



ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

RESILIENCIA ORGANIZACIONAL, IMAGEN CORPORATIVA Y DESEMPEÑO
LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD
NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO

Línea de investigación:

Gestión empresarial e inclusión social

Tesis para optar el grado académico de Doctor en Administración

Autor:

Concha Lezama René

Asesora:

Bedon Soria, Ysabel Teofila

(ORCID: 0000-0002-6592-0778)

Jurado:

Ochoa Paredes, Filiberto Fernando

Pajuelo Camones, Carlos Heraclides

Davila De Berrospi, Silvia Reyna

Lima - Perú

2023



Reporte de Análisis de Similitud

Archivo:

Fecha del Análisis:

Analizado por:

Correo del analista:

Porcentaje:

Título:

Enlace:



DRA. MIRIAM LILIANA FLORES CORONADO
JEFA DE GRADOS Y GESTIÓN DEL EGRESADO



Universidad Nacional
Federico Villarreal

VRIN | VICERRECTORADO
DE INVESTIGACIÓN

ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

**RESILIENCIA ORGANIZACIONAL, IMAGEN CORPORATIVA Y
DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE:
DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN**

AUTOR:

CONCHA LEZAMA RENÉ

ASESORA:

BEDON SORIA, YSABEL TEOFILA

JURADO:

**OCHOA PAREDES, FILIBERTO FERNANDO
PAJUELO CAMONES, CARLOS HERACLIDES
DAVILA DE BERROSPI, SILVIA REYNA**

LIMA - PERÚ

2023

TITULO:

«RESILIENCIA ORGANIZACIONAL, IMAGEN CORPORATIVA Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO»

AUTOR:

Mg. René Concha Lezama

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gobernabilidad, Derechos Humanos e Inclusión Social

DEDICATORIA

Hay un gran amor que no tiene paranoia, siempre hay una dulce esperanza, existe siempre la exaltación y la vibra necesaria para fortalecer al hombre.

El cariño y el amor que esta todos los días, ese es el de mi madre Ascencia, la bien hechora de siempre. En el rudo camino de la vida esta Lucio; mi padre que se fue al monte para luchar y batallar por los desposeídos, hombre de templanza y fortaleza, ahí va el comandante “Cesar” y lidio el noble que verrillaro joven que agudo en la corriente de Chaupimayo y buscar un mejor destino en la tierra, bajo el mando de “tierra o muerte venceremos” gracias gran capitán.

A mi hijo Mario Miranda digna y práctica, de acento sonriente y caudillo del trabajo, de tatecito mi ángel de la guardia, niño toda la vida gracioso y grácil, tan bonito eres.

A mi hermana Clara y hermano José los diestros de mi vida a quienes los llevo en el corazón. ¡Mi fortaleza interna Velia...!

Mi querida esposa de siempre. A mis queridísimos sobrinos, hijos que tanto los quiero, a quienes son parte de mi vida Fabrizio y Magaly a quienes quiero tanto.

Gracias a todos.

AGRADECIMIENTO

El conocimiento es lo más prodigioso que se le haya dado al hombre, la escuela, el colegio, la universidad te estimulan y alientan para tener más conocimientos.

Gracias mi universidad “Federico Villareal” personajes del conocimiento, a todos mis maestros, a mi asesora Dra. Ysabel Teofila Bedon Soria y a quienes siempre alentaron a seguir escalando en la vida en la noble tarea de educar y consolidar conocimientos.

ÍNDICE

	Pág.
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	viii
ABSTRAC	ix
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Planteamiento del problema	2
1.2. Descripción del problema.....	4
1.3. Formulación del problema.....	9
1.3.1. Problema general	9
1.3.2. Problemas específicos.....	9
1.4. Antecedentes	10
1.4.1. A nivel internacional	10
1.4.2. A nivel nacional.....	16
1.5. Justificación e importancia de la investigación	19
1.5.1. Justificación	19
1.5.2. Importancia.....	19
1.6. Limitaciones de la investigación	19
1.7. Objetivos de la investigación	20
1.7.1. Objetivos generales.....	20
1.7.2. Objetivos específicos	20
1.8. Hipótesis.....	20
1.8.1. Hipótesis general	20
1.8.2. Hipótesis específicas.....	20
II. MARCO TEÓRICO	22
2.1. Marco conceptual	22
2.1.1. Resiliencia organizacional.....	22
2.1.1.1. Evolución y definición	23
2.1.1.2. Importancia de la resiliencia organizacional	26
2.1.1.3. Los pilares de la resiliencia organizacional.....	27
2.1.1.4. Componentes de la resiliencia organizacional	28
2.1.1.5. Características de la resiliencia organizacional.....	35
2.1.2. Imagen corporativa	36

2.1.2.1. Importancia de la imagen corporativa	38
2.1.2.2. Beneficios de la imagen corporativa	39
2.1.2.3. Componentes estratégicos de la identidad corporativa	42
2.1.2.4. Identidad corporativa en las instituciones de educación superior	44
2.1.2.5. Categorías que describen la identidad corporativa en las instituciones de educación superior.....	46
2.1.3. Desempeño laboral	48
2.1.3.1. Características el desempeño laboral	49
2.1.3.2. Elementos clave del desempeño laboral.....	51
2.1.3.3. Factores que influyen en el desempeño laboral.....	54
2.1.3.4. Evaluación del desempeño laboral	57
2.1.3.5. Sistema de administración de Rensis Likert.....	59
2.1.3.6. Teoría administrativa de Rensis Likert	61
2.2. Definición de términos básicos	63
2.3. Aspectos de responsabilidad social y medio ambiente	67
III. MÉTODO	68
3.1. Tipo de investigación	68
3.1.1. Enfoque.....	68
3.1.2. Alcance	68
3.1.3. Diseño de investigación.....	69
3.2. Población y muestra	70
3.2.1. Población	70
3.2.2. Muestra	70
3.3. Operacionalización de variables.....	72
3.4. Instrumentos	74
3.4.1. Técnicas	74
3.4.2. Instrumentos	74
3.5. Procedimiento.....	75
3.6. Análisis de datos.....	76
3.6.1. Baremos de las variables	76
3.6.2. Fiabilidad de los instrumentos de investigación.....	77
3.7. Consideraciones éticas	79
IV. RESULTADOS E INTERPRETACIÓN.....	80
4.1. Procesamiento, análisis e interpretación de resultados	80

4.1.1. Resultados descriptivos de la variable resiliencia organizacional y sus dimensiones	80
4.1.2. Resultados descriptivos de la variable imagen corporativa y sus dimensiones..	86
4.1.3. Resultados descriptivos de la variable desempeño laboral y sus dimensiones...	92
4.2. Estadístico inferencial	98
4.2.1. Prueba de hipótesis general	99
4.2.2. Pruebas de hipótesis específicas	102
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	130
VI. CONCLUSIONES	134
VII. RECOMENDACIONES	136
VIII. REFERENCIAS	137
IX. ANEXOS	142
Anexo 1. Matriz de consistencia	143
Anexo 2. Matriz de operacionalización y recolección de datos de la variable resiliencia organizacional	145
Anexo 3. Matriz de operacionalización y recolección de datos de la variable imagen corporativa.....	148
Anexo 4. Matriz de operacionalización y recolección de datos de la variable desempeño laboral.....	150
Anexo 5. Instrumentos de investigación.....	152
Anexo 6. Validación de los instrumentos de investigación	157
Anexo 7. Varianzas para el análisis del índice de consistencia interna Alfa de Cronbach	163
Anexo 8. Evidencias fotográficas del trabajo de campo.....	167

RESUMEN

La universidad como fuente de conocimiento, tiene que demostrar la capacidad de respuestas a los desafíos del Siglo XXI, a través de la administración y la importancia con el capital humano, para alcanzar sus fines y propósitos. En ese entender el objetivo de la investigación fue explicar la influencia de la resiliencia organizacional y la imagen corporativa en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. El método empleado fue considerando un enfoque cuantitativo, de alcance explicativo y con un diseño transversal correlacional – causal, la unidad de estudio estuvo conformada por 780 administrativos, de los cuales fueron seleccionados 258, a quienes se les aplicó los cuestionarios respectivos. Los resultados evidencian que, la resiliencia organizacional y la imagen corporativa está correlacionado con el desempeño laboral del personal administrativo, demostrando la importancia de la capacidad de respuesta de la universidad a los desafíos de la sociedad actual, el cual está caracterizado por su cambio constante y complejidad, donde la universidad transmite y genera conocimiento, teniendo en cuenta que la imagen corporativa, es esencial que transmita confianza, status y posicionamiento, aspectos que directamente influyen como factores intervinientes en el desempeño laboral del personal administrativo, porque motiva, identifica e integra al personal administrativo, lo cual se muestra por el análisis multivariado de la regresión lineal: Desempeño laboral (y) = 3,324 + 0,294(Resiliencia organizacional) + 0,985(Imagen institucional).

Palabras clave: desempeño laboral, imagen corporativa, resiliencia organizacional.

ABSTRAC

The university as a source of knowledge, has to demonstrate the ability to respond to the challenges of the XXI Century, through management and the importance of human capital, to achieve its aims and purposes. In this understanding, the objective of the research was to explain the influence of organizational resilience and corporate image on the work performance of the administrative staff of the Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. The method used was considering a quantitative approach, of explanatory scope and with a cross-sectional correlational-causal design, the study unit consisted of 780 administrative personnel, of which 258 were selected, to whom the respective questionnaires were applied. The results show that organizational resilience and corporate image are correlated with the work performance of administrative personnel, demonstrating the importance of the university's capacity to respond to the challenges of today's society, which is characterized by constant change and complexity, where the university transmits and generates knowledge, taking into account that the corporate image is essential to transmit confidence, status and positioning, aspects that directly influence as intervening factors in the work performance of the administrative personnel, because it motivates, identifies and integrates the administrative personnel, which is shown by the multivariate analysis of the linear regression: Job performance (y) = 3.324 + 0.294(Organizational resilience) + 0.985(Institutional image).

Keywords: job performance, corporate image, organizational resilience.

I. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en la actualidad vienen enfrentado el gran desafío de adaptarse al contexto complejo y cambiante del Siglo XXI, de tal forman que, deben estar en la posibilidad de recuperarse y adaptarse a las distintas exigencias o perturbaciones que, podría afectarlas. Entendiéndose que las organizaciones no solamente deben tratar de sobrevivir, sino también retener de la mejor manera posible su estructura y funciones que haya experimentado durante el suceso adverso. Esto conlleva a que, las organizaciones mantengan su imagen corporativa, centrado en generar los mismos beneficios y mejorarlos de ser posible, asegurar las relaciones con sus usuarios o clientes, generando confianza en el servicio o producto ofrecido, considerando al personal o colaboradores de la organización, como un órgano fundamental para el logro de los objetivos, entendiéndose que, si la organización logra diseñar un plan, modelo o estructura capaz de adaptarse, enfrentar y mantener a la organización en las mejores condiciones posibles y además cumpla con los objetivos previstos.

Las organizaciones de gestión pública, caso de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, el cual practica un modelo de administración burocrática, amerita que desarrolle más la capacidad de adaptarse, recuperarse y sobreponerse, con éxito a las distintas adversidades, debiendo desarrollar las competencias académica, social y vocacional, pese a estar expuesto a un estrés grave o simplemente al hecho de estar expuesta a las tensiones del Siglo XXI (Pacheco et al., 2016, pp.3-4).

Actualmente la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, se encuentra licenciada por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), lo cual motivo a demostrar su capacidad de respuesta ante las exigencias o condiciones básicas de calidad (CBC), desde la presentación de la documentación solicitada por la SUNEDU, desde

su creación son 4 años que, le ha llevado esfuerzo y tiempo alcanzar el licenciamiento, esto refleja que, la resiliencia no está adecuadamente definida e implementa en la UNSAAC.

En la investigación se aborda la necesidad de considerar a la resiliencia organizacional, como criterio fundamental, asociado a la imagen corporativa de la institución, de tal forma que, sirva de soporte de la administración y gestión de la UNSAAC, que responda al buen desempeño laboral del personal administrativo, donde se considere los atributos y beneficios del servicio, al desarrollo del personal y relaciones, creatividad corporativa y los valores y programas.

1.1. Planteamiento del problema

Entender la dinámica de las organizaciones en la actualidad tiene una relación directa con el cambio. Cambio en la sociedad, cambio en las organizaciones y en las personas, con lo cual, al analizar un entorno organizacional es necesario tener presente que se está dando una nueva realidad social y económica. Protagonista de esta variación son las organizaciones productivas, que, con su comportamiento, han demostrado capacidad para adaptarse y resistir los embates de la discontinuidad, la innovación, la crisis y el planteamiento de modelos nuevos de desempeño. En ese contexto las organizaciones que forman parte de la sociedad enfrentan una realidad compleja y retadora. Esta realidad implica estudiar una serie de aspectos organizacionales dentro de los cuales, en las últimas décadas, se destaca la resiliencia.

Pero sobre todo se presentan problemas en las organizaciones de gestión pública, son quienes menos capacidad de respuesta tienen frente a los problemas que se les avecina, lo cual responde al fenómeno de la resiliencia, no es novedad hablar de ello, sin embargo, constituye un concepto que se ha trabajado recientemente desde las ciencias de la administración. En esta

revisión conceptual se relaciona dicho concepto con el desempeño organizacional para alcanzar objetivos y producir resultados.

En el Perú se percibe que el desempeño de las instituciones públicas en su mayoría cuenta con una desaprobación en cuanto a su gestión. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática-INEI, en su publicación: “*Perú: Percepción Ciudadana sobre Gobernabilidad, Democracia y Confianza en las Instituciones*”, indica que este tipo de instituciones en su mayoría cuentan con una opinión no confiable por parte de la población del Perú, en el caso de las Universidades que forman parte del Ministerio de Educación, cuenta con un 41,9% de confiabilidad, el 55% indica que no es confiable y el 3% no opina al respecto, esto se entiende que la administración de las instituciones públicas caso las universidades, presentan deficiencias en cuanto a su accionar, esto está directamente relacionado con la actividad laboral de quienes conforman la actividad administrativa (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017). Para mejorar la actividad laboral del sector público, vale decir de los servidores públicos que laboran en las distintas instituciones públicas, caso específico las universidades, desde el año 2013 a la fecha se viene implementando la Ley del Servicio Civil con el fin de mejorar los servicios y la confianza que actualmente aún se encuentra muy deteriorada, justamente esta medida busca incorporar la meritocracia y la mejora de los ingresos de la mayoría de los servidores públicos e incentivar su crecimiento profesional y personal para mejorar la calidad de los servicios de la administración pública que brinda el Estado. Aún la implementación de dicha Ley se encuentra en pleno proceso y las diferencias salariales entre instituciones públicas hace que los trabajadores se encuentren desmotivados, así como el accionar de las propias instituciones públicas que implementan políticas que no favorecen la mejora salarial, la meritocracia, reconocimiento y la compensación económica el cual es un derecho del trabajador (Autoridad Nacional del Servicio Civil, 2018).

En el caso de las universidades del Perú, en cuanto a la gestión administrativa se percibe por parte de los egresados que, en el caso de las universidades públicas, es excelente en un 3,4% y bueno en un 28,3% a diferencia de las universidades privadas, esto revela que la gestión administrativa presenta deficiencias y dificultades en cuanto a la calidad de servicio y como pilar fundamental en el apoyo del desarrollo de la Gestión Universitaria (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015).

En relación con lo mencionado, se puede deducir que un buen trabajador, demuestra ganas de realizar sus actividades laborales generando un beneficio mutuo, entre él y la organización, lo cual directamente contribuye con el cumplimiento de los objetivos, metas y las estrategias establecidas por la organización. La motivación está en relación con satisfacer las necesidades de interés de los trabajadores, esto directamente implica alcanzar el objetivo personal y organizacional. Cuando el trabajador presenta diversos resultados en cuanto a la forma de como realizan sus actividades laborales, con eficacia, eficiencia y efectividad determinan su productividad laboral, lo cual directamente responde a su desempeño laboral, es decir la forma en como realizan su trabajo, en el cual demuestra su capacidad de liderazgo, gestión del tiempo, habilidades organizativas y la productividad, de tal forma que cada trabajador logra desarrollar alguna de estas características en mayor o menor magnitud, donde las revisiones determinan la inclinación en alguna de estas características, y cuales son aquellas que requieren ser potenciadas.

1.2. Descripción del problema

Las entidades gubernamentales o públicas deben responder, atender, adaptarse y superar a los nuevos retos de la sociedad del conocimiento y abundante caos que aqueja a este tipo de organizaciones, principalmente ocurre en el ámbito latinoamericano, por la forma en

cómo se gestionan, la complejidad de la administración pública y poco operativa con la realidad actual, donde la globalización, las limitantes de espacio y tiempo, cada vez son aspectos que influyen en la gestión gubernamental, especialmente por la necesidad de innovación y la capacidad de adaptarse a situaciones poco favorables o adversas.

La capacidad de las organizaciones gubernamentales para gestionarse de forma eficiente y eficaz, requiere de la implementación de políticas y normas que respondan a situaciones complejas y cambios acelerados, experimentado por los usuarios, quienes esperan una mayor eficiencia y calidad de las prestaciones públicas, donde no solamente la idea que tienen los usuarios respecto a la forma en cómo opera el organismo gubernamental, es uno de los factores que interviene en la capacidad laboral de sus trabajadores.

Otro aspecto para tener en cuenta es la capacidad laboral de las organizaciones, principalmente fundamentada en el desempeño laboral del recurso humano de la organización, hoy en día aún requiere una atención especial, debido a las exigencias de la sociedad del conocimiento, enmarcado por la globalización y la competitividad. A la fecha a pesar de existir la Ley del Servicio Civil, el cual debería responder a mejorar la calidad del servicio público, por parte de los servidores públicos y con un ámbito de aplicación aun parcial en gran parte de las entidades públicas. Es importante mencionar que, la Ley del Servicio Civil se centra en dos enfoques bien definidos: la meritocracia y la atención centrada en el ciudadano. En ese entender las entidades públicas continúan enfrentando estas dificultades, en cuanto a la gestión de los recursos humanos, enfocado en mantener un adecuado desempeño laboral, que responda a los objetivos institucionales y a la satisfacción de los usuarios.

La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, pasó por un proceso de adaptación a la nueva Ley Universitaria N° 30220, debido a las exigencias de carácter

organizacional, académico y administrativo, donde se percibe mayor cambio en la estructura organizacional de sus distintas unidades académicas a cual está conformada por todas sus facultades, donde la implementación y reorganización de nuevas dependencias y oficinas, deben cumplir actividades que contribuyan con las exigencias de la Nueva Ley Universitaria.

Los diferentes retos o dificultades que la universidades tienen que ir enfrentado en una sociedad educativa donde apunta mayormente a la calidad educativa mediante certificaciones internacionales o locales, como ya se mencionado en los párrafos anteriores la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco, como toda universidad no escapa de la mirada constante de la sociedad, porque las universidad están ligadas no solamente con el ámbito académico sino también laboral, debido a que forman profesionales para un mercado laboral cada vez más competitivo, en este contexto como ya se ha mencionado las exigencias, generan que sean organizaciones o instituciones capaces de responder a diferentes necesidades sociales, más aun hablando de calidad universitaria, formación de profesionales competentes y ajustarse a las necesidades de la demanda laboral de la región del Cusco y nacional, porque aún todavía muchas universidades del Perú todavía no son aceptadas en el ámbito internacional.

La tarea más compleja y de momento que le preocupa es el proceso de adaptación ha generado que muchas dependencias y oficinas se vean con la necesidad de implementar y adaptar nuevos manuales de organización y funciones, lo que conlleva a que se requiera de personal administrativo que responda a cubrir y desplegar eficaz y eficientemente las nuevas tareas dispuestas por la Ley, toda esta adecuación e implementación que está realizando la universidad viene siendo monitoreada por la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria-SUNEDU. De manera que el licenciamiento no es eterno sino de momento, y es imprescindible estar preparados para nuevas exigencias o condiciones básicas de calidad.

Ante una realidad educativa que exige la calidad y acreditación de la misma, la capacidad de resiliencia de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco viene a ser un componente muy importante, para responder a la calidad universitaria, formación de profesionales competentes y ajustarse a las necesidades de la demanda laboral, para lo cual se puede haber identificado a través de estudios previos y desde la experiencia del investigador como autoridad universitaria, en la poca capacidad de adaptabilidad a los cambios, le ha costado mucho alcanzar el ansiado licenciamiento, debido a que no existe una fuerte cohesión de trabajo entre los servidores administrativos y los docentes, observándose más una rivalidad que el trabajo en equipo y colaborativo; en el caso de la diversidad de pensamiento o ambiente laboral, se observa que todo el personal docente y no docente presentan comportamientos que no fomentan las buenas relaciones, donde no existe un valor por la experiencia laboral, donde los puestos estratégicos y de confianza son mayormente dados por intereses políticos, concentrándose más en la politiquería que en la atención a los estudiantes, velar por una formación integral y de calidad.

Otro de los factores importantes del cual siempre se han aprovechado en momentos de elecciones de autoridades, para justificar logros, justificar una supuesta calidad universitaria es la imagen corporativa, que ha percepción de la sociedad aún sigue brindándole un prestigio social, pero entendiendo que mayormente esta percepción es dada por la población de las regiones del sur del Perú y especialmente en la región del Cusco. De acuerdo al análisis realizado, es notorio que el comportamiento corporativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco es reconocido, pero en el tiempo no muestra una mejora significativa porque el número de postulantes a la universidad se ha mantenido en el periodo del 2011 al 2019 en un promedio de 32 191 postulantes a las distintas escuelas profesionales lo cual se evidencia en el boletín estadístico publicado por la Unidad de Estadística, esto indica que en casi 10 años a pesar del crecimiento de la población que termina los estudios escolares, se

evidencia que no existe un crecimiento en cuanto a pugna por alcanzar una vacante. Si bien la imagen corporativa es para afuera, como se ha mencionado, la cual es aprovechada internamente por diferentes grupos políticos o las mismas autoridades, dejándose llevar por la supuesta excelencia o calidad que le otorga la sociedad. Los principales problemas que se evidencian es los valores éticos y profesionales que actualmente están siendo cuestionados por diferentes problemas internos de adaptación de la Ley Universitaria, el cual se encuentra judicializado, lo cual mella la reputación de la universidad, además que debilita en la identificación institucional, porque las personas no solamente viven del prestigio sino también de las condiciones laborales, asimismo la identidad institucional se ve afectada porque la percepción de la reputación institucional es percibida de forma diferenciada de quien está dentro y afuera de la institución, tampoco se observa una capacidad adecuada para mitigar los riesgos, tales como las exigencias de la calidad y acreditación, orientado a la dotación de recursos tecnológicos, estos no responden a la personalidad corporativa deseada, porque la auditoría que se efectúa internamente es mayormente para realizar castigos y no criterios para mejorar la actividad académica y administrativa en la universidad.

La resiliencia organizacional y la imagen corporativa, viene a conformar dos factores a ser cruciales para generar calidad educativa, es decir, por una parte responder a los retos de la demandas de la sociedad del conocimiento y por la otra evitar el aprovechamiento de un prestigio que se ha ganado la universidad en años posteriores, pero que en la actualidad le falta afianzar y mejorar, donde la tarea de las autoridades universitarias deben concentrarse en atender al personal que brinda el apoyo en la tarea de la formación de profesionales, porque a través de estos profesionales, técnicos y auxiliares es que la universidad da cumplimiento a sus objetivos y metas institucionales. En ese entender el trabajo de investigación se enfoca en realizar un diagnóstico del desempeño laboral, la cual debe responder a las nuevas exigencias que establece la Ley Universitaria, desde la perspectiva de la administración de personal, donde

se busca estimar la frecuencia con que se despliegan los servidores administrativos, en relación a los objetivos estratégicos y metas establecidas por la universidad, como apoyo de la gestión académica, donde el aporte del trabajador administrativo, es crucial para la atención y gestión de los procedimientos administrativos; donde uno de los factores relacionados con el desempeño laboral es la motivación, la productividad, calidad del desempeño, eficiencia y la capacidad de dar soluciones pertinentes para generar satisfacción de la comunidad universitaria y de la sociedad, especialmente en el mercado laboral, el cual cada vez es mayormente competitivo, por la exigencias del desarrollo tecnológico, la globalización y competitividad. En este escenario es que el estudio considera fundamental el apoyo que brinda el personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, porque son quienes están involucrados como mediadores en la formación de profesionales, que sin su valioso trabajo no se efectuaría la formación de profesionales competentes.

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema general

¿Cómo es la influencia de la resiliencia organizacional y la imagen corporativa en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco?

1.3.2. Problemas específicos

- a) ¿Cómo es la influencia de las dimensiones de la resiliencia organizacional con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco?
- b) ¿Cómo es la influencia de las dimensiones de la imagen corporativa con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco?

1.4. Antecedentes

1.4.1. A nivel internacional

Meneghel et al. (2013) realizaron un trabajo de investigación que tiene como título: “El camino de la resiliencia organizacional - Una revisión teórica”, el mismo que fue publicado en la Revista de Psicología, Ciències de l’Educació i de l’Esport de la Universitat Jaume I, en la ciudad de Castellón, España. El estudio tuvo las siguientes conclusiones:

Aunque ya se han realizado algunos esfuerzos en la investigación sobre resiliencia en la psicología del trabajo y de las organizaciones, desde el desarrollo del concepto hasta ahora nuevos modelos conceptuales e investigaciones siguen animando este campo. Como resultado de esta revisión, queremos resaltar que la resiliencia en contexto laboral es un concepto complejo sobre el cual, sobre todo en épocas de crisis como la actual, se reflexiona y debate mucho, sin embargo, quedan todavía muchos aspectos para estudiar.

El creciente interés en la resiliencia a nivel individual y colectivo en el contexto laboral está contribuyendo a clarificar cuáles son los antecedentes para el desarrollo de la resiliencia, así como cuáles son los resultados o consecuencias más relevantes de este proceso en los empleados y grupos que conforman las organizaciones. Como se ha delineado a lo largo de esta revisión, los antecedentes de la resiliencia en contexto laboral más investigados hasta el momento son de tipo personal, como por ejemplo las emociones positivas o la autoeficacia. Se han realizado también algunos esfuerzos para estudiar los antecedentes relacionados con la organización y/o las características del trabajo, por ejemplo, investigando el rol de algunas demandas y de algunos recursos laborales, sin embargo, la investigación es todavía escasa y a nuestro parecer insuficiente. En cuanto a las consecuencias de la resiliencia, se aprecia un

mayor énfasis en su estudio, y se han determinado resultados relevantes tanto para los empleados y los grupos, así como para la misma organización. Por ejemplo, consecuencias tales como son el desempeño y las actitudes laborales tienen un efecto positivo para la organización, pero también son medidas del bienestar de los trabajadores.

Además, tal como se ha resaltado, las investigaciones se han dirigido también al estudio directo de la resiliencia organizacional para avanzar nuestro conocimiento acerca del porqué hay algunas organizaciones que sucumben ante situaciones adversas, mientras que hay otras que las superan y se hacen todavía más fuertes. Sin embargo, un estudio más sistemático de antecedentes y consecuencias de la resiliencia organizacional quedan como asignaturas pendientes y se convierten en un reto futuro para delinear estrategias de desarrollo en las organizaciones, así como en los empleados y grupos que las conforman. Como se ha evidenciado a lo largo de esta revisión, cada modelo propone sus propias determinantes clave para el desarrollo de la resiliencia organizacional, y en raras ocasiones hay coincidencia entre las mismas a través de diferentes modelos. Avances en esa dirección se configuran como fundamentales también para establecer con claridad el valor añadido de la resiliencia en las organizaciones, hasta el momento argumentado más a nivel conceptual y teórico que con evidencias empíricas. En este sentido, un adelanto se ha realizado a través del desarrollo del modelo HERO, ya que propone un sistema integrado de antecedentes y consecuencias laborales que caracterizan a las organizaciones saludables y resilientes.

Como conclusión, en el presente trabajo se ha realizado una revisión teórica del concepto de resiliencia en el contexto organizacional, con el objetivo de examinar los estudios empíricos que se han llevado a cabo en los últimos años para determinar el statu quo del constructo. A pesar de los estudios realizados hasta la fecha, queda todavía mucho camino por recorrer en el estudio y la comprensión de qué variables determinan que una organización, así

como los empleados y los equipos que la componen, sean capaces de enfrentarse a situaciones adversas y lograr una adaptación exitosa, para salir más fuertes y resistentes. En el siguiente y último apartado de este trabajo, se sugieren unas futuras líneas de investigación y preguntas que quedan por resolver.

Rivera y Cabra (2016) realizaron un trabajo de investigación que tiene como título: “La importancia de la identidad corporativa en las instituciones de educación superior”, el mismo que fue publicado en la Revista Espacios, en la ciudad de Caracas, Venezuela. El estudio tuvo las siguientes conclusiones:

La literatura especializada en dirección de empresas sostiene que la identidad corporativa se constituye en un elemento generador de posicionamiento de las organizaciones. Son casi cuarenta años de exploración del tema para los sectores manufactureros y de servicios, y todavía se utilizan de manera indiscriminada como términos similares identidad corporativa, imagen corporativa o simbologías, las cuales son parte de la identidad, pero no la define en su conjunto.

En la última década, han surgido algunos trabajos que vinculan los conceptos de identidad con las instituciones de educación superior. No obstante, la ausencia de trabajos que identifiquen los elementos que contribuyen a la identidad de las Instituciones de educación superior de Colombia y dada la importancia de este tema para la gestión universitaria nos hemos planteado esta investigación.

La necesidad de trasladar conceptos propios de la dirección de organizaciones al sector educativo nos ha llevado a seleccionar una metodología cualitativa y a utilizar un instrumento aplicado para la UNAM en México.

La Universidad del Rosario y La Escuela Colombiana de Ingeniería son las instituciones seleccionadas para analizar el concepto de identidad corporativa, no obstante, esto no implica que pueda ser replicada la investigación en otras IES.

El haber identificado que la generación de identidad requiere de una combinación de elementos tradicionales y contemporáneos se constituye en un reto para los directos universitarios. Nuevas investigaciones pueden replicar el instrumento en otras IES en Latinoamérica, buscando identificar elementos comunes de la identidad corporativa.

Chiang y San Martín (2015) realizaron un trabajo de investigación que tiene como título: “Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano”, el mismo que fue publicado en la Revista Ciencia y Trabajo, en la ciudad de Santiago, Chile. El estudio tuvo las siguientes conclusiones:

Respecto a los niveles de percepción obtenidos sobre el desempeño laboral en los funcionarios de la muestra están sobre la media (6, en una escala que va del 0 al 10), es decir, no existen niveles bajos de desempeño. Ambos géneros coinciden en que se preocupan por mantener relaciones interpersonales que alimenten un grato ambiente laboral junto a sus compañeros de trabajo y en tener menor conocimiento respecto al reglamento de higiene y seguridad, y manual de procedimientos.

Respecto a los niveles de percepción obtenidos sobre la satisfacción laboral en general, los valores están entre 3,2 y 3,6. Estos indicadores muestran que los niveles en los funcionarios están sobre la media (3, en una escala que va del 1 al 5), es decir, existe satisfacción. Cuando se comparan ambos géneros coinciden en tener una mayor satisfacción en la relación que mantienen con sus superiores, el reconocimiento que se les entrega, y por trabajar dentro de

ese departamento, dirección o institución. Por otro lado, presentan una menor satisfacción respecto a las políticas preventivas que aplica la institución.

En la relación existente entre las dos variables estudiadas para esta muestra, los resultados muestran correlaciones estadísticamente significativas, en general desde niveles moderados a altos, donde se aprecia en el género femenino una mayor cantidad de correlaciones moderadas y altas con un 35% del total a diferencia del género masculino con un 27% del total.

Para el género femenino se aprecia que las correlaciones que más destacan son las relaciones entre la satisfacción con el jefe y las escalas de desempeño laboral (todas). Además, se refleja que, si aumenta el desempeño, principalmente la proactividad e innovación en las funcionarias de la municipalidad, aumentará la satisfacción por obtener reconocimiento y satisfacción por las relaciones que se establezcan con sus superiores. Lo anterior tiene relación con la teoría de los dos factores de Herzberg, específicamente con los factores intrínsecos o motivadores (surgen de los esfuerzos del trabajador y afectan la satisfacción), es decir, para que aumenten su desempeño las mujeres necesitan sentirse estimuladas por sus propios esfuerzos como: reconocimiento, autonomía, crecimiento, logros, proactividad, oportunidades de innovación e identidad en el trabajo. Por otro lado, en el género masculino se destacan las correlaciones que indican que, si aumenta el desempeño en la productividad de los funcionarios y en el desempeño en el cumplimiento de los objetivos del cargo, aumentará la satisfacción por el ambiente físico, la satisfacción con la relación con sus superiores y la satisfacción por trabajar en la municipalidad. Lo anterior también posee relación con la teoría de los dos factores de Herzberg, específicamente con los factores extrínsecos o higiénicos (prosiguen de los esfuerzos del trabajador, cuya ausencia ocasiona insatisfacción), es decir, que si los funcionarios de la municipalidad se preocupan de desempeñar su trabajo como corresponde, a

futuro recibirán los beneficios esperados como: status, salario, mejorar su relación con sus superiores, mejores condiciones laborales y satisfacción por la institución.

Los hallazgos presentes en este trabajo muestran que el desempeño laboral en las mujeres es afectado por las actividades que logren estimularlas y causar una satisfacción laboral (Factores intrínsecos), es decir, las funcionarias necesitan el crecimiento individual, encontrar una identidad, tener reconocimiento profesional, crear relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo y superiores, y la necesidad de autorrealización dentro de la municipalidad. La ausencia de esto no provoca insatisfacción, sino un estado de no satisfacción. A diferencia de los hombres, su desempeño laboral es afectado por las condiciones, perfil del cargo y decisiones que determine la municipalidad, es decir, la remuneración, beneficios, políticas de la empresa, supervisión, ambiente físico, etc. (Factores extrínsecos). La ausencia de esto podría ocasionar insatisfacción, pero carecen de capacidad para aumentar o mejorar la satisfacción.

Desde el punto de vista académico, la investigación ha permitido: (1) realizar una integración de la literatura de las variables en estudio, las cuales han permitido abordar la investigación en profundidad; (2) conocer y analizar los conceptos, para luego adaptar las herramientas de medición para las variables; (3) aportar desde un punto de vista teórico y empírico en la medición del desempeño y satisfacción laboral, con la finalidad de conocer su relación.

Esta investigación permite la toma de decisiones dentro de la municipalidad para generar futuras políticas públicas internas, a partir de lo que perciben los funcionarios(as) al momento de realizar su trabajo. En este sentido, se ofrece un marco de referencia en el que se plantean un conjunto de variables que se deberán analizar, y sugerencias para poder aumentar

el desempeño y satisfacción de los funcionarios. Por ejemplo, se ofrece la posibilidad del análisis riguroso a los funcionarios de la institución, en el ámbito de crear indicadores que permitan medir el desempeño de acuerdo con diferentes criterios de evaluación. También es recomendable replicar esta investigación en otras instituciones públicas en general.

1.4.2. A nivel nacional

Serna et al. (2017) realizaron un trabajo de investigación que tiene como título: “La resiliencia: un factor decisivo para el crecimiento y mejora de las organizaciones”, el mismo que fue publicado en la Revista Gestión en el Tercer Milenio, en la ciudad de Lima, Perú. El estudio tuvo las siguientes conclusiones:

Resiliencia organizacional no es un concepto, es una acción puesta en práctica en la empresa, y debe estar liderada por la alta dirección, para que trabajando en equipo se alcancen los objetivos organizacionales y se afronten adecuadamente las adversidades empresariales.

Las empresas resilientes no pueden predecir todas las amenazas de su entorno, pero si tienen la capacidad de planificar y realizar las acciones necesarias para minimizar los efectos de las amenazas, aprovechar las oportunidades y sobre todo fortalecer el clima organizacional.

La resiliencia organizacional permite romper paradigmas gerenciales que causan estrés laboral, desorganización, falta de compromiso, baja productividad. Logrando crear una nueva cultura empresarial, que permita optimizar el nivel de vida de los colaboradores, incrementar la productividad empresarial y satisfacer las insuficiencias y deseos de los clientes o interesados.

Barriga (2016) realizó un trabajo de investigación que tiene como título: “Imagen e identidad corporativa: ejemplos de construcción de la identidad visual”, el mismo que fue publicado en la Revista Tierra Nuestra de la Universidad Nacional Agraria La Molina, en la ciudad de Lima, Perú. El estudio tuvo las siguientes conclusiones:

En el artículo analiza los conceptos de identidad e imagen en la empresa para proponer mecanismos de construcción de una imagen visual. Propone ejemplos y aporta ideas para el mejor manejo de estos dos conceptos en la comunicación empresarial.

Los logotipos comerciales son el centro de la identidad visual de las empresas, sintetizan sus valores y sus intenciones comerciales. Sin embargo, estos valores también están dados por la identidad no visual que fortalece la personalidad de una empresa, en el caso de la cultura corporativa y el clima organizacional.

La imagen corporativa es un esfuerzo de percepción por transmitir la identidad, los valores, las intenciones comerciales. Lo ideal es armonizar todos los elementos de imagen e identidad a fin de que se den al público los mensajes que se pretende dar.

Calcina (2013) realizó un trabajo de investigación que tiene como título: “El clima institucional y su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional del Altiplano y facultad de Ciencias de la Educación Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez - Perú 2012”, el mismo que fue publicado en la Revista ComuniAcción, en la ciudad de Puno, Perú. El estudio tuvo las siguientes conclusiones:

La relación que existe entre el clima institucional y el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales de la UNA – Puno, 2012; UANCV – Juliaca,

2012, es positiva alta, con una puntuación de 0.77 y 0.650 respectivamente, según la correlación de Pearson; por tal razón nos indica que un buen clima institucional determina un buen desempeño laboral de los docentes.

Según los datos obtenidos y la correlación de Pearson, en cuanto a la relación que existe entre el Clima Institucional y la responsabilidad personal, se obtuvo una puntuación de 0.59, que indica una correlación media alta. Esto quiere decir que los docentes de la Facultad por motivos a las diferencias personales y políticas en su mayoría no cumplen con las normas establecidas dentro de la Facultad y no muestran la responsabilidad con su labor.

