El rendimiento laboral se evalúa mediante indicadores que reflejan su eficiencia y eficacia en el cumplimiento de sus tareas asignadas. Sin embargo, factores como conflictos familiares, retrasos en el pago de salarios o la falta de reconocimiento por sus esfuerzos pueden

afectar negativamente su rendimiento y contribuir a un clima laboral desfavorable dentro de la organización.

2.1.3. Desarrollo Organizacional

En nuestros días, las organizaciones sean del tipo pública o privada, se encuentran lidiando con problemas ligados al desempeño de las personas, con sus propias necesidades que tiene que solventar para subsistir, y también frente a sus propios mecanismos establecidos cuyo objetivo es alcanzar un nivel óptimo de motivación y asegurar un desempeño laboral eficiente y productivo.

Respecto a esta motivación puede dividirse en necesidades primarias, como agua, aire, alimentos, descanso, sexo y vivienda, y en necesidades secundarias, que incluyen aspectos como autoestima, estatus social, relaciones interpersonales, afecto, logros y respeto propio. Estas motivaciones varían en intensidad y cambian con el tiempo según cada individuo. El papel que cumplen las metas aquí es indispensable ya que de no ser alcanzadas ocasionan un efecto negativo, es decir, frustración, otras del lado contrario por más que se planteen metas difíciles, pero logren alcanzarse, generarán un comportamiento positivo en las personas.

En América Latina, las organizaciones con estructuras tradicionales corren el riesgo de volverse obsoletas o ineficaces si no adoptan nuevos patrones de comportamiento. En el caso de nuestro país, muchas empresas aún mantienen una estructura jerárquica rígida. Un cambio metodológico podría mejorar significativamente la dinámica organizacional en países en desarrollo, impactando positivamente el liderazgo, fomentando ambientes laborales motivadores y promoviendo una visión integral del ser humano que exija responsabilidad y compromiso personal.

2.1.4. Satisfacción laboral

Según un estudio de Oxford Economics (2014), a nivel global, el 76 % de los empleados manifestaba insatisfacción laboral, atribuida principalmente a factores como bajos salarios, planes de jubilación insuficientes, falta de flexibilidad en los horarios y una gestión organizacional inadecuada. Además, el informe señala que las jerarquías directivas rara vez están alineadas con las estrategias y prioridades establecidas por el área de recursos humanos, lo que afecta directamente la satisfacción de los trabajadores y, en consecuencia, su productividad.

Del mismo modo, en nuestro territorio la insatisfacción laboral representa un problema significativo y es una de las principales causas del ausentismo. Un estudio de Supera (2014) reveló que el 45 % de los trabajadores no se siente feliz en su lugar de trabajo. Este descontento está relacionado, en gran medida, con el clima organizacional, destacándose factores como la falta de valoración de sus ideas, la comunicación deficiente y la escasa asistencia para alcanzar sus metas de manera efectiva. Todo lo mencionado anterior se encuentra ligado al liderazgo y al bajo sueldo que los empleados perciben.

2.1.5. Calidad de vida

En Estados Unidos, a finales de los años 60 y principios de los 70, surgió el concepto de calidad de vida laboral, destacando que este abarca más que la simple satisfacción con el puesto. Incluye aspectos como la participación en la toma de decisiones, el nivel de autonomía, y la reestructuración de funciones y estructuras organizativas, con el propósito de fomentar el aprendizaje, el desarrollo profesional, el logro personal y el compromiso en el entorno laboral.

En nuestra realidad, tanto las instituciones públicas como privadas suelen descuidar los elementos que afectan la calidad de vida de sus empleados. La comunicación, la relación social entre jefes y compañeros de trabajo, la convivencia laboral, entre otros factores, resultan de

total relevancia ser enfocados, debido que las personas resultan ser la pieza clave para la prevención de los riesgos laborales.

2.1.6. Rubro de comida y bebida

En los últimos 30 años nuestra población ha crecido, tal que, existe un notorio incremento de vehículos particulares y públicos en todas las vías, así también en las colas para poder acceder al servicio de comida. De esta forma se manifiesta la existencia de una mayor dinámica comercial que ha impulsado el desarrollo económico del país en los últimos años.

El comportamiento favorable de nuestra economía se sustenta en el incremento de la demanda interna (mayor consumo de las familias) y una de las necesidades primarias de las personas es la alimentación. A raíz de esta demanda es que los servicios de hoteles y restaurantes han crecido en un 3%. Es importante destacar que es la clase media quien en su mayoría prefiere visitar los centros comerciales para realizar sus compras durante la semana y, dentro de los centros comerciales, el lugar con mayor flujo de visitantes al mes es el llamado patio de comidas. A su vez, son los locatarios de comida quienes aprovechan el flujo del centro comercial para posicionarse y satisfacer las necesidades de los clientes.

Sustentando lo anterior, al analizar sobre la inversión de la pirámide poblacional en cuanto al nivel socioeconómico, se descubrió que la clase media peruana es la que predomina con una expansión del 64% entre los años 2004 y 2011 y que su ingreso promedio mensual les da acceso al crédito y a aumentar el consumo familiar.

En esta sintonía, las empresas dedicadas al área de alimentos y bebidas son fundamentales para el desarrollo y crecimiento económico de los destinos turísticos. Las estadísticas relacionadas con el ámbito restaurantero en el país reflejan la presencia de numerosos establecimientos formales, sin incluir aquellos que operan sin registro o que están ubicados en hoteles, hospitales, parques, auditorios y tiendas departamentales, entre otros espacios.

2.2. Cultura Organizacional

2.2.1. Definición

Se encontró algunos conceptos respecto a la cultura organizacional, entre cuales tenemos:

Pettigrew (1979) lo ha definido como “El sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un tiempo dado” (p.574). En esta definición, el autor examina la cultura como un elemento fundamental en la evolución de las organizaciones a lo largo del tiempo, abarcando su historia, situación actual y proyección futura. Esto implica que la cultura no es estática, sino que se forma y modifica a través de la interacción entre los miembros de la organización, el intercambio de experiencias y la adaptación a los desafíos que van surgiendo.

Schwartz y Davis (1981) se refirieron a la cultura organizacional como “Un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización” (p.33). Estas, a su vez, establecen directrices que guían el comportamiento de los individuos y grupos dentro de la organización. Este patrón de valores compartidos actúa como una guía que moldea la forma en que los empleados interpretan su entorno, toman decisiones y responden a situaciones diversas. La cultura organizacional no solo define lo que es aceptable o inaceptable dentro del contexto de la empresa, sino que también fomenta un sentido de identidad y pertenencia entre sus miembros.

Schein (1983) consideraba que “Toda cultura organizacional involucra un número de personas que interactúan entre sí, con el propósito de lograr algún objetivo dentro de su entorno” (p.14). La define a su vez como un conjunto de supuestos fundamentales que un grupo ha creado, identificado o desarrollado mientras enfrenta desafíos relacionados con su adaptación al entorno externo y su cohesión interna. Estos supuestos, al demostrar su eficacia,

se adoptan como válidos y se transmiten a los nuevos integrantes del grupo, estableciendo cómo deben interpretar, pensar y sentir frente a estos desafíos.

Deshpande y Webster (1989) la definieron como “Los patrones de valores y creencias compartidas que ayudan a las personas a entender el funcionamiento de la organización y así proporcionarles normas de comportamiento en la organización” (p.4). Estos patrones actúan como una guía para las decisiones y acciones de los empleados, al mismo tiempo que fomentan un sentido de identidad y unión entre los integrantes de la organización. Al compartir estos valores y creencias, los colaboradores se alinean con la misión y los objetivos de la empresa, lo que promueve la coordinación y el trabajo en equipo en todos los niveles y áreas.

Denison (1990) sostuvo que la cultura organizacional es "El patrón de valores, creencias y suposiciones que influyen en la forma en que los miembros de una organización piensan, sienten y actúan” (p.20). Además, el autor agrega que esta no es algo estático, ya que se ajusta y evoluciona en respuesta a los cambios tanto en el entorno como dentro de la estructura misma. Esto implica que la cultura organizacional debe ser gestionada y cultivada de manera activa para asegurar que siga siendo relevante y efectiva en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

2.2.2. Niveles de Cultura planteados por Edgar Schein

La visión de Schein (1988), sobre la cultura era que esta se encontraba dentro de tres niveles, los cuales describió de tal modo:

2.2.2.1. Artefactos y creaciones. Es el aspecto más evidente de la cultura organizacional, donde se incluyen elementos como las instalaciones, la tecnología empleada, el lenguaje, la vestimenta y los sistemas formales definidos por la dirección, tales como

objetivos, estrategias, políticas, estructuras y procedimientos. Estos aspectos son fácilmente observables y representan la parte más visible del sistema cultural.

2.2.2.2. Valores. Aquí existe un mayor grado de conciencia. Estos establecen los estándares de pensamiento y conducta considerados adecuados, actuando como criterios para evaluar las acciones. A medida que los miembros del grupo adoptan y comparten estos valores, estos se transforman en creencias y suposiciones fundamentales que moldean la mentalidad colectiva de la organización.

2.2.2.3. Presunciones básicas. Aquí se da por sentado aquello en lo que se cree, de tal manera que estas creencias y valores compartidos se integran de manera profunda en la mentalidad de los miembros de la organización. Con el tiempo, se internalizan hasta convertirse en normas y actitudes inconscientes que guían la conducta sin necesidad de cuestionamiento.

2.2.3. Modelo Multicultural de Dimensiones Actitudinales de Geer Hofstede

El modelo propuesto por Hofstede (1984) se enfocó en controlar factores individuales y organizacionales, permitiendo que las diferencias en actitudes o valores se atribuyeran exclusivamente a aspectos culturales. El autor identificó cuatro dimensiones en las que las culturas nacionales difieren, lo que impacta directamente en los procesos interpersonales, el comportamiento grupal y la estructura organizacional en cada contexto cultural. En relación a esto, se menciona sobre dichas dimensiones:

2.2.3.1. Poder/distancia. Se refiere al grado en que la cultura fomenta el uso del poder por parte de los superiores y a la aceptación, por parte de la sociedad, de la distribución desigual del poder dentro de las organizaciones. La percepción de esta dimensión afecta profundamente la manera en que los líderes y subordinados interactúan, la toma de decisiones y, en consecuencia, en la efectividad de la cultura organizacional en distintos entornos laborales.

2.2.3.2. Evitación del riesgo. Hace alusión a la capacidad de la cultura para ajustarse a situaciones nuevas y a cómo una sociedad enfrenta la incertidumbre y la ambigüedad. En

contextos donde la aversión al riesgo es elevada, las organizaciones y sus miembros suelen tener una baja tolerancia hacia lo desconocido, y, como consecuencia, implementan normas, políticas y procedimientos estrictos para minimizar los riesgos y mantener un control sobre los resultados.

2.2.3.3. Individualismo/colectivismo. El primero se relaciona con un entorno social en el que las personas son responsables únicamente de su bienestar y el de su familia cercana. En contraste, el colectivismo implica una estructura social más unida, donde los individuos establecen una distinción clara entre los grupos a los que pertenecen, como familiares, clanes o compañeros de trabajo, hacia quienes sienten un compromiso total, diferenciándolos de quienes están fuera de ese círculo.