Según los resultados obtenidos el Clima Institucional tiene una influencia media alta en el desarrollo de actividades académicas, según la correlación de Pearson con una puntuación de (0.59 puntos). Lo cual indica, que la mayoría de los docentes de la Facultad no están ayudando a los alumnos a establecer una adecuada disposición y motivación hacia el aprendizaje. En cuanto al clima institucional el 60% de docentes nos dice que el clima es desfavorable.

La relación que existe entre el Clima Institucional y la evaluación del aprendizaje del docente hacia el alumno es media alta, de acuerdo a la correlación de Pearson se tiene una puntuación de 0.60 puntos, esto indica que en la mayoría de casos no se está cumpliendo con los parámetros establecidos antes, durante y después de la evaluación de los aprendizajes.

1.5. Justificación e importancia de la investigación

1.5.1. Justificación

De la revisión de la literatura con respecto a la resiliencia, imagen corporativa y desempeño laboral, específicamente de los resultados de opinión que se obtengan en relación con la administración pública se analizará las deficiencias y dificultades, según la percepción del personal administrativo, a lo cual se realizará las recomendaciones del caso, que se dirijan a mejorar el desempeño laboral.

1.5.2. Importancia

La identificación de los aspectos que determinan la resiliencia, imagen corporativa y desempeño laboral administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco contribuirá a identificar si el desempeño laboral depende del grado de resiliencia organizacional y la buena imagen corporativa de la universidad, de manera que los resultados apoyarán en la administración del talento humano.

1.6. Limitaciones de la investigación

El diseño de la investigación a considerar es no experimental, esto limitará al estudio a solamente establecer la relación de la motivación con el desempeño laboral, no pudiéndose establecer la causa-efecto entre ambas variables.

La empatía del personal administrativo limitará al momento de la aplicación de los instrumentos de investigación.

1.7. Objetivos de la investigación

1.7.1. Objetivos generales

Analizar la influencia de la resiliencia organizacional y la imagen corporativa en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

1.7.2. Objetivos específicos

- a) Determinar la influencia de las dimensiones de la resiliencia organizacional con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.
- b) Determinar la influencia de las dimensiones de la imagen corporativa con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

1.8. Hipótesis

1.8.1. Hipótesis general

La resiliencia organizacional y la imagen corporativa influyen significativamente en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

1.8.2. Hipótesis específicas

- a) Las dimensiones de la resiliencia organizacional influyen directa y significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

- b) Las dimensiones de la imagen corporativa influyen directa y significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Marco conceptual

2.1.1. *Resiliencia organizacional*

El desarrollo de la resiliencia organizacional no es fácil, pero, en un entorno turbulento e inestable como el actual, la única ventaja competitiva que tienen las organizaciones es su capacidad para reinventar el modelo de negocio antes de que las circunstancias les obliguen a hacerlo (Hamel & Välikangas, 2003). Cuando es resiliente, la empresa es capaz de tomar rápidamente ventaja y de anticiparse a las oportunidades o amenazas; las oportunidades son explotadas porque la organización está alerta y orientada a la acción y, en lugar de hacer frente a las oportunidades a través de análisis y observaciones, actúa (Salanova, 2009).

La resiliencia organizacional ha sido definida de manera diferente, pero similar, por parte de distintos autores. Wildavsky (1988) define la resiliencia organizacional como una capacidad dinámica de adaptabilidad de la organización que crece y se desarrolla con el tiempo, mientras que Diamond (1996) la define como la capacidad del sistema social de responder a los cambios. Por otro lado, Lengnick-Hall y Beck (2003) definen la resiliencia organizacional como una mezcla compleja de comportamientos, perspectivas e interacciones que puede ser desarrollada, medida y dirigida.

Como se puede apreciar, de manera similar a lo que ocurre a nivel individual, en todas las definiciones, la resiliencia no es entendida como un atributo estático que las organizaciones poseen o no poseen. Más bien, es el resultado de procesos que ayudan a las organizaciones a mantener los recursos de una forma suficientemente flexible, sostenible en el tiempo,

almacenable, convertible y maleable como para evitar las tendencias menos adaptativas y hacer frente de manera positiva a lo inesperado.

De acuerdo con Orozco (2015) la resiliencia es la combinación de una serie de factores que interactúan entre sí ante un sujeto en ocasiones de riesgo con escasa tolerancia al fracaso que le permiten salir adelante superar la situación y salir fortalecidos. Se asocia a la manera como un grupo de personas o empresas reaccionan al haber atravesado circunstancias difíciles, desastres naturales o provocados por la mano del hombre.

Desde una perspectiva organizacional, las instituciones resilientes son aquellas que sobreviven a las crisis, logran adaptarse a ellas, y además salen más fortalecidas (León, 2013). A nivel empresarial se habla de resiliencia cuando las empresas se ajustan a las diversas situaciones de los mercados sin tener que poner en riesgo su independencia y esencia. Se sustenta en la interacción que se produce entre la organización y su entorno. Esta cualidad genera que la resiliencia no sea absoluta ni terminantemente estable, ya que se observan rasgos y características particulares resultantes en los diferentes contextos que se manifiesta, por esta razón no es adecuado concentrarse en el aspecto individual, se debe ampliar hacia variables familiares y comunitarias.

2.1.1.1. Evolución y definición. Este acápite inicia con una breve revisión de la evolución del concepto de resiliencia organizacional, y de su importancia en el desarrollo y beneficio de las organizaciones. Seguidamente, se exponen diversas definiciones sobre resiliencia organizacional, luego de lo cual se presenta la definición usada en esta investigación.

Para Kotliarenco et al. (1997) “la palabra resiliencia tiene su origen en el idioma latín y proviene del término resilio que significa volver atrás, volver de un salto, resaltar, rebotar; es

decir, volver al estado inicial” (p.5). Otros conceptos que se han sido utilizados como sinónimos en relación con la resiliencia son la dureza, competencia y resistencia. A partir de los años 70 el término fue adaptado a las ciencias sociales, vinculado con la capacidad que tienen los individuos de adaptarse a distintos factores de riesgo del entorno, con el objetivo de descubrir aquellas características de la personalidad (tanto biológicas como psicológicas) que se manifiestan como factores protectores frente a dichas situaciones complicadas (Rutter, 2006). La primera referencia académica a la resiliencia organizacional proviene de la revista científica *Canadian Business Review* en el año 1994, donde se indica que la resiliencia está relacionada con la habilidad que tienen las empresas para ser flexibles y adaptarse constantemente a diversas situaciones (García et al., 2016).

Tal definición empezó a complementarse con el concepto de capacidad dinámica, el cual se entiende como “la habilidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar sus competencias internas debido a la presencia de contingencias ambientales y organizativas” (Teece et al., 1997, p.516). En los últimos años, el concepto de resiliencia organizacional ha ganado notoriedad en las organizaciones, especialmente entre los cargos directivos, en alusión a cómo actuar frente a un contexto dinámico y turbulento, buscando identificar qué recursos tienen aquellas personas y organizaciones que, a pesar de enfrentar dificultades y cambios bruscos, mantienen excelentes resultados y siguen siendo sostenibles en el tiempo (Vega, 2012).

La resiliencia organizacional está compuesta por una serie de capacidades, rutinas, prácticas y procesos específicos, los cuales son gestionados por la empresa a fin de generar respuestas adecuadas a las circunstancias que se presenten y con ello configurar un sistema a la vez flexible y sólido (Lengnick-Hall et al., 2011). De acuerdo con Morgeson y Hofmann (1999) la comprensión de los individuos resilientes proporciona un punto de partida útil para

lograr organizaciones resilientes dado que las acciones y las interacciones entre los miembros de la organización, propician el pilar básico del surgimiento de la capacidad colectiva de una empresa para la resiliencia. Por ello, cuando los colaboradores cumplen apropiadamente sus funciones se forja una base para que una organización pueda ser resiliente, lo cual involucra gestionar estratégicamente los recursos humanos a fin de crear capacidades en los trabajadores que les permitan responder de manera adecuada cuando experimenten situaciones adversas que afecten a la organización.

Para algunos autores, la resiliencia es la capacidad organizacional para anticipar los eventos clave relacionados con tendencias emergentes, adaptarse constantemente al cambio y recuperarse de manera rápida después de desastres o crisis. Sin embargo, para otros autores, la resiliencia no solo es la capacidad de adaptarse, enfrentar o recuperarse ante un hecho desfavorable, sino que entienden la resiliencia como “la capacidad para reinventar dinámicamente el modelo de negocio y estrategias a medida que cambian frente a las circunstancias” (Hamel & Välikangas, 2003, p.4). En esa línea, en concordancia con Lengnick-Hall y Beck (2009) existen empresas que se recuperan simplemente para sobrevivir, mientras que hay otras que generan nuevas alternativas. Estos autores señalan que la capacidad de recuperación es una oportunidad para generar una transformación que beneficie a la organización a fin de que no cometa los mismos errores. Por ende, si una organización puede entender su ambiente, trabajo y entorno, generar nuevas opciones de estrategia y reasignar sus recursos más rápidamente, disfrutará de una ventaja decisiva (Hamel & Välikangas, 2003). Uno de los beneficios más importantes de la resiliencia es “convertir las dificultades en nuevas oportunidades y comprender que las organizaciones tienen que adaptarse a los cambios del entorno” (León, 2015, p.4); ya que, de lo contrario, si se resisten a ellos, pueden poner en peligro la continuidad de la empresa.

Con sustento a las definiciones presentadas, para los fines de la presente investigación se considera la resiliencia organizacional como la capacidad que tienen las organizaciones para prever, adaptarse y recuperarse frente a hechos o circunstancias desfavorables que impactan a la organización. La resiliencia permite rediseñar o transformar las prácticas, formas de trabajo, procedimientos o modelos de gestión que se estaban realizando de forma inadecuada. Si una organización es resiliente eso reduce su vulnerabilidad, pues conoce de manera sistémica los puntos fuertes con que cuenta para afrontar circunstancias adversas o imprevistas, y conoce también los puntos débiles en los que tiene que trabajar para evitar problemas a futuro que perjudiquen su desempeño y sostenibilidad. La resiliencia plantea una visión sistémica con el objetivo de tener en cuenta tanto los factores internos como los factores externos en cualquier organización. Asimismo, el concepto de resiliencia incluye la generación de oportunidades ante una adversidad, debido a que brinda la capacidad de anticiparse a las oportunidades o amenazas, de modo que, una vez superadas las adversidades, se puedan explotar las oportunidades de modo que la organización esté más alerta y orientada a generar soluciones.

2.1.1.2. Importancia de la resiliencia organizacional. En concordancia con Booz (2004) las organizaciones ya están haciendo presupuestos importantes para solventar las claves que promuevan la prevención de la crisis, calculando cuales son las acciones que se aplicaran para superarlas y adquirir un alto nivel de éxito.

Es primordial y relevante la prevención debido a que esta suele ser menos costoso que intervenir, para ello se debe analizar cuáles son las áreas que deben ser retroalimentadas y potencializadas para mantener el crecimiento constante en su rentabilidad y producción. Las bases de la organización deben ser sólidas, además debe estar establecido si la empresa está dispuesta involucrarse con nuevas metas y procesos que solucionaran sus problemas.

2.1.1.3. Los pilares de la resiliencia organizacional. Sambrano (2010) menciona que los pilares de la resiliencia organizacional son la autoestima colectiva, la identidad cultural, moralidad o ética y el humor social. En sí, todas aquellas características, hechos, situaciones que elevan la capacidad organizativa o individual para hacer frente a la adversidad, disminuir la posibilidad de un desajuste psicosocial en condiciones de factores de riesgo o no.

A. *Autoestima colectiva.* La autoestima colectiva se puede interpretar como amor por lo que es propio y la autopercepción del lugar en donde se hace o en donde se vive. Sambrano (2010) la define como la base de los demás pilares en tanto influye en la valoración que el individuo hace de sí mismo; expresa una actitud aprobatoria e indica la medida en que la persona se cree capaz, significativa, triunfadora y valiosa.

B. *Identidad cultural.* El autor la identidad cultural como un conjunto de valores, que funcionan como elementos dentro de un grupo social, encierra un sentido de pertenencia a un grupo social con el cual se comparten rasgos culturales, como costumbres, valores y creencias. La identidad no es un concepto fijo, sino que se recrea individual y colectivamente y se alimenta de forma continua de la influencia exterior. Es de indicar que la génesis y desarrollo de la identidad cultural surgió multicondicionada, todo el sistema de hechos, acontecimiento y factores económicos, políticos, científicos – técnicos, sociales y antropológicos de la cultura como totalidad compleja han llevado a repensarle y redefinirle en diferentes épocas y momentos de la historia. El tema es vasto y complejo, porque la identidad está estrechamente unida a la noción de cultura, y ésta no es fácil de precisar.

C. *Moralidad o ética.* Sambrano (2010) define la moralidad o ética como la capacidad de comprometerse con valores y extender el deseo personal de bienestar a toda la

comunidad. La moralidad está relacionada con el sistema de valores que encierra seis virtudes: honestidad, integridad, respeto, confianza, responsabilidad y espíritu único.

D. Humor social. Se centra en encontrar lo cómico en la propia tragedia. Desde la educación el valor pedagógico del humor igualmente permite al estudiante ahorrarse sentimientos negativos, aunque sea transitoriamente y soportar situación adversa, siendo en este sentido una fórmula adecuada como factor protector resiliente. En el mismo orden de ideas, Sambrano (2010) al hacer referencia al humor social como pilar de la resiliencia, lo asocia con el estado de ánimo, a la disposición, al modo de ser, por lo que es definido como una actitud positiva ante las adversidades, una forma diferente de contemplar la realidad del entorno, ver los problemas desde otra perspectiva permitiendo encontrar soluciones creativas y desarrollar la capacidad de transmitirlo.

2.1.1.4. Componentes de la resiliencia organizacional. La resiliencia organizacional, en las distintas definiciones se mencionan los componentes de vulnerabilidad, capacidad de adaptación y capacidad de recuperación. A continuación, se examina en detalle cada uno de esos componentes.

A. Gestión de la vulnerabilidad. Tapia (2012) se refiere al concepto de vulnerabilidad y la relación que mantiene con la resiliencia organizacional. La vulnerabilidad se define como el grado de sensibilidad o predisposición de una organización a estar expuesta frente a posibles amenazas o riesgos, los cuales tienen su origen en factores externos (Sociales, económicos, culturales, políticos, etc.), así como en factores internos propios de cada organización.

La gestión de la vulnerabilidad implica la identificación de peligros, riesgos y amenazas que pueden perjudicar a la organización y disminuir su valor. Esto depende de la probabilidad de ocurrencia del evento, la factibilidad de su propagación y las medidas preventivas adoptadas por las empresas. El objetivo es prevenir una situación de emergencia o crisis y generar un plan de respuesta frente a las amenazas identificadas. Para realizar un plan de respuesta frente a cualquier adversidad se debe empezar con el análisis de vulnerabilidad, donde se estudia la exposición de una empresa ante los riesgos y la sensibilidad de esta ante los efectos del riesgo. El análisis de vulnerabilidad se centra en la situación de la empresa antes del desastre, y es útil para la prevención y preparación frente a los riesgos.

Considerando, la resiliencia, como un enfoque sistémico, incluye el estudio de la vulnerabilidad para generar un sistema preventivo ante la materialización de los riesgos. Si el riesgo se concreta, la capacidad de resiliencia de la organización emerge y toma en consideración los recursos que se emplean de forma preventiva para responder, adaptarse y recuperarse de las consecuencias que resultan de dicho riesgo (Erol et al., 2010).

Para Carthey et al. (2001) representan los conceptos de resiliencia y vulnerabilidad como extremos opuestos e indican que dependiendo de la manera en que una organización gestiona los riesgos humanos y técnicos relacionados a su actividad diaria, tenderá a ser más o menos vulnerable o resiliente. Asimismo, dichos autores señalan que el objetivo para una empresa no es tener cero riesgos, sino ser conscientes de los riesgos, prevenir y generar espacios de respuesta a las consecuencias que se puedan generar, todo ello con la finalidad de lograr el máximo nivel de resiliencia (Meneghel et al., 2013).

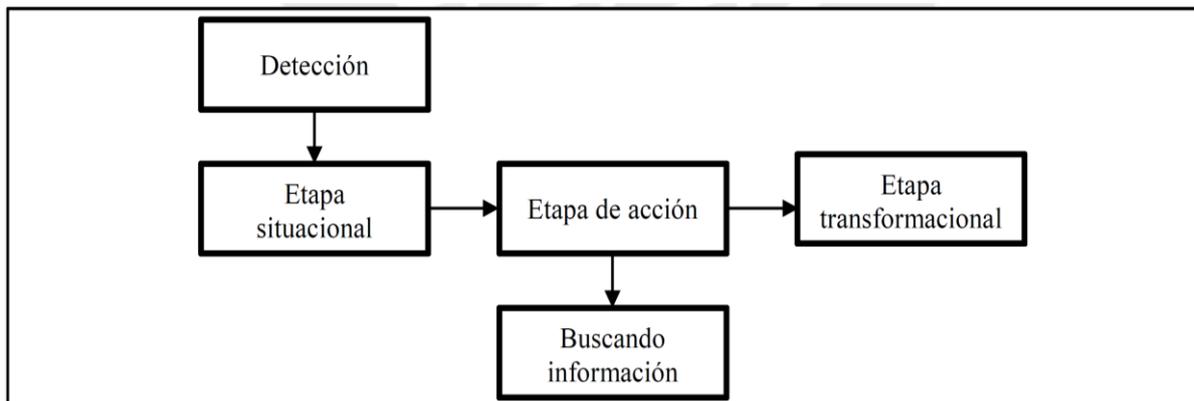
La vulnerabilidad expone a la empresa a sufrir eventos o situaciones adversas que, si no son manejados de manera adecuada, pueden desembocar en una crisis que puede ocasionar

daños importantes. Paul Remy agrega que “la enorme mayoría de casos de crisis ocurren respecto de cosas en las que la organización es absolutamente consciente de que pueden ocurrir” (Remy, 2011, p.3). Esto sugiere que la empresa debe considerar dentro de su gestión su propia vulnerabilidad, con el fin de reducir la probabilidad de sufrir tales eventos o situaciones.

B. Capacidad de adaptación. El presente apartado explica el concepto de la capacidad de adaptación y las etapas en las que incurre una organización para responder de manera resiliente. La capacidad de adaptación es un factor muy importante para la resiliencia organizacional.

Se considera como el grado en que una empresa es capaz de hacer frente a las interrupciones o eventos adversos (Sanchis & Poler, 2013; Burnard & Bhamra, 2011). Para adaptarse, la empresa adecua su sistema, estrategia, operaciones y capacidades de sus trabajadores con la finalidad de soportar las interrupciones (Sanchis & Poler, 2013). Se considera a la adaptación como parte de la cultura dinámica de una empresa, ya que son las personas las que generan las respuestas y las decisiones en el tiempo adecuado, pues son ellas quienes desarrollan las actividades diarias de la empresa y quienes realizan las acciones necesarias en situaciones de crisis o interrupciones. Esta capacidad se relaciona con la disposición del sistema para responder ante una situación utilizando los recursos de los cuales dispone, incluyendo las cualidades adaptativas e inherentes del propio personal.

Para Burnard y Bhamra (2011) el marco conceptual de adaptación mencionado la figura 1 incluye cuatro etapas por las cuales atraviesa una organización para responder de manera resiliente: etapa de detección de señales, etapa situacional, etapa de acción y etapa transformacional.

Figura 1*Marco conceptual de la capacidad de adaptación*

Nota. Burnard y Bhamra (2011).

La primera etapa es la detección de las señales, en la cual la organización debe alertar a las personas apropiadas y enviar la información relevante acerca de las amenazas al sistema, pues si no son atendidas a tiempo esto puede desembocar en eventos adversos con graves consecuencias (Burnard & Bhamra, 2011). Esta etapa se considera crítica puesto que allí se identifican los recursos necesarios (capacidades humanas, técnicas o recursos materiales) que se despliegan para responder de la mejor manera para tener una adaptación exitosa (Hatun & Pettigrew, 2006).

Posterior a que el evento afecte a la organización inicia la etapa situacional. Cuando una situación adversa afecta a los individuos tienden a colapsar las relaciones existentes y las rutinas habituales. En esta etapa deben surgir nuevas relaciones y nuevas tareas en la organización para responder a este tipo de adversidades. En términos de mayor entendimiento, los colaboradores dejan las funciones y relaciones del trabajo habitual y se da inicio a la activación de la estrategia y de las acciones de respuesta a fin de enfrentar la situación adversa. (Powley, 2009), indica que “en este espacio, los miembros de la organización son más aptos para unirse, compartir, conectarse emocionalmente, pensar y considerar a otros, asumir nuevas

responsabilidades, compartir información crítica y extenderse más allá de sus áreas funcionales” (Powley, 2009, p.1316).

Powley (2009) menciona que la etapa de acción se refiere a la respuesta que brinda la organización frente a eventos o interrupciones. Este mecanismo se basa en la perspectiva de que la respuesta resiliente es un constructo social desarrollado a través de las interacciones y conexiones entre los miembros de la organización. En esta etapa se debe actuar con flexibilidad, de manera ágil y con la disponibilidad de los recursos necesarios para responder de la mejor manera ante los eventos o situaciones adversas. Por ello, previamente a cualquier respuesta es necesario un conocimiento sobre lo que puede o no puede lograrse y sobre cómo se va actuar con los recursos internos de la organización.

Al momento en el que una empresa pone en funcionamiento sus recursos (procesos, personal y materiales) para ejecutar una respuesta, puede ser capaz de obtener un ajuste positivo frente a los eventos perturbadores (Burnard & Bhamra, 2011). La etapa transformacional es aquella en la que las organizaciones perciben que no solo deben responder eficazmente a los eventos y la incertidumbre, sino también ser capaces de buscar oportunidades o cambios que transformen a la organización y la vuelvan más resiliente. Esta transformación requiere que se generen cambios después del evento que involucren recursos físicos, emocionales y relacionales de los miembros de la organización, para lo cual se necesita del soporte de todos los actores involucrados del sistema (Powley, 2009).

Como ya se mencionó, al momento en el que ocurre el suceso adverso impacta a la empresa, esta busca adaptarse a las circunstancias o cambios del entorno; después de ello la organización debe actuar con el fin de moderar los daños acaecidos, aprender de ellos y generar

oportunidades para recuperarse de dicho evento. En el siguiente apartado se aborda precisamente la capacidad de recuperación de una organización.

C. Capacidad de recuperación. En este apartado se examina la capacidad de recuperación de una organización teniendo en cuenta la actuación de los empleados, los procesos de mejora, las evaluaciones colectivas y, finalmente, las evaluaciones de desempeño de la organización.

Meneghel et al. (2013) consideran que la resiliencia organizacional lo presentan como el enfrentamiento de una organización ante circunstancias adversas y retornar a los resultados esperados y con ello lograr que la organización sobreviva. En esa línea, la resiliencia permite a la organización restablecer un equilibrio con la nueva realidad y continuar manteniendo los mismos resultados esperados.

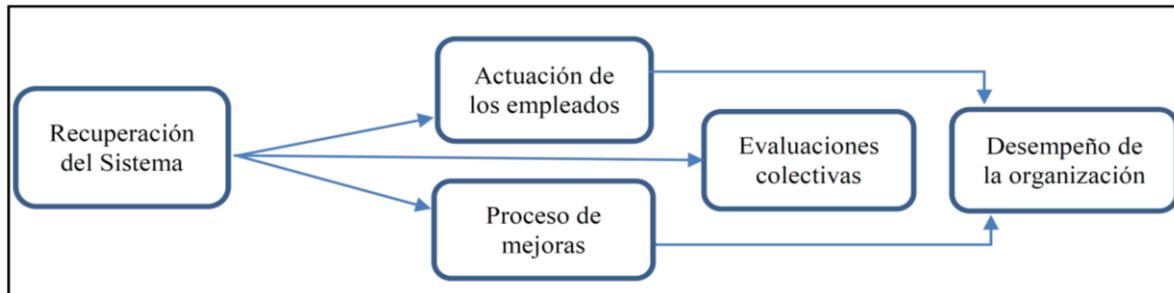
Por otro lado, se considera que la resiliencia organizacional va más allá de la recuperación. Ellos indican que cuando una organización se recupera debe además visualizar y aprovechar las oportunidades de la situación para desarrollar nuevas habilidades y capacidades, con la finalidad de que a futuro la organización responda a los cambios y logre oportunidades en forma más rápida que sus competidores, generando resultados más positivos.

De Jong y De Ruyter (2004) plantean un marco conceptual sobre los procesos que la organización debe desarrollar para gestionar la recuperación como sistema. Las investigaciones efectuadas sugieren que un sistema de recuperación bien diseñado permite a las organizaciones alcanzar la recuperación con eficiencia operacional y rendimiento óptimo por parte de los empleados.

La recuperación del sistema de una empresa empieza por dos procesos: la actuación de los empleados y el proceso de mejoras. Esto se visualiza en la figura 2.

Figura 2

Marco conceptual de la capacidad de recuperación



Nota. Van-Vaerenbergh y Orsingher (2016).

De acuerdo con Van Vaerenbergh y Orsingher (2016) la actuación de los empleados se refiere a la capacidad para operar y demandar los recursos necesarios con el fin de actuar durante la recuperación. Este proceso es importante, pero genera agotamiento y afecta el compromiso de los empleados al tratar de recuperar el sistema. En este proceso la capacidad de resiliencia contribuye a gestionar la recuperación, ya que los trabajadores requieren de un alto esfuerzo mental por la cantidad de información que procesan mientras trabajan e invierten esfuerzo. El proceso de mejoras implica que los trabajadores deben generar mejoras basándose en procedimientos y actividades. Este proceso implica recoger y almacenar información sobre los problemas, analizarlos, evaluar los costos asociados con las mejoras y finalmente poner en práctica dichos cambios.

Consecutivamente, el proceso de evaluaciones colectivas involucra tanto las evaluaciones que se realizan internamente como a nivel de los grupos de interés externos, para conocer la performance total de la organización durante la recuperación del sistema. Además, este proceso implica evaluar el rendimiento de los trabajadores en sus funciones durante la recuperación, así como durante los procesos de mejoras involucrados.

Respecto a la capacidad de recuperación Lengnick-Hall y Beck (2009) indican que una empresa tiene un alto nivel de resiliencia cuando tiene la capacidad de someterse a una transformación robusta y prosperar desde su estado inicial, generando nuevas opciones y capacidades como resultado del aprendizaje frente a los acontecimientos adversos. Por ello, un aspecto importante y necesario para que la recuperación sea transformacional atañe al aprendizaje como promotor de dicha transformación.

Para Senge (2010) precursor del aprendizaje organizacional, este es un proceso continuo y dinámico de un conjunto de habilidades, actitudes y conocimientos para el desarrollo de la organización, el cual permite a los grupos de trabajo adaptarse al entorno, obtener conocimientos y experiencias, y a partir de ahí generar cambios renovando sus sistemas o mejorando sus procesos, aprendiendo de sus errores y construyendo sobre ellos.

García et al. (2016) mencionan que “si con el transcurrir del tiempo nuevamente las dificultades se acumulan y algún suceso compromete su riesgo de supervivencia, la empresa dispone ya de un repertorio de conocimientos útiles para emprender un nuevo renacimiento” (p.6). Motivo por el cual al incorporar el aprendizaje como promotor de la transformación de una organización se espera que en el futuro esta sea menos vulnerable, más robusta y flexible frente a las adversidades.

2.1.1.5. Características de la resiliencia organizacional. Mc Manus (2007) menciona que se puede observar indicadores característicos como la resistencia a la catástrofe y con ellos colaboradores que se fidelicen con la matriz FODA de las organizaciones, mantienen una identificación proactiva, reflejando en sus comportamientos adaptación e innovación.

Por otro lado, Redondo y Arraigada (2011) proponen las siguientes características que son vitales para toda organización que quiere enfrentar diversos problemas dentro del área:

- a) Tienen un ethos organizacional vinculado con el cumplimiento de la resistencia constante para hacerle frente a la catástrofe
- b) Mantiene un conocimiento adecuado de la cultura organizacional
- c) Posee un compromiso activo y la gestión de debilidades
- d) Promueve y alienta la innovación

Cuando se inserta la resiliencia como capacidad estratégica para resolver diversos problemas dentro de las empresas, se logra establecer la capacidad para responder adecuadamente a la incertidumbre, mejorar el estado de la organización a su vez es dinámica por ello se relaciona con otras áreas y por último se observa que es holística y omnipresente puesto que abarca todo y potencializa al máximo.

1.8.3. Imagen corporativa

Llopins (2011) menciona que la imagen corporativa es la percepción de la marca por parte del consumidor y las asociaciones que éstos han desarrollado en relación con la marca. La imagen se centra en como el público objetivo imagina la marca, como percibe y descodifica los discursos emitidos por ésta a través de sus productos, servicios, comunicación, logotipos, etc. Es decir, la respuesta cognitiva y afectiva que el consumidor tiene sobre la marca, así como la percepción y el grado de importancia de sus distintos atributos.

El mismo autor nos advierte que la imagen corporativa es distinta para cada individuo al verse condicionada por la subjetividad y multiplicidad de cada uno. De este modo, el objetivo del Branding será lograr una imagen de marca en los consumidores que sea homogénea,

superando el obstáculo de la subjetividad individual. Este hecho complica la gestión de la imagen de marca y por tanto el propio proceso de Branding. El problema que hay que afrontar es que públicos diferentes interpretan los mensajes de forma diferente. Así pues, la gestión de la imagen de marca es una tarea permanente, es resultado de la actuación global de la empresa y requiere de un continuado y sistemático estudio de los clientes.

Pintado y Sánchez (2013) menciona que la imagen corporativa se puede definir como una evocación o representación mental que conforma cada individuo, formada por un cúmulo de atributos referentes a la compañía; cada uno de esos atributos puede variar, y puede coincidir o no con la combinación de atributos ideal de dicho individuo.

La identidad corporativa hace referencia a lo que la empresa comunica a sus públicos, partiendo de lo que es. Sin embargo, la imagen corporativa se configura posteriormente, ya que como se ha explicado, se relaciona con lo que los públicos perciben y pasa a formar parte de su pensamiento, haciendo que existan diferencias entre las distintas compañías y marcas existentes en el mercado.

Pizzolante (2004) la identidad corporativa es la enumeración de todo aquello que permite distinguir a la organización como singular y diferente de las demás, todo aquello que si desaparece afecta decisivamente a la organización; pues es la herramienta que permite gerenciar la confianza y consecuente reputación de las empresas, tangibilizando los atributos y valores que la conforman, para así establecer en las diferentes audiencias que la rodean una personalidad única e inimitable. Por ello se cree que es un activo, el cual se encuentra estrechamente ligado al plan de negocios y al mercado que se desea atender (p.32).

Costa (1992, pp.24-29) sabiendo de antemano la gran importancia que tiene la identidad para las empresas, es relevante apuntar que este concepto no se fundamenta exclusivamente en dotar a las organizaciones de simples “marcas” a las que se cofunden con logotipos o logo símbolos o que se trata de un simple apartado de la disciplina del diseño gráfico donde los colores, las formas y el significado conforman el conjunto total de este gran aspecto. Por el contrario, la Identidad Corporativa es el reflejo de la empresa en su totalidad y, sobre todo, lo que la diferencia del resto es un instrumento fundamental de la estrategia de la empresa y de su competitividad, donde su elaboración y gestión operativa no es solamente cuestión de diseño y visibilidad, sino que se manifiesta por medios verbales, culturales y ambientales, constituyendo un ejercicio esencialmente pluridisciplinar (Costa, 2004).

2.1.1.6. Importancia de la imagen corporativa. Capriotti (2013) afirma que uno de los problemas más importantes que nos encontramos es que la gente no tiene la suficiente capacidad de memoria o retención para recordar todos los productos o servicios que las organizaciones ofrecen. Es decir, aparece una creciente dificultad de diferenciación de los productos o servicios existentes. Por esta razón, la imagen corporativa adquiere una importancia fundamental, creando valor para la empresa y estableciéndose como un activo intangible estratégico de la misma.

La identidad e imagen corporativa son importantes porque permiten integrar y controlar adecuadamente el flujo de información generado por una organización con el fin de crear las condiciones apropiadas, además se sostiene que el manejo adecuado de la identidad e imagen corporativa puede producir los siguientes resultados:

- a) Motiva a los integrantes de la organización; produciendo un sentido de pertenencia y orientación, esto a su vez genera un mayor compromiso con los fines de la organización.
- b) Genera confianza en los públicos de interés para la organización; cuando la identidad corporativa es sólida, los públicos externos reciben una imagen clara, creíble y confiable.
- c) Proporciona un instrumento estratégico para la alta dirección; una identidad corporativa bien definida, genera las condiciones indispensables para la continuidad de un comportamiento que asegura el éxito de la organización.
- d) Incrementar la confianza en los públicos financieros, una sólida imagen estimula la seguridad en la toma de decisiones por parte de los inversionistas.
- e) Crea un valor emocional añadido, fortaleciendo la identidad e imagen de la organización para hacerla más competitiva.
- f) Involucra en la organización a la gente necesaria para el éxito, permite atraer y seleccionar los inversionistas, socios, empleados y clientes adecuados para que la organización pueda alcanzar sus metas.

2.1.1.7. Beneficios de la imagen corporativa. Capriotti (2013) menciona que, si una organización/Marca crea una imagen corporativa favorable, obtendrá varios beneficios, los mismos que son:

A. *Ocupará un espacio en la mente de los públicos.* Por medio de la Imagen Corporativa “existimos” para los públicos. Hace pocos años (e incluso ahora, en muchas entidades) la disyuntiva estaba en Comunicar-No Comunicar. Las organizaciones debían decidir si comunicaban o no, si hacían algún tipo de actividad comunicativa o si, por el contrario, elegían un “perfil bajo”. La disyuntiva actual (y futura) no se enmarca dentro de la

perspectiva de comunicar o no. En este momento, todas las organizaciones comunican en mayor o menor medida, más o menos conscientemente, más o menos acertadamente.

Cuando se habla de Existir, se refiere a ocupar un espacio en la mente de los públicos, como dirían Ries y Trout. Estar presentes para ellos. Ese espacio ganado en la mente de la persona es la Imagen de la empresa o de sus productos. Si estamos en la mente de los públicos, Existimos, y si no, no existimos.

B. *Facilitará su diferenciación de las organizaciones competidoras.* Lo hará creando valor para los públicos, por medio de un perfil de identidad propio y diferenciado. Existir para los públicos (es decir, estar presente en sus decisiones) no implica la elección de la entidad, y por lo tanto, tampoco garantiza el éxito de la compañía. Además de existir, esa existencia debe ser valiosa para los públicos, debe tener un Valor Diferencial con respecto a las otras organizaciones que existen en la mente de los públicos.

El primer paso para que nos elijan es que existamos para ellos, pero no es la única condición. La segunda condición es que los públicos nos consideren como una opción o alternativa diferente y válida a las demás organizaciones. La Imagen Corporativa permite generar ese valor diferencial y añadido para los públicos, aportándoles soluciones y beneficios que sean útiles y valiosos para su toma de decisiones. Así, la organización, por medio de su Imagen Corporativa, crea valor para sí misma creando valor para sus públicos. Este planteamiento de "beneficio mutuo" será una de las claves del éxito de las empresas en el futuro.

C. *Disminuirá la influencia de los factores situacionales en la decisión de compra.* Ya que las personas dispondrán de una información adicional importante sobre la

organización. La existencia de una imagen corporativa fuerte permitirá que las personas tengan un esquema de referencia previo, sobre el que podrán asentar sus decisiones. Con ello, las empresas con imagen corporativa o de marca consolidadas podrán minimizar el impacto, a nivel de influencia en las decisiones de compra, que tienen los factores de situación y los factores coyunturales, ya sean individuales o sociales. Aun así, es conveniente recordar que la decisión de compra se verá influenciada por todo el conjunto de factores (información, imagen, situación, coyuntura, etc.), pero puede haber alguno de ellos que sea más importante que el resto.

El mismo autor señala que además de estos 3 aspectos fundamentales, la imagen corporativa creará valor para la empresa aportando otros beneficios adicionales que también son muy importantes:

✓ Permite “Vender mejor”

Una empresa que tiene una buena imagen corporativa podrá vender sus productos con un margen superior, ya que seguramente podrá colocar precios más altos. Esto es porque la gente estaría dispuesta a pagar un plus de marca, porque la imagen corporativa sería una garantía de calidad o prestación superior a las demás. Algunos estudios señalan que ese diferencial de precio estaría alrededor del 8%.

✓ Atrae mejores inversores

Una buena imagen corporativa facilitará que los inversores estén interesados en participar en la empresa aportando capital, ya que las perspectivas de beneficios serán superiores a otras empresas que no posean una buena imagen. Así, por ejemplo, el Banco Popular tiene una imagen de banco bien administrado, lo cual hace que para los diferentes inversores sea una entidad atractiva y con una alta seguridad a la hora de invertir o apostar por esa entidad bancaria.

✓ Atrae mejores trabajadores

Una empresa que tenga buena imagen logrará que, para las personas que trabajan en el sector, esa entidad sea una empresa de referencia y la tengan como una empresa en la que les gustaría trabajar.

Por todas o algunas de estas razones, se hace necesario establecer una reflexión sobre la imagen corporativa, para que pueda ser reconocida como un capital importante dentro de una compañía, y se planifique una actuación coherente que pueda influir en la imagen que se formen los públicos acerca de la organización.

2.1.1.8. Componentes estratégicos de la identidad corporativa. De acuerdo con Costa (2004) menciona que en este punto donde el concepto de Identidad Corporativa se asienta como la esencia vital y personalidad de las organizaciones, además de entenderse cabalmente desde una perspectiva dinámica que posee atributos permanentes, versátiles e influyentes -diferenciadores e identificadores-; es importante reconocer que dentro del vector identidad persisten rasgos relevantes y estratégicos, los cuales definen la singularidad y la ‘presencia’ de la misma organización, creando así, su propia imagen corporativa: la identidad es la génesis de la imagen, por lo tanto, no hay imagen sin identidad ni identidad sin unos elementos sensibles que la concreten en la percepción del público; por ello, conformar, comunicar y expresar la identidad por todos los recursos posibles, es construir imagen (pp.127-128).