2.2.3.4. Masculinidad/Femineidad. Se refiere al grado en que una cultura prioriza ciertos valores asociados tradicionalmente a lo masculino, como la competitividad, el logro personal y la asertividad, en contraposición a valores asociados a lo femenino, como la cooperación, la empatía y el cuidado de los demás.

2.2.4. Tipos de Cultura Organizacional

Según la propuesta de Ansoff (1968) los tipos de Cultura Organizacional son: a) Estable: Este se caracteriza porque desde lo gerencial no busca agitar las cosas, además de realizar operaciones repetitivas, frente a crisis dar respuestas que generen un cambio en la organización y el evitar en todo momento el tomar o correr con algún riesgo para la organización, b) Reactiva: Se caracteriza porque los altos mandos actúan de acuerdo a las circunstancias, con un enfoque hacia la eficacia, con capacidad adaptativa frente a los desafíos que se presentan, además de adoptar riesgos, en particular, de carácter familiar. Utiliza las experiencias pasadas como alternativas de acción, c) Anticipadora: Se caracteriza por el planificar las cosas de manera anticipada considerando con rapidez las amenazas y las

oportunidades, además de adoptar la experiencia pasada y la extrapolación al futuro como fuentes de alternativas. Por otra parte, considera el buscar de manera constante mejorar el desempeño pasado, y d) Iniciativa: En este existe la búsqueda continua del cambio novedoso, así como el buscar transar entre el riesgo y la ganancia. Como fuente de alternativa analiza todas las oportunidades futuras, incluso las que no están vinculadas a experiencias previas, y como guía de comportamiento, se centra en la efectividad general.

Por su parte, Cameron y Quinn (2006) distinguían cuatro tipos de culturas: a) Adhocracia, caracterizada por su enfoque en el entorno externo y su énfasis en la flexibilidad, la innovación y la experimentación; b) Clan, orientada hacia el ámbito interno, donde se valora la colaboración y la adaptabilidad; c) Jerarquía, centrada en el control y la estabilidad, con prioridad en los procesos internos; y d) Mercado, dirigida hacia el exterior, enfocada en los resultados y marcada por la competitividad entre sus miembros.

Así también, Handy (1995) plantea cuatro tipos de cultura, utilizando metáforas de dioses mitológicos grecolatinos: a) Cultura del poder (Zeus), centrada en una figura dominante alrededor de la cual se concentran las decisiones y relaciones de poder, independientemente de la estructura formal; b) Cultura de los roles (Apolo), donde los miembros actúan conforme a procedimientos establecidos y estructuras definidas para el funcionamiento organizacional; c) Cultura de tareas (Atenea), enfocada en la creatividad, el talento y la innovación, esenciales para el trabajo en equipo y el desarrollo de soluciones; y d) Cultura de personas (Dionisio), que prioriza el bienestar individual, considerando que la organización existe para apoyar a sus miembros en el logro de sus objetivos, en lugar de someter al individuo a las necesidades de la organización.

2.2.5. Elementos de la Cultura Organizacional por Deal & Kennedy

Para alcanzar el éxito organizacional, es necesario implementar sistemas que reconozcan y premien a los empleados por su compromiso con los elementos clave de la cultura

y su contribución a su continuidad y fortalecimiento. Estos sistemas deben ser claros, justos y alineados con los valores y metas de la organización.

En ese sentido, haciendo énfasis en el largo plazo, las compañías que llegan al éxito son aquellas que mantienen firmes creencias, las cuales están integradas en todos los niveles de la organización. Estas convicciones han sido transmitidas y asimiladas por todos los miembros. Según Deal y Kennedy (1982), los componentes esenciales de la cultura organizacional incluyen los siguientes:

2.2.5.1. Historia. Son aquellos acontecimientos del pasado (costumbres y tradiciones), los cuales sientan las bases de la cultura corporativa. Son estas las que vinculan a las personas con los valores esenciales que constituyen la base de la organización. La historia corporativa funciona como un hilo conductor que conecta a los empleados actuales con los fundadores y sus principios fundamentales, reforzando un sentido de identidad y pertenencia.

2.2.5.2. Los valores y creencias. Son aquellos componentes que se arraigan en las personas debido a que son compartidas por su gran relevancia y le permiten consolidar a las organizaciones una identidad como tal. Además, estas no solo configuran la identidad de la organización de manera interna, sino que también proyectan una imagen externa clara hacia clientes, socios y la sociedad en general.

2.2.5.3. Los visionarios o héroes que crean la cultura. Guarda relación con las historias de los empleados y gerentes que gozan de un elevado status, ya que encarnan valores organizacionales. Este tipo de personas sirven como modelos a seguir y sus palabras y actitudes resaltan los ideales dentro de una organización.

2.2.5.4. Ritos y rituales. Estas son las cosas que los empleados hacen todos los días y que los unen. Los ejemplos incluyen las reuniones de los viernes por la tarde o simplemente decir adiós a todos antes de salir por el día. Estas funcionan como herramientas para la

transmisión cultural y la cohesión organizacional, proporcionando a los nuevos empleados un contexto para integrarse y comprender las normas no escritas de la empresa.

2.2.5.5. Red cultural. Es todo tipo de información relevante aprendida mediante algún medio informal, entre ellos los narradores, chismosos, espías, sacerdotes, etc. Aunque puede parecer un sistema desorganizado, la red cultural permite que la organización conozca de manera implícita sus fortalezas y áreas de mejora, pues muchas veces las conversaciones informales reflejan de manera genuina las necesidades y aspiraciones de los empleados.

2.2.6. Modelo de Cultura Organizacional de Denison

Denison y sus colaboradores argumentaban que las culturas organizacionales tienen características específicas que pueden medirse y compararse. Identificaron cuatro rasgos esenciales para el éxito de una organización: misión, adaptabilidad, involucramiento y consistencia (Denison y Mishra, 1995). Cada uno de estos se descompone en tres subdimensiones que derivan de las creencias y supuestos compartidos dentro de la organización (Denison y Neale, 1996). Más adelante, Denison et al. (2003) ampliaron este modelo, describiendo en detalle los rasgos y sus subdimensiones para facilitar una comprensión más profunda:

2.2.6.1. Misión. Hace referencia a un propósito claro y definido que orienta las metas organizacionales y los objetivos estratégicos. Este aspecto se refleja en la visión de lo que la organización aspira a lograr a largo plazo. Este rasgo se evidencia a través de tres indicadores clave: dirección e intención estratégica, metas y objetivos, y visión.

2.2.6.2. Adaptabilidad. Es la habilidad de la organización para adaptarse a los cambios del entorno y a las nuevas demandas de los clientes, lo que contribuye a mejorar su capacidad para ofrecer valor. Este rasgo se manifiesta en tres subdimensiones: en creación del cambio, enfoque en el cliente y aprendizaje organizacional.

2.2.6.3. Involucramiento. Se evidencia en el fortalecimiento de las personas, el trabajo en equipo y el crecimiento del talento en todos los niveles de la organización. Incluye el compromiso de los empleados y su capacidad para influir en distintos ámbitos. Este aspecto se desglosa en tres subdimensiones: empoderamiento, enfoque en el trabajo colaborativo y desarrollo de habilidades.

2.2.6.4. Consistencia. Es la consolidación adquirida en una organización, producto de un adecuado conjunto de valores centrales inculcado en las personas y una eficiente coordinación e integración de las actividades que se realizan. Se entiende también como una sólida fuente de estabilidad y cohesión interna, producto de una visión compartida que genera un alto nivel de consenso, contribuyendo así a la efectividad organizacional. Este rasgo se manifiesta en: valores centrales, acuerdo y coordinación e integración.

2.3. Resiliencia

2.3.1. Definición

Se encontraron varios conceptos respecto a la resiliencia, abordaremos los más importantes:

Richardson et al. (1990) la definen como “El proceso de afrontamiento con eventos vitales desgarradores, estresantes o desafiantes de un modo que proporciona al individuo protección adicional y habilidades de afrontamiento que las que tenía previa a la ruptura que resultó desde el evento” (p.34).

Garnezy (1991) describe la resiliencia como “La capacidad para recuperarse y mantener una conducta adaptativa después del abandono o la incapacidad inicial al iniciarse un evento estresante” (p.459). Este concepto involucra varias dimensiones, como la capacidad emocional, social y cognitiva para adaptarse a nuevos desafíos, incluso cuando se enfrentan

obstáculos inesperados, además de poder aprender de la experiencia y desarrollar nuevas habilidades que fortalezcan al individuo ante futuros eventos de estrés.

Barlett (1994) lo ha definido como “Un rasgo psicológico, que es visto como un componente del self que capacita para el éxito en condiciones de adversidad, y que puede ser desgastado o, paradójicamente, reforzado por la adversidad” (pp. 98-99). Según el autor, la resiliencia es una habilidad que se puede fortalecer. Dado que puede ser 'reforzada por la adversidad', implica que, a lo largo del tiempo, la exposición a situaciones difíciles puede permitir a una persona aprender y fortalecer su capacidad de adaptación y afrontamiento, convirtiendo los obstáculos en oportunidades de crecimiento.

Luthar et al. (2000) la describen como “Un proceso dinámico que tiene como resultado la adaptación positiva en contextos de gran adversidad” (p.543). La noción de 'adaptación positiva' es crucial en esta definición, ya que subraya que, más que simplemente resistir o sobrevivir a la adversidad, la resiliencia implica un cambio y una adaptación que permiten al individuo prosperar y crecer a pesar de las circunstancias difíciles.

Windle (2011) hacía mención que esta es “La capacidad de mantener y recuperar la salud y el bienestar en situaciones de estrés y adversidad” (p.153). Esta no solo se trata de resistir ante situaciones complejas, sino también de recuperarse y adaptarse a nuevas situaciones propuestas por el entorno.

2.3.2. Características

Por parte de la resiliencia se sostiene que este fenómeno se describe como un conjunto de procesos tanto sociales como internos que permiten mantener una vida saludable a lo largo del tiempo, a pesar de estar expuesto a un entorno adverso o desfavorable (Rutter, 1992). A partir de esta comprensión, algunos autores sostienen que esta se puede caracterizar por una serie de factores:

Olsson et al. (2003) destaca diversos aspectos clave de la resiliencia, entre ellos: a) elasticidad, entendida como la capacidad de recuperarse rápidamente ante cambios o dificultades inesperadas; b) adaptación exitosa a entornos cambiantes, lo que implica ajustar estrategias y comportamientos según nuevas condiciones; c) dureza e invulnerabilidad, reflejando la resistencia interna frente a la adversidad; y d) dinamismo, la habilidad para actuar con energía e innovación en contextos de transformación.

Por su parte, Beardslee (1989) resalta características como a) la autoconfianza, o la creencia en la propia capacidad para enfrentar desafíos; b) la curiosidad, relacionada con el deseo de aprender del entorno; c) la autodisciplina, fundamental para mantener la calma y la perseverancia en situaciones de estrés; d) la autoestima, que contribuye a afrontar dificultades con seguridad; y e) el control, entendido como la percepción de poder sobre los acontecimientos de la vida.

A su vez, Polk (1997) identifica otros elementos esenciales: a) los atributos psicosociales, que abarcan las habilidades emocionales y sociales para manejar el estrés; b) los atributos físicos, ligados al bienestar corporal; c) los roles, que proporcionan estructura y propósito; d) las relaciones, como fuente de apoyo emocional y práctico; e) la solución de problemas, para adaptarse a circunstancias cambiantes; y f) las creencias filosóficas, que ofrecen sentido y propósito en situaciones adversas.

Por otra parte, Kumpfer y Hopkins (1993) consideran siete factores fundamentales en la resiliencia: a) el optimismo, que implica mantener una actitud positiva hacia el futuro; b) la empatía, esencial para el apoyo mutuo en momentos difíciles; c) el insight, o la capacidad de autoanálisis y comprensión emocional; d) la competencia intelectual, relacionada con la resolución de problemas y toma de decisiones; e) la autoestima, que refuerza la confianza personal; f) la dirección o misión, que otorga motivación y enfoque; g) el determinismo, que

promueve el empoderamiento; y h) la perseverancia, crucial para superar obstáculos y continuar avanzando frente a la adversidad.

2.3.3. Elementos

Según los resultados, estudios y aportes recopilados por distintos investigadores y expertos, se plantean una serie de elementos considerados de gran relevancia para determinar la resiliencia en individuos y grupos. Estos elementos no solo se limitan a características individuales o intrínsecas de las personas, sino que también involucran factores contextuales, sociales y organizacionales que influyen en la capacidad de adaptación frente a la adversidad.

Grotberg (2001) describe la resiliencia como un proceso compuesto por varios elementos esenciales: a) el papel de las personas en el apoyo social y la creación de vínculos, b) las capacidades internas y recursos personales, c) el contexto adverso que genera desafíos, d) la forma en que se enfrentan las dificultades, ya sea evitándolas o resolviéndolas, e) la superación como fuente de autoconfianza, f) la fortaleza para mantenerse firme ante los retos, y g) la transformación de experiencias negativas en oportunidades de crecimiento.

Kalawski y Haz (2003) identificaron algunos elementos que promueven la resiliencia: a) Personas: Estas juegan un papel fundamental dentro de su entorno social., b) Relación de discordancia: Implica la existencia de un conflicto o desajuste entre las expectativas de una persona y la realidad que enfrenta., c) Factores de riesgo: Circunstancias o condiciones que aumentan la vulnerabilidad de una persona ante la adversidad., d) Conducta/personalidad: Características individuales que influyen en cómo una persona responde a la adversidad. .

A su vez, Manciaux (2001) también identifica elementos clave, como a) las personas, b) las habilidades, c) los problemas enfrentados, d) las estrategias de afrontamiento, e) factores de riesgo como inestabilidad familiar o dificultades económicas, f) factores de protección como apoyo social y recursos emocionales, g) el individuo, h) el entorno, y i) la cultura como marco de referencia.

Por otra parte, Pooley y Cohen (2010) subrayan la resiliencia como un proceso influenciado por a) las personas, b) el potencial individual, c) los desafíos, d) las respuestas a ellos, e) los recursos internos como fortalezas personales, y f) los recursos externos, que incluyen el apoyo de la familia, la comunidad y las instituciones.

2.3.4. Modelo teórico de los rasgos de Wagnild y Young

Este modelo propone que la resiliencia, entendida como un rasgo de la personalidad, puede evaluarse para identificar su nivel y los factores relacionados con ella. Desde esta perspectiva, la resiliencia se concibe como una cualidad positiva que permite afrontar y resistir diversas situaciones difíciles, con el propósito de superarlas y, además, fortalecerse a través de dichas experiencias (Wagnild y Young, 1993).

Según este esquema, la resiliencia abarca a dos factores, los cuales son la “competencia personal”, el cual proporciona las herramientas prácticas y emocionales para actuar frente a los desafíos, y el otro es la “aceptación de uno mismo y de la vida”, que nos ayuda a desarrollar una actitud mental saludable y equilibrada ante las dificultades. Dentro de estos dos, los autores sostienen los siguientes rasgos de resiliencia:

2.3.4.1. Confianza en sí mismo. Se refiere a la convicción en las propias habilidades y el reconocimiento de las propias limitaciones. Esta confianza se desarrolla a partir del rol de los padres, quienes, al fomentar la aceptación, el respeto y la autonomía, enseñan a sus hijos a reflexionar y a encontrar soluciones a sus problemas de manera independiente.

2.3.4.2. Satisfacción personal. Implica tener la certeza de que la vida posee un sentido definido, lo que requiere dedicación y esfuerzo personal para alcanzarlo. Con la intención de acercarse a este rasgo, las personas buscan conectarse, sintonizar, de encontrarse en armonía con cada aspecto en el tramo de sus vidas.

2.3.4.3. Ecuanimidad. Este rasgo se refiere a la capacidad de mantener una visión equilibrada de la vida y las experiencias. Al enfrentar problemas, la persona actúa con

serenidad, moderando sus respuestas ante la adversidad y logrando un balance entre el razonamiento y las emociones.

2.3.4.4. Sentirse bien solo. Este rasgo resalta la importancia de enfrentar ciertas experiencias en soledad, lo que permite desarrollar un sentido de libertad y unicidad. Sentirse cómodo estando solo fomenta una percepción positiva de la soledad, contribuyendo al fortalecimiento de la identidad y al incremento de la satisfacción personal, al tiempo que reafirma la propia valía y singularidad.

2.3.4.5. Perseverancia. Consiste en sostenerse, a pesar de cada percance, seguir persiguiendo con mucho esmero y autodisciplina tus objetivos. La perseverancia a su vez, permite afrontar con determinación momentos difíciles aun así se presenten problemas o uno mismo se encuentre con baja motivación.

2.3.5. *Mándala de la resiliencia de Wolin y Wolin*

Partiendo del significado de la palabra “*mándala*” (representaciones simbólicas, más o menos de complejas en cuanto al significado), Wolin y Wolin (1993), plantearon su teoría sobre las siete resiliencias mediante la creación de una “*Mandala*” para sustentarla. Estos pilares a lo largo de las etapas de desarrollo se encuentran evolucionando y manifestándose.

2.3.5.1. Iniciativa. Es la habilidad de una persona para asumir responsabilidades y desafiarse a sí misma, enfrentando tareas cada vez más complejas mientras mantiene el control sobre la situación. A través de la misma, una persona demuestra su capacidad de autogestión, es decir, la habilidad para identificar oportunidades de mejora, tomar decisiones informadas y actuar sin la necesidad de una supervisión constante.

2.3.5.2. Creatividad. Es la capacidad que permite a la persona encontrar claridad y dar sentido, orden y armonía en medio del caos y la confusión. La creatividad, además, está estrechamente vinculada con la flexibilidad cognitiva, ya que permite a las personas adaptarse

rápidamente a nuevas circunstancias y encontrar soluciones originales frente a problemas complejos o en constante cambio.

2.3.5.3. Moralidad. Hace referencia a la capacidad de comprometerse con principios éticos y valores sociales, así como a la habilidad de diferenciar entre lo correcto y lo incorrecto. Esta capacidad de tomar decisiones justas y responsables es esencial para el desarrollo personal y colectivo, ya que no solo guía el comportamiento individual, sino que también influye en la cohesión social y la convivencia armónica.

2.3.5.4. Introspección. Alude a la habilidad de reflexionar y evaluar de manera consciente los propios pensamientos, emociones y acciones. Esta no solo es una herramienta de autoconocimiento, sino también un medio para promover el crecimiento personal y la autorregulación emocional.

2.3.5.5. Humor. Es la habilidad que tiene uno de rescatar aspectos positivos y cómicos frente a lo trágico, con el propósito de sortear barreras y desafíos. A través del mismo, no solo se puede transformar una situación angustiante en algo más llevadero, sino también fortalecer las relaciones interpersonales, ya que compartir una risa en momentos de dificultad puede crear vínculos más cercanos y empáticos.

2.3.5.6. Independencia. Se describe como la habilidad de una persona para crear fronteras claras entre sí misma y un entorno desafiante, lo que le permite enfrentar las dificultades externas sin dejar que estas la afecten por completo. Esta se encuentra relacionada con la capacidad de manejar las presiones externas sin perder la perspectiva de lo que es importante para uno mismo, permitiendo que la persona se mantenga centrada y no se vea arrastrada por las emociones o situaciones adversas.

2.3.5.7. La capacidad de relacionarse. Se trata de la habilidad que permite a una persona formar vínculos profundos y gratificantes con otros, basada no solo en el contacto

social, sino en la conexión emocional y personal. Esta capacidad implica entender y valorar los sentimientos, necesidades y puntos de vista de los demás.

2.3.6. Modelo de las verbalizaciones resilientes de Grotberg

En el año 1995, el autor del modelo, citado por Munist et al. (1998) hace mención que es posible identificar ciertos factores de resiliencia, los cuales le permiten a la persona alcanzar cierto grado de madurez. Es precisamente, a través de ciertas verbalizaciones del lenguaje que estos se plasman (confianza en sí mismo y en el entorno, autonomía, competencia personal y autoestima). Del mismo modo, estas pueden considerarse como una fuente generadora de resiliencia una vez poseídas. En ese sentido, es necesario hacer hincapié en cada uno de ellos y en aquellos factores asociados:

2.3.6.1. Yo tengo. Hace mención al sentimiento de pertenencia que posee el individuo frente a uno o varios círculos sociales, los cuales le generan respaldo, identidad, desenvolvimiento y le permiten enriquecer su aprendizaje. La sensación de "yo tengo" es fundamental para el desarrollo personal, ya que establece una base sólida sobre la que el individuo puede construir sus habilidades, valores y objetivos.

2.3.6.2. Yo soy. Se refiere a las acciones y comportamientos que una persona manifiesta y cultiva en relación con su entorno. La expresión de "yo soy" está profundamente influenciada por las experiencias pasadas del individuo, las creencias que ha adquirido a lo largo de su vida y el entorno cultural, social y emocional que lo rodea.

2.3.6.3. Yo estoy. Manifestado en el optimismo y disposición que tiene el individuo para aceptar las situaciones que se le presentan. Dicha sensación guarda relación con el estado emocional y mental del individuo en un momento dado, reflejando su disposición para aceptar, enfrentar y adaptarse a las situaciones que se le presentan.

2.3.6.4. Yo puedo. Es la capacidad que tiene el individuo para comunicarse de manera confiada y natural acerca de los eventos que desea afrontar o manejar. Esta expresión no solo

se trata de la confianza en las habilidades actuales, sino también de la disposición a aprender, crecer y mejorar con cada experiencia vivida. Incluso cuando se enfrenta a fracasos o reveses, la persona que se guía por este principio sigue creyendo en su capacidad para aprender de esos errores y volver más fuerte.

III. MÉTODO

3.1 Tipo de investigación

Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo, ya que utiliza la recopilación de datos para verificar hipótesis mediante medición numérica y análisis estadístico (Hernández et al., 2006). Se clasifica como descriptiva-correlacional, pues examina cómo se manifiesta la cultura de los trabajadores en su entorno laboral (Hernández et al., 2014) y busca identificar posibles relaciones entre variables, así como asociaciones significativas entre los actores involucrados (Behar, 2008).

El diseño es transversal, dado que los datos fueron recolectados en un solo momento (Moran y Alvarado, 2010). Además, es un diseño no experimental, ya que no se manipuló el factor causal, sino que se describió y analizó su incidencia y relación con otras variables en un tiempo determinado (Sánchez, 2011).

3.2 Ámbito temporal y espacial

Este trabajo fue realizado durante el año 2020 con trabajadores de restaurantes que residían en Lima Metropolitana.

3.3. Variables

Por el tipo de investigación las variables son del tipo asignada.