En un principio, cabe exponer los cinco sistemas de signos que componen la identidad corporativa, los cuales además de encontrarse interconectados entre sí y entretejidos formando atributos únicos y dinámicos, son primordiales a la hora de generar personalidad en las organizaciones. Costa (2004, pp.128-132) en su libro los divide de la siguiente forma:

- **Identidad Verbal**

Primero de los signos a tenerse en cuenta, el cual está compuesto por el Nombre de la organización, por eso se dice que es lingüístico. Este inicia su vida legal y social en el momento en que éste es registrado en propiedad y amparo de la ley. De igual forma, el nombre debe cumplir con principios de originalidad y unicidad, con el fin de no caer en confusiones o problemas legales por plagio. Igualmente, se debe tener presente que este factor, además de ser un eje importante a la hora de definir la identidad diferencial de la empresa, pues es su ‘capital identitario’, permanece indisociablemente ligado a la imagen organizacional.

- **Identidad Visual**

El segundo de los signos es de naturaleza visual, específicamente, gráfica, la cual gira entorno a la marca (logotipo, símbolo y colores corporativos⁷), así como ésta gira entorno al nombre, desarrollando y abarcando todas las manifestaciones y comunicaciones de la empresa, las cuales deben generar gran potencial de recordación en el público objetivo “los signos de identidad son cada vez más abstractos, es decir, menos figurativos y más recordativos, ligados a los mecanismos de la percepción y la memoria, y sobre todo, a las realidades emocionales y funcionales experimentadas directamente”.

- **Identidad Objetual**

La personalidad corporativa que está reflejada en los productos que se venden en una determinada empresa conforman un aspecto de la identidad corporativa, la cual es entendida siempre como un factor diferencial en la construcción de la imagen.

- **Identidad Ambiental o Arquitectura Corporativa**

La identidad del lugar, además de ser lugar de encuentro, atención, servicio, compra y/o consumo, es el ambiente donde el público vive una experiencia total, la cual forma parte la imagen global de la empresa.

▪ **Identidad Cultural**

Signo más relevante en este proyecto para la construcción de la identidad corporativa, la cual se conforma de percepciones, las cuales se conjugan a través de la unidad estratégica empresarial y los sistemas de valores corporativos, que surgen de la historia de la organización, la estructura y organización interna, las relaciones jerárquicas y gestoras, el grado de cohesión y configuración corporativa, la gestión de la comunicación interna y la ubicación espacial y geográfica: representando la dirección y el estilo corporativo de una organización.

2.1.1.9. Identidad corporativa en las instituciones de educación superior. La

identidad diferencia a una organización de otra y se constituye en una fuente de ventaja o desventaja. En un momento en el cual las instituciones de educación superior se enfrentan a momentos de turbulencia Mendez y Rivera (2015), la identificación de elementos de su identidad se constituye en una alternativa que permite enfrentar con éxito las amenazas y oportunidades del entorno. Las instituciones de educación superior se ven expuestas a procesos de cambios identitarios; por ello para sus directivos es un reto mantener vigentes los lineamientos que buscan sean apropiados por sus grupos de interés, mediante los valores, principios y raíces, para alcanzar sus propósitos.

Las instituciones en mención son más flexibles en términos de identidad. Son comunidades que albergan diferentes ideologías, primando la diversidad en términos de raza, género, edad, etc; siendo sus directivos y/o cuerpos colegiados, quienes formulan, seleccionan e implementan los aspectos que desean mantener, delimitando la identidad de la institución, y que se constituyen en su patrón de comportamiento.

Por otro lado, aunque las instituciones de educación superior privadas tienen sus lineamientos y en caso constituciones internas, se encuentran regidas por directrices

Gubernamentales que las vigila y controla en términos de variables macro de educación nacional. Es necesario conocer cuáles son los factores o variables de identidad corporativa que más influyen en la conservación de lo que se considera relevante para la Universidad.

De acuerdo con Vargas (2011) un gran número de Universidades se han visto enfrentadas a cambios acelerados como la integración y adaptación de su vida institucional a un contexto de globalización e internacionalización, y a la comercialización de sus servicios de investigación, bien a nuevas condiciones económicas, laborales y políticas, que inciden también en el desarrollo e impacto social de sus tareas fundamentales.

En base a lo mencionado tal y como se ha presentado previamente, la identidad diferencia a una organización de otra y se constituye en una fuente de ventaja o desventaja. En un momento en el cual las instituciones de educación superior se enfrentan a momentos de turbulencia, para Mendez y Rivera (2015) la identificación de elementos de su identidad se constituye en una alternativa que permite enfrentar con éxito las amenazas y oportunidades del entorno.

El contexto en mención genera la necesidad de revisar el impacto que tienen los cambios aceleradores de cambio, en el proceso de formación de identidad de las Universidades. La identidad se nutre de muchas fuentes, la identidad nunca se detiene, no es estática.

Aunque son pocos los estudios realizados sobre la identidad de las Instituciones de educación superior en América latina (Cortes, 2011; Guédez & Osta, 2012; Duque & Carvajal, 2015), al hacer una revisión de ellos, se logran identificar algunas categorías para caracterizar la identidad corporativa, las cuales pueden agruparse en internos y externos. Siendo las internas las que se encuentran asociados directamente a la institución y surgen de las instancias de

dirección y de su comunidad. Las externas, no son de control directo de la institución, por el contrario, esta se debe ceñir a la normatividad del sector al que hace parte, para este caso el educativo.

2.1.1.10. Categorías que describen la identidad corporativa en las instituciones de educación superior. Cortes (2011) menciona que la identidad corporativa se describe en las siguientes categorías:

- **Instalaciones**

Espacio geográfico que delimita la infraestructura de la institución, y que conecta y ambienta la identidad de la universidad con el grupo de actores que participan en ese espacio. Algunos de sus referentes son, el perfil arquitectónico de sus zonas y edificios, el simbolismo expresivo de sus esculturas, pinturas y murales, el apego con el territorio, así como la experiencia cotidiana de realizar actividades en sus establecimientos.

- **Cultura Comunitaria**

Mecanismos que tiene la universidad para arribar a la toma de decisiones, a la manera en que define su finalidad y objetivos, en que asume un papel activo en la vida nacional y regional, en que aprende a reconocerse a sí misma en el trabajo de sus actores y a reconocer su lugar en el espectro universitario del país y a escala internacional; también se refiere a la manera en que manifiesta y experimenta sus códigos valorativos, en cómo define la convivencia, y en la forma en que califica su prestigio y la formación académica que otorga.

- **Historia**

Describe la continuidad de la universidad a través de la exploración de su memoria y de la explicación que ofrece de su pasado, presente y futuro, lo que le implica un grado de

apropiación de sus acontecimientos particulares y significativos, pero de manera que pueda hacer frente a los retos que le significa estar inscrita en un contexto de cambio permanente.

- **Símbolos**

Esta categoría muestra cómo la universidad existe en cuanto se identifica a sí misma, en el reconocimiento que le otorgan otras instituciones y los diversos actores universitarios y no universitarios, gracias a sus rasgos distintivos: iconográficos, musicales, deportivos y ceremoniales; lo que a su vez está inscrito en la variedad de sus celebraciones y el tipo de reconocimientos que otorga.

- **Cultura Organizacional**

Es aquella que expresa las características legales y administrativas que dan unidad a la vida institucional universitaria. Es un conjunto de acuerdos que nacen del reconocimiento y conocimiento de los marcos jurídicos institucionales, de la manera de brindar los servicios comunitarios, de la promoción y realización de los eventos universitarios, del manejo de los medios de información institucional, del reconocimiento de la participación en la vida política interna de la institución, y en el caso de las universidades autónomas, de la defensa del carácter autónomo que legitima las acciones que pueden emprender como instituciones de servicio público.

- **Responsabilidad Social**

Conjunto de objetivos públicos de índole social sobre los cuales tiene impacto el trabajo universitario. Puede ser identificada como una práctica institucional permanente de atención a demandas de tipo social a través, sobre todo, de la formulación de programas de estudio con objetivos puntuales de atención a problemáticas sociales, en la promoción del servicio social estudiantil, en el desarrollo de actividades de extensión de la cultura, o bien como respuesta a la demanda de acceso a una formación universitaria, así como a través del impulso y desarrollo

de valores democráticos, la atención a la pobreza, al desarrollo sustentable o el impulso del trabajo comunitario.

- **Internacionalización**

Procesos o actividades de intercambio nacional e internacional, que la Universidad desarrolla en vía del crecimiento intelectual e intercultural de la comunidad universitaria.

2.1.2. Desempeño laboral

Milkovich y Boudreau (1994) definen desempeño como el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos de trabajo. Chiavenato (2002) expone que el desempeño es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral.

Chiang et al. (2008) mencionan que existe una gran cantidad de criterios que podrían medirse al estimar el desempeño. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades son características individuales que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos, los cuales, a su vez, afectan los resultados. Como ejemplos de criterios para medir el desempeño de los empleados tenemos: cantidad de trabajo, calidad de trabajo, cooperación, responsabilidad, conocimiento del trabajo, asistencia, necesidad de supervisión, etc. El desempeño refleja principalmente los objetivos de la eficiencia, esto es, alcanzar las metas al tiempo que se utilizan los recursos eficientemente.

De acuerdo Mondy y Noe (2005) la Evaluación del Desempeño (ED), es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos. Se puede mencionar también que es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como

el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

Aunque la evaluación del desempeño de equipos es fundamental cuando éstos existen en una organización, el enfoque de la ED en la mayoría de las empresas se centra en el empleado individual.

Sin importar el énfasis, un sistema de evaluación eficaz evalúa los logros e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos. En relación con la ED en la administración pública, comenta que por lo general en las administraciones públicas el trabajo y el rendimiento son intrascendentes en lo que hace a la retribución y a la carrera de los funcionarios, siendo la evaluación, tal vez, el elemento de la Gerencia de Recursos Humanos que genera más pasiones, especialmente en el sector público.

2.1.2.1. Características el desempeño laboral. Las características del desempeño laboral corresponden a los conocimientos, habilidades y capacidades que se esperan que una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo. De acuerdo a lo señalado por Furnham (2000), son las siguientes:

- **Adaptabilidad**

Se refiere a la mantención de la efectividad en diferentes ambientes y con diferentes asignaciones, responsabilidades y personas.

- **Comunicación**

Es la capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente.

- **Iniciativa**

La intención de influir activamente sobre los acontecimientos para alcanzar objetivos. A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente. A las medidas que toma para lograr objetivos más allá de lo requerido.

- **Conocimientos**

Se refiere al nivel alcanzado de conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas su de trabajo.

- **Trabajo en Equipo**

Es la capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos/grupos de trabajo para alcanzar las metas de la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permita el consenso.

- **Estándares de Trabajo**

La capacidad de cumplir y exceder las metas o estándares de la organización y a la capacidad de obtención de datos que permitan retroalimentar el sistema y mejorarlo.

- **Desarrollo de Talentos**

La capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionadas con los cargos actuales y futuros.

- **Potencia el Diseño del Trabajo**

Se refiere a la capacidad de determinar la organización y estructura más eficaz para alcanzar una meta.

- **Maximiza el Desempeño**

La capacidad de establecer metas de desempeño/desarrollo proporcionando capacitación y evaluando el desempeño de manera objetiva.

2.1.2.2. Elementos clave del desempeño laboral

a) La motivación

Toda organización está influenciada por una combinación de experiencias, valores compartidos, una visión del futuro y recompensas esperadas que en conjunto constituyen la motivación de sus miembros, comprender qué es lo que motiva a una organización y puede ser una herramienta poderosa para evaluar y mejorar su desempeño.

Romero (2010, pp.26-29) define la motivación como “una atracción hacia un objetivo, que supone una acción por parte del sujeto que permita aceptar el esfuerzo requerido para conseguir ese objetivo; está compuesta por necesidades, tensiones, deseos, incomodidades y expectativas, constituye un paso al aprendizaje y el motor del mismo”. La falta de motivación hace complicada la consecución de los objetivos.

El Ministerio de Salud (2009, p.21) define motivación como “condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización son las intenciones y de reacciones, actitudes naturales y propias de las personas que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes”.

b) La responsabilidad

La responsabilidad dentro de una organización engloba una serie de funciones que deben ser asumidas sea cual fuere los resultados. Es por este hecho que las personas mal administradas tratan de evitar la responsabilidad y pasarle al otro la carga, generalmente

llegando a instancias más elevadas, quienes se ven en la obligación de decidir y al hacerlo, sea esté bien o mal, será criticado sobre todo por las mismas personas que delegaron en un inicio estas decisiones, volviéndose un círculo vicioso.

Para Vives y Peinado (2011, p.45) define la responsabilidad social como un paradigma a partir del cual se puede construir un nuevo significado que tienen o deben tener las organizaciones o empresas con su entorno externo e interno en el marco de una búsqueda de desarrollo sostenible; implica una ética cuyos valores y principios referidos al respeto de los colaboradores, al proceso técnico que impacta en el medio ambiente, a la escucha y la consulta con los que se vinculan, a la transparencia que pueda generar identificación y confianza con la comunidad y los otros, se haga evidente en la práctica y comportamiento. En el lenguaje común se define responsabilidad como el deber de responder por los actos propios.

De acuerdo con la Oficina Nacional de Administración del Personal (2006) la responsabilidad es “la preocupación por el cumplimiento de deberes y tareas inherentes al desempeño de sus funciones. Considérese interés en el trabajo, grado de concentración y perseverancia” (p.14). Además de definirlo como “el compromiso de la persona a realizar tareas encomendadas, asumir consecuencias de sus actos y esforzarse más de lo que se le exige; es un valor que le permite reflexionar, administrar y orientar su vida en una organización y la sociedad” (p.14).

c) Formación y desarrollo profesional

El desarrollo de los recursos humanos se ha vuelto una forma de abordar los nudos críticos dentro de las organizaciones, los programas de capacitación y desarrollo. Pueden facilitar el desarrollo de aptitudes y mejorar la comunicación entre el personal al suministrar

un idioma en común, formar redes de empleados y establecer una visión común para la empresa.

El desarrollo humano es definido por Garcia (2007, p.168) como la oportunidad de crecimiento personal y profesional, así mismo lo define como un conjunto de intervenciones del cambio planeado, sustentado en los valores que buscan mejorar la efectividad organizacional y el bienestar del empleado no solo en el ámbito material sino psicológico: oportunidades de capacitación, oportunidades lúdicas, oportunidades de promoción y oportunidades de servicio.

Desarrollar los recursos humanos en una organización significa mejora del desempeño del empleado mediante el aumento o mejoramiento de las aptitudes, conocimientos y actitudes. Esto permite a la organización eliminar o impedir deficiencias en el desempeño, hace que los empleados sean más flexibles y adaptables al compromiso con la organización.

d) Liderazgo y trabajo en equipo

El liderazgo debe ser entendido como una clase de influencia mediante la que se puede lograr que los miembros de una organización colaboren voluntariamente y con entusiasmo en el logro de los objetivos organizativos. La persona que ejerce este tipo de poder es el líder. El líder es, por tanto, una persona a quien le es posible influir en las actitudes y opiniones de los miembros de un colectivo, además de influir en sus decisiones, sin que por ello tenga que estar dotado de autoridad formal.

Podríamos decir que liderazgo supone en coordinar, dirigir y en definitiva hacer que otros hagan, marcando la pauta de forma armónica y con el mínimo esfuerzo para el grupo.

García (2007, p.170) define que “el liderazgo tiene un proceso de involucramiento, de influencia, teniendo la capacidad de intervenir en el grupo para el logro de las metas por lo que se debe tener en cuenta: las relaciones de trabajo, coherencia, orientación y comunicación”.

En concordancia Oficina Nacional de Administración del Personal (2006, p.19) “el liderazgo es la capacidad para delegar la responsabilidad y autoridad en sus colaboradores, de acuerdo a las necesidades de trabajo. Considérese habilidad para motivar, conducir y desarrollarlo”.

El liderazgo es la capacidad para administrar por medio de otros, prever oportunidades y limitaciones, ayudar a la organización de forma fructífera y adecuada en el proceso de efectuar el cambio y dar cabida a condiciones tanto internas como externas y conciliarlas. En organismos con liderazgo efectivo cada trabajador cree que debe y puede contribuir al éxito de su organización, actuar como asociado en ella, dirigir sus acciones en gran medida por sí mismo y asumir responsabilidades de sus acciones y contribuciones. Como grupo, los trabajadores se sienten facultados y tienen los conocimientos, aptitudes, oportunidades, orientaciones e iniciativa personal necesarios para lograr un desempeño eficaz.

2.1.2.3. Factores que influyen en el desempeño laboral. De acuerdo con Chiavenato (2000), p.359) el desempeño laboral “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados; éste constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”. Y de acuerdo con Milkovich y Boudreau (1994) este tiene una serie de características individuales, entre las cuales se pueden mencionar: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades, entre otros, que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que afectan los resultados. Sin embargo, las organizaciones consideran otros factores de gran importancia como la percepción del empleado

sobre la equidad, actitudes y opiniones acerca de su trabajo, ya que, si sólo se tomara en cuenta el desempeño del empleado, sería muy difícil determinar de qué manera mejorarlo; de acuerdo a Milkovich y Boudreau (1994) “las mediciones individuales de este no podrían revelar si el bajo desempeño se debe a una asistencia irregular o a una baja motivación” (p.95).

El desempeño de un puesto de trabajo cambia de persona a persona, debido a que este influye en las habilidades, motivación, trabajo en grupo, capacitación del trabajador, supervisión y factores situacionales de cada persona; así como, la percepción que se tenga del papel que se desempeña; dado que la habilidad refleja las capacidades y técnicas de trabajo, las capacidades interpersonales y conocimiento del puesto de trabajo; para Gómez y Cardy (1999), “La cantidad de esfuerzo que se aplicara en una tarea determinada depende del trabajador” (p.229).

Las organizaciones para ofrecer un buen servicio a los usuarios deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideraron para esta investigación: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en grupo, supervisión y capacitación para el trabajador.

En relación, a la satisfacción del trabajador Davis y Wnewetrom (1991) plantea que esta “es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales” (p.203). La cual se encuentra relacionada con el contenido del puesto; es decir, la naturaleza del trabajo y con los que forman el contexto laboral supervisión, grupo de trabajo, estructura organizativa, entre otros la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos y de las intenciones del comportamiento; estas actitudes ayudan a la

gerencia a entender las reacciones de los empleados ante sus tareas y predecir el efecto de estas reacciones en el comportamiento futuro. Otro aspecto a considerar es el grado de importancia que tiene el trabajo para las personas que lo ejecutan, ya que en ocasiones un trabajo puede ser interesante más no fundamental para los miembros de la institución. Por lo que la satisfacción, de acuerdo a Nash (1989, pp.237-238) que puede sentir una persona al realizar su trabajo está centrado en el hecho de que esté ocupando un cargo que le permita utilizar sus destrezas y que concuerde con sus intereses, ya que las personas se sienten más satisfechas cuando trabajan con gente competente, personas sinceras que se comunican con frecuencia, evitan traslados innecesarios y reconocen una buena labor cuando ésta se produce; por lo que la satisfacción está muy ligada a la calidad de la supervisión, debido a que el supervisor es quien tiene la responsabilidad de movilizar las energías de los subalternos para encaminarlas a las metas organizacionales.

Un punto distinto que juega un rol importante y debe ser considerado es la capacitación del trabajador, entendiendo ésta como “un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible” (Drovetta, 1992, p.4).

La capacitación es un medio muy poderoso para mejorar la productividad, Para Nash (1989, p.229) los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo, o promover la imitación de modelos. El autor considera que limitarse a generar las destrezas necesarias para solucionar problemas técnicos, no es quizás una medida eficaz, porque el efecto de esta capacitación no es duradero y no se debe pretender utilizarla para remediar todos los problemas laborales causados por conflictos interpersonales, de gerencia o sistemas de remuneración mal concebidos.

Otro factor influyente sobre los ya mencionados, son las herramientas y recursos de trabajo, aunque los trabajadores tengan los niveles más elevados de motivación no podrán hacer bien su trabajo si no tienen los enseres adecuados para realizarlo; por lo que suministrar a los trabajadores de los medios necesarios para desempeñar su trabajo es un aspecto importante dentro de la supervisión a la hora de supervisar el desempeño del trabajador, así lo menciona Strauss (1981) cuando expresa que “los recursos de mantenimiento como el suministro de herramientas, materiales y sobre todo de información esencial es uno de los aspectos más importante del oficio de supervisión” (p.90).

La remuneración del personal del mantenimiento, especialmente la remuneración como incentivo, es una de las técnicas más poderosas que tienen a su alcance los gerentes para mejorar la productividad. Desde Adam Smith pasando por Taylor, hasta los más recientes estudiosos de la administración, han propuesto diferentes técnicas de remuneración, tales como los incentivos, a fin de incrementar la misma. De acuerdo con Nash (1989, p.234) después de la Segunda Guerra Mundial, la influencia que ejerció la Escuela de Relaciones Humanas condujo a los psicólogos de la administración, a proponer estrategias que amortiguaran los graves efectos de la división extrema del trabajo y de la vinculación del salario con el desempeño del trabajador público; Como bien es sabido una de las del sector de salud pública son los bajos sueldos y salarios que ofrecen a los trabajadores.

2.1.2.4. Evaluación del desempeño laboral. Para Guevara (2016) la evaluación del desempeño es un sistema formal para estimar el cumplimiento de obligaciones laborales de un empleado, en si este tipo de evaluación está enfocada a determinar qué tan eficiente es un empleado y en qué áreas no más se puede desarrollar de manera adecuada.

La evaluación de desempeño es un sistema empresarial el cual permite calificar a un trabajador y su desarrollo en la organización a fin de asignar diferentes áreas. Por otra parte, Moltanván (1999) afirma que la evaluación de desempeño permite calificar de manera cualitativa y cuantitativa a los trabajadores a fin de darles nuevas y más importantes funciones.

La evaluación del desempeño laboral es de suma importancia para la organización, ya que esta permite dar una ponderación en una escala a los trabajadores de la organización a fin de reconocer sus fortalezas y debilidades, para encomendar funciones diferentes a personas idóneas que aseguren tener un excelente resultado al momento de ejercerlas, además de ello, este tipo de evaluación obliga a los miembros de la organización a ser más eficaces y eficientes teniendo mejor estrategias de mercado y optimizando recursos al máximo.

La evaluación del desempeño es importante en la organización debido a que esta fomenta la competitividad en la organización, así como la optimización de recursos a fin de alcanzar los objetivos de la empresa de manera oportuna.

La importancia de la evaluación de desempeño radica en las herramientas que proporcionan a la organización, en si es fundamental en las empresas por el hecho de que busca la optimización de recursos. La evaluación del desempeño es importante en la organización debido a que proporciona a la empresa los ejes para adentrarse en un camino de competitividad a nivel empresarial como de mercado.

Por otra parte, es fundamental que en la empresa exista un proceso de evaluación de desempeño, con el objeto de que la organización se reoriente hacia sus objetivos de manera óptima y valiéndose de las herramientas que proporciona la evaluación.

Elementos

De acuerdo con Guevara (2016) la estructura de la evaluación del desempeño está conformada por tres elementos de suma importancia como lo son los estándares de desempeño, las mediciones de desempeño y los elementos subjetivos del calificador.

La evaluación del desempeño es una consolidación de tres elementos como son los estándares y mediciones de desempeño y los elementos subjetivos del calificador. Existen una serie de elementos comunes que tienen una relación al momento de evaluar el desempeño, entre los más importantes se tienen:

- Los estándares de desempeño
- Las mediciones del desempeño
- Los elementos subjetivos del calificador

Cada uno de dichos elementos es de suma importancia en una evaluación de desempeño y los mismos permiten que esta se realice de una manera más adecuada y óptima.

Estos tres elementos son fundamentales para poder realizar una evaluación de desempeño adecuada y apegada a la realidad de la empresa y el desarrollo de sus trabajadores.

2.1.2.5. Sistema de administración de Rensis Likert. Likert (1965) quien se centra en la teoría del comportamiento durante las décadas de los sesenta y setenta, considera que:

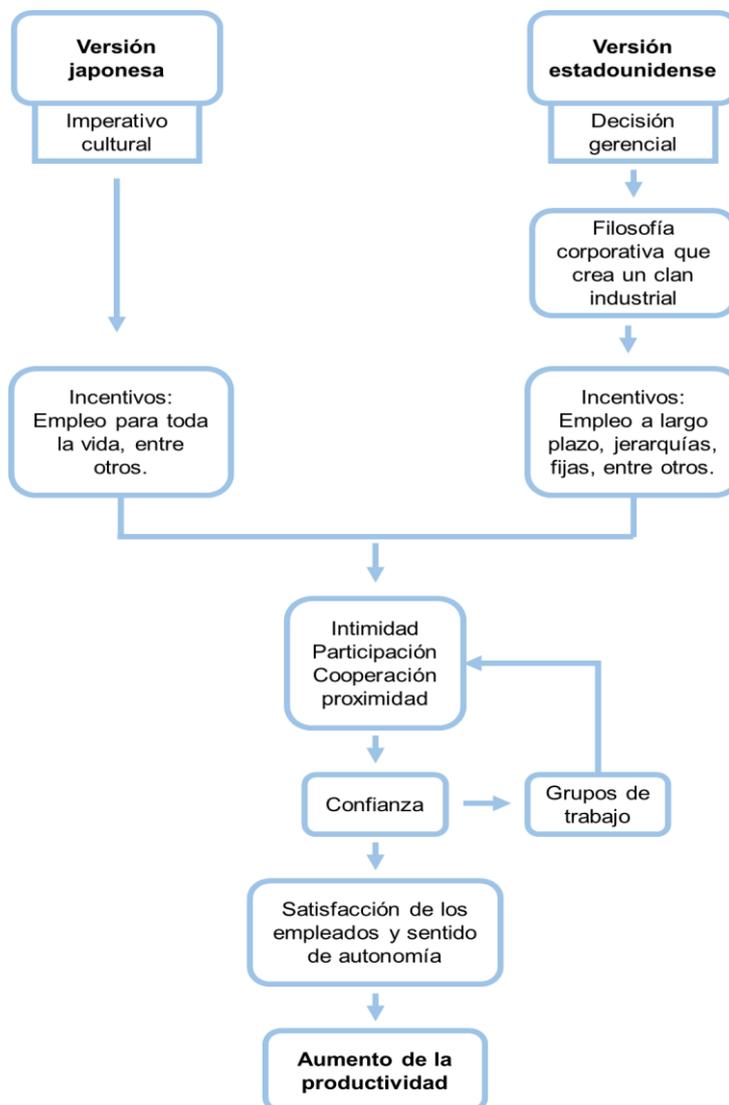
- No existían normas y principios válidos para todas las circunstancias.
- Detecto que existía correlación entre el estilo de supervisión o dirección y la productividad, en dos sentidos: tanto en las áreas que presentaban una productividad alta, como en las áreas donde esta era baja.

Características de las áreas de alta productividad:

- La supervisión o dirección se centra en el trabajador
- Cuando los resultados son difíciles la presión es menos sobre los trabajadores
- Cuando la supervisión es amigable los supervisores indican con claridad cuales son los objetivos y hay libertad para la realización de las tareas.
- Los errores deben ser medios para aprender y educar y no para castigar.

Figura 3

Teoría Z de Ouchi



Nota. Obtenido de Torres (2014, p.177).

Características de las áreas de baja productividad:

- El objetivo de la supervisión o dirección es que se realice el trabajo, para ello se debe hacer todo lo pertinente, como contribuir de manera adecuada el trabajo, utilizar métodos, contratar personal capacitado o profesionalizar al trabajador.
- Presionar si es necesario para alcanzar objetivos difíciles.
- Estrecha supervisión, hasta el grado de invertir demasiado tiempo en instrucciones específicas.
- Los empleados reciben críticas frecuentes y se castigan los errores por parte del supervisor.

En relación con la postura de Likert, las actividades favorables entre colaboradores e integrantes de la organización no parece correlacionarse con la productividad; sin embargo, los trabajos no rutinarios y que tienen menor supervisión, si están asociados con satisfacción en el trabajo y productividad.

2.1.2.6. Teoría administrativa de Rensis Likert. Likert (1968) determinó la existencia de cuatro sistemas administrativos basándose en las características y estilos de la dirección presente en una organización, estas cuatro son: autoritarismo-coercitivo, autoritario-benevolente, participativo y consultivo. Estos encabezamientos o epígrafes fueron presentados por primera vez en su obra *New patterns of management* publicado (1961). Posteriormente fueron cambiados en *El factor humano en la empresa: Su dirección y valoración* (1968), respectivamente, a sistema 1, sistema 2, sistema 3 y sistema 4; que se presenta a continuación:

- **Sistema 1. Autoritario-coercitivo:** Bajo este sistema de liderazgo, la administración no confía en sus empleados y rara vez los hace participar en algún aspecto de la toma de decisiones. El grueso de las decisiones y el establecimiento de las metas de la organización se toman arriba y se despachan hacia abajo por la cadena de mando. Los empleados se ven obligados a trabajar con miedo, amenazas, castigos y ocasionales recompensas. La satisfacción de necesidades se encuentra en los niveles fisiológico y de seguridad. Los limitados intercambios entre la administración y los procesos de

control están muy concentrados en la alta dirección, por lo común se desarrolla una organización informal en oposición a las metas de la empresa.

- Sistema 2. Autoritario-benevolente: La administración obsequia una confianza condescendiente a sus empleados, como la del amo con sus servidores. El grueso de las decisiones y el establecimiento de las metas de la organización se hacen hacia arriba, pero en los niveles inferiores se toman muchas decisiones de acuerdo con un marco preestablecido. Se dan recompensas y algunos castigos reales o potenciales para motivar a los trabajadores.

Cualquier intercambio tiene lugar con la indulgencia de la administración y el temor y la cautela de parte de los empleados. Aunque el proceso de control sigue concentrado en la alta gerencia, algo se delega a los niveles medios y bajos. Habitualmente aparece una organización informal, pero no siempre se opone a las metas formales de la empresa.

- Sistema 3. Consultivo: La administración confía, pero no del todo, en sus empleados. Las políticas y las cesiones generales se mantienen arriba, pero se permite que los trabajadores tomen decisiones particulares en niveles inferiores. La comunicación fluye en ambos sentidos de la jerarquía. Para motivar a los trabajadores, se dan recompensas, castigos ocasionales y alguna participación. Hay un grado moderado de intercambios, a menudo con suficiente confianza. Se delegan aspectos significativos del proceso de control, con sentimientos de responsabilidad tanto en los niveles superiores como en los inferiores. Puede parecer una organización informal, que bien respalde o bien se resista en parte a las metas de las empresas.

- Sistema 4. Participativo: La administración tiene una confianza plena en sus empleados. La toma de decisiones está repartida en toda la organización y, con todo, bien integrada. La comunicación no solo fluye en sentido vertical, sino también horizontal entre los compañeros. Los trabajadores están motivados por la participación y el compromiso en el desarrollo de premios económicos, el establecimiento de metas, la mejora de los métodos y la valoración de los progresos rumbo a las metas.

Los intercambios entre la administración y los empleados son extensos y amistosos, con un alto grado de confianza. La responsabilidad del proceso de control está muy distribuida, e incluso las unidades inferiores participan por completo. Las organizaciones formal e informal suelen ser la misma, por lo que todas las fuerzas sociales respaldan los empeños por lograr las metas establecidas.

2.2. Definición de términos básicos

- **Actitud**

Son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la perfección de los colaboradores respecto a su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia su comportamiento.

- **Compromiso organizacional**

El compromiso organizacional está ligado a las actitudes que las personas tienen en el trabajo, y afirma que es un factor esencial para crear y establecer respuestas positivas frente a situaciones de riesgo o desconcierto. La importancia de este factor es que influye positivamente sobre el bienestar y la eficacia de los trabajadores a pesar de atravesar por situaciones cambiantes o difíciles que puedan afectar a la organización

- **Comunicación**

Es un proceso en el cual por medio de este se puede transmitir información acerca de un hecho ocurrido en una organización, estos procesos se dan entre al menos dos o más personas que comparten un mismo criterio.

- **Comunicación estratégica**

Proceso adoptado en forma intencional por la organización, de manera que sea clara, abierta y guiada por objetivos dirigidos a sus públicos de interés y al mercado. Vale decir, estableciendo políticas y parámetros sobre los cuales diseña su espacio de acción, clasifica a los públicos con los cuales pretende interactuar y define el discurso que adoptará para cada uno.

- **Cultura corporativa**

Conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos. La Cultura Corporativa es un aspecto fundamental de la gestión estratégica de la Identidad Corporativa, ya que lo que vemos diariamente de una organización (sus productos, sus servicios, la conducta de sus miembros, etc.) está influido y determinado por la cultura de la entidad.

- **Desempeño laboral**

Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad. Es el comportamiento del colaborador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos organizacionales.

- **Identidad Corporativa**

Está formada por un conjunto de valores, creencias y maneras de actuar que marcan el comportamiento de una organización. La identidad corporativa de una empresa estará influida por factores como su filosofía, su orientación, su historia, su gente, la personalidad de sus líderes, sus valores éticos y sus estrategias. Son rasgos y atributos que definen su esencia, algunos de los cuales son visibles y otros no.

- **Imagen corporativa**

La imagen corporativa es la integración en la mente de sus públicos de todos los inputs emitidos por una empresa en su relación ordinaria con ellos. La imagen hay que entenderla como una globalidad como la suma de experiencias que alguien tiene de una institución. La imagen corporativa se refiere a la forma en la que se perfila una compañía en este caso de un hotel, es una imagen de lo que la compañía significa, la creación de una imagen corporativa es un ejercicio en la dirección de percepción del espectador de marketing y promoción.

- **Motivación**

Proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados. Conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona. Representa las fuerzas que operan sobre o en el interior de una persona y que provocan que se comporte de una manera específica para dirigirse a las metas.

- **Organización**

Una organización está constituida por personas que realizan diferentes actividades de manera ordenada, clasificada y regulada; rigiéndose a normas o políticas para lograr un mismo objetivo.

- **Productividad**

Una organización ostenta productividad si consigue sus metas y, al hacerlo, transforma sus insumos en productos a menor costo. De esta manera la productividad abarca una preocupación por la eficiencia y eficacia.

- **Relaciones interpersonales**

Son las interacciones que se establecen con otras personas en el trabajo, particularmente en lo referente a la posibilidad de establecer contacto con otros individuos en el ejercicio de la actividad laboral, las características y calidad de las interacciones entre compañeros, el apoyo social que se recibe de compañeros, el trabajo en equipo (entendido como el emprender y realizar acciones que implican colaboración para lograr un objetivo común), la cohesión (entendida como la fuerza que atrae y vincula a los miembros de un grupo, cuyo fin es la integración).

- **Relaciones públicas**

Las relaciones públicas son una función directiva independiente, que permite establecer y mantener líneas de comunicación, comprensión, aceptación y cooperación mutua entre una organización y sus públicos.

- **Rendimiento**

Valor total que la organización espera con respecto a episodios discretos que un colaborador lleva a cabo en un periodo determinado. Ese valor, que puede ser positivo o negativo en función de que presente un buen o mal rendimiento, supone la contribución que ese empleado hace a la consecución de la eficacia de la organización.

- **Resiliencia**

la resiliencia es definida como el proceso fundamental para proveer al equipo de las capacidades necesarias para rebotar ante fracasos, retrasos, conflictos o cualquier otra amenaza al bienestar del mismo equipo.

- **Resiliencia organizacional**

La resiliencia organizacional como una capacidad dinámica de adaptabilidad de la organización que crece y se desarrolla con el tiempo. La resiliencia organizacional es una mezcla compleja de comportamientos, perspectivas e interacciones que puede ser desarrollada, medida y dirigida.

- **Valores corporativos**

Representan la forma en que la organización hace sus actividades. Esto incluye, por una parte, los valores y principios profesionales (o sea, los existentes en la organización a la hora de diseñar los productos y servicios, de fabricarlos y de venderlos). Y por otra, los valores y principios de relación (es decir, aquellos que gobiernan las interacciones entre las personas, ya sean entre los miembros de la entidad o con personas externas a la organización).

2.3. Aspectos de responsabilidad social y medio ambiente

La responsabilidad social del estudio a ser realizado se fundamenta en los principios éticos, en los cuales se ciñe, respetando el proceso metodológico, el procedimiento en la recolección de la información y haciendo realizado las gestiones pertinentes para la aplicación de los instrumentos de investigación, para lo cual se realizó una prueba piloto y además de la validación métrica o la medición del índice de consistencia interna de los instrumentos.

III. MÉTODO

3.1. Tipo de investigación

Sánchez y Reyes (2017) menciona cuatro tipos de investigación. En relación con el objetivo del estudio, se ha considerado la *investigación sustantiva – explicativa*, porque el estudio responde a la interrogante ¿Por qué se presenta así el fenómeno del desempeño laboral en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco?, considerándose dos factores importantes, tales como la resiliencia organizacional y la imagen corporativa (p.46).

En ese entender la tipificación de la investigación está asociada con el enfoque, alcance y diseño del estudio, para el proceso de recolección de los datos, posterior análisis e interpretación y finalmente en la redacción de las conclusiones y recomendaciones.

3.1.1. Enfoque

El enfoque del estudio fue el *cuantitativo*, porque el objetivo de la investigación es secuencial y probatorio, con un orden riguroso, que parte del propósito de la investigación, que se centra en explicar la influencia de la resiliencia organizacional y la imagen corporativa en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco (Hernández et al., 2014, pp. 4-5).

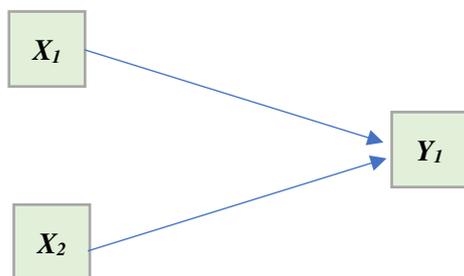
3.1.2. Alcance

Es estudio buscará un nivel de *explicación científica*, que a su vez permitió la predicción del desempeño laboral según las variables influyentes de la resiliencia organizacional y la imagen corporativa que se desarrolla en la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, a los cuales se les denominó factores explicativos del desempeño laboral del personal

administrativo. Para demostrar la predicción de la variable dependiente (desempeño laboral) se realizó el análisis bivariado mediante la correlación de Pearson y el análisis multivariado mediante la regresión logística ordinal y el análisis de la varianza (ANOVA) (Sánchez & Reyes, 2017, pp. 48-49).

3.1.3. *Diseño de investigación*

El diseño fue el *transversal y correlacional – causal (no experimental)*, que forma parte de los diseños no experimentales, que busca establecer las relaciones entre las variables con la intención de precisar el sentido de causalidad, como es el caso de la resiliencia organizacional y la imagen corporativa en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, a través de hipótesis causales, con un análisis multivariado. (Hernández et al., 2014, pp. 157-159)



Donde:

X_1 : Observación de la variable resiliencia organizacional

X_2 : Observación de la variable imagen corporativa

Y_1 : Observación de la variable desempeño laboral

—→ : Correlación causal.

3.2. Población y muestra

3.2.1. Población

La población estará conformada por un total de 780 administrativos entre nombrados y contratados, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 1

Personal administrativo nombrado y contratado de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco del año 2018

Condición	Cantidad	Porcentaje
Nombrados	399	51,1%
Contratados	381	48,9%
Total	780	100,0%

Nota. Obtenido del Anuario Estadístico 2018.

3.2.2. Muestra

Para calcular la muestra se aplicará el muestreo probabilístico sistemático, con afijación muestral según la condición del personal administrativo, como se muestra a continuación:

Fórmula para el cálculo de la muestra con población finita:

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

e	0,05
N	780
σ	0,5
Confianza	95
Área a la izquierda de -Z	0,025
-Z	-1,96
Z	1,96
Muestra (n)	257,606

La muestra representativa de la población estará conformada por un total de 258 administrativos entre contratados y nombrados, lo cuales afijados a la población harían un total de:

Condición	Cantidad	Porcentaje
Nombrados	132	51,1%
Contratados	126	48,9%
Total	258	100,0%

3.3. Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Resiliencia organizacional	Atributo de las organizaciones que van desarrollando a lo largo de su ciclo de vida, a través del cual son capaces de asegurar su supervivencia frente a las amenazas, crisis y cambios que experimentan dentro de los sistemas en los que forma parte (Romero & Rivero, 2017, pp.18-21).	La resiliencia organizacional en el caso específico de la Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco, se fundamenta en la adaptabilidad, cohesión, diversidad y eficiencia como organización con la capacidad de hacer frente a los cambios, crisis o amenazas que podrían surgir durante el desarrollo de sus actividades administrativas.	1. Adaptabilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de innovación. - Elaboración de planes de acción. - Detección de oportunidades del entorno. - Implementación de nuevas metodologías y herramientas.
			2. Cohesión	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo en equipo y colaborativo - Liderazgo compartido - Consenso
			3. Diversidad	<ul style="list-style-type: none"> - Existencia de múltiples formas y comportamiento - Experiencia - Clima laboral - Atención del usuario
			4. Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de tareas - Recursos utilizados
Imagen corporativa	Es el resultado de experiencias que conforman las personas en relación la organización o entidad, la cual parte de su realidad, generando en las personas representaciones racionales y afectivas producto de las actitudes, sentimientos, creencias y experiencias	La Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco considera como imagen corporativa a través del comportamiento corporativo, la identidad institucional y la personalidad corporativa, lo cual genera una percepción o representación racional y afectivas del servicio educativo que brinda a la sociedad, especialmente en el departamento del Cusco.	1. Comportamiento corporativo	<ul style="list-style-type: none"> - Condiciones laborales. - Reputación de la alta dirección. - Valores éticos y profesionales. - Imagen exterior de la institución. - Identificación con el objetivo institucional.
			2. Identidad institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Percepción de la reputación institucional. - Percepción del posicionamiento. - Percepción del reconocimiento. - Percepción de la capacidad de mitigar riesgos.
			3. Personalidad corporativa	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad corporativa. - Ejecución del plan de auditoria. - Plan de comunicación de la responsabilidad corporativa.
			4. Creatividad corporativa	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia corporativa

	e informaciones (Tielves, 2015. pp.3-4).			<ul style="list-style-type: none"> - Confiabilidad corporativa - Atractivo corporativo
Desempeño laboral	Es el grado en el cual un trabajador o empleado cumple con los requisitos o exigencias laborales. Los principales criterios que se exigen a los empleados son habilidades, capacidades, cualidades y necesidades, lo cual genera una interacción entre la naturaleza del trabajo y las exigencias de la organización con relación a los resultados a lograr (Chiang & San Martín, 2015, pp.159-160).	El desempeño laboral es observable y medible a través de la productividad y calidad laboral, la eficiencia, formación adquirida y el logro de los objetivos conseguidos, teniendo en cuenta que existen diversos factores, entre ellos se tienen la resiliencia organizacional y la imagen corporativa.	1. Productividad y supervisión	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel productividad laboral - Cumplimiento de metas - Participación comprometida
			2. Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad laboral - Conocimientos técnicos - Desempeño en el puesto - Liderazgo
			3. Formación adquirida	<ul style="list-style-type: none"> - Cooperación - Conocimiento y habilidades - Clima laboral
			4. Objetivos conseguidos	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de objetivos - Rendimiento laboral

Nota. Elaboración en base a la revisión de Romero y Rivero (2017), con respecto a la resiliencia organizacional; a Tielves (2015) en el caso de la imagen corporativa, finalmente el desempeño laboral consideró a Chiang y San Martín (2015) y Rensis Likert (1969), específicamente centrado en los sistemas de administración para la alta productividad centrada en el trabajador, que forman parte de la teoría del comportamiento.

3.4. Instrumentos

3.4.1. Técnicas

La técnica empleada fue la *encuesta* considerada para recolectar la información, de manera que estuvo conformada por un conjunto de preguntas previamente revisadas, validadas por un juicio de expertos y preparadas con el propósito de obtener la información necesaria de los sujetos objeto de estudio que en este caso es el personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco con el fin de lograr el objetivo de la investigación. La técnica de la encuesta fue empleada en para recolectar la información de las variables independientes (resiliencia organizacional e imagen corporativa) y la variable dependiente (desempeño laboral) (Bernal, 2010, pp. 192-194).

3.4.2. Instrumentos

En el estudio se consideró como instrumento de medición al *cuestionario*, que específicamente corresponde a la encuesta, el cual estará conformado por un conjunto de interrogantes, además de estar diseñadas para genera los datos necesarios para el análisis respectivo según la operacionalización de las variables y de tal forma se alcance el objetivo de la investigación. En este caso el cuestionario permite uniformizar y estandarizar el proceso de recolección de las variables independientes (resiliencia organizacional e imagen corporativa) y la variable dependiente (desempeño laboral) previo análisis de su fiabilidad (Bernal, 2010, pp. 250-251).

La elaboración de los instrumentos fue realizada considerando a Kerlinger (2002) como fundamento teórico al «**constructo**» el cual a través de la generalización de los conceptos, definiciones o ideas de los distintos autores referidos a un tema específico, es posible generar

una adaptación para medir las variables en estudio tales como: la resiliencia organizacional, imagen corporativa y desempeño laboral, para lo cual previamente se realizó la matriz de operacionalización de variables, incorporando la teorías de forma sistemática y consiente de ser medibles a través de un cuestionario de tipo Likert (p.36).

Posterior a la construcción de los instrumentos de investigación como se puede observar en los apéndices del estudio, se observa la matriz de operacionalización y recolección de datos, así como también la validación efectuada por los profesionales reconocidos, quienes llegaron a la siguiente conclusión:

Experto/Especialista	Puntuación de la validación	Aplicación de los instrumentos
Dra. Gladys Georgina Concha Flores	88%	Procede la aplicación
Dr. Gabriel Suyo Cruz	95%	Procede la aplicación

De ambos profesionales en ciencias de la comunicación y administración, se ha elaborado los instrumentos, para obtener resultados confiables, los mismos que cuentan con una validación métrica adicional, dada por índice de consistencia interna alfa de Cronbach, como se muestra en el procedimiento del análisis de los datos.

3.5. Procedimiento

El análisis de los resultados consta del siguiente procedimiento:

1. Recolección de los datos.

En este paso se tendrá en cuenta la matriz de datos que contará con el registro de las respuestas de cada persona encuestada, para tal hecho se cuenta con una hoja de cálculo de Excel.

2. Procesamiento de los datos.

Una vez que se tengan los datos, estos serán procesados en el programa estadístico IBM SPSS, para obtener los resultados necesarios de acuerdo con el objetivo de la investigación. Adicionalmente se realizará el descarte de datos perdidos o que hubiera datos faltantes.

3. Análisis de los datos.

El análisis de los datos consta de dos pasos:

a) Análisis descriptivo

Estará representado en tablas de frecuencia no agrupada y con su respectivo gráfico.

b) Análisis inferencial

En este caso se aplicará un estadígrafo específico que determine la correlación causal entre las variables gestión de políticas públicas y valoración del patrimonio cultural.

4. Interpretación de los datos.

Finalmente, la interpretación de los datos estará en relación con la aceptación o rechazo de la hipótesis del investigador (hipótesis alterna).

3.6. Análisis de datos

3.6.1. Baremos de las variables

La presentación de la baremación del instrumento tuvo en cuenta los siguientes criterios:

- Para hallar los baremos se sacó el promedio de cada dimensión y de las variables, es decir la sumatoria de los puntajes en cada dimensión y variables entre sus números de ítems.

- Haciendo dos supuestos, primero que todos los encuestados respondan 1 el promedio sería 1; siendo este resultado el límite inferior de los baremos, segundo que todos los encuestados respondan 5 el promedio sería 5; siendo este resultado el límite superior de los baremos.

Tabla 2*Organización de las variable y dimensiones*

Criterio	Descripción
1 - 1,7	Totalmente en desacuerdo
1,8 - 2,5	En desacuerdo
2,6 - 3,4	Indiferente
3,5 - 4,2	De acuerdo
4,3 - 5	Totalmente en acuerdo

Nota: Elaboración propia.

3.6.2. *Fiabilidad de los instrumentos de investigación*

La fiabilidad de los instrumentos de investigación está en relación a la técnica e instrumento empleado para recolectar la información:

- a) Fiabilidad del cuestionario de resiliencia organizacional, está plenamente validado por Collins y Read, derivado de las transcripciones por Hazan y Shaver (1990) que viene a conformar el instrumento para la recolección de la información respecto a los estilos de apego. Para contextualizar su aplicación se realizó una prueba piloto y se realizó la validación respectiva mediante el índice de consistencia interna Alfa de Cronbach con el siguiente resultado:

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,811	25

Donde el valor de Alfa de Cronbach es 0,811, valor que es próximo a la unidad lo cual indica que el instrumento es fiable. De acuerdo al *Anexo 7.1* se establecen los valores previos de la sumatoria de las varianzas y la varianza del total para el cálculo del índice de consistencia interna Alfa de Cronbach.

- b) Fiabilidad del cuestionario de imagen corporativa, también está plenamente validado por Collins y Read, derivado de las transcripciones por Hazan y Shaver (1990), que viene a conformar el instrumento para la recolección de la información respecto a los estilos de apego. Para contextualizar su aplicación se realizó una prueba piloto y se realizó la validación respectiva mediante el índice de consistencia interna Alfa de Cronbach con el siguiente resultado:

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,805	12

Donde el valor de Alfa de Cronbach es 0,805, valor que es próximo a la unidad lo cual indica que el instrumento es fiable. Según el *Anexo 7.2* se establecen los valores previos de la sumatoria de las varianzas y la varianza del total para el cálculo del índice de consistencia interna Alfa de Cronbach.

- c) Fiabilidad del cuestionario de desempeño laboral, también está plenamente validado por Collins y Read, derivado de las transcripciones por Hazan y Shaver (1990), que viene a conformar el instrumento para la recolección de la información respecto a los estilos de apego. Para contextualizar su aplicación se realizó una prueba piloto y se realizó la validación respectiva mediante el índice de consistencia interna Alfa de Cronbach con el siguiente resultado:

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0,801	20

Donde el valor de Alfa de Cronbach es 0,800, valor que es próximo a la unidad lo cual indica que el instrumento es fiable. El cual se evidencia en el *Anexo 7.3*, donde se establecen los valores previos de la sumatoria de las varianzas y la varianza del total para el cálculo del índice de consistencia interna Alfa de Cronbach.

3.7. Consideraciones éticas

Para que el estudio tenga la pertinencia y viabilidad del caso, se ha recurrido a la revisión de los instrumentos mediante el juicio de expertos y la fiabilidad mediante la consistencia interna del instrumento, para arribar a conclusiones válidas.

IV. RESULTADOS E INTERPRETACIÓN

4.1. Procesamiento, análisis e interpretación de resultados

4.1.1. Resultados descriptivos de la variable resiliencia organizacional y sus dimensiones

Tabla 3

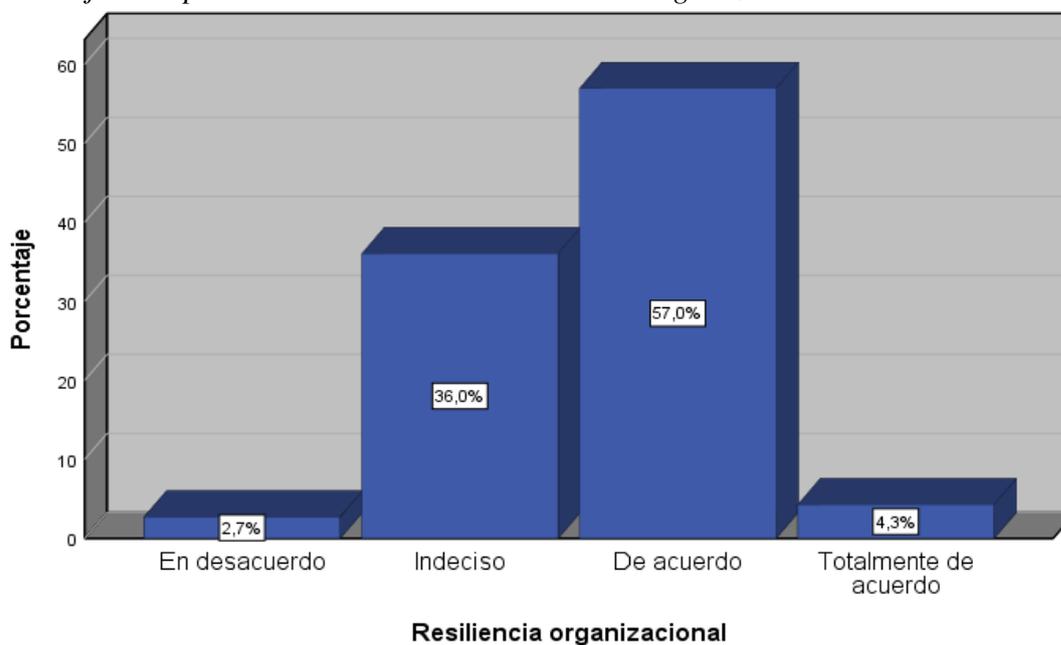
Resultados generales obtenidos de la variable resiliencia organizacional

Categorías	fi	Fi	hi%	Hi%
En desacuerdo	7	7,0	2,7	2,7
Indeciso	93	100,0	36,0	38,8
De acuerdo	147	247,0	57,0	95,7
Totalmente de acuerdo	11	258,0	4,3	100,0
Total	258		100,0	

Nota: Datos obtenidos en base a la encuesta aplicada.

Figura 4

Porcentajes comparativos de la variable resiliencia organizacional



Nota: Datos obtenidos en base al programa estadístico IBM SPSS.

Análisis e interpretación:

En la Tabla N°3 y Figura N°4, se observa que la resiliencia organizacional es mayormente notoria en el nivel de acuerdo por el 57,0%; seguido del nivel indeciso en un

36,0%; 4,3% indica estar totalmente de acuerdo; mientras que el 2,7% indica estar totalmente en desacuerdo. Esto indica que, en su gran mayoría, el personal administrativo con el pasar de los días dentro de su jornada laboral, logra adaptarse y responder a los cambios, esto es complementado con el apoyo y participación de sus compañeros de trabajo. Por otro lado, el 36,0% del personal administrativo indica que en ocasiones les resulta difícil adaptarse a los cambios, debido a que no reciben el apoyo, tutoría o capacitación por parte de sus compañeros, sintiéndose aislados del trabajo.

Tabla 4

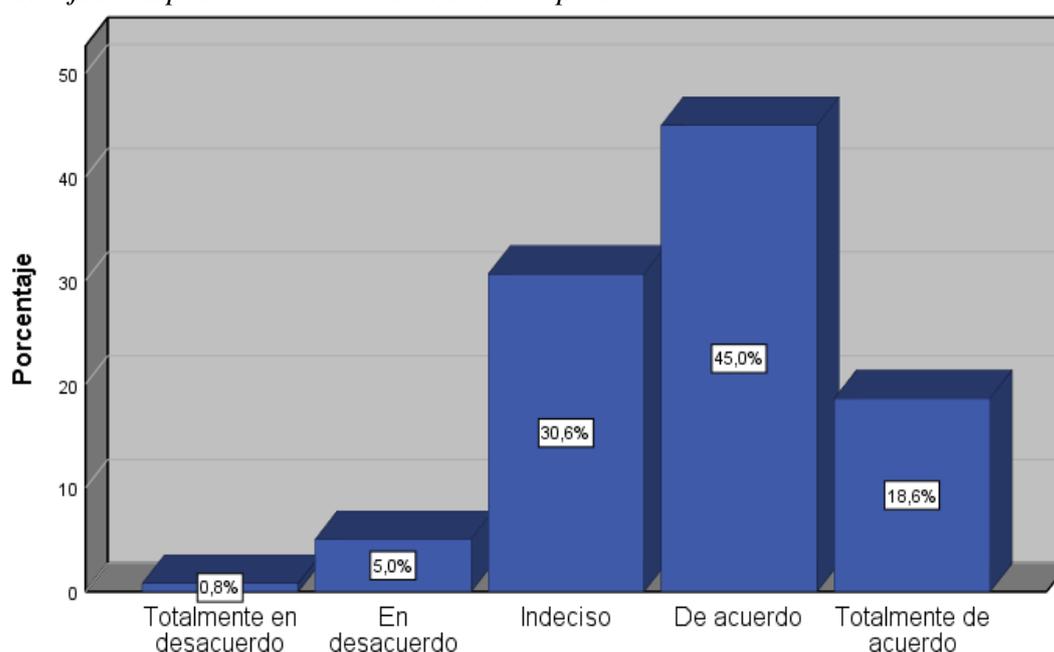
Resultados generales obtenidos de la dimensión adaptabilidad

Categorías	fi	Fi	hi%	Hi%
Totalmente en desacuerdo	2	2,0	0,8	0,8
En desacuerdo	13	15,0	5,0	5,8
Indeciso	79	94,0	30,6	36,4
De acuerdo	116	210,0	45,0	81,4
Totalmente de acuerdo	48	258,0	18,6	100,0
Total	258		100,0	

Nota. Datos obtenidos en base a la encuesta aplicada.

Figura 5

Porcentajes comparativos de la dimensión adaptabilidad



Nota. Datos obtenidos en base al programa estadístico IBM SPSS.

Análisis e interpretación:

En la Tabla N°4 y Figura N°5, se observa que la adaptabilidad es mayormente notoria en el nivel de acuerdo por el 45,0%; seguidamente el nivel indeciso en un 30,6%; en menor proporción de 18,6% se ubica el nivel totalmente de acuerdo; en desacuerdo un 5,0%; mientras que el 0,8% indica estar totalmente en desacuerdo.

Esto indica que, en su mayoría, el personal administrativo dentro de su ámbito laboral cuenta con capacidad de innovación, logra elaborar planes de acción, detectan oportunidades del entorno, además de que consiguen implementar nuevas metodologías y herramientas.

Por otro lado, el 30,6% del personal administrativo no está del todo seguro acerca de si poseen capacidad de innovación, de si son capaces de elaborar adecuados planes de acción, si detectan o no oportunidades del entorno y si implementan nuevas metodologías y herramientas de acuerdo con lo esperado.

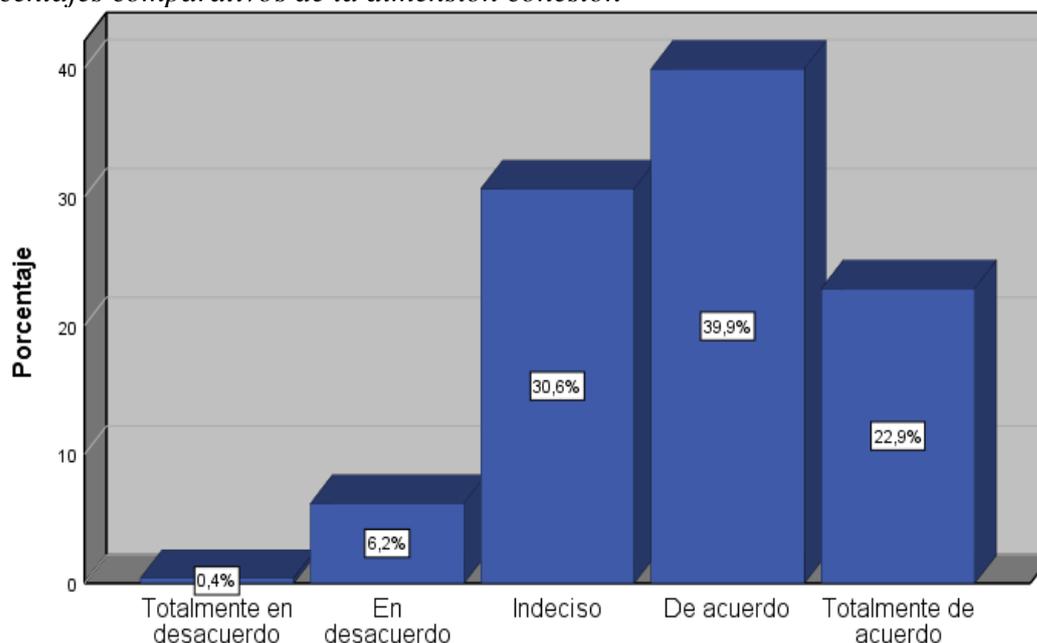
Tabla 5

Resultados generales obtenidos de la dimensión cohesión

Categorías	fi	Fi	hi%	Hi%
Totalmente en desacuerdo	1	1,0	0,4	0,4
En desacuerdo	16	17,0	6,2	6,6
Indeciso	79	96,0	30,6	37,2
De acuerdo	103	199,0	39,9	77,1
Totalmente de acuerdo	59	258,0	22,9	100,0
Total	258		100,0	

Nota. Datos obtenidos en base a la encuesta aplicada.

Figura 6
Porcentajes comparativos de la dimensión cohesión



Nota. Datos obtenidos en base al programa estadístico IBM SPSS.

Análisis e interpretación:

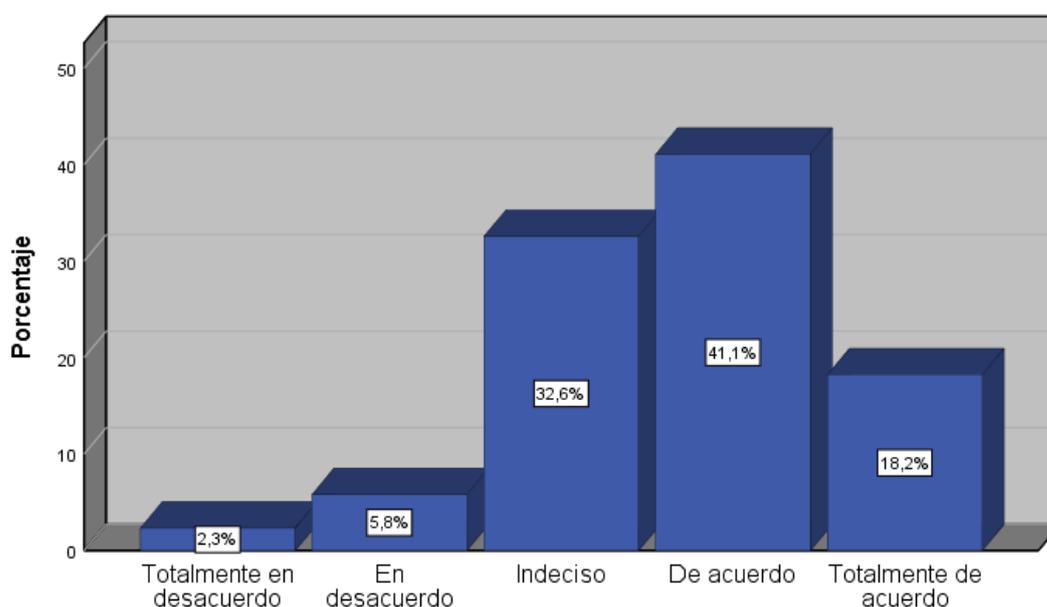
En la Tabla N°5 y Figura N°6, se observa que la cohesión es mayormente notoria en el nivel de acuerdo representado por el 39,9%; seguido del nivel indeciso en un 30,6%; el 22,9% para el nivel totalmente de acuerdo; un 6,2% en desacuerdo y el 0,4% indica estar totalmente en desacuerdo. Esto indica que, mayormente, el personal administrativo demuestra capacidad de cohesión, es decir que demuestran ser capaces de trabajar en equipo y ser colaborativos, manifiestan un liderazgo compartido y además de que son competentes de llegar a consensos para un buen trabajo.

Por otro lado, el 30,6% del personal administrativo suele desestabilizar su jornada laboral en la medida de que no logran realizar un trabajo en equipo y colaborativo, ocasionalmente no demuestran un liderazgo compartido y a veces o llegan a tener consensos, no logrando los resultados esperados o no lográndolo en el tiempo establecido.

Tabla 6*Resultados generales obtenidos de la dimensión diversidad*

Categorías	fi	Fi	hi%	Hi%
Totalmente en desacuerdo	6	6,0	2,3	2,3
En desacuerdo	15	21,0	5,8	8,1
Indeciso	84	105,0	32,6	40,7
De acuerdo	106	211,0	41,1	81,8
Totalmente de acuerdo	47	258,0	18,2	100,0
Total	258		100,0	

Nota. Datos obtenidos en base a la encuesta aplicada.

Figura 7*Porcentajes comparativos de la dimensión diversidad*

Nota. Datos obtenidos en base al programa estadístico IBM SPSS.

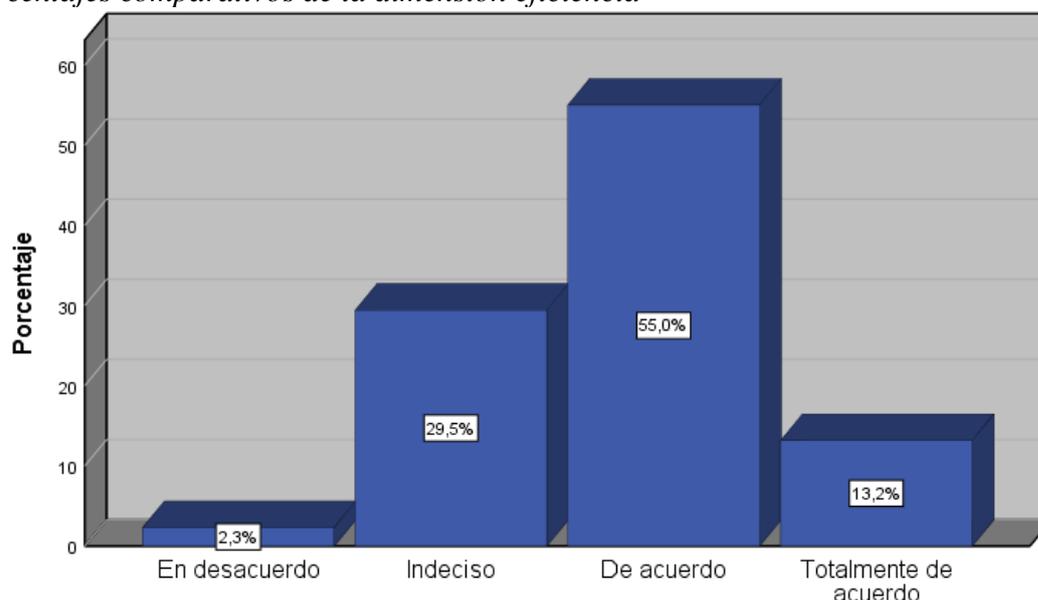
Análisis e interpretación:

En la Tabla N°6 y Figura N°7, se observa que para la dimensión diversidad, el personal administrativo, en su mayoría se ubica en el nivel de acuerdo representado por el 41,1%; seguidamente el nivel indeciso en un 32,6%; el 18,2% totalmente de acuerdo; un 5,8% en desacuerdo; mientras que el 2,3% indica estar totalmente en desacuerdo. Acorde a los resultados anteriores a esta dimensión, podemos identificar que el personal administrativo mayoritariamente está de acuerdo con la diversidad que involucra existencia de múltiples formas y comportamientos, experiencia, clima laboral y atención al usuario.

Tabla 7*Resultados generales obtenidos de la dimensión eficiencia*

Categorías	fi	Fi	hi%	Hi%
En desacuerdo	6	6,0	2,3	2,3
Indeciso	76	82,0	29,5	31,8
De acuerdo	142	224,0	55,0	86,8
Totalmente de acuerdo	34	258,0	13,2	100,0
Total	258		100,0	

Nota. Datos obtenidos en base a la encuesta aplicada.

Figura 8*Porcentajes comparativos de la dimensión eficiencia*

Nota. Datos obtenidos en base al programa estadístico SPSS.

Análisis e interpretación:

En la Tabla N°7 y Figura N°8, se observa que, de la dimensión eficiencia, en su mayoría se ubica en el nivel de acuerdo representado por el 55,0%; seguido del nivel indeciso en un 29,5%; un 13,2% para el nivel totalmente de acuerdo; mientras que el 2,3% indica estar totalmente en desacuerdo.

De acuerdo con los resultados anteriores, podemos verificar que el personal administrativo mayormente se encuentra en el nivel de acuerdo de eficiencia, es decir realizan un adecuado cumplimiento de tareas en el tiempo esperado y con los recursos con los que

cuentan. Por otro lado, el 29,5% de ellos dan a entender que no están seguros de que efectúan las tareas esperadas de acuerdo con lo esperado, ni si los recursos que utilizan son los apropiados.

4.1.2. Resultados descriptivos de la variable imagen corporativa y sus dimensiones

Tabla 8

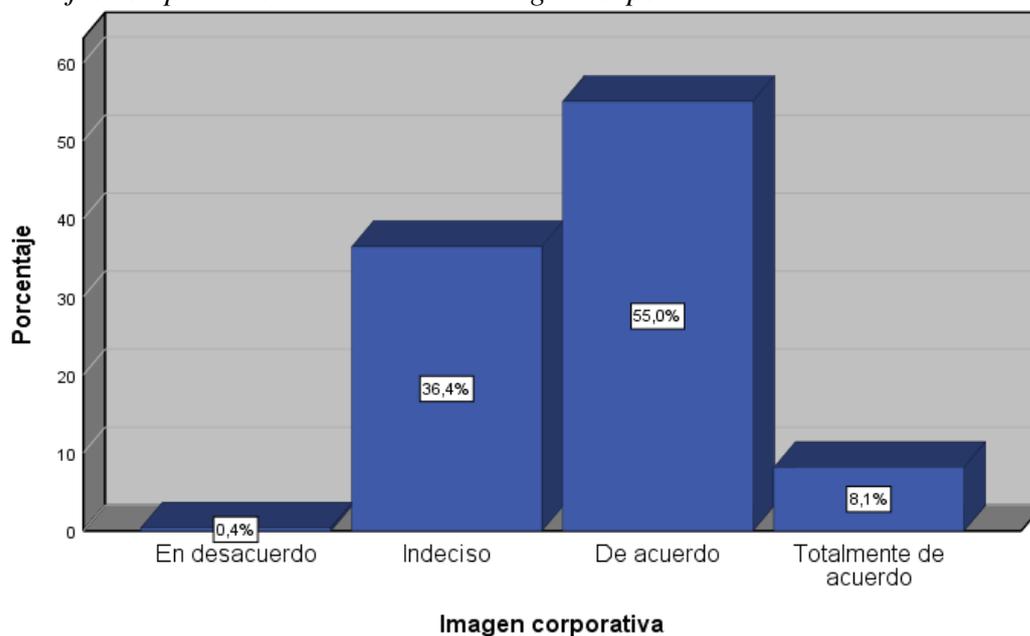
Resultados generales obtenidos de la variable imagen corporativa

Categorías	fi	Fi	hi%	Hi%
En desacuerdo	1	1,0	0,4	0,4
Indeciso	94	95,0	36,4	36,8
De acuerdo	142	237,0	55,0	91,9
Totalmente de acuerdo	21	258,0	8,1	100,0
Total	258		100,0	

Nota. Datos obtenidos en base a la encuesta aplicada.

Figura 9

Porcentajes comparativos de la variable imagen corporativa



Nota: Datos obtenidos en base al programa estadístico IBM SPSS.

Análisis e interpretación:

En la Tabla N°8 y Figura N°9, se observa que de la variable imagen corporativa, en su mayoría el personal administrativo está de acuerdo representado por el 55,0%; seguidamente

el nivel indeciso en un 36,4%; el 8,1% para el nivel totalmente de acuerdo; mientras que solo 0,4% indica estar en desacuerdo. De los resultados anteriores, podemos verificar que la imagen corporativa que mayormente se percibe es adecuada debido a que tanto el personal administrativo como los atributos que tiene la universidad les permite generar un valor adicional y beneficios en la institución, por lo tanto, se logra establecer un activo intangible estratégico en la misma, del servicio, las relaciones entre personas, los valores y programas que se promueven y la creatividad corporativa.

Tabla 9

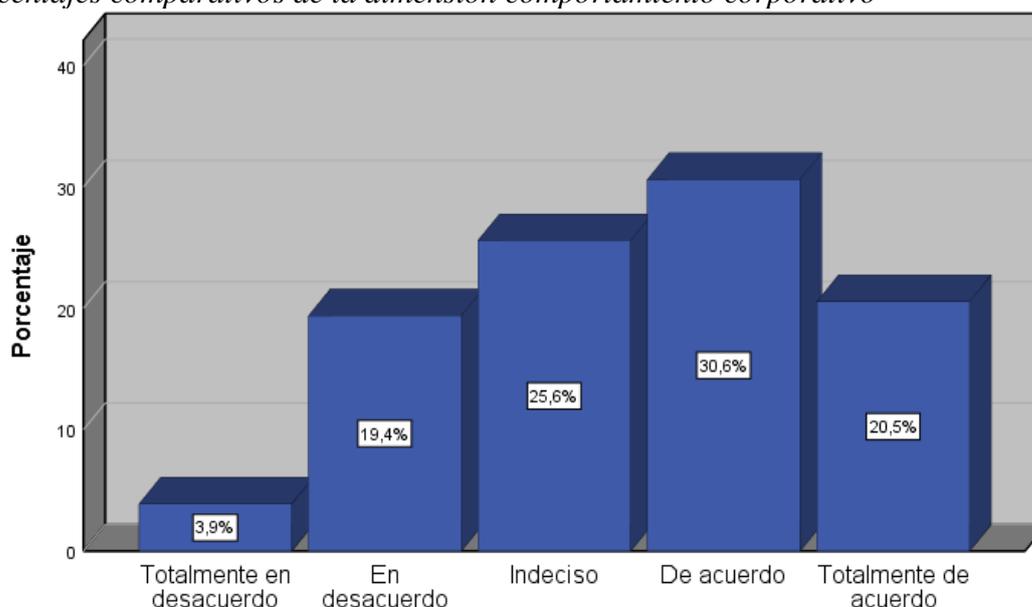
Resultados generales obtenidos de la dimensión comportamiento corporativo

Categorías	fi	Fi	hi%	Hi%
Totalmente en desacuerdo	10	10,0	3,9	3,9
En desacuerdo	50	60,0	19,4	23,3
Indeciso	66	126,0	25,6	48,8
De acuerdo	79	205,0	30,6	79,5
Totalmente de acuerdo	53	258,0	20,5	100,0
Total	258		100,0	

Nota. Datos obtenidos en base a la encuesta aplicada.

Figura 10

Porcentajes comparativos de la dimensión comportamiento corporativo



Nota. Datos obtenidos en base al programa estadístico IBM SPSS.

Análisis e interpretación:

En la Tabla N°9 y Figura N°10, se observa que, de la dimensión Comportamiento corporativo, en su mayoría está ubicado en un nivel de acuerdo representado por el 30,6%; seguidamente del nivel indeciso en un 25,6%; un 20,5% para el nivel totalmente de acuerdo; en desacuerdo el 19,4%; mientras que el 3,9% indica estar totalmente en desacuerdo.

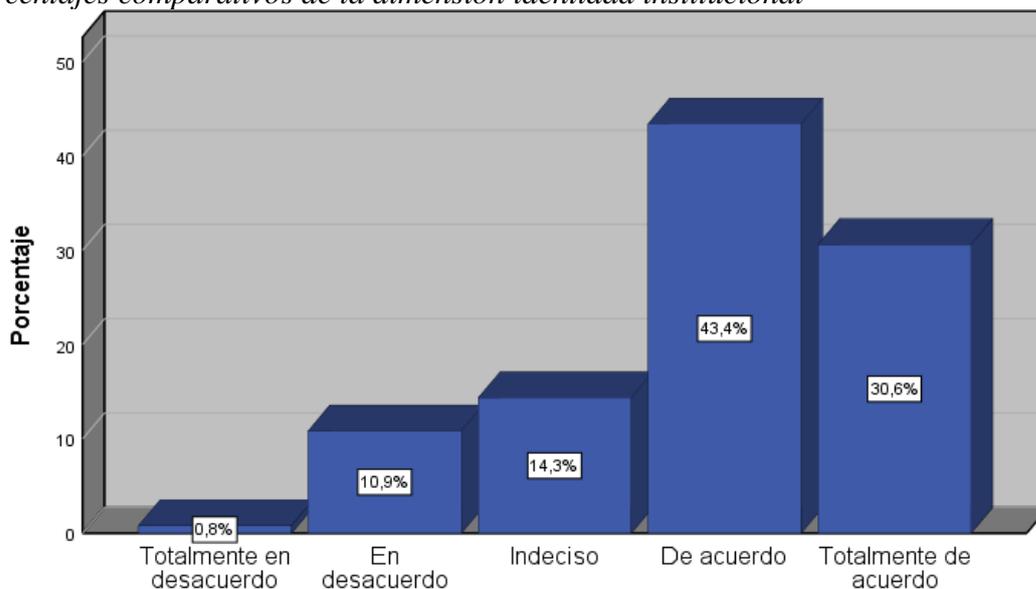
Por lo tanto, de los resultados anteriores, en su mayoría el personal administrativo, indican que el comportamiento corporativo es adecuado ya que hay buenas condiciones laborales, la reputación de la alta dirección es apropiada, los valores éticos y profesionales se siguen debidamente, existe buena imagen exterior de la institución y hay una conveniente identificación por parte del personal con el objetivo institucional. Por otro lado, el 25,6% del personal administrativo indica que no están seguros de que las condiciones laborales sean las más adecuadas, dudan de la reputación de la alta dirección y de los valores éticos y profesionales, así mismo ponen en tela de juicio la imagen exterior de la institución y ocasionalmente no se sienten identificados con el objetivo de la institución.