3.3.1. *Variables dependiente e independiente*

- Variable 1: Cultura Organizacional (dependiente)
- Variable 2: Resiliencia (independiente)

Tabla 2*Variable de investigación cultura organizacional*

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Nº de ítems	Indicadores	Escala de Medición
Cultura Organizacional	Según Schein (1985) “la cultura organizacional es un conjunto de supuestos y creencias sobre las cuales las personas basan sus conductas diarias en el desempeño de su trabajo, marcando tres niveles diferenciados: los artefactos, los valores y los supuestos”. (p.36)	Escala interpretativa específica:	Valores	3	1, 2, 3	Escala Ordinal tipo Likert. 1: Nunca 5: Siempre Alto Promedio Bajo
		Malo (3 a 7)	Creencias	3	4, 5, 6	
		Medio (8 a 11)	Clima	3	7, 8, 9	
		Alto (12 a 15)	Normas	3	10, 11, 12	
		Escala general: Malo (18 a 42)	Símbolos	3	13, 14, 15	
		Medio (43 a 66) Alto (67 a 90)	Filosofía	3	16, 17, 18	

3.4. Población y muestra

Los participantes de este estudio serán trabajadores del sector gastronómico, incluyendo meseros, cocineros y bartenders, pertenecientes a establecimientos como franquicias, locales de comida rápida, cevicherías y restaurantes. Además, se requerirá que sean mayores de edad para asegurar un mayor nivel de objetividad en los resultados. La muestra será de tipo censal, lo que implica que se incluirá a la totalidad de la población involucrada en la investigación (Hayes, 1999).

3.5. Instrumentos

3.5.1. Instrumento I

Para medir la Cultura Organizacional se utilizara el “Instrumento para Medir Cultura Organizacional” (Olmos y Socha, 2006). Este instrumento consta de 18 preguntas en el que se pide a los encuestados que describan su organización calificando cada una de estas usando una escala de Likert de 5 puntos (1 = *Nunca*, 2 = *Ocasionalmente*, 3 = *Algunas Veces*, 4 = *Frecuentemente*, 5 = *Siempre*). Para la interpretación del instrumento se evidencian 3 rangos, que corresponden a 3 tipos de culturas diferentes. El análisis se realiza observando el promedio del área donde se ubican las puntuaciones de los factores en la hoja de perfil. Posteriormente, se consulta la sección correspondiente del manual del instrumento para identificar las características más destacadas de cada tipo de cultura.

Dichas autoras diseñaron y validaron el cuestionario con los 18 ítems, teóricamente analizados en seis dimensiones mediante juicio de expertos (6), entre ellos, docentes de la Universidad de la Sabana del Área de Desarrollo Humano, la Decana de la Facultad de Psicología de la Universidad Piloto de Colombia, Jefes de Departamento de Gestión Humana y Psicólogos Investigadores con experiencia en Psicometría obteniendo el instrumento validez de contenido. Las autoras aportan con el valor de índices correlacionales ítem-total con la finalidad de discriminar ítems. De los resultados adquiridos, los dieciocho ítems son válidos al ser los valores $r > .300$ y significativo. Por otra parte, la confiabilidad fue evaluada utilizando el método de consistencia interna Alpha de Cronbach y se obtuvo que el grado de cohesión de los 18 ítems es 0.919 (Sagastegui, 2017), superior a los valores estimados por dimensión y, por tanto, en un nivel muy alto para medir la cultura organizacional.

3.5.2. Instrumento II

Para medir la Resiliencia se utilizó la versión peruana de la Escala de Resiliencia (Wagnild y Young, 1993), realizada por Gómez (2019). Esta escala consta de 25 reactivos, en el que los participantes deben expresar su nivel de acuerdo o desacuerdo. Este instrumento está conformado por 2 factores (factor I = 15 ítems y factor II = 10 ítems), los cuales toman en consideración las siguientes características de resiliencia: ecuanimidad, perseverancia, confianza en sí mismo, satisfacción personal y sentirse bien solo.

Este instrumento se aplicó a una población de 1,500 personas de ambos sexos, con edades entre 53 y 95 años, obteniéndose una muestra de 810 adultos mayores residentes en asilos. Se utilizó el método de factores principales con rotación oblimin, identificándose dos factores: uno principal con 17 ítems y otro con 8, explicando el 44 % de la varianza en las puntuaciones. Además, se detectaron componentes relacionados con el desempeño profesional y la aprobación personal, los cuales mostraron correlaciones positivas con el bienestar general y la satisfacción con la vida, e inversas con sentimientos de tristeza. Los resultados demostraron una adecuada consistencia interna y validez del instrumento, con un coeficiente alfa de fiabilidad de 0.91 y correlaciones ítem-total entre 0.37 y 0.75, alcanzando significancia estadística ($p < 0.01$) (Wagnild y Young, 1993).

3.6 Procedimiento

El proceso de investigación comenzó con la creación de las escalas de manera virtual utilizando la plataforma "Google Forms". Posteriormente, se solicitó la participación de personas relacionadas con el rubro mediante el llenado de dichas escalas de forma virtual. A los participantes se les indicó que, una vez completadas las escalas, debían demostrar su finalización a través de una captura de pantalla. Además, se solicitó el consentimiento de cada centro de trabajo donde se realizarían las encuestas.

Se acudió de manera presencial a pequeños grupos de 4 a 5 personas en sus respectivos centros de trabajo para fomentar su participación. Previo a la evaluación, se explicó a los participantes el propósito de las escalas y los objetivos de la investigación. Aquellos que aceptaron participar recibieron las escalas de evaluación, junto con las instrucciones detalladas sobre cómo debían responder cada alternativa.

Tras la recolección de las encuestas, se verificó que todas las respuestas estuvieran completas, y en caso contrario, se solicitó a los participantes que llenaran las respuestas faltantes. Luego, los datos obtenidos de las encuestas fueron vaciados en una base de datos en Excel. Estos datos fueron transferidos al programa SPSS para su análisis.

En primer lugar, se realizó un análisis exploratorio de las variables, utilizando la prueba no paramétrica de *K-S* para evaluar la bondad de ajuste de las variables. Inicialmente, los datos se procesaron de manera descriptiva, y posteriormente, mediante SPSS, se analizó la confiabilidad y la validez del constructo de las escalas a través del Alpha de Cronbach. A través del análisis inferencial, se contrastaron las hipótesis estadísticas.

Finalmente, se procedió a diseñar la discusión de los resultados, elaborar las conclusiones y recomendaciones pertinentes, y preparar el informe final.

3.7 Análisis de los datos

Se utilizaron las técnicas estadísticas a través del programa SPSS versión 22.0 versión española, que permitió realizar un análisis completo y riguroso de los datos recolectados, lo cual es fundamental para garantizar la validez y confiabilidad de los resultados. El proceso estadístico fue realizado a través de dos fases bien diferenciadas, cada una con objetivos específicos y procedimientos detallados.

En la primera parte se hizo énfasis en la estadística descriptiva, la cual es fundamental para obtener una primera visión general de los datos. A través de esta técnica, se calcularon

medidas de frecuencia y porcentajes con el fin de describir los niveles o categorías de las variables de estudio. Este análisis descriptivo proporciona una imagen clara y comprensible de cómo se distribuyen los datos en términos de tendencias generales, y permite identificar las características más comunes entre los participantes, como el rango de respuestas más frecuentes y la variabilidad dentro de los grupos.

En esta segunda parte ya se hizo uso de la estadística inferencial, que permite hacer generalizaciones y extraer conclusiones sobre la población a partir de la muestra analizada. Fue indispensable hacer un análisis exploratorio para determinar la bondad ajuste de la muestra a través de la prueba no paramétrica *K-S*, el Alpha de Cronbach para obtener la confiabilidad de las escalas.

La prueba paramétrica de la correlación de Pearson se utilizó para establecer la validez de constructo. La finalidad de la correlación de Pearson es comprobar si los resultados de una variable están relacionados con los resultados de la otra variable (Greene y D'Oliveira, 2006), teniendo en cuenta los siguientes criterios de aceptación o rechazo de la *H₀* de acuerdo con Ávila (1998).

$r = 0.00$	no hay correlación estadística	se acepta la <i>H₀</i> .
$0 < r < 0.20$	Existe correlación muy baja	se acepta la <i>H₀</i> .
$0.21 < r < 0.40$	Existe correlación baja	se rechaza la <i>H₀</i> .
$0.41 < r < 0.60$	Existe correlación moderada	se rechaza la <i>H₀</i> .
$0.61 < r < 0.80$	Existe correlación alta	se rechaza la <i>H₀</i> .
$0.81 < r < 1.00$	Existe correlación muy alta	se rechaza la <i>H₀</i> .
1	Existe una correlación perfecta	rechaza la <i>H₀</i> .

Esta técnica se ha desarrollado específicamente para realizar comparaciones entre dos condiciones (Greene y D'Oliveira, 2006) y permite determinar si la media de dos grupos

difieren significativamente entre sí con un nivel de significancia estadística de $p < 0.01$, lo que permite rechazar la H_0 .

Para el establecimiento de comparaciones de promedios de las variables estudiadas según grupos etáreos (edades), nivel laboral, años de servicios y función laboral, se utilizará la técnica de Análisis de Varianza (ANOVA).

3.8. Consideraciones éticas

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA LA RECOLECCION DE DATOS

CULTURA ORGANIZACIONAL Y RESILIENCIA EN TRABAJADORES DEL SECTOR
GASTRONOMICO DURANTE LA PANDEMIA COVID-19 EN LIMA
METROPOLITANA - 2021

CIUDAD: LIMA

Fecha:

Yo, _____ identificado con número de DNI _____, acepto participar de manera voluntaria del proceso de recolección de datos para el proyecto en mención, realizado por el investigador Ricardo Orlando Montalvan Castilla.

Accedo a participar y me comprometo a responder las preguntas que se me hagan de la forma más honesta posible, así como de participar en caso de ser requerido en actividades propias del proceso. Autorizo a que los datos que se obtengan del proceso de investigación sean

utilizados, para efectos de sistematización y publicación del resultado final de la investigación.

Expreso que los investigadores me han explicado con antelación el objetivo y alcances de dicho proceso.

FIRMA: _____

IV. RESULTADOS

4.1. Resultados de los instrumentos aplicados

Tabla 3

Nivel de resiliencia en los trabajadores en relación a los valores

Niveles de resiliencia		Niveles diagnósticos dimensión I valores de cultura organizacional			Total
		0 – 4 Bajo desarrollo de los valores	5 – 8 Promedio desarrollo de los valores	9 – 12 Alto desarrollo de los valores	
31 - 60 Nivel bajo de resiliencia	Recuento	2	1	1	4
	% del total	50,0%	25,0%	25,0%	100,0%
61 - 90 Nivel promedio de resiliencia	Recuento	3	11	3	17
	% del total	17,6%	64,7%	17,6%	100,0%
91 - 120 Nivel alto de resiliencia	Recuento	3	29	36	68
	% del total	4,4%	42,6%	52,9%	100,0%
121 - 150 Nivel muy alto de resiliencia	Recuento	0	17	51	68
	% del total	0,0%	25,0%	75,0%	100,0%
Total	Recuento	8	58	91	157
	% del total	5,1%	36,9%	58,0%	100,0%

En la TABLA 3 se observa que un nivel bajo de desarrollo de los ‘valores’ predominó en algunos trabajadores con niveles promedio y alto de resiliencia. Asimismo, el nivel promedio en esta dimensión se presentó en 29 trabajadores con alta resiliencia, alcanzando un porcentaje equivalente a 42,6%. Por otro lado, los niveles más altos de ‘valores’ se encontraron en trabajadores con un nivel de resiliencia muy alto, representando un 75,0%.