Tabla 10

Resultados generales obtenidos de la dimensión identidad institucional

Categorías	fi	Fi	hi%	Hi%
Totalmente en desacuerdo	2	2,0	0,8	0,8
En desacuerdo	28	30,0	10,9	11,6
Indeciso	37	67,0	14,3	26,0
De acuerdo	112	179,0	43,4	69,4
Totalmente de acuerdo	79	258,0	30,6	100,0
Total	258		100,0	

Nota: Datos obtenidos en base a la encuesta aplicada.

Figura 11*Porcentajes comparativos de la dimensión identidad institucional*

Nota. Datos obtenidos en base al programa estadístico IBM SPSS.

Análisis e interpretación:

En la Tabla N°10 y Figura N°11, se observa que de la dimensión identidad institucional, en su mayoría el personal administrativo indica estar en un nivel de acuerdo representado por el 43,4%; seguido del nivel totalmente de acuerdo en un 30,6%; indeciso en un 14,3%; en desacuerdo el 10,9%; mientras que solo el 0,8% indica estar totalmente en desacuerdo. Acorde a los resultados, en su mayoría del personal administrativo, indican que la percepción de la reputación institucional, del posicionamiento, reconocimiento y de la capacidad de mitigar riesgos son buenos, ya que atienden las verdaderas necesidades y requerimientos de los usuarios.

Tabla 11*Resultados generales obtenidos de la dimensión personalidad corporativa*

Categorías	fi	Fi	hi%	Hi%
Totalmente en desacuerdo	3	3,0	1,2	1,2
En desacuerdo	29	32,0	11,2	12,4
Indeciso	37	69,0	14,3	26,7
De acuerdo	123	192,0	47,7	74,4
Totalmente de acuerdo	66	258,0	25,6	100,0
Total	258		100,0	

Nota. Datos obtenidos en base a la encuesta aplicada.

Figura 12*Porcentajes comparativos de la dimensión personalidad corporativa*

Nota. Datos obtenidos en base al programa estadístico IBM SPSS.

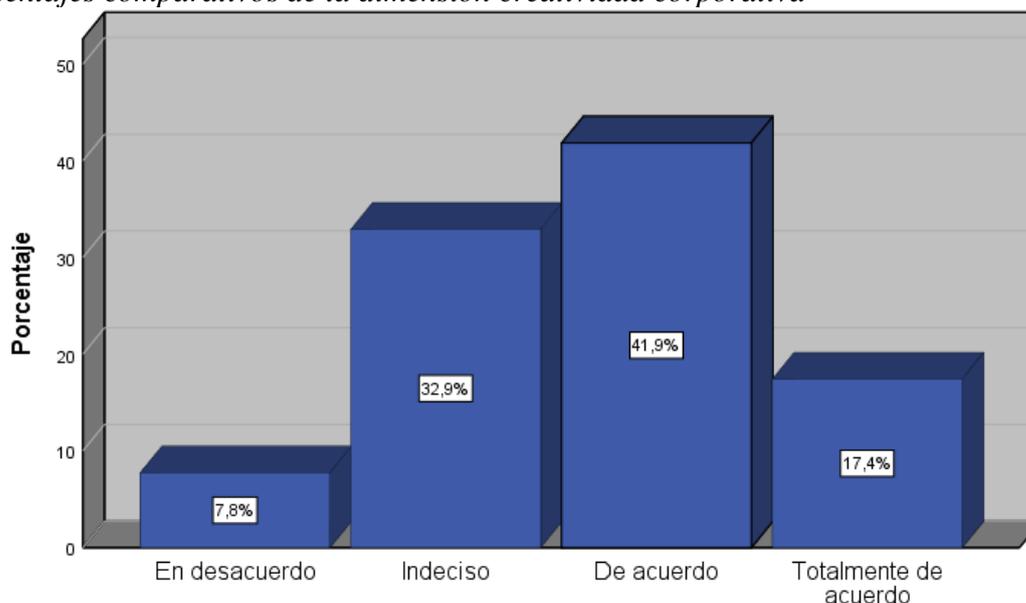
Análisis e interpretación:

En la Tabla N°11 y Figura N°12, se observa que la dimensión personalidad corporativa, en su mayoría está ubicada en el nivel de acuerdo representado por el 47,7%; en proporción de 25,6% el nivel totalmente de acuerdo; el nivel indeciso en un 14,3%; 11,2% en desacuerdo y solo el 1,2% para el nivel totalmente en desacuerdo. De acuerdo con los resultados, en su mayoría del personal administrativo, indican que tienen responsabilidad corporativa con la institución, así mismo de la ejecución del plan de auditoría, y que además llevan a cabo apropiadamente el plan de comunicación de la responsabilidad corporativa, esto en relación con que la universidad cuenta con programas que están comprometidas con el bienestar social.

Tabla 12*Resultados generales obtenidos de la dimensión creatividad corporativa*

Categorías	fi	Fi	hi%	Hi%
En desacuerdo	20	20,0	7,8	7,8
Indeciso	85	105,0	32,9	40,7
De acuerdo	108	213,0	41,9	82,6
Totalmente de acuerdo	45	258,0	17,4	100,0
Total	258		100,0	

Nota: Datos obtenidos en base a la encuesta aplicada.

Figura 13*Porcentajes comparativos de la dimensión creatividad corporativa*

Nota: Datos obtenidos en base al programa estadístico IBM SPSS.

Análisis e interpretación:

En la Tabla N°12 y Figura N°13, se observa que, de la dimensión creatividad corporativa, en su mayoría el personal administrativo indica estar en un nivel de acuerdo representado por el 41,9%; seguidamente el nivel indeciso en un 32,9%; 17,4% para el nivel totalmente de acuerdo; mientras que el 7,8% indica estar en desacuerdo.

Acorde a los resultados, en su mayoría del personal administrativo señalan que la universidad sí cuenta con las herramientas y personal necesarios que les permita demostrar tener una sólida experiencia en la formación de profesionales, impactando de forma positiva en el estatus de la universidad generando agrado y satisfacción por parte de los usuarios, esto a su vez implica a dichos usuarios a llevarse una adecuada experiencia corporativa y confiabilidad en la institución. Por otro lado, el 32,9% del personal administrativo da a entender que, la universidad tiene una sólida experiencia formando profesionales, pero los conocimientos y tecnologías que utilizan suelen ser limitadas en diferentes escuelas

profesionales que tiene esta universidad, por lo que no logra tener una diferenciación clave frente a otras universidades de la región. En ocasiones, la universidad no demuestra honestidad con respecto a los servicios e infraestructura que indican tener, por lo que suele ser perjudicial para los usuarios.

4.1.3. Resultados descriptivos de la variable desempeño laboral y sus dimensiones

Tabla 13

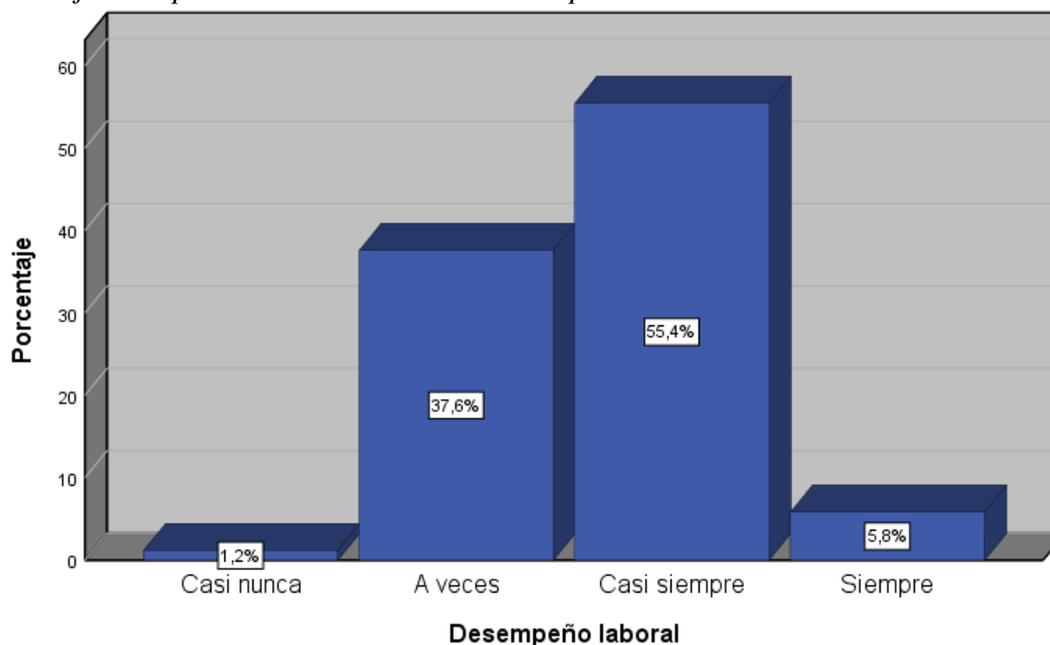
Resultados generales obtenidos de la variable desempeño laboral

Categorías	fi	Fi	hi%	Hi%
Casi nunca	3	3,0	1,2	1,2
A veces	97	100,0	37,6	38,8
Casi siempre	143	243,0	55,4	94,2
Siempre	15	258,0	5,8	100,0
Total	258		100,0	

Nota: Datos obtenidos en base a la encuesta aplicada.

Figura 14

Porcentajes comparativos de la variable desempeño laboral



Nota: Datos obtenidos en base al programa estadístico IBM SPSS.

Análisis e interpretación:

En la Tabla N°13 y Figura N°14, se observa que, de la variable desempeño laboral, en su mayoría del personal administrativo indica estar en un nivel casi siempre representado por

el 55,4%; seguido del nivel a veces en un 37,6%; el 5,8% para el nivel siempre; mientras que solo el 1,2% opina casi nunca.

De los resultados, en su mayoría del personal administrativo, realiza su labor demostrando sus competencias, abaladas, por una serie de conocimientos, habilidades, actitudes y experiencia que le permitan conocer la función que deben desempeñar y como generar resultados eficientes. Por otro lado, el 37,6% del personal administrativo da a entender que, definitivamente ellos cumplen su labor a base de una serie de competencias que ellos poseen, pero estas competencias suelen ser limitadas, por las herramientas que ellos utilizan, o por la sobre carga de demanda que tienen, impidiéndoles desenvolver su trabajo con normalidad.

Tabla 14

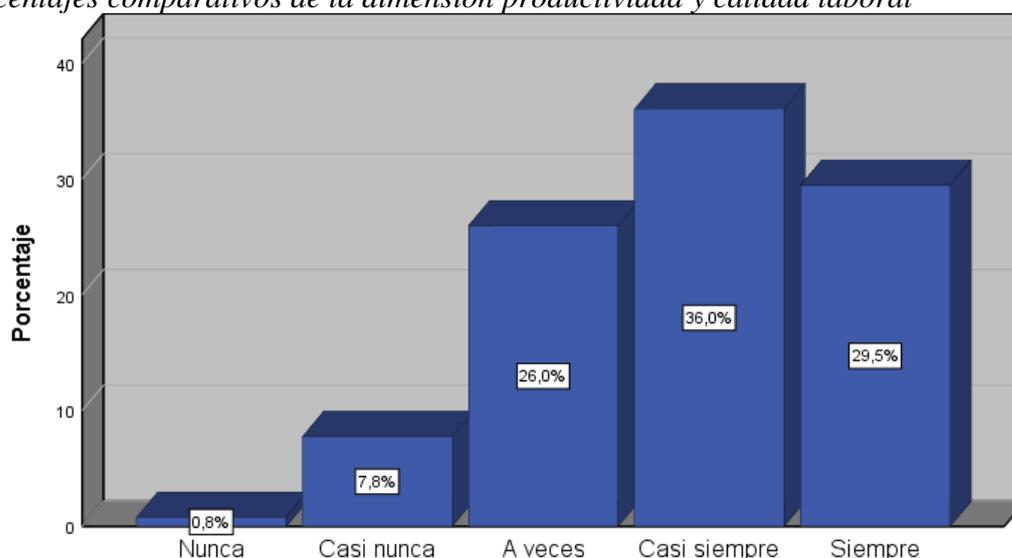
Resultados generales obtenidos de la dimensión productividad y calidad laboral

Categorías	fi	Fi	hi%	Hi%
Nunca	2	2,0	0,8	0,8
Casi nunca	20	22,0	7,8	8,5
A veces	67	89,0	26,0	34,5
Casi siempre	93	182,0	36,0	70,5
Siempre	76	258,0	29,5	100,0
Total	258		100,0	

Nota: Datos obtenidos en base a la encuesta aplicada.

Figura 15

Porcentajes comparativos de la dimensión productividad y calidad laboral



Nota: Datos obtenidos en base al programa estadístico IBM SPSS.

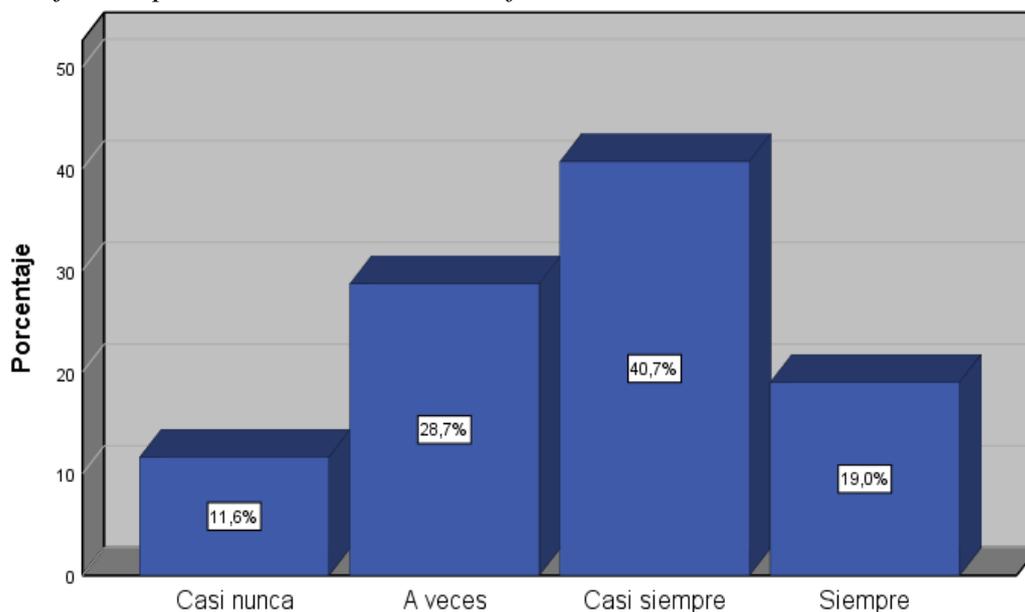
Análisis e interpretación:

En la Tabla N°14 y Figura N°15, se observa que, de la dimensión productividad y calidad laboral, en su mayoría del personal administrativo indica estar en un nivel casi siempre por el 36,0%; seguidamente del nivel siempre en un 29,5%; mientras que el 0,8% opina que nunca. Acorde a los resultados, en su mayoría del personal administrativo, logra priorizar el cumplimiento de las metas que se les fueron otorgadas, tratando de cumplirlas en los plazos establecidos y en función a los resultados esperados. Por otro lado, el 29,5% del personal administrativo da a entender que, tiene un espíritu de compromiso con los objetivos institucionales generando un adecuado clima laboral con sus compañeros de trabajo, lo que conlleva a que prioricen el cumplimiento de metas y las desarrollen en los tiempos establecidos con los resultados esperados.

Tabla 15
Resultados generales obtenidos de la dimensión eficiencia

Categorías	fi	Fi	hi%	Hi%
Casi nunca	30	30,0	11,6	11,6
A veces	74	104,0	28,7	40,3
Casi siempre	105	209,0	40,7	81,0
Siempre	49	258,0	19,0	100,0
Total	258		100,0	

Nota. Datos obtenidos en base a la encuesta aplicada.

Figura 16*Porcentajes comparativos de la dimensión eficiencia*

Nota. Datos obtenidos en base al programa estadístico IBM SPSS.

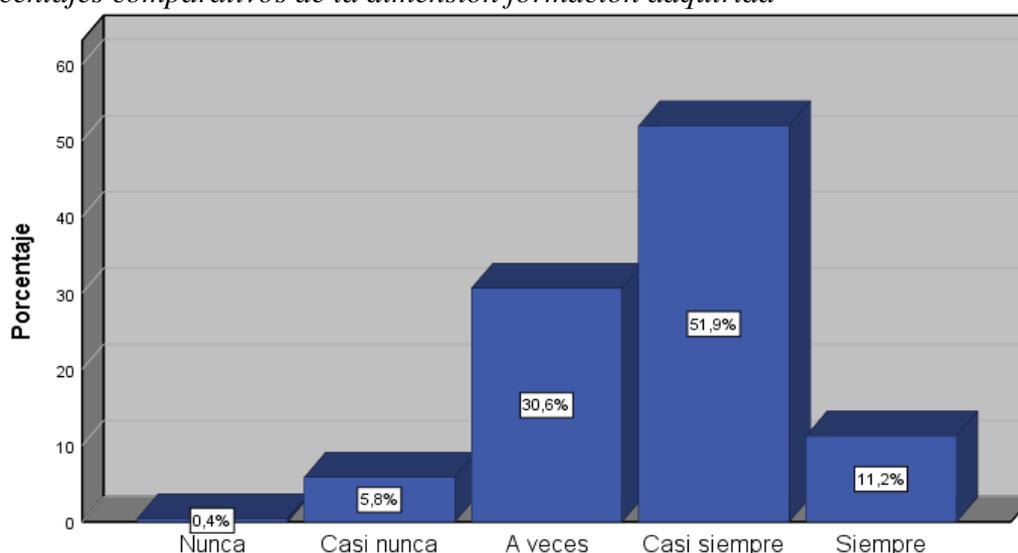
Análisis e interpretación:

En la Tabla N°15 y Figura N°16, se observa que para la dimensión eficiencia, en su mayoría el personal administrativo opina estar en el nivel casi siempre con el 40,7%; seguidamente el nivel a veces en un 28,7%; siempre con el 19,0%; mientras que el 11,6% opina casi nunca. Por lo tanto, de los resultados, en su mayoría del personal administrativo, cumple su labor en base al Manual de Organización y Funciones que maneja la Universidad entablado de mejor forma las metas que deben cumplir, y los realizan fomentando el trabajo en equipo, con una serie de capacitaciones, implementando nuevas ideas para la mejora de la atención a los usuarios, pero esto suele ser limitado debido a que no siempre llegan a cumplir sus funciones en base a los parámetros establecidos, y por la sobre carga de demanda suelen frustrarse impidiendo brindar un buen trato a los usuarios.

Tabla 16*Resultados generales obtenidos de la dimensión formación adquirida*

Categorías	fi	Fi	hi%	Hi%
Nunca	1	1,0	0,4	0,4
Casi nunca	15	16,0	5,8	6,2
A veces	79	95,0	30,6	36,8
Casi siempre	134	229,0	51,9	88,8
Siempre	29	258,0	11,2	100,0
Total	258		100,0	

Nota. Datos obtenidos en base a la encuesta aplicada.

Figura 17*Porcentajes comparativos de la dimensión formación adquirida*

Nota. Datos obtenidos en base al programa estadístico IBM SPSS.

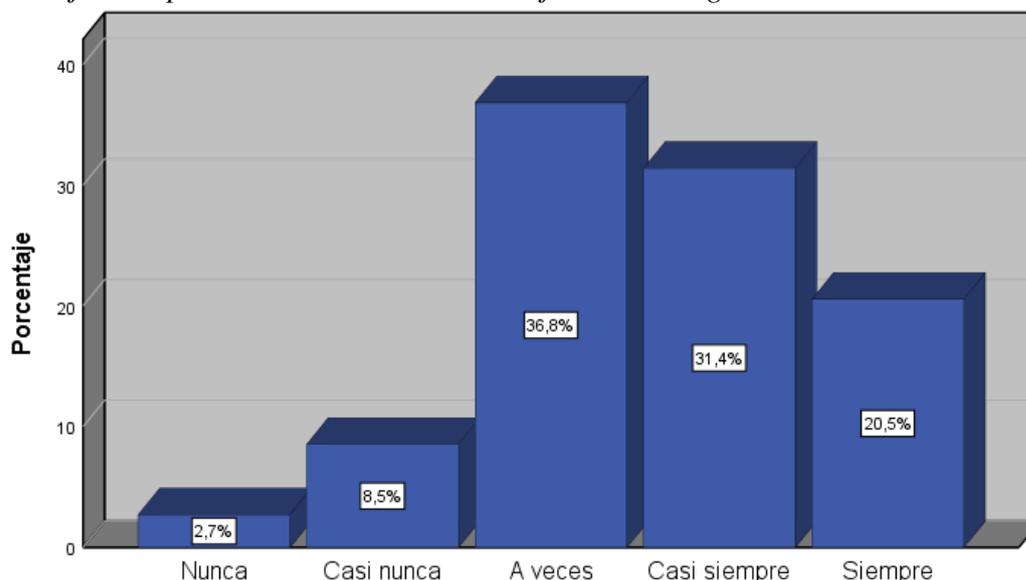
Análisis e interpretación:

En la Tabla N°16 y Figura N°17, se observa que de la dimensión formación adquirida, en su mayoría del personal administrativo indica estar en un nivel casi siempre por el 51,9%; seguidamente del nivel a veces en un 30,6%; en proporción de 11,2% en el nivel siempre; casi nunca en el 5,8%; y solo el 0,4% opina que nunca. De acuerdo con los resultados, en su mayoría del personal administrativo, cumple su labor a través de la cooperación con sus demás compañeros demostrando actitud positiva para integrarse con ellos, como también en base a formación que tuvo demuestra conocimientos y habilidades para brindar un mejor servicio, pero en la medida de que se genere los conflictos de trabajo, no siempre se logra un buen clima laboral.

Tabla 17*Resultados generales obtenidos de la dimensión objetivos conseguidos*

Categorías	fi	Fi	hi%	Hi%
Nunca	7	7,0	2,7	2,7
Casi nunca	22	29,0	8,5	11,2
A veces	95	124,0	36,8	48,1
Casi siempre	81	205,0	31,4	79,5
Siempre	53	258,0	20,5	100,0
Total	258		100,0	

Nota. Datos obtenidos en base a la encuesta aplicada.

Figura 18*Porcentajes comparativos de la dimensión objetivos conseguidos*

Nota: Datos obtenidos en base al programa estadístico IBM SPSS.

Análisis e interpretación:

En la Tabla N°17 y Figura N°18, se observa que, de la dimensión objetivos conseguidos, en su mayoría el personal administrativo indica estar en un nivel a veces representado por el 36,8%; seguidamente del nivel casi siempre en un 31,4%; en un 20,5% para el nivel siempre; casi nunca en un 8,5%; mientras que el 2,7% opina que nunca. Acorde a los resultados, en su mayoría el personal administrativo, se enfoca en el cumplimiento de los objetivos propuestos, pero no logra cumplir con todas las tareas que le son encomendadas, o en ocasiones esas tareas no siempre están relacionadas al Manual de Organización y Funciones de la universidad.

4.2. Estadístico inferencial

Para la aplicación del contraste estadístico mediante la correlación de Pearson, se debe cumplir el supuesto de distribución normal de los datos de las tres variables (resiliencia organizacional, imagen corporativa y el desempeño laboral).

La distribución normal de los datos fue analizada con el contraste estadístico de Kolmogorov-Smirnov se puede aplicar sobre una muestra para comprobar si una variable como es el caso de resiliencia organizacional o imagen corporativa o el desempeño laboral se distribuyen normalmente.

Esto fue necesario saberlo, ya que muchas pruebas paramétricas como el caso de la correlación lineal de Pearson requieren que los datos de las variables resiliencia organizacional, imagen corporativa y el desempeño laboral presenten una distribución normal.

Tabla 18

Análisis de la distribución normal mediante el estadígrafo Kolmogorov-Smirnov de las variables resiliencia organizacional, imagen corporativa y el desempeño laboral

Medidas		Resiliencia organizacional	Imagen corporativa	Desempeño laboral
N		258	258	258
Parámetros normales ^{a,b}	Media	88,0543	43,1705	71,7558
	Desviación estándar	10,76802	5,02310	9,25926
Máximas diferencias extremas	Absoluta	0,094	0,079	0,062
	Positivo	0,087	0,079	0,053
	Negativo	-0,094	-0,052	-0,062
Estadístico de prueba		0,094	0,079	0,062
Sig. asintótica (bilateral)		,100 ^c	,084 ^c	,118 ^c

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

De los resultados de la significancia asintótica o valor p, y según la corrección de significación de Lilliefors para el estadígrafo Kolmogorov Smirnov, el valor calculado es

mayor al nivel de significancia del 5%, lo cual determina la existencia de la distribución normal de los datos

De manera que se tiene la siguiente hipótesis para aceptarla o rechazarla:

Ho: Los datos de las variables resiliencia organizacional, imagen corporativa y el desempeño laboral SI presentan distribución normal.

H₁: Los datos de las variables resiliencia organizacional, imagen corporativa y el desempeño laboral NO presentan distribución normal.

Interpretación: Se acepta H₁ porque el valor de la significancia o valor p es mayor que el nivel de significancia del 5% = 0,05.

4.2.1. Prueba de hipótesis general

Tabla 19

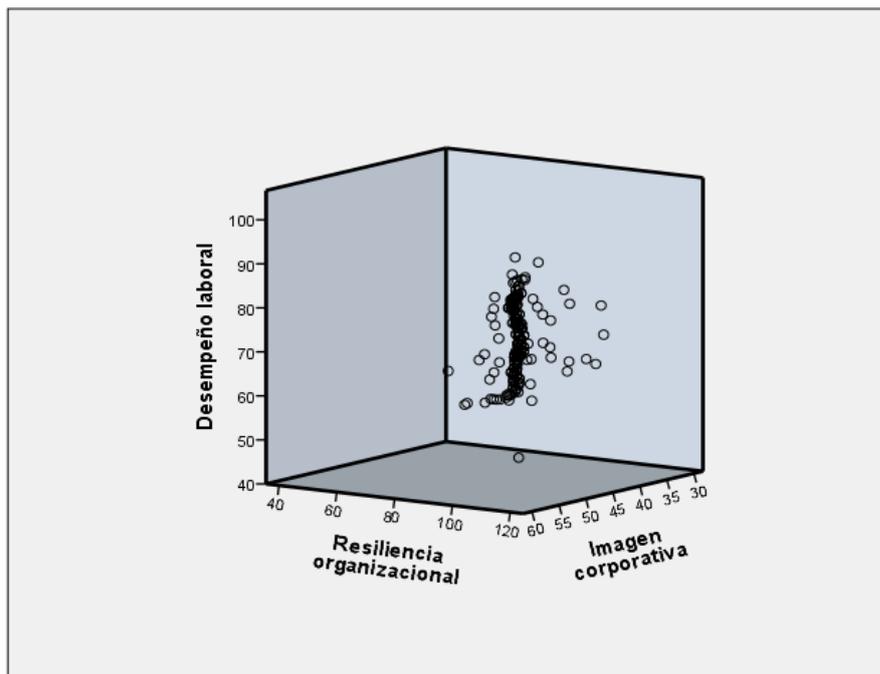
Análisis de la correlación de las variables resiliencia organizacional, imagen corporativa y el desempeño laboral

Medidas	Resiliencia organizacional	Imagen corporativa	Desempeño laboral
N	258	258	258
Media	88,0543	43,1705	71,7558
Desviación estándar	10,76802	5,02310	9,25926
Error estándar de la media	0,67039	0,31272	0,57646
Mínimo	46,00	30,00	48,00
Máximo	115,00	57,00	96,00

Nota. Datos obtenidos en base a la encuesta aplicada.

Figura 19

Diagrama de dispersión de las variables resiliencia organizacional, imagen corporativa y el desempeño laboral



Nota. Datos obtenidos en base al programa estadístico IBM SPSS.

Interpretación:

Del diagrama de dispersión se tiene que los resultados de la resiliencia organizacional, imagen corporativa y el desempeño laboral tienden a conglomerarse alrededor de la recta, a pesar de que existen puntos aglutinados alrededor de la recta, se muestra que existe dispersión en cuanto a los puntajes obtenidos del desempeño laboral con un error estándar de la media de 0,57646; ligeramente mayor a la imagen corporativa que tiene un error estándar de la media de 0,31272 y menor a la resiliencia organizacional que posee un error estándar de la media de 0,67039.

Estos resultados hacen notorio la importancia de la resiliencia organizacional y la imagen corporativa en el desempeño organizacional, la resiliencia organizacional a través de las dimensiones como la satisfacción personal, la ecuanimidad, el sentirse bien solo, la confianza en si mismo y la perseverancia; la imagen corporativa a través de las dimensiones como los atributos y beneficios del servicio, las personas y relaciones, los valores y los programas y la creatividad corporativa, estas dos variables influyen significativamente en el

desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Planteamiento de hipótesis:

- Hipótesis nula (H₀):

La resiliencia organizacional y la imagen corporativa NO se correlaciona con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

- Hipótesis alterna (H₁):

La resiliencia organizacional y la imagen corporativa SI se correlaciona con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Prueba estadística

Nivel de significancia

$$\alpha = 0,05 = 5\%$$

ANOVA^a

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	15807,454	2	7903,727	323,707	,000 ^b
Residuo	6226,162	255	24,416		
Total	22033,616	257			

a. Variable dependiente: Desempeño laboral

b. Predictores: (Constante), Imagen corporativa, Resiliencia organizacional

Coefficientes^a

Modelo	Coefficients no estandarizados		Coefficients estandarizados		Sig.
	B	Error estándar	Beta	t	
1 (Constante)	3,324	2,708		1,227	0,221
Resiliencia organizacional	0,294	0,056	0,342	5,236	0,000
Imagen corporativa	0,985	0,121	0,534	8,167	0,000

a. Variable dependiente: Desempeño laboral

Ecuación del modelo

$$y_0 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 \dots + \beta_n X_n$$

$$DL = 3,324 + 0,294(RO) + 0,985(IC)$$

Donde:

DL: Desempeño Laboral

RO: Resiliencia Organizacional

IC: Imagen Corporativa

Elección de la hipótesis:

Hipótesis alterna (H_1):

La resiliencia organizacional y la imagen corporativa SI se correlaciona con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. ($0,000 < 0,05$; $0,000 < 0,05$).

Se interpreta que:

El modelo de regresión lineal múltiple representa adecuadamente la predicción del desempeño laboral dado que se obtienen valores menores al nivel de significancia, es decir la resiliencia organizacional y la imagen corporativa influyen significativamente en el desempeño laboral.

4.2.2. Pruebas de hipótesis específicas

Tabla 20

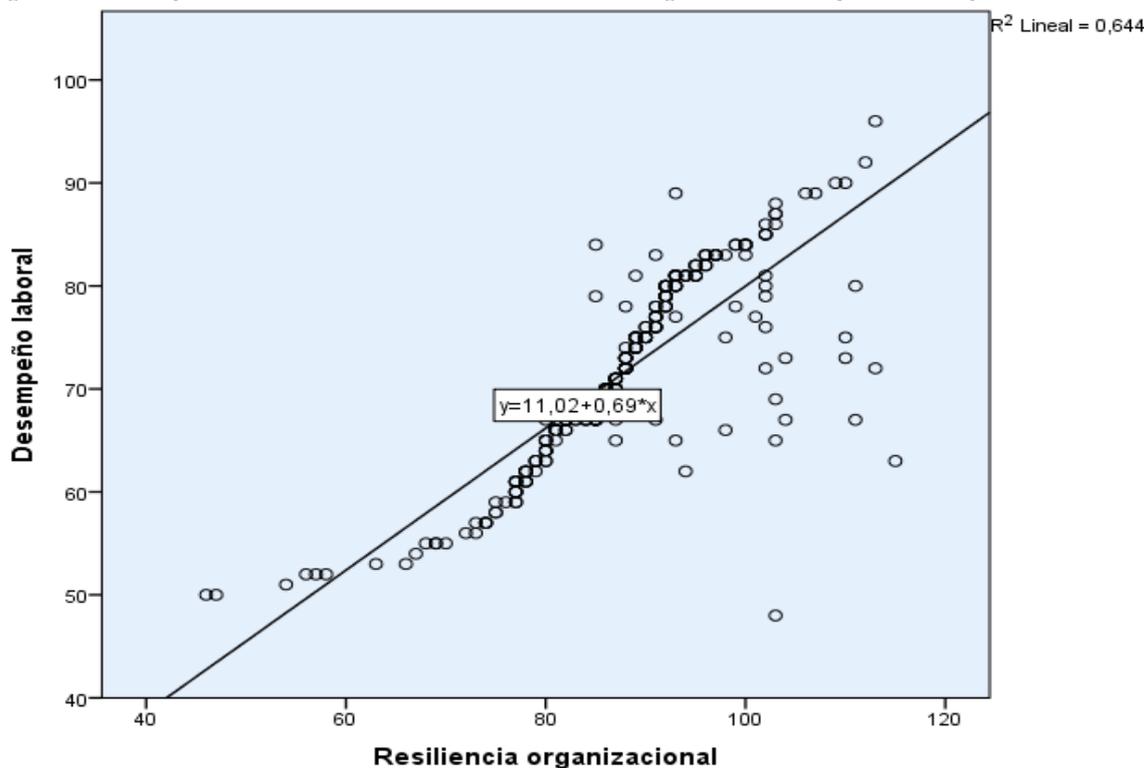
Análisis de la correlación de las variables resiliencia organizacional y el desempeño laboral

	Resiliencia organizacional	Desempeño laboral
N	258	258
Media	88,0543	71,7558
Desviación estándar	10,76802	9,25926
Error estándar de la media	0,67039	0,57646
Mínimo	46,00	48,00
Máximo	115,00	96,00

Nota: Datos obtenidos en base a la encuesta aplicada.

Figura 20

Diagrama de dispersión de las variables resiliencia organizacional y el desempeño laboral



Nota. Datos obtenidos en base al programa estadístico IBM SPSS.

Interpretación:

Del diagrama de dispersión se tiene que los resultados de la resiliencia organizacional y el desempeño laboral tienden a conglomerarse alrededor de la recta, a pesar de que existen puntos aglutinados alrededor de la recta, se muestra que existe dispersión en cuanto a los puntajes obtenidos del desempeño laboral con un error estándar de la media de 0,57646; ligeramente menor a la resiliencia organizacional que posee un error estándar de la media de 0,67039. Estos resultados hacen notorio la importancia de la resiliencia organizacional en el desempeño organizacional, la resiliencia organizacional a través de las dimensiones como la satisfacción personal, la ecuanimidad, el sentirse bien solo, la confianza en sí mismo y la perseverancia; esta variable influye significativamente en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Planteamiento de hipótesis:

- Hipótesis nula (H₀):

La resiliencia organizacional NO se correlaciona con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

- Hipótesis alterna (H_1):

La resiliencia organizacional SI se correlaciona con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Prueba estadística: Correlación de Pearson

Nivel de significancia

$$\alpha = 0,05 = 5\%$$

Resiliencia organizacional y el Desempeño laboral	
Valor de: $R = \frac{S_{xy}}{S_x S_y}$	Valor calculado $R = 0,804; \rho = 0,000$
Correlacionar como valor predictivo: R de Pearson	Valor calculado
Proporción de variación: $R^2 = R \cdot R$	$R^2 = 0,643=64,3\%$

Elección de la hipótesis:

Hipótesis alterna (H_1):

La resiliencia organizacional SI se correlaciona con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. ($0,000 < 0,05$).

Se interpreta que:

La variación de la resiliencia organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco es de 64,3%; esto se explicaría por la correlación entre la resiliencia organizacional y el desempeño laboral. Por tanto, se observa que existe una relación lineal entre la resiliencia organizacional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

La desvinculación del desempeño laboral con la resiliencia organizacional es del 35,7%, por lo tanto, no es posible explicar dicha variación, porque se deben a otros factores donde no interviene la relación entre la resiliencia organizacional y el desempeño laboral.

Tabla 21

Análisis de regresión de la variable Resiliencia organizacional y el Desempeño laboral

Modelo	Coeficientes ^a				
	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
	B	Error estándar	Beta	t	Sig.
1 (Constante)	11,016	2,846		3,870	0,000
Resiliencia organizacional	0,690	0,032	0,802	21,497	0,000

a. Variable dependiente: Desempeño laboral

Ecuación del modelo

$$y_0 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 \dots + \beta_n X_n$$

$$DL = 11,016 + 0,690RO$$

Donde:

DL: Desempeño Laboral

RO: Resiliencia Organizacional

Se interpreta que:

El modelo de regresión lineal múltiple representa adecuadamente la predicción del desempeño laboral dado que se obtienen valores menores al nivel de significancia, es decir la resiliencia organizacional influyen significativamente en el desempeño laboral.

Tabla 22

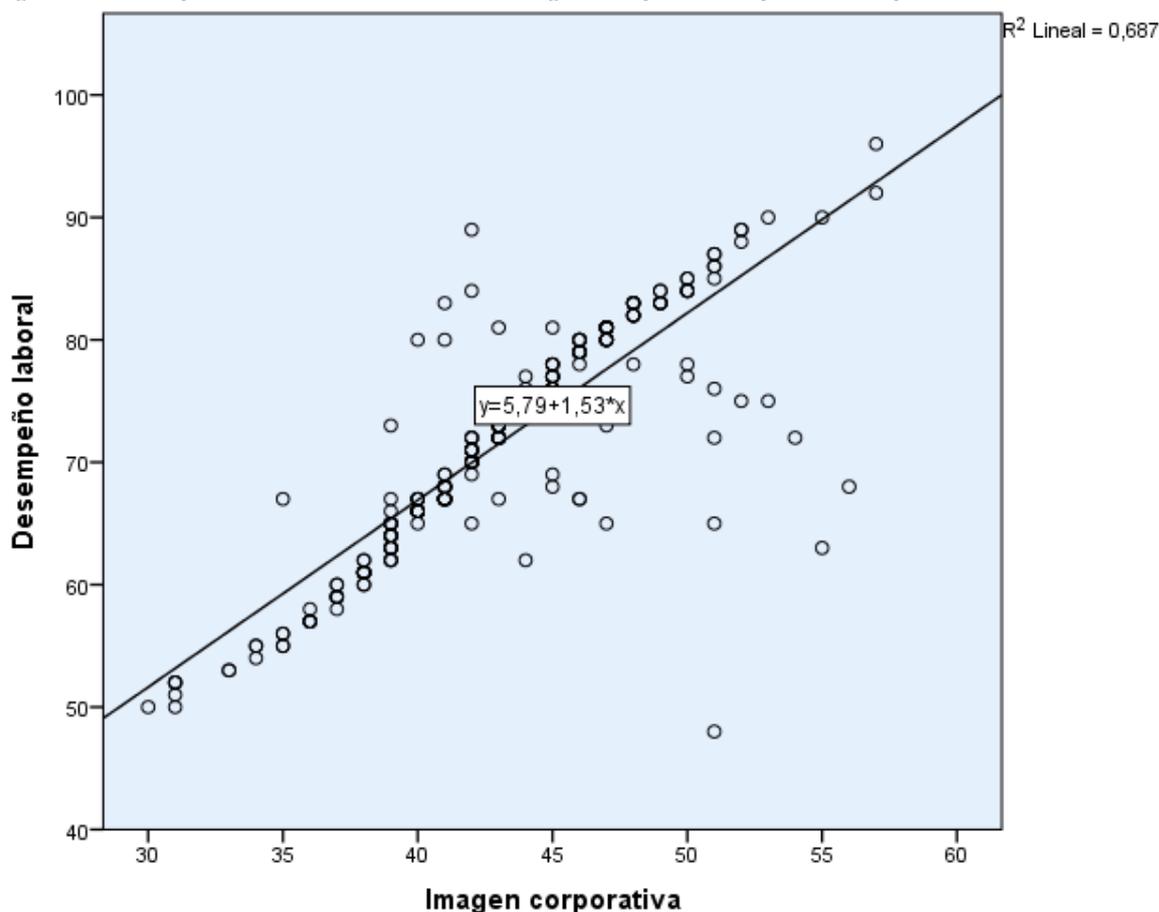
Análisis de la correlación de las variables imagen corporativo y el desempeño laboral

	Imagen corporativa	Desempeño laboral
N	258	258
Media	43,1705	71,7558
Desviación estándar	5,02310	9,25926
Error estándar de la media	0,31272	0,57646
Mínimo	30,00	48,00
Máximo	57,00	96,00

Nota: Datos obtenidos en base a la encuesta aplicada.

Figura 21

Diagrama de dispersión de las variables imagen corporativa y el desempeño laboral



Nota. Datos obtenidos en base al programa estadístico IBM SPSS.

Interpretación:

Del diagrama de dispersión se tiene que los resultados de la imagen corporativa y el desempeño laboral tienden a conglomerarse alrededor de la recta, a pesar de que existen puntos aglutinados alrededor de la recta, se muestra que existe dispersión en cuanto a los puntajes obtenidos del desempeño laboral con un error estándar de la media de 0,57646; ligeramente mayor a la imagen corporativa que posee un error estándar de la media de 0,31272.

Estos resultados hacen notorio la importancia de la imagen corporativa en el desempeño organizacional, la imagen corporativa a través de las dimensiones como los atributos y beneficios del servicio, las personas y relaciones, los valores y los programas y la creatividad corporativa; esta variable influye significativamente en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Planteamiento de hipótesis:

- Hipótesis nula (H₀):

La imagen corporativa NO se correlaciona con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

- Hipótesis alterna (H₁):

La imagen corporativa SI se correlaciona con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Prueba estadística: Correlación de Pearson**Nivel de significancia**

$$\alpha = 0,05 = 5\%$$

Imagen corporativa y el Desempeño laboral	
Valor de: $R = \frac{S_{xy}}{S_x S_y}$	Valor calculado $R = 0,829; \rho = 0,000$
Correlacionar como valor predictivo: R de Pearson	Valor calculado
Proporción de variación: $R^2 = R \cdot R$	$R^2 = 0,687=68,7\%$

Elección de la hipótesis:

Hipótesis alterna (H₁):

La imagen corporativa SI se correlaciona con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco ($0,000 < 0,05$).

Se interpreta que:

La variación de la imagen corporativa y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco es de 68,7%; esto se explicaría por la correlación entre la imagen corporativa y el desempeño laboral. Por tanto, se observa que existe una relación lineal entre la imagen corporativa y el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

La desvinculación del desempeño laboral con la imagen corporativa es del 31,3%, por lo tanto, no es posible explicar dicha variación, porque se deben a otros factores donde no interviene la relación entre la imagen corporativa y el desempeño laboral.

Tabla 23

Análisis de regresión de la variable Resiliencia organizacional y el Desempeño laboral

Modelo	Coeficientes ^a				
	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
	B	Error estándar	Beta	t	Sig.
1 (Constante)	5,795	2,801		2,069	0,040
Imagen corporativa	1,528	0,064	0,829	23,707	0,000

a. Variable dependiente: Desempeño laboral

Ecuación del modelo

$$y_0 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 \dots + \beta_n X_n$$

$$DL = 5,795 + 1,528IC$$

Donde:

DL: Desempeño Laboral

IC: Imagen Corporativa

Se interpreta que:

El modelo de regresión lineal múltiple representa adecuadamente la predicción del desempeño laboral dado que se obtienen valores menores al nivel de significancia, es decir la imagen corporativa influyen significativamente en el desempeño laboral.

Tabla 24

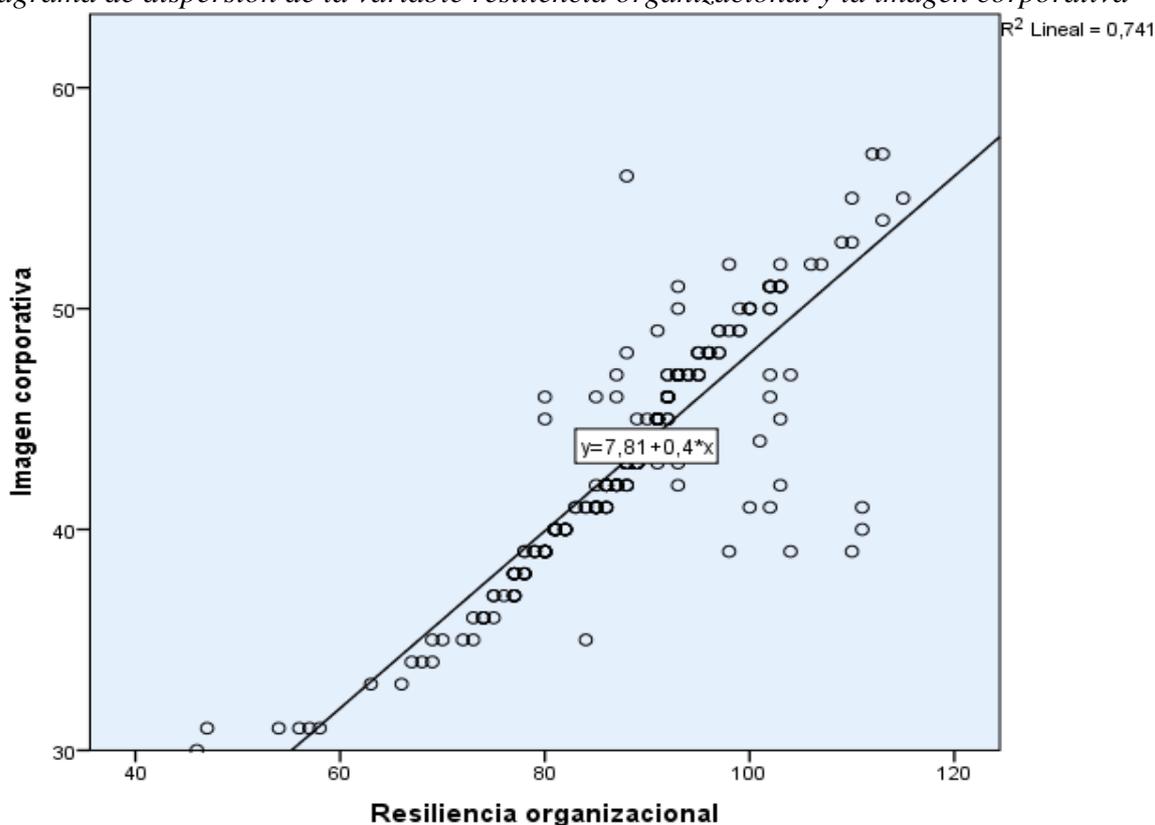
Análisis de la correlación de las variables resiliencia organizacional y la imagen corporativa

	Resiliencia organizacional	Imagen corporativa
N	258	258
Media	88,0543	43,1705
Desviación estándar	10,76802	5,02310
Error estándar de la media	0,67039	0,31272
Mínimo	46,00	30,00
Máximo	115,00	57,00

Nota. Datos obtenidos en base a la encuesta aplicada.

Figura 22

Diagrama de dispersión de la variable resiliencia organizacional y la imagen corporativa



Nota. Datos obtenidos en base al programa estadístico IBM SPSS.

Interpretación:

Del diagrama de dispersión se tiene que los resultados de la resiliencia organizacional y la imagen corporativa tienden a conglomerarse alrededor de la recta, a pesar de que existen puntos aglutinados alrededor de la recta, se muestra que existe dispersión en cuanto a los puntajes obtenidos de la residencia organizacional con un error estándar de la media de

0,67039; ligeramente mayor a la imagen corporativa que posee un error estándar de la media de 0,31272.

Estos resultados hacen notorio la importancia de la resiliencia organizacional en la imagen corporativa, la imagen corporativa a través de las dimensiones como los atributos y beneficios del servicio, las personas y relaciones, los valores y los programas y la creatividad corporativa; esta variable influye significativamente en la imagen corporativa del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Planteamiento de hipótesis:

- Hipótesis nula (H₀):

La resiliencia organizacional NO se correlaciona con la imagen corporativa del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

- Hipótesis alterna (H₁):

La resiliencia organizacional SI se correlaciona con la imagen corporativa del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Prueba estadística: Correlación de Pearson

Nivel de significancia

$$\alpha = 0,05 = 5\%$$

Resiliencia organizacional e Imagen corporativa	
Valor de: $R = \frac{S_{xy}}{S_x S_y}$	Valor calculado $R = 0,861; \rho = 0,000$
Correlacionar como valor predictivo: R de Pearson	Valor calculado
Proporción de variación: $R^2 = R \cdot R$	$R^2 = 0,741=74,1\%$

Elección de la hipótesis:

Hipótesis alterna (H₁):

La resiliencia organizacional SI se correlaciona con la imagen corporativa del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco (0,000<0,05).

Se interpreta que:

La variación de la resiliencia organizacional y la imagen corporativa y del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco es de 74,1%; esto se explicaría por la correlación entre la resiliencia organizacional y la imagen corporativa. Por tanto, se observa que existe una relación lineal entre la resiliencia organizacional y la imagen corporativa del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

La desvinculación de la imagen corporativa y la resiliencia organizacional es del 25,9%, por lo tanto, no es posible explicar dicha variación, porque se deben a otros factores donde no interviene la relación entre la resiliencia organizacional e imagen corporativa.

Tabla 25

Análisis de regresión de la variable Resiliencia organizacional y la Imagen corporativa

Coefficientes^a					
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
	B	Error estándar	Beta	t	Sig.
1 (Constante)	7,813	1,316		5,936	0,000
Resiliencia organizacional	0,402	0,015	0,861	27,060	0,000

a. Variable dependiente: Imagen corporativa

Ecuación del modelo

$$y_0 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 \dots + \beta_n X_n$$

$$IC = 7,813 + 0,4024RO$$

Donde:

IC: Imagen Corporativa

RO: Resiliencia Organizacional

Se interpreta que:

El modelo de regresión lineal múltiple representa adecuadamente la predicción de la imagen corporativa dado que se obtienen valores menores al nivel de significancia, es decir la resiliencia organizacional influye significativamente en la imagen corporativa.

Tabla 26

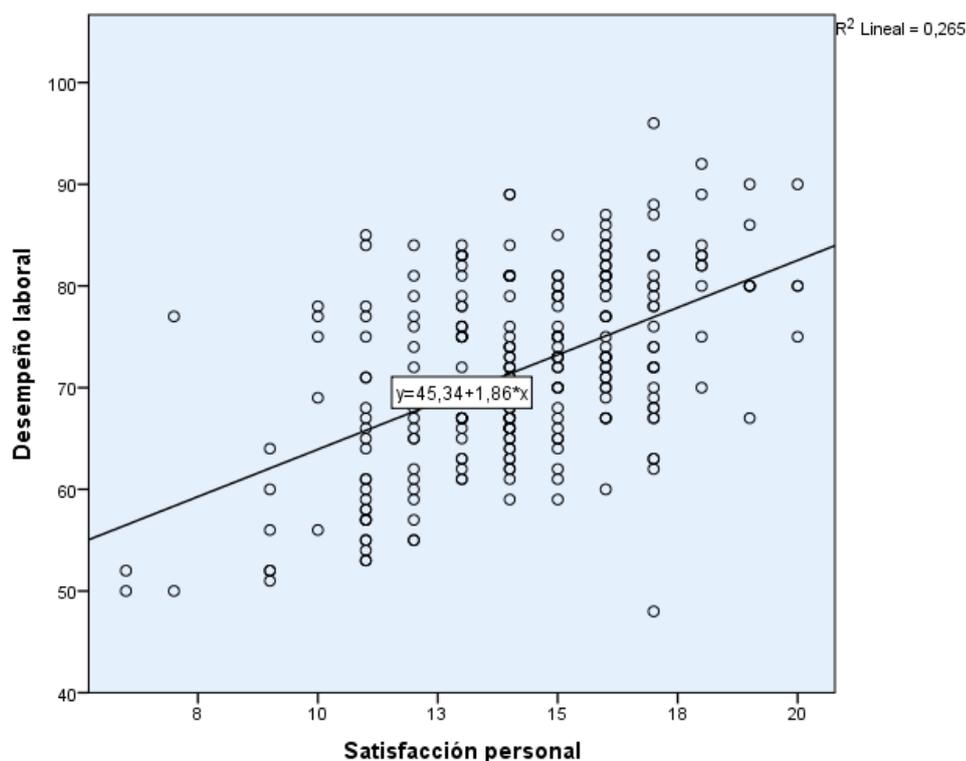
Análisis de la correlación entre las dimensiones de resiliencia organizacional y la variable desempeño laboral

	Adaptabilidad	Cohesión	Diversidad	Eficiencia	Desempeño laboral
N	258	258	258	258	258
Media	14,2093	14,3333	10,7597	22,9419	71,7558
Desviación estándar	2,56184	2,67525	2,19045	5,00588	9,25926
Error estándar de la media	0,15949	0,16655	0,13637	0,31165	0,57646
Mínimo	6,00	6,00	4,00	11,00	48,00
Máximo	20,00	20,00	15,00	35,00	96,00

Nota. Datos obtenidos en base a la encuesta aplicada.

Figura 23

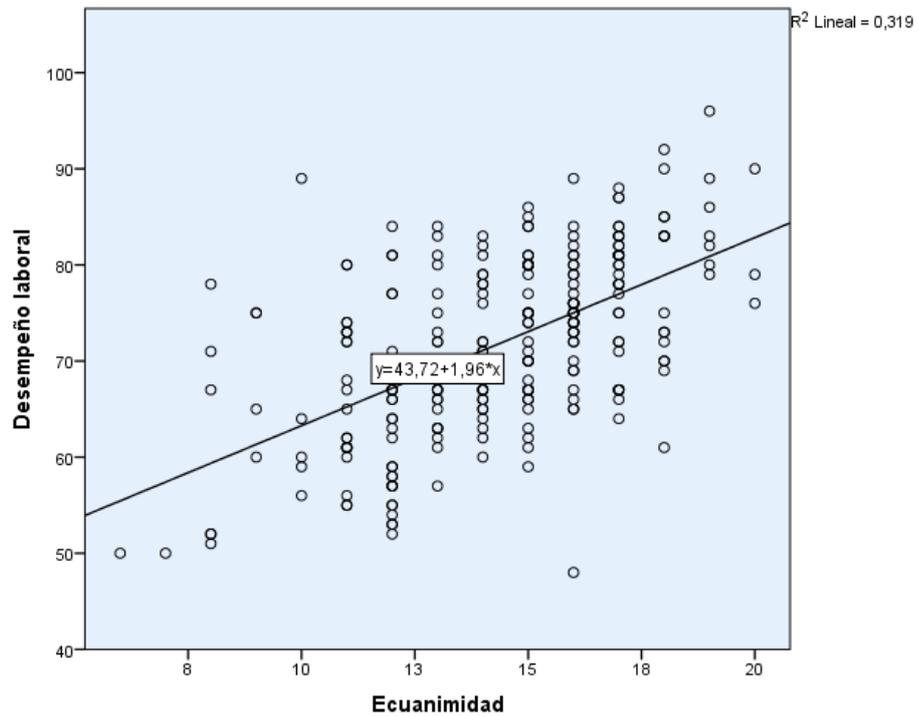
Diagrama de dispersión de la dimensión satisfacción personal y la variable desempeño laboral



Nota: Datos obtenidos en base al programa estadístico IBM SPSS.

Figura 24

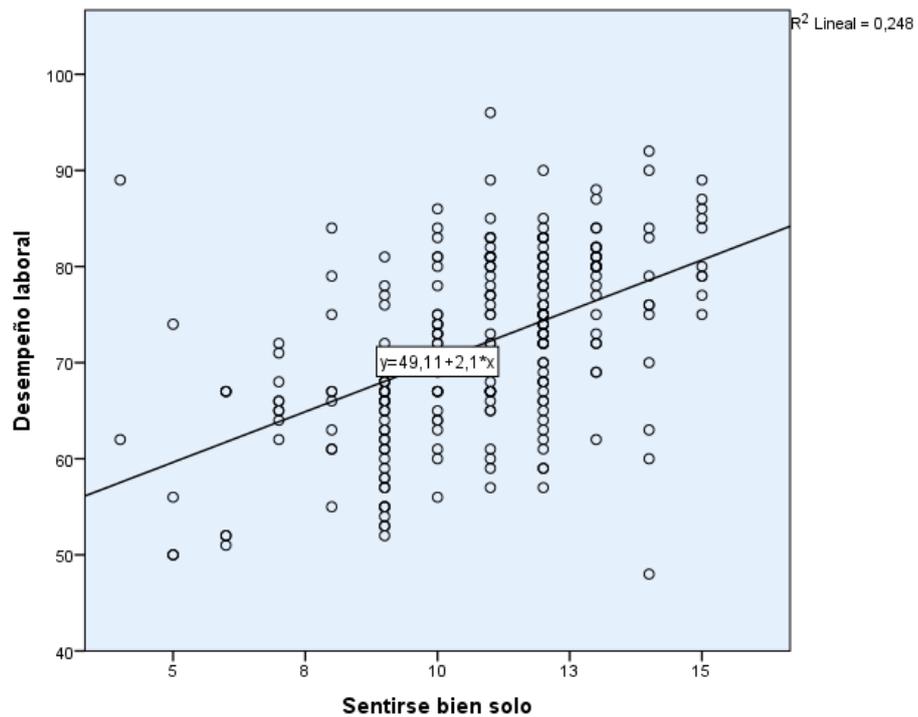
Diagrama de dispersión de la dimensión ecuanimidad y la variable desempeño laboral



Nota. Datos obtenidos en base al programa estadístico IBM SPSS.

Figura 25

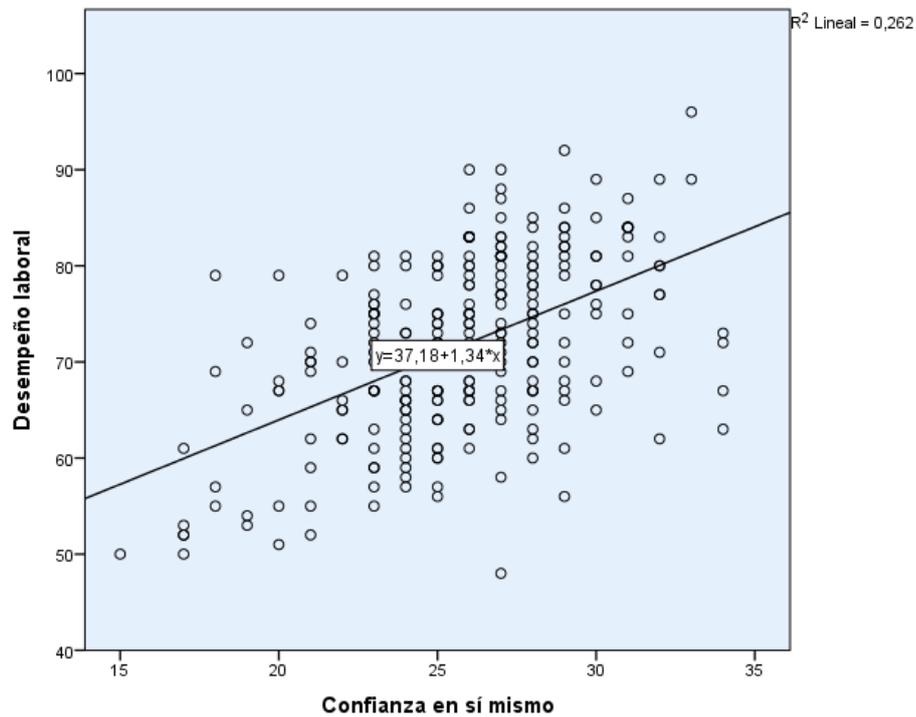
Diagrama de dispersión de la dimensión sentirse bien solo y la variable desempeño laboral



Nota. Datos obtenidos en base al programa estadístico IBM SPSS.

Figura 26

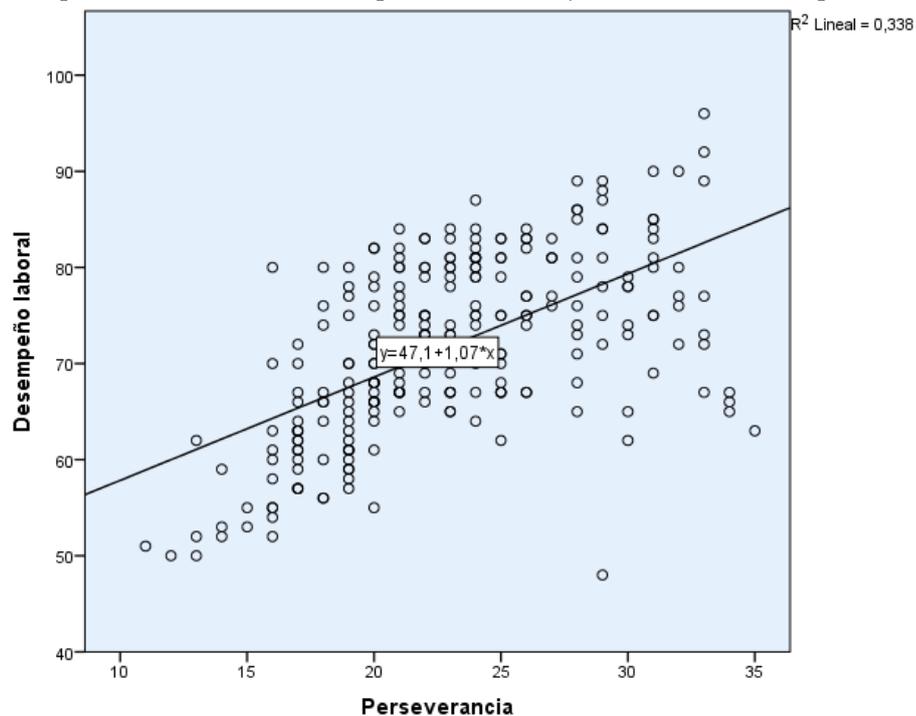
Diagrama de dispersión de la dimensión confianza en sí mismo y la variable desempeño laboral



Nota. Datos obtenidos en base al programa estadístico IBM SPSS.

Figura 27

Diagrama de dispersión de la dimensión perseverancia y la variable desempeño laboral



Nota. Datos obtenidos en base al programa estadístico IBM SPSS.

Interpretación:

Del diagrama de dispersión se tiene que los resultados de las dimensiones resiliencia organizacional tiende a conglomerarse alrededor de la recta de ajuste, de igual manera el desempeño laboral, a pesar de que existen puntos aglutinados alrededor de la recta, se muestra que existe dispersión en cuanto a los puntajes obtenidos de las dimensiones de resiliencia organizacional y el desempeño laboral.

Planteamiento de hipótesis:

- Hipótesis nula (H₀):

La satisfacción personal, la ecuanimidad, el sentirse bien solo, la confianza en sí mismo y la perseverancia NO se correlaciona con el desempeño organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Hipótesis alterna (H₁):

La satisfacción personal, la ecuanimidad, el sentirse bien solo, la confianza en sí mismo y la perseverancia SI se correlaciona con el desempeño organizacional del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Prueba estadística: Correlación de Pearson**Nivel de significancia**

$$\alpha = 0,05 = 5\%$$

Satisfacción personal y el Desempeño laboral	
Valor de: $R = \frac{S_{xy}}{S_x S_y}$	Valor calculado $R = 0,514; \rho = 0,000$
Correlacionar como valor predictivo: R de Pearson	Valor calculado
Proporción de variación: $R^2 = R \cdot R$	$R^2 = 0,264=26,4\%$
Ecuanimidad y el Desempeño laboral	
Valor de: $R = \frac{S_{xy}}{S_x S_y}$	Valor calculado $R = 0,565; \rho = 0,000$
Correlacionar como valor predictivo: R de Pearson	Valor calculado
Proporción de variación: $R^2 = R \cdot R$	$R^2 = 0,319=31,9\%$
Sentirse bien solo y el Desempeño laboral	
	Valor calculado

Valor de: $R = \frac{S_{xy}}{S_x S_y}$	$R = 0,498; \rho = 0,000$
Correlacionar como valor predictivo: R de Pearson	Valor calculado
Proporción de variación: $R^2 = R \cdot R$	$R^2 = 0,248=24,8\%$
Confianza en sí mismo y el Desempeño laboral	
Valor de: $R = \frac{S_{xy}}{S_x S_y}$	Valor calculado
	$R = 0,512; \rho = 0,000$
Correlacionar como valor predictivo: R de Pearson	Valor calculado
Proporción de variación: $R^2 = R \cdot R$	$R^2 = 0,262=26,2\%$
Perseverancia y el Desempeño laboral	
Valor de: $R = \frac{S_{xy}}{S_x S_y}$	Valor calculado
	$R = 0,581; \rho = 0,000$
Correlacionar como valor predictivo: R de Pearson	Valor calculado
Proporción de variación: $R^2 = R \cdot R$	$R^2 = 0,338=33,8\%$

Elección de la hipótesis:

Hipótesis alterna (H1):

La satisfacción personal, la ecuanimidad, el sentirse bien solo, la confianza en SI mismo y la perseverancia SI se correlaciona con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco ($0,000 < 0,05$).

Se interpreta que:

La variación de la adaptabilidad al cambio, la cohesión, diversidad y eficiencia de la universidad que influyen en el personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco es de 26,4%; 31,9%; 24,8%; 26,2% y 33,8% respectivamente, por lo tanto, se observa que existe una relación lineal entre las dimensiones de la resiliencia organizacional con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

La desvinculación del desempeño laboral con la adaptabilidad, cohesión, diversidad y eficiencia del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del

Cusco es de 73,6%; 68,1%; 75,2%; 73,8% y 66,2% respectivamente, por lo tanto, no es posible explicar dicha variación, porque se deben a otros factores donde no interviene la relación entre el desempeño laboral y las dimensiones de la resiliencia organizacional.

Tabla 27

Análisis de regresión de las dimensiones de resiliencia organizacional y la variable desempeño laboral

Modelo	Coeficientes ^a				
	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
	B	Error estándar	Beta	t	Sig.
1 (Constante)	9,521	3,080		3,091	0,002
Adaptabilidad	0,814	0,152	0,225	5,370	0,000
Cohesión	0,922	0,153	0,266	6,016	0,000
Diversidad	0,785	0,177	0,186	4,439	0,000
Eficiencia	0,546	0,080	0,295	6,862	0,000

a. Variable dependiente: Desempeño laboral

Ecuación del modelo

$$y_0 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 \dots + \beta_n X_n$$

$$DL = 9,521 + 0,814SP + 0,922E + 0,785SBS + 0,639CM + 0,546P$$

Donde:

DL: Desempeño laboral

SP: Satisfacción personal

E: Ecuanimidad

SS: Sentirse bien dolo

CM: Confianza en sí mismo

P: Perseverancia

Se interpreta que:

El modelo de regresión lineal múltiple representa adecuadamente la predicción del desempeño laboral dado que se obtienen valores menores al nivel de significancia, es decir las dimensiones de la resiliencia organizacional influyen significativamente en el desempeño laboral.

Tabla 28

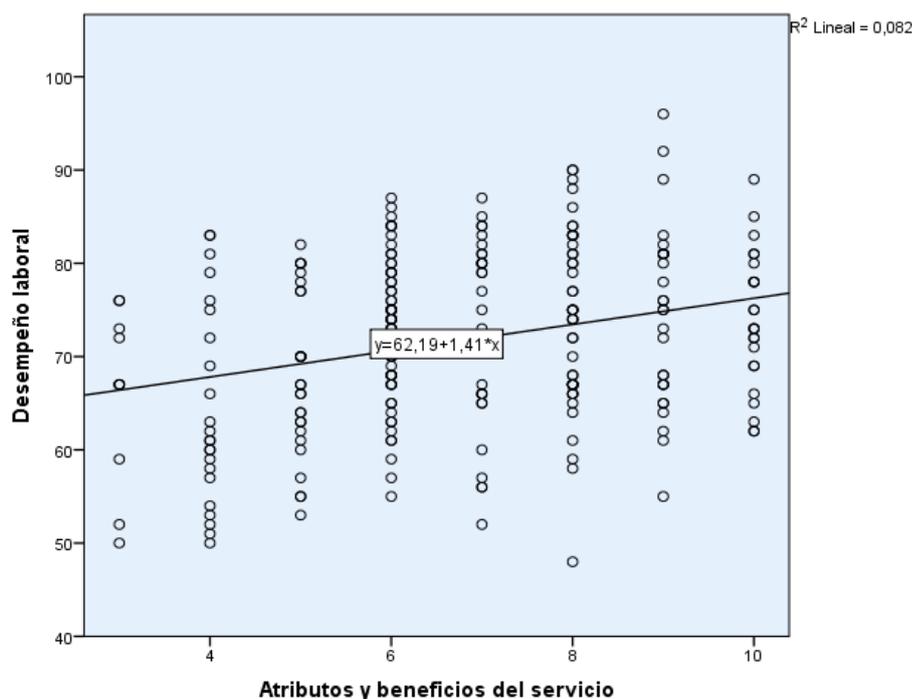
Análisis de la correlación entre las dimensiones de imagen corporativa y la variable desempeño laboral

	Comportamiento corporativo	Identidad institucional	Personalidad corporativa	Creatividad corporativa	Desempeño laboral
N	258	258	258	258	258
Media	6,8023	7,5543	7,4341	21,3798	71,7558
Desviación estándar	1,88267	1,58757	1,55993	3,92477	9,25926
Error estándar de la media	0,11721	0,09884	0,09712	0,24435	0,57646
Mínimo	3,00	3,00	3,00	13,00	48,00
Máximo	10,00	10,00	10,00	30,00	96,00

Nota: Datos obtenidos en base a la encuesta aplicada.

Figura 28

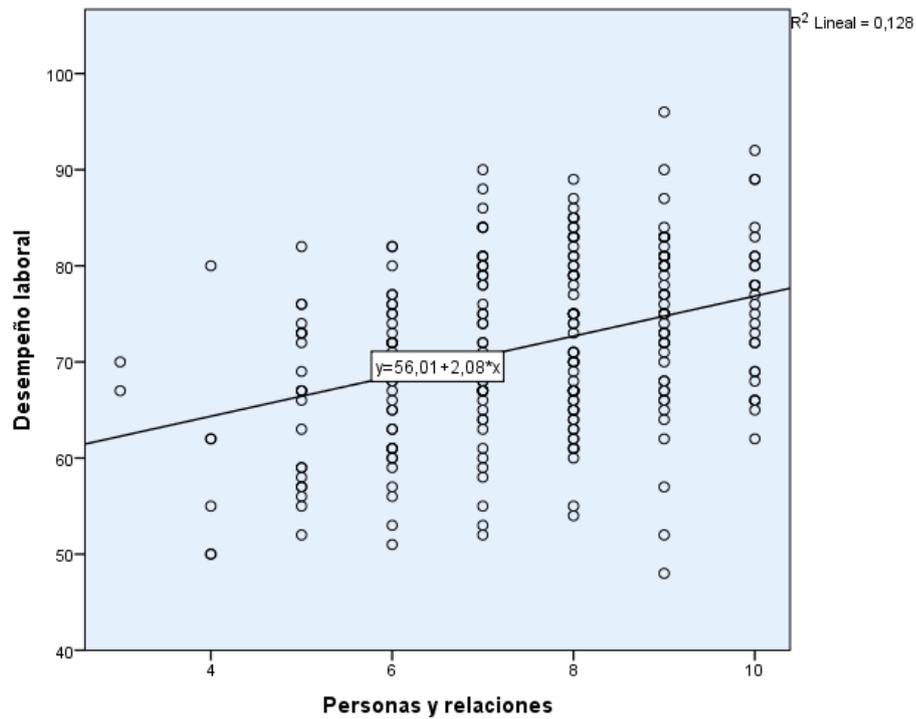
Diagrama de dispersión de la dimensión atributos y beneficios del servicio y la variable desempeño laboral



Nota. Datos obtenidos en base al programa estadístico IBM SPSS.

Figura 29

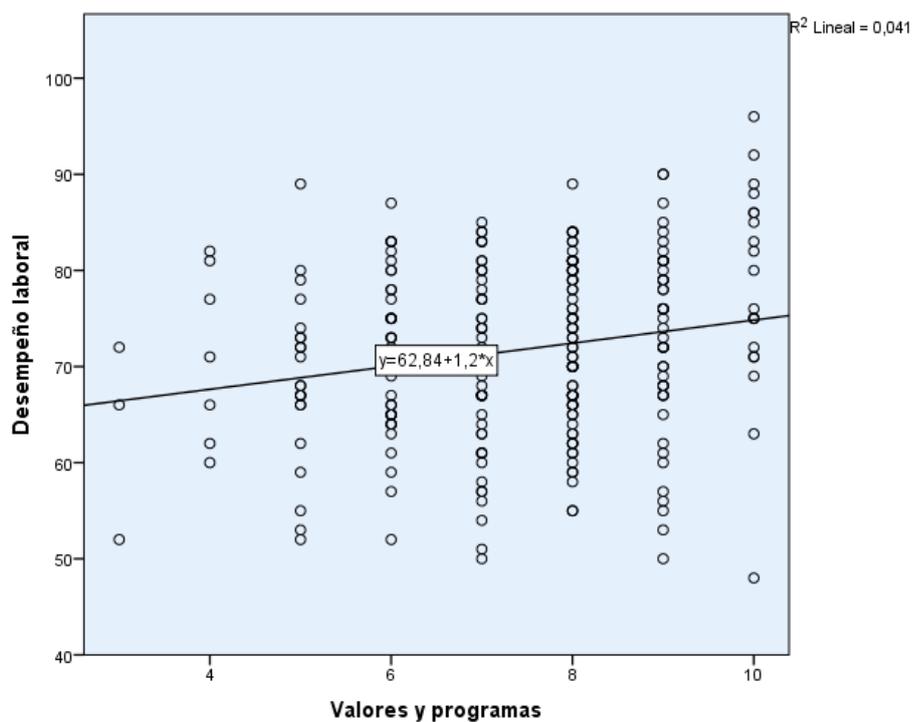
Diagrama de dispersión de la dimensión personas y relaciones y la variable desempeño laboral



Nota. Datos obtenidos en base al programa estadístico IBM SPSS.