Tabla 4*Análisis de correlación entre los valores y la resiliencia*

	Spearman	Resiliencia	Ecuanimidad	Perseverancia	Confianza en sí mismo	Satisfacción personal	Sentirse Bien solo
r		,388**	,379**	,446**	,370**	,288**	,271**
Valores	Sig.(bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000	,001
s	n	157	157	157	157	157	157

En la TABLA 4 se aprecia que la dimensión 'valores' no mostró una fuerte relación con la resiliencia, ya que el coeficiente obtenido fue de $r = 0,388$, un valor bajo, débil, pero significativo ($Sig. = 0,000, p < 0,05$). Sin embargo, el análisis realizado indicó que esta dimensión presenta una relación moderada con la dimensión 'perseverancia' ($r = 0,446$), aunque mantiene una relación baja con las demás dimensiones de la resiliencia.

Tabla 5*Nivel de resiliencia en los trabajadores en relación a las creencias*

Niveles de resiliencia		Niveles diagnósticos dimensión II creencias de cultura organizacional			Total
		0 – 4 Bajo desarrollo de las creencias	5 – 8 Promedio desarrollo de las creencias	9 – 12 Alto desarrollo de las creencias	
31 - 60 Nivel bajo de resiliencia	Recuento % del total	0 0,0%	3 75,0%	1 25,0%	4 100,0%
61 - 90 Nivel promedio de resiliencia	Recuento % del total	9 52,9%	8 47,1%	0 0,0%	17 100,0%

91 - 120 Nivel alto de resiliencia	Recuento	6	59	3	68
	% del total	8,8%	86,8%	4,4%	100,0%
121 - 150 Nivel muy alto de resiliencia	Recuento	13	42	13	68
	% del total	19,1%	61,8%	19,1%	100,0%
Total	Recuento	28	112	17	157
	% del total	17,8%	71,3%	10,8%	100,0%

En la TABLA 5 se revela que un nivel bajo de desarrollo en esta dimensión se evidenció en aquellos trabajadores con niveles muy altos de resiliencia (19,1%). Asimismo, el nivel promedio se presentó en trabajadores con alta resiliencia, alcanzando un 86,8%. Por otro lado, los niveles más altos de ‘creencias’ se encontraron en aquellos con niveles de resiliencia muy altos, representando un 19,1%.

Tabla 6

Análisis de correlación entre las creencias y la resiliencia

	Spearman	Resiliencia	Ecuanimidad	Perseverancia	Confianza en sí mismo	Satisfacción personal	Sentirse Bien solo
	r	,166*	,135	,137	,123	,085	,222**
Creencias	Sig.(bilateral)	,038	,092	,088	,124	,287	,005
	n	157	157	157	157	157	157

En la TABLA 6 es visible que la dimensión ‘creencias’ muestra una correlación débil con la resiliencia, ya que el coeficiente obtenido es $r = 0,166$, un valor muy bajo pero significativo ($Sig. = 0,038, p < 0,05$). Además, el análisis realizado indica que esta dimensión presenta una

relación baja con las dimensiones de la resiliencia, siendo la de mayor coeficiente la dimensión ‘sentirse bien solo’ ($r = 0,222$).

Tabla 7

Nivel de resiliencia en los trabajadores en relación al clima

Niveles de resiliencia		Niveles diagnósticos dimensión III clima de cultura organizacional			Total
		0 – 4 Bajo desarrollo del clima	5 – 8 Promedio desarrollo del clima	9 – 12 Alto desarrollo del clima	
31 - 60 Nivel bajo de resiliencia	Recuento	1	3	0	4
	% del total	25,0%	75,0%	0,0%	100,0%
61 - 90 Nivel promedio de resiliencia	Recuento	3	14	0	17
	% del total	17,6%	82,4%	0,0%	100,0%
91 - 120 Nivel alto de resiliencia	Recuento	6	41	21	68
	% del total	8,8%	60,3%	30,9%	100,0%
121 - 150 Nivel muy alto de resiliencia	Recuento	5	27	36	68
	% del total	7,4%	39,7%	52,9%	100,0%
Total	Recuento	15	85	57	157
	% del total	9,6%	54,1%	36,3%	100,0%

En la TABLA 7 se evidencia que un nivel bajo de desarrollo del ‘clima’ está presente en su mayoría por trabajadores con niveles altos y muy altos de resiliencia. Asimismo, el nivel promedio en esta dimensión se evidenció en trabajadores con alta resiliencia, alcanzando un 60,3%. Por otro lado, los niveles más altos del ‘clima’ se encontraron en trabajadores con un nivel de resiliencia muy alto, representado en un 52,9%.

Tabla 8*Análisis de correlación entre el clima y la resiliencia*

Spearman		Resiliencia	Ecuanimidad	Perseverancia	Confianza en sí mismo	Satisfacción personal	Sentirse bien solo
r		,337**	,242**	,373**	,286**	,239**	,392**
Clima	Sig.(bilateral)	,000	,002	,000	,000	,003	,000
n		157	157	157	157	157	157

En la TABLA 8 es notorio que la dimensión ‘clima’ evidenció una correlación débil con la resiliencia, ya que el coeficiente obtenido es $r = 0,337$, un valor bajo pero significativo ($Sig. = 0,000, p < 0,05$). Además, el análisis realizado indicó que esta dimensión presentó una relación baja con las dimensiones de la resiliencia, siendo la de mayor coeficiente la dimensión ‘sentirse bien solo’ ($r = 0,392$).

Tabla 9*Nivel de resiliencia en los trabajadores en relación a las normas*

Niveles de resiliencia		Niveles diagnósticos dimensión IV normas de cultura organizacional			Total
		0 – 4 Bajo desarrollo de las normas	5 – 8 Promedio desarrollo de las normas	9 – 12 Alto desarrollo de las normas	
31 - 60 Nivel bajo de resiliencia	Recuento	1	1	2	4
	% del total	25,0%	25,0%	50,0%	100,0%
61 - 90 Nivel promedio de resiliencia	Recuento	0	9	8	17
	% del total	0,0%	52,9%	47,1%	100,0%
	Recuento	0	26	42	68

91 - 120 Nivel alto de resiliencia	% del total	0,0%	38,2%	61,8%	100,0%
121 - 150 Nivel muy alto de resiliencia	Recuento	0	25	43	68
	% del total	0,0%	36,8%	63,2%	100,0%
	Recuento	1	61	95	157
Total	% del total	0,6%	38,9%	60,5%	100,0%

En la TABLA 9 se muestra que un nivel bajo de desarrollo de las ‘normas’ estuvo presente en un solo trabajador con nivel bajo de resiliencia. Asimismo, el nivel promedio en esta dimensión se presentó en trabajadores con alta y muy alta resiliencia, alcanzando porcentajes de 38,2% y 36,8 respectivamente. Por otro lado, los niveles más altos de las ‘normas’ se encontraron de igual forma en trabajadores con niveles de resiliencia altos y muy altos, representado en un 61,8% y 63,2% respectivamente.

Tabla 10

Análisis de correlación entre las normas y la resiliencia

Spearman		Resiliencia	Ecuanimidad	Perseverancia	Confianza en sí mismo	Satisfacción personal	Sentirse bien solo
r		,086	,166*	,155	,077	,037	,130
Normas	Sig.(bilateral)	,284	,037	,053	,340	,642	,104
	n	157	157	157	157	157	157

En la TABLA 10 se resalta que la dimensión ‘normas’ mostró una correlación nula con la resiliencia, ya que el coeficiente obtenido es $r = 0,086$, un valor muy bajo y no significativo ($Sig. = 0,284, p \geq 0,05$). Además, el análisis realizado indicó que esta dimensión presenta una

relación muy baja con las dimensiones de la resiliencia, siendo la de mayor coeficiente la dimensión ‘ecuanimidad’ ($r = 0,166$).

Tabla 11

Nivel de resiliencia en los trabajadores en relación a los símbolos

Niveles de resiliencia		Niveles diagnósticos dimensión V símbolos de cultura organizacional			Total
		0 – 4 Bajo desarrollo de los símbolos	5 – 8 Promedio desarrollo de los símbolos	9 – 12 Alto desarrollo de los símbolos	
31 - 60 Nivel bajo de resiliencia	Recuento	3	1	0	4
	% del total	75,0%	25,0%	0,0%	100,0%
61 - 90 Nivel promedio de resiliencia	Recuento	11	6	0	17
	% del total	64,7%	35,3%	0,0%	100,0%
91 - 120 Nivel alto de resiliencia	Recuento	32	28	8	68
	% del total	47,1%	41,2%	11,8%	100,0%
121 - 150 Nivel muy alto de resiliencia	Recuento	20	28	20	68
	% del total	29,4%	41,2%	29,4%	100,0%
Total	Recuento	66	63	28	157
	% del total	42,0%	40,1%	17,8%	100,0%

En la TABLA 11 se visualiza que un nivel bajo de desarrollo de los ‘símbolos’ estuvo presente, en su mayoría, en 32 trabajadores con nivel alto de resiliencia. Asimismo, el nivel promedio en esta dimensión se presentó en trabajadores con alta y muy alta resiliencia, alcanzando porcentajes similares de 41,2%. Por otro lado, los niveles más altos de los ‘símbolos’ se encontraron de igual forma en 20 trabajadores con niveles muy altos de resiliencia.

Tabla 12

Análisis de correlación entre los símbolos y la resiliencia

Spearman		Resiliencia	Ecuanimidad	Perseverancia	Confianza en sí mismo	Satisfacción personal	Sentirse bien solo
r		,310**	,143	,245**	,236**	,316**	,218**
Símbolos	Sig.(bilateral)	,000	,075	,002	,003	,000	,006
	n	157	157	157	157	157	157

En la TABLA 12 se manifiesta que la dimensión ‘símbolos’ evidenció una correlación baja con la resiliencia, ya que el coeficiente obtenido es $r = 0,310$, y su significancia fue de 0,000, por lo cual se rechaza la hipótesis nula ($p < 0,05$). Además, el análisis realizado indicó que esta dimensión presentó una relación baja con las dimensiones de la resiliencia, siendo la de mayor coeficiente la dimensión ‘satisfacción personal’ ($r = 0,316$).

Tabla 13

Nivel de resiliencia en los trabajadores en relación a la filosofía

Niveles de resiliencia		Niveles diagnósticos dimensión VI filosofía de cultura organizacional			Total
		0 – 4 Bajo desarrollo de la filosofía	5 – 8 Promedio desarrollo de la filosofía	9 – 12 Alto desarrollo de la filosofía	
31 - 60 Nivel bajo de resiliencia	Recuento	2	2	0	4
	% del total	50,0%	50,0%	0,0%	100,0%
61 - 90 Nivel promedio de resiliencia	Recuento	9	8	0	17
	% del total	52,9%	47,1%	0,0%	100,0%
	Recuento	39	21	8	68

91 - 120 Nivel alto de resiliencia	% del total	57,4%	30,9%	11,8%	100,0%
121 - 150 Nivel muy alto de resiliencia	Recuento	17	21	30	68
	% del total	25,0%	30,9%	44,1%	100,0%
	Recuento	67	52	38	157
Total	% del total	42,7%	33,1%	24,2%	100,0%

En la TABLA 13 se expone que un nivel bajo de desarrollo de la ‘filosofía’ estuvo presente, en su mayoría, en 39 trabajadores con nivel alto de resiliencia. Asimismo, el nivel promedio en esta dimensión evidenció en trabajadores con alta y muy alta resiliencia, alcanzando porcentajes similares de 30,9%. Por otro lado, los niveles más altos de la ‘filosofía’ se encontraron de igual forma en 30 trabajadores con niveles muy altos de resiliencia.