Figura 30

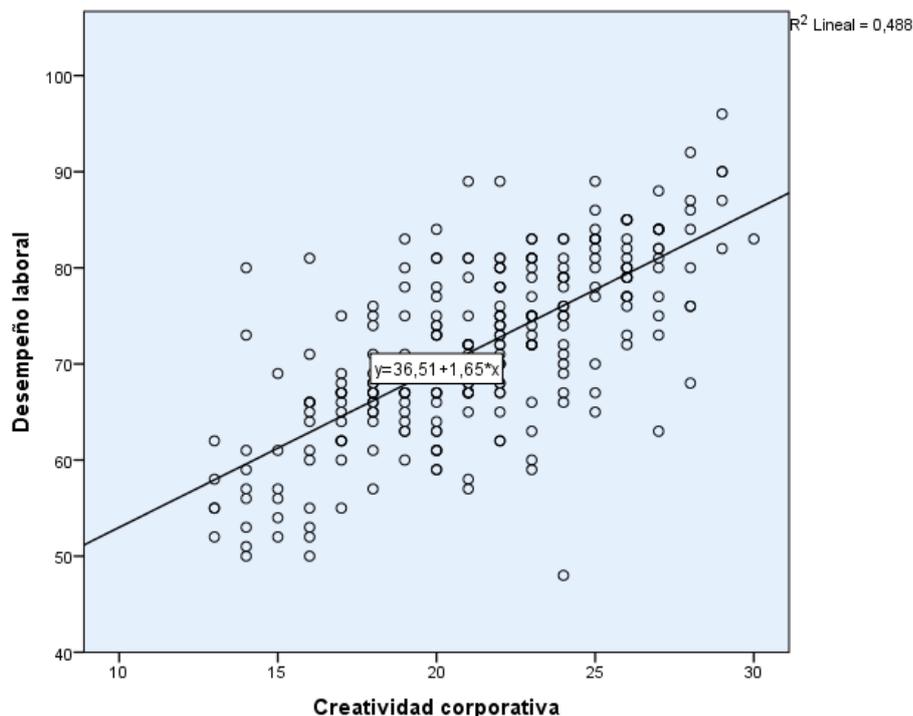
Diagrama de dispersión de la dimensión valores y programas y la variable desempeño laboral



Nota. Datos obtenidos en base al programa estadístico IBM SPSS.

Figura 31

Diagrama de dispersión de la dimensión creatividad corporativa y la variable desempeño laboral



Nota. Datos obtenidos en base al programa estadístico IBM SPSS.

Interpretación:

Del diagrama de dispersión se tiene que los resultados de la dimensión imagen corporativa tiende a conglomerarse alrededor de la recta de ajuste, de igual manera el desempeño laboral, a pesar de que existen puntos aglutinados alrededor de la recta, se muestra que existe dispersión en cuanto a los puntajes obtenidos de las dimensiones de la imagen corporativa y el desempeño laboral.

Planteamiento de hipótesis:

- Hipótesis nula (H_0):

Los atributos y beneficios del servicio, las personas y relaciones, los valores y programas y la creatividad corporativa NO se correlaciona con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Hipótesis alterna (H_1):

Los atributos y beneficios del servicio, las personas y relaciones, los valores y programas y la creatividad corporativa SI se correlaciona con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Prueba estadística: Correlación de Pearson

Nivel de significancia

$$\alpha = 0,05 = 5\%$$

Atributos y beneficios del servicio y el Desempeño laboral	
Valor de: $R = \frac{S_{xy}}{S_x S_y}$	Valor calculado $R = 0,286; \rho = 0,000$
Correlacionar como valor predictivo: R de Pearson	Valor calculado
Proporción de variación: $R^2 = R \cdot R$	$R^2 = 0,082=8,2\%$
Personas y relaciones y el Desempeño laboral	
Valor de: $R = \frac{S_{xy}}{S_x S_y}$	Valor calculado $R = 0,357; \rho = 0,000$
Correlacionar como valor predictivo: R de Pearson	Valor calculado
Proporción de variación: $R^2 = R \cdot R$	$R^2 = 0,127=12,7\%$
Valores y programas y el Desempeño laboral	
Valor de: $R = \frac{S_{xy}}{S_x S_y}$	Valor calculado $R = 0,202; \rho = 0,001$
Correlacionar como valor predictivo: R de Pearson	Valor calculado
Proporción de variación: $R^2 = R \cdot R$	$R^2 = 0,041=4,1\%$
Creatividad corporativa y el Desempeño laboral	
Valor de: $R = \frac{S_{xy}}{S_x S_y}$	Valor calculado $R = 0,699; \rho = 0,000$
Correlacionar como valor predictivo: R de Pearson	Valor calculado
Proporción de variación: $R^2 = R \cdot R$	$R^2 = 0,489=48,9\%$

Elección de la hipótesis:

Hipótesis alterna (H1):

Los atributos y beneficios del servicio, las personas y relaciones, los valores y programas y la creatividad corporativa SI se correlaciona con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco ($0,000 < 0,05$).

Se interpreta que:

La variación del comportamiento corporativo, identidad institucional, responsabilidad y la creatividad corporativa del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco es de 8,2%; 12,7%; 4,1% y 48,9% respectivamente, por lo tanto, se observa que existe una relación lineal entre las dimensiones de la imagen corporativa con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

La desvinculación del desempeño laboral del comportamiento corporativo, identidad institucional, responsabilidad y la creatividad corporativa del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco es de 91,8%; 87,3%; 95,9% y 51,1% respectivamente, por lo tanto, no es posible explicar dicha variación, porque se deben a otros factores donde no interviene la relación entre el desempeño laboral y las dimensiones de la imagen corporativa.

Tabla 29

Análisis de regresión de las dimensiones de la imagen corporativa y la variable desempeño laboral

Modelo	Coeficientes ^a				
	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		Sig.
	B	Error estándar	Beta	t	
1 (Constante)	8,116	2,905		2,794	0,006
Atributos y beneficios del servicio	1,374	0,185	0,279	7,421	0,000
Personas y relaciones	1,592	0,223	0,273	7,143	0,000
Valores y programas	0,886	0,212	0,149	4,175	0,000
Creatividad corporativa	1,669	0,083	0,707	20,034	0,000

a. Variable dependiente: Desempeño laboral

Ecuación del modelo

$$y_0 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 \dots + \beta_n X_n$$

$$DL = 8,116 + 1,1374AB + 1,592PR + 0,886VP + 1,669CC$$

Donde:

DL: Desempeño laboral

AB: Atributos y beneficios

PR: Personas y relaciones

VP: Valores y programas

CC: Creatividad corporativa

Se interpreta que:

El modelo de regresión lineal múltiple representa adecuadamente la predicción del desempeño laboral dado que se obtienen valores menores al nivel de significancia, es decir las dimensiones de la imagen corporativa influyen significativamente en el desempeño laboral.

Tabla 30

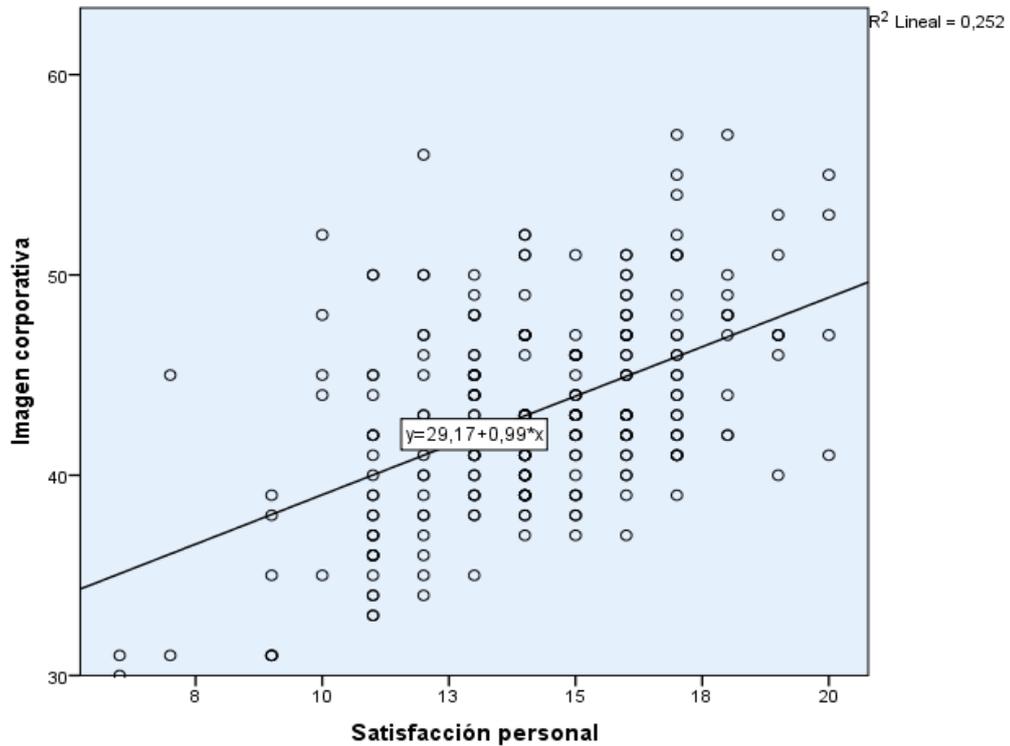
Análisis de la correlación entre las dimensiones de la resiliencia organizacional y la variable imagen corporativa

	Satisfacción personal	Ecuanimidad	Sentirse bien solo	Confianza en sí mismo	Perseverancia	Imagen corporativa
N	258	258	258	258	258	258
Media	14,2093	14,3333	10,7597	25,8101	22,9419	43,1705
Desviación estándar	2,56184	2,67525	2,19045	3,53619	5,00588	5,02310
Error estándar de la media	0,15949	0,16655	0,13637	0,22015	0,31165	0,31272
Mínimo	6,00	6,00	4,00	15,00	11,00	30,00
Máximo	20,00	20,00	15,00	34,00	35,00	57,00

Nota. Datos obtenidos en base a la encuesta aplicada.

Figura 32

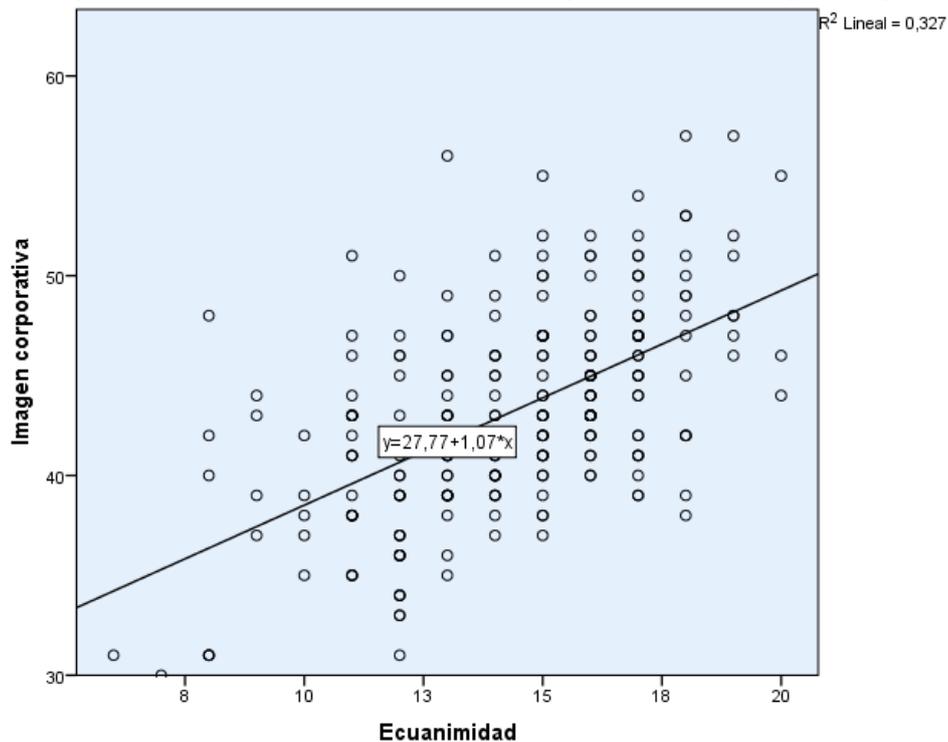
Diagrama de dispersión de la dimensión satisfacción personal y la variable imagen corporativa



Nota. Datos obtenidos en base al programa estadístico IBM SPSS.

Figura 33

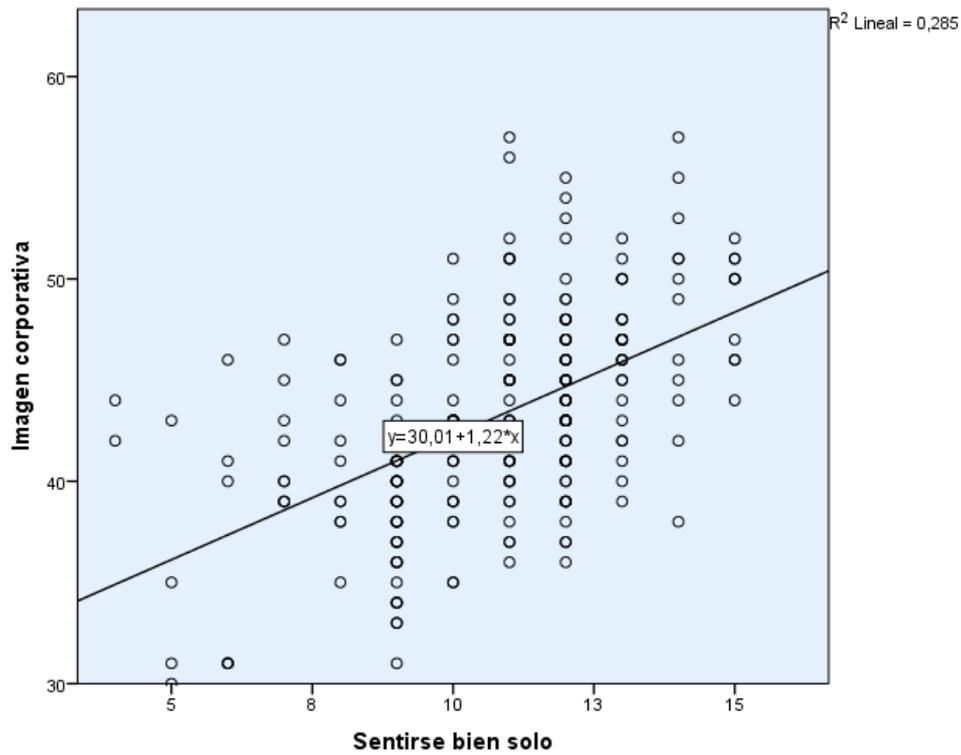
Diagrama de dispersión de la dimensión ecuanimidad y la variable imagen corporativa



Nota. Datos obtenidos en base al programa estadístico IBM SPSS.

Figura 34

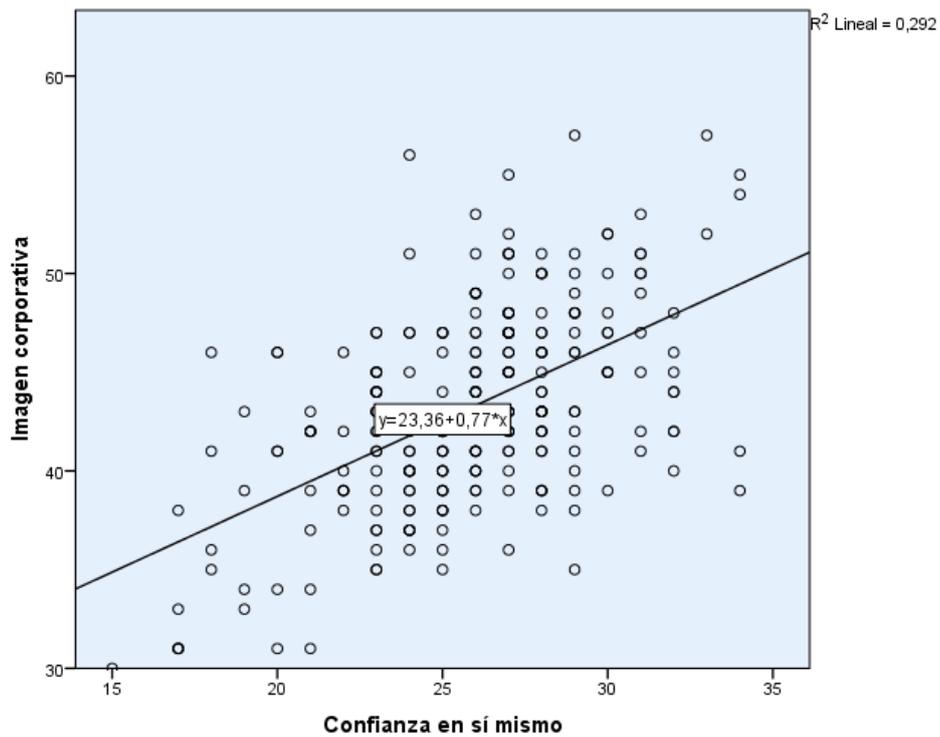
Diagrama de dispersión de la dimensión sentirse bien solo y la variable imagen corporativa



Nota. Datos obtenidos en base al programa estadístico IBM SPSS.

Figura 35

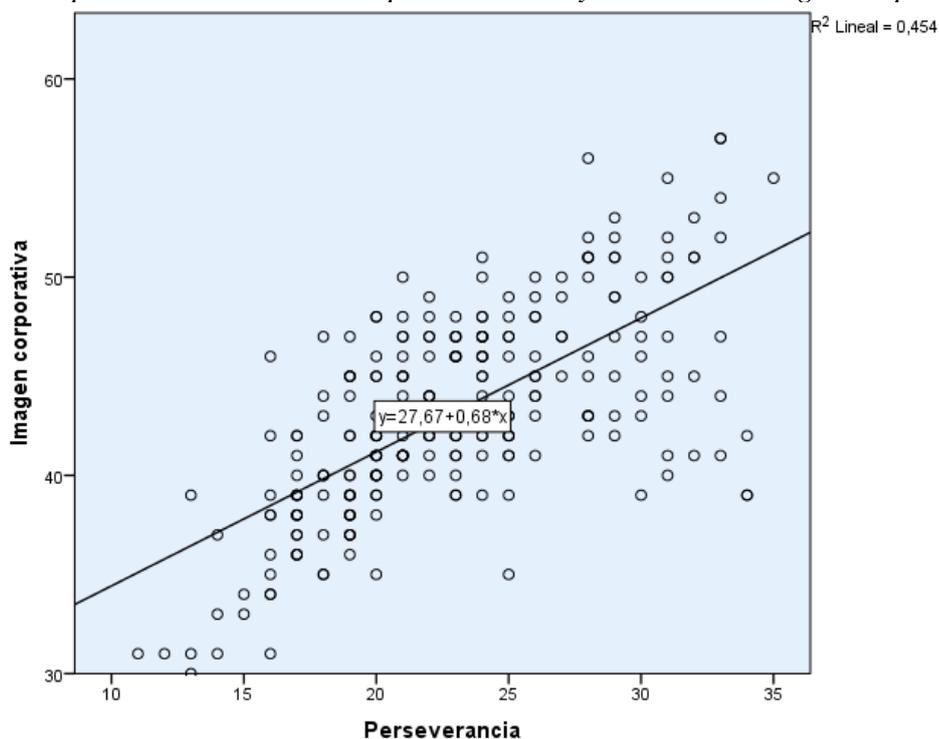
Diagrama de dispersión de la dimensión confianza en sí mismo y la variable imagen corporativa



Nota. Datos obtenidos en base al programa estadístico IBM SPSS.

Figura 36

Diagrama de dispersión de la dimensión perseverancia y la variable imagen corporativa



Nota. Datos obtenidos en base al programa estadístico IBM SPSS.

Interpretación:

Del diagrama de dispersión se tiene que los resultados de las dimensiones resiliencia organizacional tiende a conglomerarse alrededor de la recta de ajuste, de igual manera la imagen corporativa, a pesar de que existen puntos aglutinados alrededor de la recta, se muestra que existe dispersión en cuanto a los puntajes obtenidos de las dimensiones de resiliencia organizacional y la imagen corporativa.

Planteamiento de hipótesis:

- Hipótesis nula (H_0):

La satisfacción personal, la ecuanimidad, el sentirse bien solo, la confianza en sí mismo y la perseverancia NO se correlaciona con la imagen corporativa del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Hipótesis alterna (H_1):

La satisfacción personal, la ecuanimidad, el sentirse bien solo, la confianza en sí mismo y la perseverancia SI se correlaciona con la imagen corporativa del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco

Prueba estadística: Correlación de Pearson**Nivel de significancia**

$$\alpha = 0,05 = 5\%$$

Satisfacción personal y el Desempeño laboral	
Valor de: $R = \frac{S_{xy}}{S_x S_y}$	Valor calculado $R = 0,502; \rho = 0,000$
Correlacionar como valor predictivo: R de Pearson	Valor calculado
Proporción de variación: $R^2 = R \cdot R$	$R^2 = 0,252=25,2\%$
Ecuanimidad y el Desempeño laboral	
Valor de: $R = \frac{S_{xy}}{S_x S_y}$	Valor calculado $R = 0,572; \rho = 0,000$
Correlacionar como valor predictivo: R de Pearson	Valor calculado
Proporción de variación: $R^2 = R \cdot R$	$R^2 = 0,327=32,7\%$
Sentirse bien solo y el Desempeño laboral	
Valor de: $R = \frac{S_{xy}}{S_x S_y}$	Valor calculado $R = 0,533; \rho = 0,000$
Correlacionar como valor predictivo: R de Pearson	Valor calculado
Proporción de variación: $R^2 = R \cdot R$	$R^2 = 0,284=28,4\%$
Confianza en sí mismo y el Desempeño laboral	
Valor de: $R = \frac{S_{xy}}{S_x S_y}$	Valor calculado $R = 0,540; \rho = 0,000$
Correlacionar como valor predictivo: R de Pearson	Valor calculado
Proporción de variación: $R^2 = R \cdot R$	$R^2 = 0,292=29,2\%$
Perseverancia y el Desempeño laboral	
Valor de: $R = \frac{S_{xy}}{S_x S_y}$	Valor calculado $R = 0,674; \rho = 0,000$
Correlacionar como valor predictivo: R de Pearson	Valor calculado
Proporción de variación: $R^2 = R \cdot R$	$R^2 = 0,454=45,4\%$

Elección de la hipótesis:

Hipótesis alterna (H1):

La satisfacción personal, la ecuanimidad, el sentirse bien solo, la confianza en sí mismo y la perseverancia SI se correlaciona con la imagen corporativa del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco ($0,000 < 0,05$).

Se interpreta que:

La variación de la satisfacción personal, la ecuanimidad, el sentirse bien solo, la confianza en sí mismo y la perseverancia del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco es de 25,2%; 32,7%; 28,4%; 29,2% y 45,4% respectivamente, por lo tanto, se observa que existe una relación lineal entre las dimensiones de la resiliencia organizacional con la imagen corporativa del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. La desvinculación de la imagen corporativa con la satisfacción personal, la ecuanimidad, el sentirse bien solo, la confianza en sí mismo y la perseverancia del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco es de 74,8%; 67,3%; 71,6%; 70,8% y 54,6% respectivamente, por lo tanto, no es posible explicar dicha variación, porque se deben a otros factores donde no interviene la relación entre la imagen corporativa y la resiliencia organizacional.

Tabla 31

Análisis de regresión de las dimensiones de la Resiliencia organizacional y la Imagen corporativa

Modelo	Coeficientes ^a				
	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
	B	Error estándar	Beta	t	Sig.
1 (Constante)	8,232	1,434		5,739	0,000
Satisfacción personal	0,381	0,071	0,194	5,392	0,000
Ecuanimidad	0,462	0,071	0,246	6,477	0,000
Sentirse bien solo	0,492	0,082	0,215	5,975	0,000
Confianza en sí mismo	0,326	0,051	0,230	6,350	0,000
Perseverancia	0,400	0,037	0,399	10,806	0,000

a. Variable dependiente: Imagen corporativa

Ecuación del modelo

$$y_0 = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 \dots + \beta_n X_n$$

$$\mathbf{IC = 8,232 + 0,381SP + 0,462E + 0,492SS + 0,326CM + 0,400E}$$

Donde:

IC: Imagen corporativa

SP: Satisfacción personal

E: Ecuanimidad

SS: Sentirse bien solo

CM: Confianza en sí mismo

P: Perseverancia

Se interpreta que:

El modelo de regresión lineal múltiple representa adecuadamente la predicción de la imagen corporativa dado que se obtienen valores menores al nivel de significancia, es decir las dimensiones de la resiliencia organizacional influyen significativamente en la imagen corporativa.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Entre los principales hallazgos del estudio se tiene que la resiliencia organizacional y la imagen corporativa son variables que presentan una desviación estándar $DE_{RO} = 10,8$ y $DE_{IC} = 5,0$ lo cual describe que existe una diferencia considerable de 5 unidades entre ambas variables, demostrando que las respuestas de los trabajadores administrativos, tienen discrepancias la forma en cuanto a la forma como es la capacidad de respuesta de la universidad con respecto a las exigencias, problemas y cambios que devienen de diferentes procesos de la reforma universitaria dada por la Ley 30220, asimismo la necesidad del cumplimiento de condiciones de calidad, el aseguramiento de las mismas y entre otros aspectos académicos que demuestren su reconocimiento nacional e internacional de la calidad educativa universitaria, asociado con el mercado laboral, lo cual a percepción de los trabajadores administrativos muestra diversidad de respuestas, observándose que existe un 36% indecisos y un 57% de acuerdo y solamente el 4,3% está totalmente de acuerdo que existe un óptimo desarrollo de la resiliencia organizacional por parte de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, lo cual ocurre de diferente manera en el caso de la imagen corporativa observándose mayor consistencia dado por que el 55% de los trabajadores administrativos indica estar de acuerdo con una adecuada imagen corporativa y 8,1% están totalmente de acuerdo. El comportamiento de ambas variables ligeramente diferentes en sus porcentajes pero mayormente diferentes dados por la desviación estándar, esto implica que el desempeño laboral del personal administrativo, este de acuerdo a la capacidad de respuesta a los problemas, amenazas y cambios así como también el resultado de las experiencias entre las personas usuarias y la universidad, marcan un el personal administrativo una fuerza de integración, motivación y la alta productividad laboral requerida en el ámbito académico y administrativo el cual debe converger en un óptimo desempeño laboral del personal administrativo.

El estudio realizó un análisis de la percepción de la resiliencia organizacional, la imagen corporativa, recayendo un principal interés en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, en tal circunstancia se ha considerado los alcances de Rensis Likert (1969), respecto al sistema de administración que el mismo propone, en el cual la organización para alcanzar una alta productividad es necesario la apropiada dirección o supervisión centrada en el trabajador, teniéndose en cuenta que si los resultados con difíciles la presión ejercida en el personal debe ser menor, por otra parte, la supervisión debe ser mayormente amigable, de manera que la unidad de control de la universidad debe indicar con claridad cuáles son los objetivos y la libertad para la realización de las tareas, asimismo los errores deben ser medios para aprender y educar y no para castigar.

El fundamento teórico de Rensis Likert, como se ha mencionado en el párrafo anterior, responde directamente a generar un aumento de la productividad laboral del trabajador, involucrando un ponderable desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco. Desde una versión estadounidense impulsada y fundamentada por Likert, para alcanzar la alta productividad del trabajador, se debe tener en cuenta desde la decisión gerencial, que en el caso del estudio hace referencia a la Asamblea y Consejo Universitario, donde la filosofía corporativa debe crea un clan industrial, es decir, una cultura y clima organizacional, direccionado al óptimo desarrollo organizacional, donde se otorgue incentivos a los trabajadores, pero de acuerdo al tiempo que llevan laborando, la jerarquía de sus responsabilidades y entre otros aspectos, donde se debe promover la intimidad, participación, cooperación y proximidad o relaciones interpersonales entre grupos de trabajo centrado a genera confianza, aspecto que deben converger en la satisfacción de los trabajadores y con un sentido de autonomía, pero no perdiendo de vista sus desempeño de acuerdo a las funciones asignadas.

Likert (1968), menciona que los estilos de supervisión deben responder al sistema administración dado por el autoritario coercitivo, autoritario benevolente, consultivo y el participativo, de una revisión exhaustiva a estos cuatro estilos de supervisión y la incidencia que tienen con los hallazgos del estudio, se ha establecido que la resiliencia organizacional y la imagen corporativa, se fundamentan en el sistema autoritario coercitivo y benevolente, en muy pocos casos se observa el consultivo y participativo, este último no es adecuadamente utilizado, pues desde la experiencia del investigador como ex autoridad universitaria, se ha brindado la posibilidad de mejorar la comunicación organizacional, donde se promueva la comunicación ascendente y horizontal, promoviendo el trabajo en equipo con el fin de favorecer la buena productividad, que pocas veces es posible porque muchas de las actividades administrativas y académicas fueron sujetas a las disposiciones del gobierno central, muchas veces poco ajustado a las necesidades de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Estos resultados guardan relación con lo que sostiene Meneghel et al. (2013) no obstante, ya se han realizado algunos esfuerzos en la investigación sobre resiliencia en la psicología del trabajo y de las organizaciones, desde el desarrollo del concepto hasta ahora nuevos modelos conceptuales e investigaciones siguen animando este campo. Como resultado de esta revisión, queremos resaltar que la resiliencia en contexto laboral es un concepto complejo sobre el cual, sobre todo en épocas de crisis como la actual, se reflexiona y debate mucho, sin embargo, quedan todavía muchos aspectos para estudiar. A lo cual en el estudio se demuestra, la importancia de la resiliencia organizacional como fuente de soporte para que, las organizaciones estén en la capacidad de responder a los desafíos de la sociedad del conocimiento.

Rivera y Cabra (2016) menciona que, la literatura especializada en dirección de empresas sostiene que la identidad corporativa se constituye en un elemento generador de

posicionamiento de las organizaciones. Son casi cuarenta años de exploración del tema para los sectores manufactureros y de servicios, y todavía se utilizan de manera indiscriminada como términos similares identidad corporativa, imagen corporativa o simbologías, las cuales son parte de la identidad, pero no la define en su conjunto. No solamente las organizaciones, caso las universidades de gestión pública deben, estar debidamente preparadas para enfrentar las exigencias del Siglo XXI.

VI. CONCLUSIONES

Primera:

Los hallazgos del estudio evidencian que la resiliencia organizacional y la imagen corporativa influyen significativamente en el desempeño laboral del personal administrativo, de acuerdo al análisis estadístico inferencial realizado, dado por la regresión lineal, donde el desempeño laboral $(y) = 3,324 + 0,294(\text{Resiliencia organizacional}) + 0,985(\text{Imagen institucional})$, además de la existencia de una considerable desviación estándar en las variables, se puede afirmar la implicancia e importancia por la satisfacción del personal, la ecuanimidad, la confianza y la perseverancia que articule y planee la universidad, prestando mayor atención, a la adaptabilidad al cambio, la capacidad de innovación, la detección de oportunidades, implementación de nuevas metodologías y herramientas, de manera que el personal asegure el despliegue de estos aspectos, resulta propicio para fomentar el trabajo colaborativo y en equipo, con un liderazgo compartido y comprometido con la institución, que fomente el consenso de la diversidad de pensamiento y trabajo, a través de un clima organizacional favorable orientado a la atención de los usuarios, pero de acuerdo a las proporciones estadísticas, aun es necesario consolidar y mejorar la productividad laboral del trabajador, para generar mayor capacidad de respuesta a los problemas y necesidades de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Segunda:

Los hallazgos estadísticos evidencian que en un 64,3% resultante del valor predictivo de la correlación lineal de Pearson, donde a mejor perfeccionamiento de las dimensiones adaptabilidad, cohesión, diversidad y eficiencia de la resiliencia organizacional es posible alcanzar un óptimo rendimiento laboral del personal administrativo, demostrándose que la

capacidad de innovación, el trabajo en equipo, el liderazgo compartido, la debida atención al usuario y la eficiencia en el cumplimiento de las funciones del trabajador propician un mejor desempeño laboral del personal administrativo, logrando una alta productividad, donde la supervisión de la entidad este centrada en el trabajador, donde los errores que pudieran darse deben ser medidos para aprender y educar al personal administrativo y no con el fin de castigarlos, de tal forma que la supervisión sea amigable y en relación a los objetivos de la institución, diferenciado por los resultados que impliquen ser más difíciles, estos tendrán menor presión y más apoyo a los trabajadores, aspectos que son destacados por Rensis Likert.

Tercera:

Los hallazgos estadísticos evidencian que en un 68,7% resultante del valor predictivo de la correlación lineal de Pearson, donde una mejor imagen corporativa de la universidad dada por las dimensiones comportamiento corporativo, identidad institucional y personalidad corporativa influyen directamente en el desempeño laboral del personal administrativo, donde el comportamiento corporativo debe centrarse en las condiciones laborales del trabajador, la apropiada reputación de la alta dirección, el despliegue de los valores éticos y profesionales en la institución, la identidad institucional es propicio que respondan al posicionamiento auténtico en la sociedad, que devienen de la reputación y reconocimiento, que otorgan confiabilidad, experiencia y percepción de la universidad, que forma parte de la imagen corporativa, lo cual de acuerdo a lo mencionado por Rensis Likert debe ser resultante de una filosofía corporativa que genera un clan organizacional, en el cual se valore la confianza en los grupos de trabajo con mayor participación, cooperación y proximidad, lo cual resulta ser fundamental para incentivar, apoyar y mejorar el desempeño laboral del personal administrativo.

VII. RECOMENDACIONES

Primera:

Proponer a la autoridad de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, elaborar un plan de resiliencia organizacional, que fundamentalmente considere como objetivos y ejes estratégicos la articulación con la imagen corporativa y sobre todo en la atención del personal administrativo, que fomente a mejorar el desempeño laboral de los mismos. Para la elaboración es importante considerar que, se institucionalice y se difunda adecuadamente, previamente consensuado con las autoridades de las diferentes unidades académicas o facultades.

Segunda:

Sugerir a la autoridad universitaria a organizar un taller de fortalecimiento de la imagen corporativa de la UNSAAC, considerando como ejes temáticos: La alta calidad, innovación, enfocado a la atención del usuario, relaciones interpersonales, responsabilidad social, medio ambiente, experiencia corporativa, confiabilidad corporativa y atractivo corporativo. De manera que, se busque la identificación con los objetivos institucionales y la buena imagen de la UNSAAC en la comunidad universitaria y la sociedad.

Tercera:

Proponer a Unidad de Talento Humano la realización de cursos y/o talleres que fomenten la articulación del plan de resiliencia organizacional, además de fortalecer las capacidades del personal administrativo, en especial de las unidades estratégicas de gestión de la universidad y de las distintas unidades académicas.

VIII. REFERENCIAS

- Autoridad Nacional del Servicio Civil. (12 de Abril de 2018). *SERVIR*. Obtenido de Todo lo que debes saber sobre la Ley del Servicio Civil: <http://www.servir.gob.pe/servicio-civil/ley-del-servicio-civil/>
- Barriga, T. C. (2016). Imagen e identidad corporativa: ejemplos de construcción de la identidad visual. *Revista Tierra Nuestra de la UNALM*, 133-142.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Pearson Educación.
- Booz, L. (2004). *Job demands and job resources as predictors of absence. Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Burnard, K., & Bhamra, R. (2011). Organisational resilience: development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research*, 9(18), 5581-5599.
- Calcina, Y. (2013). El clima institucional y su incidencia en el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional del Altiplano y Facultad de Ciencias de la Educación Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez - Perú 2012. *Revista ComuniAcción*, 1(1), 22-29.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Málaga: IIRP.
- Carthey, J., De Leval, M. R., & Reason, J. T. (2001). Institutional resilience in healthcare systems. *Quality in health care*, 10(1), 29-32.
- Chiang, M. M., & San Martín, N. J. (2015). Análisis de la satisfacción y el desempeño laboral en los funcionarios de la Municipalidad de Talcahuano. *Revista Ciencia y Trabajo*, 17(54), 159-165.
- Chiang, M. M., Salazar, M. C., Huerta, P. C., & Nuñez, A. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Universum. Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, 2(23), 66-85.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión de talento humano*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Costa, J. (1992). *Identidad corporativa y estrategia de empresa 25 casos prácticos*. Barcelona: Ediciones Ceac, S.A.
- Costa, J. (2004). *DirCom on-line. El master de dirección de comunicación a distancia*. La Paz: Grupo Editorial Desing.
- Davis, K., & Wnewetrom, J. (1991). *El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento Organizacional*. México: McGraw Hill.

- De Jong, A., & De Ruyter, K. (2004). Adaptive versus proactive behavior in service recovery: The role of selfmanaging teams. *Decision Sciences*, 35(3), 457-491.
- Diamond, M. A. (1996). Innovation and diffusion of technology. A human process. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(4), 221-229.
- Drovetta, S. (1992). *Dirección de la salud*. Buenos Aires: Editorial Macchi.
- Duque, E. J., & Carvajal, L. A. (2015). La identidad organizacional y su influencia en la imagen: una reflexión teórica. *Suma de Negocios*, 6(13), 114-123.
- Erol, O., Sauser, B. J., & Mansouri, M. (2010). A framework for investigation into extended enterprise resilience. *Enterprise Information Systems*, 4(2), 111-136.
- Furnham, A. (2000). *Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. Londres: Oxford University.
- García, G. E. (2007). Clima Organizacional: Hacia un nuevo modelo. *Hacia un Nuevo Modelo*, 152-177.
- García, T., Rivera, H. A., & Santos, V. (2016). La formación del concepto de resiliencia empresarial: análisis cualitativo para el caso de los/as percebeiros/as de la cofradía de Baiona (España). *Forum: Qualitative Social Research*, 16(3), 1-24.
- Gómez, B. D., & Cardy, R. (1999). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Guédez, C., & Osta, K. M. (2012). Factores de la imagen institucional universitaria: Perspectiva desde un sector del público interno, personal administrativo. *Revista Ingeniería Industrial*, 11(2), 71-84.
- Guevara, P. S. (2016). *Factores determinantes en el desempeño laboral de la empresa Buon Giorno de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua*. Ecuador: Universidad Técnica de Ambato.
- Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, 81, 52-63.
- Hatum, A., & Pettigrew, A. (2006). Determinants of organizational flexibility: a study in an emerging economy. *British Journal of Management*, 17(2), 115-137.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la investigación*. México DF: McGraw Hill - Interamerica Editores S.A. de C.V.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Encuesta Nacional a Egresados Universitarios y Universidades, 2014*. Lima: INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Perú: Percepción Ciudadana sobre Gobernabilidad, Democracia y Confianza en las Instituciones*. Lima: INEI.
- Kerlinger, F. N. (2002). *Investigación del Comportamiento*. México: McGraw-Hill Interamericana.