Tabla 14

Análisis de correlación entre la filosofía y la resiliencia

Spearman	Resiliencia	Ecuanimidad	Perseverancia	Confianza en sí mismo	Satisfacción personal	Sentirse bien solo
r	,383**	,138	,280**	,349**	,350**	,264**
Sig. (bilateral)	,000	,085	,000	,000	,000	,001
n	157	157	157	157	157	157

En la TABLA 14 es claro que la dimensión ‘filosofía’ evidencia una correlación baja con la resiliencia, ya que el coeficiente obtenido es $r = 0,383$, y su significancia fue de 0,000, por lo cual se rechaza la hipótesis nula ($p < 0,05$). Además, el análisis realizado indicó que esta

dimensión presentó una relación baja con las dimensiones de la resiliencia, siendo la de mayor coeficiente la dimensión ‘satisfacción personal’ ($r = 0,350$).

Tabla 15

Nivel de resiliencia en los trabajadores en relación a la cultura organizacional

Niveles de resiliencia		Niveles diagnósticos de cultura organizacional			Total
		0 - 24 Nivel bajo de cultura organizacional	25 - 48 Nivel promedio de cultura organizacional	49 - 72 Nivel alto de cultura organizacional	
31 - 60 Nivel bajo de resiliencia	Recuento % del total	1 25,0%	2 50,0%	1 25,0%	4 100,0%
61 - 90 Nivel promedio de resiliencia	Recuento % del total	0 0,0%	17 100,0%	0 0,0%	17 100,0%
91 - 120 Nivel alto de resiliencia	Recuento % del total	1 1,5%	59 86,8%	8 11,8%	68 100,0%
121 - 150 Nivel muy alto de resiliencia	Recuento % del total	0 0,0%	36 52,9%	32 47,1%	68 100,0%
Total	Recuento % del total	2 1,3%	114 72,6%	41 26,1%	157 100,0%

En la TABLA 15 se detecta que un nivel bajo de la ‘cultura organizacional’ estuvo presente en un trabajador con nivel bajo de resiliencia y otro más con nivel alto de resiliencia.

Asimismo, el nivel promedio en esta dimensión se evidenció en trabajadores con alta resiliencia, representado en un porcentajes de 86,8%. Por otro lado, los niveles más altos de la ‘cultura organizacional’ se encontraron de igual forma en 32 trabajadores con niveles muy altos de resiliencia.

Tabla 16*Análisis de correlación entre la cultura organizacional y la resiliencia*

Spearman		Resiliencia	Ecuanimidad	Perseverancia	Confianza en sí mismo	Satisfacción personal	Sentirse bien solo
Cultura organizacional	r	,419**	,219**	,350**	,354**	,342**	,330**
	Sig.(bilateral)	,000	,006	,000	,000	,000	,000
	n	157	157	157	157	157	157

En la TABLA 16 es evidente que la variable ‘cultura organizacional’ mostró una correlación moderada con la resiliencia, ya que el coeficiente obtenido es $r = 0,419$, y su significancia fue de 0,000, por lo cual se rechaza la hipótesis nula ($p < 0,05$). Además, el análisis realizado evidenció que esta presenta una relación baja con las dimensiones de la resiliencia, siendo la de mayor coeficiente la dimensión ‘confianza en sí mismo’ ($r = 0,354$).

V. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

El principal hallazgo del estudio fue la confirmación de la hipótesis principal, que identificó una relación entre la cultura organizacional y la resiliencia en la población estudiada. Esto sugiere que un incremento (o disminución) en el nivel de cultura organizacional dentro de un lugar de trabajo se asocia a un aumento (o reducción) en la resiliencia de sus trabajadores. En el contexto psicológico, esta relación puede interpretarse como un indicador de que la cultura organizacional actúa como un factor de protección para los empleados, ayudándolos a enfrentar los desafíos y estresores del trabajo. Este resultado coincide con los hallazgos de Apaza (2016), quien encontró una relación positiva moderada entre la cultura organizacional y el desempeño laboral en el personal docente del Colegio Unión en San Juan de Lurigancho. La existencia de esta relación indica que, en contextos de crisis como la pandemia de COVID-19, fortalecer la cultura organizacional puede ser una estrategia clave para mejorar la resiliencia de los empleados. Para ello, las organizaciones deben priorizar la creación de un entorno cultural de apoyo y cohesión, promoviendo valores como la colaboración, el sentido de pertenencia y la adaptabilidad. Invertir en programas que refuercen estos valores podría ayudar a los empleados a enfrentar los desafíos e incertidumbres que surgen en contextos adversos, como las generadas por la pandemia.

Respecto a la segunda hipótesis, se identificó que no existe una relación significativa entre la dimensión "normas" de la cultura organizacional y la resiliencia en la población estudiada. Además, se observaron correlaciones bajas entre esta dimensión y cada una de las subdimensiones de la resiliencia. Desde un enfoque psicológico, esta falta de relación puede sugerir que las normas rígidas pueden limitar la flexibilidad y creatividad necesarias en tiempos de crisis, lo que puede afectar negativamente la resiliencia de los colaboradores. Sin embargo, el estudio de De la Torre y Themme-Afan (2017) mostró una correlación fuerte entre la

dimensión "normas" y el desempeño laboral en el área de Desarrollo Técnico de la Biblioteca Nacional del Perú. Por otra parte, investigaciones en innovación y adaptación al cambio, como la de Amabile (1996), han demostrado que las normas rígidas pueden limitar la flexibilidad y creatividad necesarias en tiempos de crisis. En su estudio, Amabile demostró que en contextos de alta incertidumbre, la autonomía y el apoyo para explorar nuevas soluciones tienen un efecto más positivo en el desempeño que el cumplimiento estricto de normas. Esto destaca la necesidad de que las organizaciones desarrollen estrategias más flexibles y adaptadas al contexto, tales como el apoyo emocional, la escucha activa y programas específicos de resiliencia ante crisis.

Al evaluar la tercera hipótesis, se identificó una baja relación entre la dimensión "símbolos" de la cultura organizacional y la resiliencia en la población estudiada. Las correlaciones observadas entre esta dimensión y cada una de las subdimensiones de resiliencia también fueron bajas. Desde el punto de vista psicológico, esta falta de relación puede sugerir que los símbolos organizacionales no tienen el impacto necesario para fortalecer la resiliencia de los empleados, ya que la experiencia subjetiva y personal de cada individuo puede ser más importante que los símbolos externos. No obstante, el estudio de Marín (2018) encontró una correlación moderada entre la dimensión "símbolos" de la cultura organizacional y el desempeño laboral en el personal administrativo de la IEPM Colegio Militar Elías Aguirre. Este hallazgo sugiere que, en contextos críticos como la pandemia de COVID-19, los símbolos organizacionales, tales como logotipos, uniformes y lemas, pueden no ser factores clave para fortalecer la resiliencia de los empleados. Esto implica que las organizaciones deben priorizar estrategias de apoyo directo, como la capacitación en habilidades de afrontamiento, la comunicación empática y la creación de espacios seguros de apoyo psicológico para el personal.

La cuarta hipótesis reveló una baja relación entre la dimensión "filosofía" de la cultura organizacional y la resiliencia en la población estudiada, así como bajas correlaciones entre esta dimensión y cada una de las subdimensiones de resiliencia. Desde una perspectiva psicológica, esta falta de relación puede sugerir que los principios organizacionales, por sí solos, no bastan para promover la adaptación efectiva del personal, y que es necesario implementar programas específicos de apoyo y capacitación en resiliencia. Estos resultados coinciden con los hallazgos de Figueroa (2015), quien encontró una correlación débil entre la dimensión "filosofía" y el desempeño laboral en una institución gubernamental. Este hallazgo indica que las organizaciones deben ir más allá de sus principios generales e implementar programas específicos enfocados en esta dimensión, así como iniciativas de salud mental y comunicación que respondan a las necesidades urgentes de los equipos en situaciones de incertidumbre.

Finalmente, el análisis de la quinta hipótesis mostró una baja relación entre la dimensión "valores" de la cultura organizacional y la resiliencia en la población estudiada, con correlaciones bajas entre esta dimensión y cada una de las subdimensiones de resiliencia, excepto en el caso de "perseverancia", donde se observó una correlación moderada. En el marco de la psicología, esta falta de relación puede sugerir que los valores organizacionales, por sí solos, no alcanzan para fortalecer la capacidad de adaptación de los miembros de equipo, y que es necesario implementar programas específicos de apoyo y capacitación en resiliencia. En contraste, el estudio de Sagastegui (2017) encontró una relación alta y significativa entre la dimensión "valores" y el compromiso laboral, con un coeficiente de 0,815 en los colaboradores del Hospital I La Esperanza de EsSalud. Además, Schein (2010) halló que los valores organizacionales, aunque importantes, requieren ser respaldados por acciones concretas de liderazgo para tener un impacto real en la práctica diaria. Así, la baja relación observada entre "valores" y resiliencia indica que, en contextos de crisis como la pandemia, los valores

organizacionales pueden no ser suficientes para fortalecer la capacidad de adaptación de los empleados. Sin embargo, la correlación moderada observada con la "perseverancia" resalta la importancia de fomentar esta cualidad en los equipos, especialmente en tiempos difíciles. Las organizaciones pueden implementar programas de capacitación y apoyo que promuevan la perseverancia y otras competencias que fortalezcan la resiliencia, siendo estos especialmente útiles en momentos de alta incertidumbre.

VI. CONCLUSIONES

6.1 El estudio revela una correlación moderada entre la cultura organizacional y la resiliencia ($r = 0,419$), lo que sugiere que la cultura organizacional se relaciona de manera significativa en la resiliencia de los trabajadores y en la estrategia de recursos humanos.

6.2 Así también, los hallazgos evidencian que los trabajadores con niveles muy altos de resiliencia tienen niveles más altos de desarrollo en las dimensiones de la cultura organizacional, mientras que aquellos con niveles bajos de resiliencia tienen niveles más bajos de desarrollo en estas dimensiones. Esto destaca la necesidad de implementar programas de desarrollo de la cultura organizacional para mejorar la resiliencia de los trabajadores.

6.3 En particular, es clave desarrollar programas de capacitación para mejorar las dimensiones de la cultura organizacional en trabajadores con niveles bajos de resiliencia y establecer objetivos y metas claras para impulsar el crecimiento y fortalecimiento de la cultura organizacional.

6.4 El análisis de las dimensiones de la cultura organizacional (valores, creencias, clima, normas, símbolos y filosofía) revela relaciones bajas con las dimensiones de la resiliencia:

- Valores: relación baja ($r = 0,388$)
- Creencias: relación débil ($r = 0,166$)
- Clima: relación baja ($r = 0,337$)
- Normas: no significativa ($r = 0,086$)
- Símbolos: relación baja ($r = 0,310$)
- Filosofía: relación baja ($r = 0,383$)

Dado estos resultados, es fundamental realizar análisis de necesidades para identificar las dimensiones de la cultura organizacional que requieren mayor atención.

6.5 En síntesis, el estudio resalta el papel fundamental que desempeña la cultura organizacional en la mejora continua de la resiliencia de los empleados, subrayando la importancia de fomentar su desarrollo para potenciar esta capacidad. Asimismo, se señala que la conexión entre ambos conceptos es compleja y demanda un análisis más detallado.

VII. RECOMENDACIONES

7.1 Para realizar una investigación exitosa en el sector de comida y bebida, es fundamental considerar varios aspectos relevantes. En primer lugar, es recomendable obtener con anticipación los permisos correspondientes para acceder a los participantes, especialmente si se planea trabajar con franquicias o restaurantes. Esto asegurará que las empresas estén dispuestas a participar en la investigación.

7.2 Además, es indispensable conocer los horarios de trabajo de los participantes para programar entrevistas o encuestas. Una estrategia efectiva es aprovechar los cambios de turno, momentos en que los trabajadores suelen estar liberados de sus responsabilidades laborales.

7.3 Para reforzar el tema de cultura organizacional, se sugiere implementar charlas, dinámicas y capacitaciones dentro de los centros de trabajo. Esto permitirá equipar a los trabajadores con hábitos, ideales y costumbres que mejoren su desempeño, aumenten su eficiencia y potencien sus habilidades para enfrentar y resolver desafíos.

7.4 En el contexto actual de pandemia, es crucial diseñar las escalas de investigación de manera virtual. Esto permitirá acceder a un mayor número de participantes sin comprometer la seguridad y salud de los involucrados.

7.5 Finalmente, es clave el no desanimarse ante posibles rechazos de los participantes. Para aumentar la participación, se puede ofrecer incentivos, como premios o sorteos, para motivar a los trabajadores a participar en la investigación.

Al seguir estos consejos, es posible asegurar el éxito de la investigación y alcanzar los objetivos propuestos.

VIII. REFERENCIAS

- Acuña, E. (2011). La resiliencia empresarial. Sobreponiéndose eficazmente a las adversidades y el fracaso. *Revista negocios internacionales*, 3(1).
<http://www.negociosinternacionalescl 12/02/2014>.
- Aguirre, A. (2021). *Cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Asunción, Ancash, 2019* [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. Repositorio Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión.
<https://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/4665/ANIBAL%20R OMEO%20AGUIRRE%20COLONIO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Amabile, T. (1996). *Creativity in context: Update to "The Social Psychology of Creativity"*. Westview Press.
- Apaza, R. (2016). *Relación entre la cultura organizacional y desempeño laboral del personal docente del Colegio Unión. Lurigancho, 2016* [Tesis Maestría, Universidad Peruana Unión]. Repositorio Universidad Peruana Unión.
<https://repositorio.upeu.edu.pe/server/api/core/bitstreams/f3df4a4f-9d78-461d-9dd0-1beafbbcf22/content>
- Baltazar, D., Rosas, E., García, I., Ibarra, M., y Pirez, M. (2022). Relación entre cultura organizacional, satisfacción laboral y desempeño en trabajadores de salud en Querétaro, México. *Unison*, 7(18), 1-14.
- Barlett, D. (1994). On resilience: Questions of validity. En M.C. Wang y E.W. Gordon (Eds.), *Educational resilience in inner-city America*. (1st ed., pp. 97-108). Erlbaum.

- Barraza, A. (2018). *Inventario SISCO SV-21. Inventario sistémico cognoscitivista para el estudio del estrés académico. Segunda versión de 21 ítems*. Ecorfan
- Beardslee, W. (1989). The role of self understanding in resilient individuals: The development of a perspective. *American Journal of Orthopsychiatry*, 59, 266-278.
- Behar, D. (2008). *Metodología de la Investigación*. Editorial Shalom.
- Burítica, A. (2022). *Resiliencia y satisfacción con la vida en personas adultas con discapacidad: Estudio multicéntrico, Manizales 2021* [Proyecto de Maestría, Universidad Autónoma de Manizales]. Repositorio Universidad Autónoma de Manizales. <https://repositorio.autonoma.edu.co/handle/11182/1398>
- Cameron, K. y Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*. Jossey-Bass
- Campodónico, V. (2023). *Cultura organizacional y reinserción laboral de personas privadas de libertad y postpenitenciarias* [Tesis de Maestría, Universidad de Chile]. Repositorio Universidad de Chile. <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/195458/Tesis%20-%20Valentina%20Campod%C3%B3nico.docx.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cordero, K., Injoque, M., Planas, C., Sauñe, M., y Silva Santisteban, J. (2020). *El impacto de la Cultura Organizacional sobre la Actitud al Cambio de los colaboradores en una empresa del sector retail en Perú* [Tesis de Maestría, Universidad del Pacífico]. Repositorio Universidad del Pacífico. https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/3130/CorderoKarla_Tesis_maestria_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Córdova, F. (2020). *Cultura organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Martín, 2020* [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio de la Universidad Cesar Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/52351/C%c3%b3rdova_BFM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cruz, Z. y Ponce, E. (2023). *Relación entre resiliencia e inteligencia emocional en tiempos de pandemia en estudiantes de 4to de secundaria de una institución pública, Arequipa – 2022* [Tesis de Licenciatura, Universidad Continental]. Repositorio Institucional Continental. https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/13424/1/IV_FHU_501_TE_Cruz_Ponce_2023.pdf
- Deal, T. y Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, Mass. : Addison-Wesley Pub. Co.
- De la Torre, L. y Themme-Afan, K. (2017). *Cultura organizacional y la relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la oficina de desarrollo técnico de la Biblioteca Nacional del Perú 2016* [Tesis de Licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional Universidad San Ignacio de Loyola. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/98758027-def1-4066-b958-6653ffc9ec1/content>
- Denison, D. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. Wiley.
- Denison, D. y Mishra, A. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organizational Science*, 6 (2), 204-223.

- Denison, D. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A Native's Point Of View on a Decade of Paradigms Wars. *Academy of management review*, 21, 619-654.
- Denison, D. y Neale, W. (1996). *Denison organizational culture survey: facilitator guide*. Aviat.
- Denison, D. y Neale, W. (2000). *Denison Organizational Culture Survey*. Denison Consulting.
- Denison, D., Haaland, S. y Goelzer, P. (2003). Corporate culture and organizational effectiveness: is there a similar pattern around the world?. *Advances in Global Leadership*, 3, 2005-2227.
- Deshpande, R. y Webster, F. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of Marketing*, 53(1), 3–15.
- Dunham, R., Grube, J., Gardner, D., Cummings, L., y Pierce, J. (1989). The development of an attitude toward change instrument. https://www.researchgate.net/publication/281275900_The_development_of_an_attitude_towards_change_instrument
- Figuroa, L. (2015). *Resiliencia y competencias digitales en estudiantes del "CEBA La Libertad", Moquegua, 2022* [Tesis de Segunda Especialidad, Universidad Nacional de Huancavelica]. Repositorio Institucional Universidad Nacional de Huancavelica. <https://apirepositorio.unh.edu.pe/server/api/core/bitstreams/e7f3e119-181a-4162-a359-1f289267d201/content>
- Flor, F. (2022). *Resiliencia y competencias digitales en estudiantes del "CEBA La Libertad", Moquegua, 2022* [Tesis de Segunda Especialidad, Universidad Nacional de Huancavelica]. Repositorio Institucional Universidad Nacional de Huancavelica.

<https://apirepositorio.unh.edu.pe/server/api/core/bitstreams/e7f3e119-181a-4162-a359-1f289267d201/content>

Garnezy, N. (1991). Resilience in Children's Adaptation to Negative Life Events and Stressed Environments. *Pediatric Annals*, 20(9), 459-466. <https://doi.org/10.3928/0090-4481-19910901-05>

Gastelo, M. (2022). *Cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Distribuciones La Unión S.C.R.L. – 2021* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo]. Repositorio Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. <https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/10588>

Gómez, J., Rojero, R., y Villarreal, F. (2023). La cultura y el engagement organizacional: el caso de una institución de educación superior. *Revista Iberoamericana para la investigación y desarrollo*, 14(27), 1-28.

Grotberg, E. (2001). Introducción, Nuevas tendencias en resiliencia. En A. Melillo, & E. N. Suárez, *Resiliencia. Descubriendo las propias fortalezas* (pp. 19-30). Paidós.

Handy, C. (1995). *Gods of Management: the changing work of organizations*. Oxford University Press.

Hayes, B. (1999). *Como medir la satisfacción del cliente: desarrollo y utilización de cuestionarios*. 2 ed. Gestión

Heilemann, M., Lee, K., y Kury, F. (2003). Psychometric Properties of the Spanish Version of the Resilience Scale. *Journal of Nursing Measurement*, 11(1), 61–72.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw-Hill.

- Hernández R, Fernández C., y Baptista P. (2014). *Metodología de la investigación. Historia de los enfoques de investigación*. McGraw-Hill Interamericana.
- Kalawski, J. y Haz, A. (2003). Y... ¿Dónde Está la Resiliencia? Una Reflexión Conceptual. *Interamerican Journal of Psychology*, 37(2), 365-372.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1999). *Administración, una perspectiva global*. Mc Graw Hill.
- Kumpfer, K. y Hopkins, R. (1993). Prevention: Current research and trends. *Psychiatric Clinics of North America*, 16(1), 11-20. [https://doi.org/10.1016/S0193-953X\(18\)30186-2](https://doi.org/10.1016/S0193-953X(18)30186-2)
- Lera, M. (2009). Impacto de la pobreza crónica en la resiliencia; claves para entender la perpetuidad de la miseria. *Paideia*, 46, 73 - 97. Recuperado de <http://www.psicoeeducacion.eu/exclusion/impacto%20de%20la%20pobreza%20cronica%20en%20la%20resiliencia%20apa.pdf>
- Luthar, S., Cicchetti, D., y Becker, B. (2000). “The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work”. *Development and Psychopathology*, 12 (4), 543–562.
- Manciaux, M. (2001). La résilience. Un regard qui fait vivre. *Études*, 395(10), 321-330.
- Marín, E. (2018). *Cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la IEPM Colegio Militar Elías Aguirre* [Tesis de Licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]. Repositorio de tesis Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2167/1/TL_MarinPerezElva.pdf
- Mayta, R. (2023). *Relación entre la resiliencia y el rendimiento académico de los estudiantes del sexto grado de la i.e.p. n° 71015 San Juan Bosco, Juliaca 2022* [Tesis de

- Licenciatura, Universidad Nacional del Altiplano]. Repositorio Universidad Nacional del Altiplano. <https://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/20820>
- Morales, J., Lara, I., y Morales, J. (2023). La cultura organizacional como medio para una mayor calidad de vida y la calidad en el servicio. *Scientia et Praxis*, 3(6), 46-68.
- Munist, M., Santos, H., Kotliarenco, M., Suarez, E., Infante, F., y Grotberg, E. (1998). Manual de identificación y promoción de la resiliencia en niños y adolescentes. Organización panamericana de la salud, Organización mundial de la salud
- Olsson, C., Bond, L., Bums, J., Vella-Brodrick, D., y Sawyer, S. (2003). Adolescent resilience: a concept analysis. *Journal of Adolescence*, 26, 1-11.
- Ortiz, L. (2023). *Inteligencia emocional, autoestima y resiliencia de los adolescentes* [Tesis de Maestría, Tecnológico de Monterrey]. Repositorio Tecnológico de Monterrey. https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/651235/OrtizGonz%c3%a1lesLuzAndrea_TesisMaestriapdfa.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Ortunio, C., y Guevara, R. (2016). Aproximación teórica al constructo resiliencia. *Comunidad y Salud*, 14(2), 96-105. <http://www.redalyc.org/pdf/3757/375749517012.pdf>
- Osborn, A. (1993). *What is the value of the concept of resilience for policy and intervention?*. International Catholic Child Bureau.
- Oxford Economics. (2014, Octubre). *El 76 por ciento de los trabajadores no está satisfecho con su empleo*. El Tiempo. <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-14674698>
- Padrós, F., Gutiérrez, C., y Medina, M. (2015). Propiedades psicométricas de la Escala de Satisfacción con la Vida (SWLS) de Diener en población de Michoacán (México).

Avances en Psicología Latinoamericana, 33(2), 223-232.
[dx.doi.org/10.12804/apl33.02.2015.04](https://doi.org/10.12804/apl33.02.2015.04)

Palomar, J., y Gómez, N. (2010). Desarrollo de una escala de medición de la resiliencia con mexicanos (RESI-M). *Interdisciplinaria*, 27(1), 7-22.
<https://www.redalyc.org/pdf/180/18014748002.pdf>

Papakiriacopulos, L. y Preuss, M. (2023). Resiliencia y síndrome de Burnout en personal de salud de emergencias de hospitales de zona oeste del Gran Buenos Aires. *Psicología del desarrollo*, 3, 51-71.

Peña, N., Ochoa, S. y Viuche, V. (2022). *Cultura organizacional y bienestar laboral en entidad financiera* [Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Javeriana]. Repositorio Institucional Javeriano.
<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/60907/Trabajo%20de%20Grado%20Pe%3%b1a%20Nicolas%2c%20Ochoa%20Sof%3%ada%20y%20Viuche%20Valentina.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(8), 574.

Polk, L. (1997). Toward a middle range theory of resilience. *Advances in Nursing Science*, 19(3), 1-13. <https://doi.org/10.1097/00012272-199703000-00002>

Pooley, J., y Cohen, L. (2010). Resilience: A Definition in Context. *The Australian Community Psychologist*, 22(1), 30-37.
<https://pdfs.semanticscholar.org/ce7e/75a6fe215592636d531abb5dfe3bd32dc12d.pdf>

Richardson, G., Nigier, B., Jensen, S., y Kumpfer, K. (1990). The resilience model. *Health Education, 21*, 33-39.

Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. Prentice Hall.

Rodríguez, M., Pereyra, M., Gil, E., Jofré, M., De Bortoli, M. y Labiano, L. (2009). Propiedades psicométricas de la escala de resiliencia versión argentina. *Evaluar, 9*(1), 72-82. <https://doi.org/10.35670/1667-4545.v9.n1.465>

Rodríguez, R. y Cotonieto, E. (2022). Estrés académico y resiliencia en estudiantes mexicanos de nuevo ingreso de una universidad privada. *Publicación semestral, Educación y Salud Boletín Científico Instituto de Ciencias de la Salud Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, 10*(20), 153-159.

Rutter, M. y Rutter, M. (1992). *Developing Minds: Challenge and Continuity across the Life Span*. Penguin Books.

Sagastegui, M. (2017). *Cultura organizacional y compromiso laboral en el Hospital I La Esperanza – Essalud La Libertad, 2017* [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Universidad Cesar Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/29959/sagastegui_bm.pdf?sequence=1

Salinas, R. (2021). *Estrategias didácticas y Competencias digitales en docentes de una Unidad Educativa, Machala, 2020* [Tesis de Maestría, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Universidad Cesar Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/64497/Salinas_CRI-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Salgado, A. (2005). Inventario de Resiliencia para Niños: Fundamentación teórica y construcción (Cuaderno de Investigación No.8). Universidad de San Martín de Porres
- Sánchez, S. y Holguín, D. (2023). *Resiliencia y afrontamiento del estrés laboral en los colaboradores del Centro de Salud, Tipo C, Las Palmas* [Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio Pontificia Universidad Católica del Ecuador. <https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/415748af-4b4f-479a-80e4-e9633f6efb7f/content>
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V., y Bakker, A. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness studies*, 3(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schein, E. (1983). The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13–28. <http://ssrn.com/abstract=1505254>
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. 3ed. Jossey-Bass
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Plaza & Janés.
- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership*. 4th ed. Jossey-Bass
- Schwartz, H. y Davis, S. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational dynamics*, 10(1), 33. [http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(81\)90010-3](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(81)90010-3)
- Supera. (2014, Agosto). *El 45% de trabajadores no es feliz en su centro de labores*. Gestión. <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/45-trabajadores-feliz-centro-labores-68545-noticia/?ref=gesr>
- Toledo, V. y Flores, N. (2022). *Resiliencia y estrés en trabajadores de un Centro de Salud durante la pandemia del covid-19* [Tesis de Licenciatura, Universidad Católica de

Santa María]. Repositorio de Tesis Universidad Católica de Santa María.
<https://repositorio.ucsm.edu.pe/server/api/core/bitstreams/468385d2-c99b-4a94-8f12-c90a683c6335/content>

Villarroel, L. (2019). *Cultura organizacional y su influencia en la actitud al cambio organizacional docente en una institución educativa, Santa Elena, 2017* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Universidad César Vallejo.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/40916/Villarroel_VLE.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Wagnild, G., y Young, H. (1993). Development and Psychmetric Evaluation of the Resilience Scale. *Journal of Nursing Measurement, 1*(2), 165- 178.

Wilkins, A. (1983). The culture audit: a tool for understanding organizations. *Organizational dynamics, 12*, 24-38.

Windle, G. (2011). What is resilience? A review and concept analysis. *Reviews in Clinical Gerontology, 21*(2), 152-165.

Wolin, S. J. y Wolin, S. (1993). *The resilient self: how survivors of troubled families rise above adversity*. Villard Books

Zavaleta, N. (2020). *Resiliencia en el desempeño académico durante el Covid-19 en estudiantes padres de familia de un instituto pedagógico de Chuquibambilla, 2020* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio Universidad César Vallejo.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/55697/Zavaleta_LNY-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

IX. ANEXOS

Anexo A: Instrumento 1

Instrumento para Evaluar Cultura Organizacional

A continuación encontrará una serie de frases. Lea cada una de ellas cuidadosamente y conteste de acuerdo a la siguiente escala:

(Escoja UNA).

- | | |
|------------------|------|
| ①=Nunca | 0% |
| ②=Ocasionalmente | 25% |
| ③=Algunas Veces | 50% |
| ④=Frecuentemente | 75% |
| ⑤=Siempre | 100% |

Responda todas las preguntas, teniendo en cuenta que no es una prueba, no hay respuestas correctas ni incorrectas y todas las respuestas serán estrictamente confidenciales.

1. ¿En la empresa donde usted labora se fomenta la innovación?	1	2	3	4	5
2. ¿En la empresa donde usted labora se promueve el trabajo en equipo?					
3. ¿Para la empresa donde usted trabaja lo mas importante es el cumplimiento de metas?					
4. ¿Cree usted que para ingresar a la empresa es necesaria un recomendación o influencia interna?					
5. ¿Cree usted que el salario que recibe por su labor en la empresa es el adecuado?					
6. ¿Cree usted que se le suministran las herramientas necesarias cumplir adecuadamente con su trabajo?					

7. ¿Percibe usted que la empresa le permite aprender y progresar como persona?					
8. ¿Percibe usted un ambiente de cooperación dentro de la empresa?					
9. ¿Percibe tener autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo?					
10. ¿Existe claridad frente a los horarios de entrada y salida en su empresa?					
11. ¿En la empresa hay normas respecto de la presentación personal de los empleados?					
12. ¿La empresa utiliza sanciones ante una falta?					
13. ¿La empresa celebra fechas especiales como el día de la secretaria, navidad, entre otros?					
14. ¿La empresa recurre a utilizar incentivos como viajes, condecoraciones, entre otros, para premiar las buenas labores?					
15. ¿Los trabajadores reconocen y entienden el significado de las ceremonias, el logo y los colores representativos de la empresa?					
16. ¿Su trabajo es coherente con la misión – visión de la empresa?					
17. ¿Al haber una vacante, la empresa toma en cuenta primero a los trabajadores internos para dicho cargo antes que personas externas?					

18. ¿A la empresa le interesa tanto su desarrollo profesional como familiar?

--	--	--	--	--	--

Anexo B: Instrumento 2

Actual Escala de Resiliencia de Wagnild & Young

Nombres y Apellidos:							
Edad:							
Grado Académico (Universitario/Técnico/Licenciado):							
Posición en la que se desempeña (Servicio/Cocina/Barra):							
Fecha de realización de la encuesta:							
<p>Instrucciones:</p> <p>Para efectos de la presente aplicación si usted acepta ser parte de la investigación responda al siguiente cuestionario. Tenga en cuenta que no es una prueba, no hay respuestas correctas ni incorrectas y todas las respuestas serán estrictamente confidenciales.</p> <p>Se le solicita que conteste a cada una de las siguientes preguntas marcando con un aspa (X) en la casilla que mejor represente su proceder en cada oración.</p> <p>Espera las indicaciones para comenzar la evaluación.</p>							
Í t e m	Totalmen te en Desacuer do	En Desacuer do	Parcialme nte en Desacuerd o	Indiferen te	Parcialme nte De Acuerdo	De Acuer do	Totalmen te De Acuerdo
1. Cuando planifico algo lo realizo							
2. Soy capaz resolver mis problemas.							
3. Soy capaz de hacer las cosas por mí mismo sin depender de los demás.							
4. Para mí es importante mantenerme interesado(a) en algo.							
5. Si debo hacerlo, puedo estar solo(a).							
6. Estoy orgulloso(a) de haber podido alcanzar metas en mi vida.							
7. Generalmente me tomo las cosas con calma.							
8. me siento bien conmigo mismo(a).							
9. Siento que puedo manejar varias cosas al mismo tiempo.							
10. Soy decidido(a).							

Í t e m	Totalmen te en Desacuer do	En Desacuer do	Parcialme nte en Desacuerd o	Indiferen te	Parcialme nte De Acuerdo	De Acuer do	Totalmen te De Acuerdo
11. Soy amigo(a) de mí mismo.							
12. Rara vez me pregunto sobre la finalidad de las cosas.							
13. Considero cada situación de manera detallada.							
14. Puedo superar las dificultades porque anteriormente he experimentado situaciones similares.							
15. Soy autodisciplinado(a).							
16. Por lo general encuentro de que reírme.							
17. La confianza en mí mismo(a) me permite atravesar momentos difíciles.							
18. En una emergencia soy alguien en quien pueden confiar.							
19. Usualmente puedo ver una situación desde varios puntos de vista.							
20. A veces me obligo a hacer cosas me gusten o no.							
21. Mi vida tiene sentido.							
22. No me aflijo ante situaciones sobre las que no tengo control.							
23. Cuando estoy en una situación difícil, generalmente encuentro una salida.							
24. Tengo suficiente energía para lo que debo hacer.							
25. Acepto que hay personas a las que no les agrado.							