- Kotliarenco, M. A., Cáceres, I., & Fontecilla, M. (1997). *Estado de arte en Resiliencia*. OMS, OPS, CEANIM, Agencia Sueca de Cooperación.
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2003). *Beyond bouncing back: The concept of organizational resilience*. Seattle: The National Academy of Management Meetings.
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2009). *Resilience capacity and strategic agility: Prerequisites for thriving in a dynamic environment*. Estados Unidos: UTSA College of Business.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21, 243-255.
- León, F. H. (2015). La Resiliencia: su aplicación en el sector empresarial. *Revista Contribuciones a la Economía*. Obtenido de <http://eumed.net/ce/2015/1/resiliencia.html>
- León, P. (2013). *Resiliencia organizacional: una aproximación*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw Hill.
- Likert, R. (1965). *Un nuevo método de gestión y dirección*. Bilbao: Deusto Ediciones.
- Likert, R. (1968). *El factor humano en la empresa: Su dirección y valoración*. Bilbao: Deusto Ediciones.
- Llopins, E. (2011). *Branding & Pyme*. Garrigós & Llopis: Madrid.
- Mc Manus, C. (2007). *Authentic leadership: Capital psicológico positivo. Validación del cuestionario PCQ en España*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Mendez, J. A., & Rivera, H. A. (2015). Relación entre gobierno corporativo y posicionamiento organizacional: instituciones de educación superior en América Latina. *Educación y Educadores*, 18(3), 435-455.
- Meneghel, I., Salanova, M., & Martínez, I. (2013). El camino de la resiliencia organizacional - Una revisión teórica. *Revista de Psicología, Ciències de l'Educació i de l'Esport*, 31(2), 13-24.
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un enfoque de estrategia*. México D.F.: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Ministerio de Salud. (2009). *Metodología para el estudio del clima organizacional*. Lima: MINSa.
- Moltanván, C. (1999). *Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa*. México D.F.: Universidad Iberoamericana.
- Mondy, W. R., & Noe, R. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.

- Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (1999). The structure and function of collective constructs: Implications for multilevel research and theory development. *Academy of Management Review*, 24(2), 249-265.
- Nash, M. (1989). *Como incrementar la productividad del recurso humano*. Bogotá: Editorial Norma.
- Oficina Nacional de Administración del Personal. (2006). *Administración de personal*. Lima: ONAP.
- Orozco, B. C. (2015). Resiliencia organizacional. Autoestima colectiva, identidad cultural, ética y humor social en la Universidad de la Guajira, Colombia. *Revista Luciérnaga*, 7(14), 100-108.
- Pacheco, J., Palma, M. d., & Hombrados, I. (2016). Una aproximación al estudio de las resiliencia en organizaciones de servicios sociales. *Revista de la Universidad de Málaga*, 1-13.
- Pintado, T., & Sánchez, J. (2013). *Imagen corporativa: Influencia en la gestión empresarial*. Madrid: ESIC.
- Pizzolante, I. (2004). *El poder de la comunicación estratégica*. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Powley, E. H. (2009). Reclaiming resilience and safety: resilience activation in the critical period of crisis. *Human Relations*, 62(9), 1289-1326.
- Redondo, A. I., & Arraigada, M. C. (2011). *Trabajadores engaged y organizaciones saludables en el sector hotelero*. La Plata: Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Remy, P. (2011). *Manejo de crisis. ¿Qué hacer el día en que todo está en contra nuestra?* Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas S. A. C.
- Rivera, H. A., & Cabra, D. C. (2016). La importancia de la identidad corporativa en las instituciones de educación superior. *Revista Espacios*, 37(27), 1-20.
- Romero, G., & Rivero, J. C. (2017). *Resiliencia organizacional: estudio de caso del sector agricultura y riego a partir del fenómeno El Niño 2015-2016*. Lima: PESOPLUMA S.A.C.
- Romero, H. (2010). *Clima organizacional su relación con el factor humano*. México D.F.: PROCADP, Subsecretaría de administración y finanzas, dirección general de recursos humanos.
- Rutter, M. (2006). Implications of resilience concepts for scientific understanding. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1094, 1-12.
- Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 58, 18-23.

- Sambrano, J. (2010). *Resiliencia: transformación positiva de la adversidad*. Caracas: Editorial Alfa.
- Sánchez, H., & Reyes, C. (2017). *Metodología y diseños en la investigación científica*. Lima: Business Suport Aneth SRL.
- Sanchis, R., & Poler, R. (2013). Definition of a framework to support strategic to improve enterprise resilience. *IFAC Proceedings Volumes*, 49(9), 700-705.
- Senge, P. M. (2010). *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Buenos Aires: Ed. Granica.
- Serna, G., Zenozain, C., & Schmidt, J. (2017). La resiliencia: un factor decisivo para el crecimiento y mejora de las organizaciones. *Revista en el Tercer Milenio*, 20(39), 13-24.
- Strauss, S. (1981). *Personal. Problemas humanos de la administración*. Madrid: Printice Hall.
- Tapia, G. N. (2012). *Las empresas resilientes y la relación con el valor organizacional. Pymes textiles*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tielves, S. (2015). El valor estratégico de la imagen corporativa, su interrelación con la cultura e identidad. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, 1-11.
- Torres, Z. (2014). *Teoría general de la administración*. México DF: Grupo Editorial Patria S.A. de C.V.
- Van Vaerenbergh, Y., & Orsingher, C. (2016). Service recovery: An integrative framework and research agenda. *Academy Of Management Perspectives*, 30(3), 328-346.
- Vargas, D. (2011). Aportes para el Estudio de la Identidad Institucional Universitaria: El caso de la UNAM. *Revista Perfiles Educativos*, 33, 78-90.
- Vega, R. (2012). *Organizaciones resilientes: una mirada hacia la conformación*. Bogotá: Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario.
- Vives, V., & Peinado, E. (2011). *La responsabilidad social de la empresa en América*. Nueva York: Banco Interamericano de Desarrollo, Fondo Multilateral de Inversiones.
- Wildavsky, A. (1988). *Searching for safety*. New Brunswick: Transaction Books.

IX. ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia.

Anexo 2. Matriz de operacionalización y recolección de datos de la variable resiliencia organizacional.

Anexo 3. Matriz de operacionalización y recolección de datos de la variable imagen corporativa.

Anexo 4. Matriz de operacionalización y recolección de datos de la variable desempeño laboral.

Anexo 5. Instrumentos de la investigación.

Anexo 6. Validación de los instrumentos de investigación.

Anexo 7. Análisis de la varianza para identificar el índice de consistencia interna de los instrumentos de investigación.

Anexo 8. Evidencias fotográficas del trabajo de campo.

Anexo 1. Matriz de consistencia

Tema: Resiliencia organizacional, imagen corporativa y desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.

Interrogantes	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores	Métodos	Prueba Estadística
General	General	General	Variable independiente (1):			
¿Cómo es la influencia de la resiliencia organizacional y la imagen corporativa en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco?	Analizar la influencia de la resiliencia organizacional y la imagen corporativa en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.	La resiliencia organizacional y la imagen corporativa influyen significativamente en el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.	Resiliencia organizacional Dimensiones: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Adaptabilidad ▪ Cohesión ▪ Diversidad ▪ Eficiencia 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de innovación - Elaboración de planes de acción - Detección de oportunidades del entorno - Implementación de nuevas metodologías y herramientas - Trabajo en equipo y colaborativo - Liderazgo compartido - Consenso - Existencia de múltiples formas y comportamiento - Experiencia - Clima laboral - Atención al usuario - Cumplimiento de tareas - Recursos utilizados 	<p>Enfoque: Cuantitativo</p> <p>Nivel: Explicativo</p> <p>Diseño: Transversal correlacional casual no experimental</p> <p>Población: Personal administrativo entre nombrado y contratado asciende a un total de 780.</p> <p>Muestra: 258 administrativos entre contratados y nombrados.</p> <p>Muestreo: Tipo de muestreo probabilístico sistemático.</p>	<p>Descriptiva: Tablas de frecuencias porcentual %, (Absoluta (fi) y relativa en porcentaje (hi%)) y gráficos de barras.</p> <p>Inferencial: Medidas de tendencia central, de dispersión e intervalos confianza. Pruebas de hipótesis, mediante el coeficiente de Correlación de Pearson para medir la correlación existente entre las dos variables cuantitativas en estudio, así como el valor predictivo.</p> <p>Con los siguientes pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. prueba de hipótesis 2. nivel de significancia 3. regla de decisión (fórmula) 4. prueba estadística (fórmula)
Específicas	Específicas	Específicas	Variable independiente (2):	Indicadores		
<p>a) ¿Cómo es la influencia de las dimensiones de la resiliencia organizacional con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco?</p> <p>b) ¿Cómo es la influencia de las</p>	<p>a) Determinar la influencia de las dimensiones de la resiliencia organizacional con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.</p> <p>b) Determinar la influencia de las</p>	<p>a) Las dimensiones de la resiliencia organizacional influyen directamente y significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.</p> <p>b) Las dimensiones de la imagen corporativa</p>	Imagen corporativa Dimensiones: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comportamiento corporativo ▪ Identidad institucional ▪ Personalidad corporativa ▪ Creatividad corporativa 	<ul style="list-style-type: none"> - Condiciones laborales - Reputación de la alta dirección - Valores éticos y profesionales - Imagen exterior de la institución - Identificación con el objetivo institucional - Percepción de la reputación institucional - Percepción del posicionamiento - Percepción del reconocimiento - Percepción de la capacidad de mitigar riesgos - Responsabilidad corporativa - Ejecución del plan de auditoría 		

<p>dimensiones de la imagen corporativa con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco?</p>	<p>dimensiones de la imagen corporativa con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.</p>	<p>influyen directa y significativamente con el desempeño laboral del personal administrativo de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco.</p>	<p>Variable dependiente: Desempeño laboral</p> <p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Productividad y supervisión ▪ Eficiencia ▪ Formación adquirida ▪ Objetivos conseguidos 	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de comunicación de la responsabilidad corporativa - Experiencia corporativa - Confiabilidad corporativa - Atractivo corporativo - Nivel productividad laboral - Cumplimiento de metas - Participación comprometida - Responsabilidad laboral - Conocimientos técnicos - Desempeño en el puesto - Liderazgo - Cooperación - Conocimiento y habilidades - Clima laboral - Cumplimiento de objetivos - Rendimiento laboral 	<p>5. Decisión.</p> <p>Con un nivel de significancia del $\alpha=0,05= 5\%$ que es equivalente a un 95% de nivel de confianza.</p>
--	--	---	--	---	---

Anexo 2. Matriz de operacionalización y recolección de datos de la variable resiliencia organizacional

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	#ÍTEMS	%	ESCALA VALORATIVA	INSTRUMENTO
Resiliencia organizacional	1.1. Adaptabilidad	1.1.1. Capacidad de innovación	<p>1. La universidad mantiene capacitado a su personal para que responda a las nuevas tendencias y exigencias laborales.</p> <p>2. Las unidades estratégicas como la Dirección General de Administración y Planificación Universitaria disponen de recursos económicos para la adquisición de tecnología de última generación para el trabajo académico y administrativo.</p>	8	32%	Escala de medición: Ordinal Puntuación de 1 a 5. 1=Totalmente en desacuerdo 2=En desacuerdo 3=Indeciso 4=De acuerdo 5=Totalmente de acuerdo	Cuestionario de Encuesta
		1.1.2. Elaboración de planes de acción	<p>3. Las unidades estratégicas de la universidad elaboran y difunden planes de acción para atender mejor a los usuarios.</p> <p>4. La universidad recoge información de todas las unidades y dependencias administrativas para mejorar la atención de los usuarios.</p>				
		1.1.3. Detección de oportunidades del entorno	<p>5. La universidad aprovecha del conocimiento y diferentes unidades académicas (Facultades y Escuelas profesionales) para mejorar el trabajo académico y administrativo.</p>				
		1.1.4. Implementación de nuevas metodologías y herramientas	<p>6. La universidad implementó en los últimos años nuevas formas de trabajo o simplificación administrativa.</p> <p>7. La universidad viene implementando sistemas de administración virtual que contribuya al seguimiento y apoyo en el trámite administrativo de los usuarios.</p> <p>8. Los servidores administrativos reciben capacitación en la utilización aplicaciones y sistemas de administración para mejorar la atención del usuario.</p>				
	1.2. Cohesión	1.2.1. Trabajo en equipo y colaborativo	<p>9. La Unidad de Talento Humano de la Universidad promueve el trabajo en equipo a través de talleres y capacitaciones.</p>	6	24%		

			10. Los servidores administrativos demuestran apoyo y colaboración en las diferentes tareas y funciones laborales.				
		1.2.2. Liderazgo compartido	11. Los funcionarios administrativos usualmente solicitan la participación de su personal a cargo para tomar decisiones. 12. Los jefes o funcionarios delegan funciones de acuerdo con las capacidades o habilidades de los servidores administrativos.				
		1.2.3. Consenso	13. En la universidad se promueve el consenso para evitar mayores conflictos internos. 14. Ante las diferentes dificultades judiciales debido a la adaptación de la nueva Ley universitaria, la universidad ha implementado una comisión para evaluar un consenso académico y administrativo.				
	1.3. Diversidad	1.3.1. Existencia de múltiples formas y comportamiento	15. La Unidad de Talento Humano de la universidad tiene actualizada la información de cada servidor para una adecuada rotación de personal. 16. Ante la adaptación de la nueva Ley Universitaria, los servidores administrativos se han adaptado adecuadamente a las nuevas tareas laborales.	6	24%		
		1.3.2. Experiencia	17. Los funcionarios o jefes de oficina consideran la experiencia de los subordinados para el cumplimiento de las tareas administrativas. 18. La Unidad de Talento Humano, considera la experiencia laboral del personal para la rotación adecuada en la universidad.				
		1.3.3. Clima laboral	19. El ambiente laboral en la universidad es favorable, de manera que contribuye a un trabajo cooperativo, con buenas relaciones y valores entre los servidores administrativos.				
		1.3.4. Atención al usuario	20. La universidad prioriza la atención del usuario, teniendo en cuenta a los servidores administrativos como apoyo fundamental y felicita o reconoce su labor.				

	1.4. Eficiencia	1.4.1. Cumplimiento de tareas	<p>21. El Manual de Organización y Funciones, es actualizado constante para brindar una mejor orientación de las funciones a ser realizadas por los servidores administrativos.</p> <p>22. La Unidad de Talento Humano brinda apoyo a los servidores administrativos en la orientación de sus funciones.</p> <p>23. La universidad monitorea el cumplimiento de la labor administrativa, con el fin capacitar o promocionar al servidor administrativo.</p>	5	20%		
		1.4.2. Recursos utilizados	<p>24. La universidad promueve la reutilización de papelería, mobiliario y recurso tecnológico de acuerdo con las necesidades del servicio brindado a los usuarios.</p> <p>25. La universidad promueve la participación de los funcionarios y servidores administrativos a través de su opinión o requerimiento de los equipos tecnológicos necesarios para la atención de los usuarios.</p>				

Anexo 3. Matriz de operacionalización y recolección de datos de la variable imagen corporativa

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEM S	#ÍTEM S	%	ESCALA VALORATIVA	INSTRUMENTO
Imagen corporativa	1.1. Comportamiento corporativo	1.1.1. Condiciones laborales	1. Las oficinas de la universidad son apropiadas para realizar las tareas o labores de los servidores administrativos.	5	29%	Escala de medición: Ordinal Puntuación de 1 a 5. 1=Totalmente en desacuerdo 2=En desacuerdo 3=Indeciso 4=De acuerdo 5=Totalmente de acuerdo	Cuestionario de Encuesta
		1.1.2. Reputación de la alta dirección	2. Los funcionarios de la universidad se caracterizan por tener una buena reputación laboral.				
		1.1.3. Valores éticos y profesionales	3. En la universidad se promueven los valores éticos y profesionales en el contexto académico y administrativo.				
		1.1.4. Imagen exterior de la institución	4. La sociedad cusqueña califica a la universidad como un centro de formación universitaria de calidad.				
		1.1.5. Identificación con el objetivo institucional	5. Los servidores administrativos están plenamente identificados con el objetivo institucional de la universidad.				
	1.2. Identidad institucional	1.2.1. Percepción de la reputación institucional	6. La comunidad antoniana percibe a la UNSAAC como un centro de formación universitaria y atención administrativa de calidad.	4	24%		
		1.2.2. Percepción del posicionamiento	7. En la región del Cusco, la UNSAAC, es líder en formación de profesionales.				
		1.2.3. Percepción del reconocimiento	8. Los profesionales egresados de la UNSAAC son reconocidos por el mercado laboral de la región del Cusco y del Perú.				
		1.2.4. Percepción de la capacidad de mitigar riesgos	9. Ante las dificultades académicas y administrativas, la universidad reacciona rápidamente para enfrentarlos o darles la solución respectiva.				
	1.3. Personalidad corporativa	1.3.1. Responsabilidad corporativa	10. Las autoridades universitarias son conscientes de la responsabilidad social en la formación de profesionales.	3	18%		
		1.3.2. Ejecución del plan de auditoría	11. La universidad ejecuta un plan de auditoría anual con el fin de mejorar la calidad del servicio administrativo y académico.				
		1.3.3. Plan de comunicación de la	12. La universidad presenta un plan o sistema de comunicación interna que posibilita la				

		responsabilidad corporativa	información fluida y oportuna en los servidores administrativos.				
1.4. Creatividad corporativa	1.4.1. Experiencia corporativa	13. La universidad demuestra tener una sólida experiencia en la formación de profesionales. 14. La universidad demuestra un servicio diferenciado, es decir es mejor a las otras universidades del Cusco.	5	29%			
	1.4.2. Confiabilidad corporativa	15. La universidad demuestra honestidad en cuanto a los servicios que brinda. 16. Los servicios que brinda la universidad son confiables, es decir que los servicios ofrecidos son cumplidos en el tiempo previsto.					
	1.4.3. Atractivo corporativo	17. Laborar en la universidad le genera prestigio, estatus y satisfacción.					

Anexo 4. Matriz de operacionalización y recolección de datos de la variable desempeño laboral

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEM S	#ÍTEM S	%	ESCALA VALORATIVA	INSTRUMENTO
Desempeño laboral	1.1. Productividad y supervisión	1.1.1. Nivel productividad laboral	1. Las tareas encomendadas se realizan en los tiempos previstos.	4	20%	Escala de medición: Ordinal Puntuación de 1 a 5. 1=Nunca 2=Casi nunca 3=A veces 4=Casi siempre 5=Siempre	Cuestionario de Encuesta
		1.1.2. Cumplimiento de metas	2. Se prioriza el cumplimiento de las metas de la oficina o dependencia que se tiene a cargo. 3. El servicio que realiza el personal administrativo no genera ningún tipo de queja por parte de los usuarios, es decir que genera satisfacción del servicio.				
		1.1.3. Participación comprometida	4. El personal administrativo tiene un espíritu de compromiso con los objetivos institucionales de la universidad.				
	1.2. Eficiencia	1.2.1. Responsabilidad laboral	5. En su oficina o dependencia cumplen con las funciones establecidas en el Manual de Organización y Funciones.	8	40%		
		1.2.2. Conocimientos técnicos	6. La rotación de personal provee de una capacitación para un mejor desempeño del personal administrativo. 7. El personal administrativo contribuye con nuevas ideas para mejorar la atención de los usuarios.				
		1.2.3. Desempeño en el puesto	8. El personal administrativo se compromete con el trabajo en equipo. 9. El personal administrativo demuestra respeto y amabilidad en el trato con los usuarios.				
		1.2.4. Liderazgo	10. Cuando se presentan problemas en su dependencia u oficina, los resuelve con facilidad. 11. El personal administrativo demuestra interés por capacitarse, para mejorar su desempeño. 12. Se adapta y mantiene el control en situaciones laborales nuevas y difíciles.				
	1.3. Formación adquirida	1.3.1. Cooperación	13. EL personal administrativo se muestra cortés y solidario con sus compañeros de trabajo. 14. El personal administrativo demuestra actitudes positivas para integrarse al equipo de trabajo de su dependencia.	5	25%		

			15. El personal administrativo se identifica con los objetivos de su dependencia u oficina.				
		1.3.2. Conocimiento y habilidades	16. El personal administrativo demuestra conocimientos y habilidades necesarias para realizar su trabajo.				
		1.3.3. Clima laboral	17. El ambiente de trabajo es favorable para realizar sus actividades laborales.				
	1.4. Objetivos conseguidos	1.4.1. Cumplimiento de objetivos	18. El personal administrativo de su dependencia u oficina se centra en el cumplimiento de los objetivos propuestos.	3	15%		
		1.2.2. Rendimiento laboral	19. El personal administrativo de su oficina o dependencia logra cumplir con todas las tareas que le son encomendadas. 20. Todo el personal administrativo se ocupa por cumplir con sus funciones establecidas en el Manual de Organizaciones y Funciones.				

Anexo 5. Instrumentos de investigación



UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSGRADO

CUESTIONARIO DE RESILIENCIA ORGANIZACIONAL, IMAGEN CORPORATIVA Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Nro. de encuesta: _____

Fecha: ___/___/___

Introducción: El estudio se enfoca en realizar un análisis que identifique las principales causas del desempeño laboral, con el fin de establecer si la universidad tiene la capacidad de respuesta frente a situaciones no previstas, por tanto, sus trabajadores deben estar comprometidos con los fines institucionales.

DATOS GENERALES DE LOS TRABAJADORES

1. Sexo : Femenino Masculino
2. Años de servicio : años.
3. Edad : años.
4. Condición laboral : Nombrado Contratado

Indicaciones: Marque con una equis “X” según corresponda y completo según lo solicitado.

A. Cuestionario de resiliencia organizacional del personal administrativo

Nro.	Reactivos/Ítems	Escala de valoración				
		(1) Totalmente en desacuerdo	(2) En desacuerdo	(3) Indeciso	(4) De acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo
1	La universidad mantiene capacitado a su personal para que responda a las nuevas tendencias y exigencias laborales.	1	2	3	4	5
2	Las unidades estratégicas como la Dirección General de Administración y Planificación Universitaria disponen de recursos económicos para la adquisición de tecnología de última generación para el trabajo académico y administrativo.	1	2	3	4	5
3	Las unidades estratégicas de la universidad elaboran y difunden planes de acción para atender mejor a los usuarios.	1	2	3	4	5

4	La universidad recoge información de todas las unidades y dependencias administrativas para mejorar la atención de los usuarios.	1	2	3	4	5
5	La universidad aprovecha del conocimiento y diferentes unidades académicas (Facultades y Escuelas profesionales) para mejorar el trabajo académico y administrativo.	1	2	3	4	5
6	La universidad implementó en los últimos años nuevas formas de trabajo o simplificación administrativa.	1	2	3	4	5
7	La universidad viene implementando sistemas de administración virtual que contribuya al seguimiento y apoyo en el trámite administrativo de los usuarios.	1	2	3	4	5
8	Los servidores administrativos reciben capacitación en la utilización aplicaciones y sistemas de administración para mejorar la atención del usuario.	1	2	3	4	5
9	La Unidad de Talento Humano de la Universidad promueve el trabajo en equipo a través de talleres y capacitaciones.	1	2	3	4	5
10	Los servidores administrativos demuestran apoyo y colaboración en las diferentes tareas y funciones laborales.	1	2	3	4	5
11	Los funcionarios administrativos usualmente solicitan la participación de su personal a cargo para tomar decisiones.	1	2	3	4	5
12	Los jefes o funcionarios delegan funciones de acuerdo con las capacidades o habilidades de los servidores administrativos.	1	2	3	4	5
13	En la universidad se promueve el consenso para evitar mayores conflictos internos.	1	2	3	4	5
14	Ante las diferentes dificultades judiciales debido a la adaptación de la nueva Ley universitaria, la universidad ha implementado una comisión para evaluar un consenso académico y administrativo.	1	2	3	4	5
15	La Unidad de Talento Humano de la universidad tiene actualizada la información de cada servidor para una adecuada rotación de personal.	1	2	3	4	5
16	Ante la adaptación de la nueva Ley Universitaria, los servidores administrativos se han adaptado adecuadamente a las nuevas tareas laborales.	1	2	3	4	5
17	Los funcionarios o jefes de oficina consideran la experiencia de los subordinados para el cumplimiento de las tareas administrativas.	1	2	3	4	5
18	La Unidad de Talento Humano, considera la experiencia laboral del personal para la rotación adecuada en la universidad.	1	2	3	4	5
19	El ambiente laboral en la universidad es favorable, de manera que contribuye a un	1	2	3	4	5

	trabajo cooperativo, con buenas relaciones y valores entre los servidores administrativos.					
20	La universidad prioriza la atención del usuario, teniendo en cuenta a los servidores administrativos como apoyo fundamental y felicita o reconoce su labor.	1	2	3	4	5
21	El Manual de Organización y Funciones, es actualizado constante para brindar una mejor orientación de las funciones a ser realizadas por los servidores administrativos.	1	2	3	4	5
22	La Unidad de Talento Humano brinda apoyo a los servidores administrativos en la orientación de sus funciones.	1	2	3	4	5
23	La universidad monitorea el cumplimiento de la labor administrativa, con el fin capacitar o promocionar al servidor administrativo.	1	2	3	4	5
24	La universidad promueve la reutilización de papelería, mobiliario y recurso tecnológico de acuerdo con las necesidades del servicio brindado a los usuarios.	1	2	3	4	5
25	La universidad promueve la participación de los funcionarios y servidores administrativos a través de su opinión o requerimiento de los equipos tecnológicos necesarios para la atención de los usuarios.	1	2	3	4	5

B. Cuestionario de imagen corporativa de la universidad

Nro.	Preguntas/Ítems	Escala de valoración				
		(1) Totalmente en desacuerdo	(2) En desacuerdo	(3) Indeciso	(4) De acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo
1	Las oficinas de la universidad son apropiadas para realizar las tareas o labores de los servidores administrativos.	1	2	3	4	5
2	Los funcionarios de la universidad se caracterizan por tener una buena reputación laboral.	1	2	3	4	5
3	En la universidad se promueven los valores éticos y profesionales en el contexto académico y administrativo.	1	2	3	4	5
4	La sociedad cusqueña califica a la universidad como un centro de formación universitaria de calidad.	1	2	3	4	5
5	Los servidores administrativos están plenamente identificados con el objetivo institucional de la universidad.	1	2	3	4	5
6	La comunidad antoniana percibe a la UNSAAC como un centro de formación universitaria y atención administrativa de calidad.	1	2	3	4	5
7	En la región del Cusco, la UNSAAC, es líder en formación de profesionales.	1	2	3	4	5

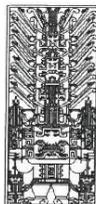
8	Los profesionales egresados de la UNSAAC son reconocidos por el mercado laboral de la región del Cusco y del Perú.	1	2	3	4	5
9	Ante las dificultades académicas y administrativas, la universidad reacciona rápidamente para enfrentarlos o darles la solución respectiva.	1	2	3	4	5
10	Las autoridades universitarias son conscientes de la responsabilidad social en la formación de profesionales.	1	2	3	4	5
11	La universidad ejecuta un plan de auditoría anual con el fin de mejorar la calidad del servicio administrativo y académico.	1	2	3	4	5
12	La universidad presenta un plan o sistema de comunicación interna que posibilita la información fluida y oportuna en los servidores administrativos.	1	2	3	4	5
13	La universidad demuestra tener una sólida experiencia en la formación de profesionales.	1	2	3	4	5
14	La universidad demuestra un servicio diferenciado, es decir es mejor a las otras universidades del Cusco.	1	2	3	4	5
15	La universidad demuestra honestidad en cuanto a los servicios que brinda.	1	2	3	4	5
16	Los servicios que brinda la universidad son confiables, es decir que los servicios ofrecidos son cumplidos en el tiempo previsto.	1	2	3	4	5
17	Laborar en la universidad le genera prestigio, estatus y satisfacción.	1	2	3	4	5

C. Cuestionario de desempeño laboral del personal administrativo

Nro.	Reactivos/Ítems	Escala de valoración				
		(1) Nunca	(2) Casi nunca	(3) A veces	(4) Casi siempre	(5) Siempre
1	Las tareas encomendadas se realizan en los tiempos previstos.	1	2	3	4	5
2	Se prioriza el cumplimiento de las metas de la oficina o dependencia que se tiene a cargo.	1	2	3	4	5
3	El servicio que realiza el personal administrativo no genera ningún tipo de queja por parte de los usuarios, es decir que genera satisfacción del servicio.	1	2	3	4	5
4	El personal administrativo tiene un espíritu de compromiso con los objetivos institucionales de la universidad.	1	2	3	4	5
5	En su oficina o dependencia cumplen con las funciones establecidas en el Manual de Organización y Funciones.	1	2	3	4	5
6	La rotación de personal provee de una capacitación para un mejor desempeño del personal administrativo.	1	2	3	4	5

7	El personal administrativo contribuye con nuevas ideas para mejorar la atención de los usuarios.	1	2	3	4	5
8	El personal administrativo se compromete con el trabajo en equipo.	1	2	3	4	5
9	El personal administrativo demuestra respeto y amabilidad en el trato con los usuarios.	1	2	3	4	5
10	Cuando se presentan problemas en su dependencia u oficina, los resuelve con facilidad.	1	2	3	4	5
11	El personal administrativo demuestra interés por capacitarse, para mejorar su desempeño.	1	2	3	4	5
12	Se adapta y mantiene el control en situaciones laborales nuevas y difíciles.	1	2	3	4	5
13	EL personal administrativo se muestra cortés y solidario con sus compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
14	El personal administrativo demuestra actitudes positivas para integrarse al equipo de trabajo de su dependencia.	1	2	3	4	5
15	El personal administrativo se identifica con los objetivos de su dependencia u oficina.	1	2	3	4	5
16	El personal administrativo demuestra conocimientos y habilidades necesarias para realizar su trabajo.	1	2	3	4	5
17	El ambiente de trabajo es favorable para realizar sus actividades laborales.	1	2	3	4	5
18	El personal administrativo de su dependencia u oficina se centra en el cumplimiento de los objetivos propuestos.	1	2	3	4	5
19	El personal administrativo de su oficina o dependencia logra cumplir con todas las tareas que le son encomendadas.	1	2	3	4	5
20	Todo el personal administrativo se ocupa por cumplir con sus funciones establecidas en el Manual de Organizaciones y Funciones.	1	2	3	4	5

Anexo 6. Validación de los instrumentos de investigación



UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL
ESCUELA UNIVERSITARIA DE POST GRADO
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

I. ASPECTOS GENERALES:

Título del trabajo de investigación: **RESILIENCIA ORGANIZACIONAL, IMAGEN CORPORATIVA Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO.**

Nombre del instrumento: **CUESTIONARIO DE RESILIENCIA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO.**

Investigador: **Mg. René Concha Lezama.**

CRITERIO	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
Forma	1. REDACCIÓN	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios.				X	
	2. CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.					X
	3. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
Contenido	4. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
	5. SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad.					X
	6. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.					X
Estructura	7. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.				X	
	8. CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación en administración.				X	
	9. COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables					X
	10. METODOLOGÍA	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.					X

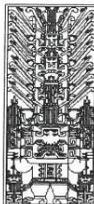
II. CALIFICACIÓN FINAL DEL INSTRUMENTO:

PROMEDIO: 88%

Procede su aplicación

Debe corregirse

Firma
 Mg. o Dr.: René Concha Lezama
 DNI: 73942696
 Teléfono: 984-634374



UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL
ESCUELA UNIVERSITARIA DE POST GRADO
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

I. ASPECTOS GENERALES:

Título del trabajo de investigación: **RESILIENCIA ORGANIZACIONAL, IMAGEN CORPORATIVA Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO.**

Nombre del instrumento: **CUESTIONARIO DE IMAGEN CORPORATIVA DE LA UNIVERSIDAD.**

Investigador: **Mg. René Concha Lezama.**

CRITERIO	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
Forma	1. REDACCIÓN	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios.				X	
	2. CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.					X
	3. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
Contenido	4. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				X	
	5. SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad.					X
	6. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.				X	
Estructura	7. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.					X
	8. CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación en administración.					X
	9. COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables					X
	10. METODOLOGÍA	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.					X

II. CALIFICACIÓN FINAL DEL INSTRUMENTO:

PROMEDIO: 88%

Procede su aplicación

Debe corregirse

Firma

Mg. o Dr.: APARICIO SOYO CRUZ
 DNI: 73942696
 Teléfono: 984-634324



UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL
ESCUELA UNIVERSITARIA DE POST GRADO
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

I. ASPECTOS GENERALES:

Título del trabajo de investigación: **RESILIENCIA ORGANIZACIONAL, IMAGEN CORPORATIVA Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DELCUSCO.**

Nombre del instrumento: **CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO.**

Investigador: **Mg. René Concha Lezama.**

CRITERIO	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
Forma	1. REDACCIÓN	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios.				X	
	2. CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.					X
	3. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
Contenido	4. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				X	
	5. SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad.					X
	6. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.				X	
Estructura	7. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.					X
	8. CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación en administración.					X
	9. COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables					X
	10. METODOLOGÍA	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.					X

II. CALIFICACIÓN FINAL DEL INSTRUMENTO:

PROMEDIO: 88 %

Procede su aplicación

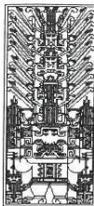
Debe corregirse

Firma

Mg. o Dr.: RENÉ CONCHA LEZAMA

DNI: 73947696

Teléfono: 984-634374



UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL
ESCUELA UNIVERSITARIA DE POST GRADO
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

I. ASPECTOS GENERALES:

Título del trabajo de investigación: **RESILIENCIA ORGANIZACIONAL, IMAGEN CORPORATIVA Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO.**

Nombre del instrumento: **CUESTIONARIO DE RESILIENCIA ORGANIZACIONAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO.**

Investigador: **Mg. René Concha Lezama.**

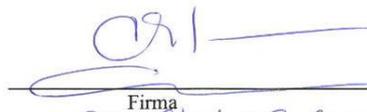
CRITERIO	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
Forma	1. REDACCIÓN	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios.					X
	2. CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.				X	
	3. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
Contenido	4. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				X	
	5. SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad.					X
	6. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.					X
Estructura	7. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.					X
	8. CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación en administración.					X
	9. COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables					X
	10. METODOLOGÍA	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.					X

II. CALIFICACIÓN FINAL DEL INSTRUMENTO:

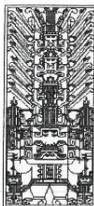
PROMEDIO: 70 %

Procede su aplicación

Debe corregirse


Firma

Mg. o Dr.: D.R.C. Gladys G. Concha Flores
 DNI: 23.804977
 Teléfono: 944.689007



UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL
ESCUELA UNIVERSITARIA DE POST GRADO
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

I. ASPECTOS GENERALES:

Título del trabajo de investigación: **RESILIENCIA ORGANIZACIONAL, IMAGEN CORPORATIVA Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO.**

Nombre del instrumento: **CUESTIONARIO DE IMAGEN CORPORATIVA DE LA UNIVERSIDAD.**

Investigador: **Mg. René Concha Lezama.**

CRITERIO	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
Forma	1. REDACCIÓN	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios.					X
	2. CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.					X
	3. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
Contenido	4. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.					X
	5. SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad.					X
	6. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.					X
Estructura	7. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.					X
	8. CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación en administración.					X
	9. COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables					X
	10. METODOLOGÍA	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.					X

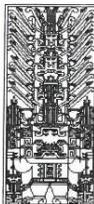
II. CALIFICACIÓN FINAL DEL INSTRUMENTO:

PROMEDIO: 100 %

Procede su aplicación

Debe corregirse


 Firma
 Mg. o Dr.: Dra. Gladys G. Concha Flores
 DNI: 23804477
 Teléfono: 944 689007



UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL
ESCUELA UNIVERSITARIA DE POST GRADO
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

I. ASPECTOS GENERALES:

Título del trabajo de investigación: **RESILIENCIA ORGANIZACIONAL, IMAGEN CORPORATIVA Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN ANTONIO ABAD DEL CUSCO.**

Nombre del instrumento: **CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO.**

Investigador: **Mg. René Concha Lezama.**

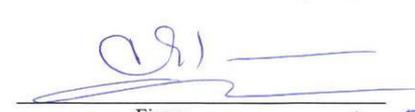
CRITERIO	INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy Bueno 61-80%	Excelente 81-100%
Forma	1. REDACCIÓN	Los indicadores e ítems están redactados considerando los elementos necesarios.				X	
	2. CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado.					X
	3. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables.					X
Contenido	4. ACTUALIDAD	Es adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.				X	
	5. SUFICIENCIA	Los ítems son adecuados en cantidad y profundidad.					X
	6. INTENCIONALIDAD	El instrumento mide en forma pertinente el comportamiento de las variables de investigación.					X
Estructura	7. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica entre todos los elementos básicos de la investigación.					X
	8. CONSISTENCIA	Se basa en aspectos teóricos científicos de la investigación en administración.					X
	9. COHERENCIA	Existe coherencia entre los ítems, indicadores, dimensiones y variables					X
	10. METODOLOGÍA	La estrategia de investigación responde al propósito del diagnóstico.					X

II. CALIFICACIÓN FINAL DEL INSTRUMENTO:

PROMEDIO: 90 %

Procede su aplicación

Debe corregirse


 Firma
 Mg. o Dr.: Gladys G. Concha Flores
 DNI: 23 8049 77
 Teléfono: 944 689007

Anexo 7. Varianzas para el análisis del índice de consistencia interna Alfa de Cronbach

Anexo 7.1. Varianzas de la variable resiliencia organizacional

Número de ítems	N	Varianza
item_x1	258	0,881
item_x2	258	1,060
item_x3	258	1,068
item_x4	258	1,320
item_x5	258	0,943
item_x6	258	1,072
item_x7	258	1,083
item_x8	258	1,055
item_x9	258	0,887
item_x10	258	1,391
item_x11	258	1,026
item_x12	258	0,958
item_x13	258	1,358
item_x14	258	1,158
item_x15	258	0,881
item_x16	258	0,751
item_x17	258	0,724
item_x18	258	0,749
item_x19	258	0,915
item_x20	258	1,421
item_x21	258	0,578
item_x22	258	1,400
item_x23	258	1,014
item_x24	258	1,439
item_x25	258	0,507
Resiliencia organizacional	258	115,950
N válido (por lista)	258	

El cálculo del índice de consistencia interna Alfa de Cronbach se realizó mediante la varianza de los ítems:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left| 1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right|$$

Donde:

α = Alfa de Cronbach

K = Número de Ítems

V_i = Varianza de cada ítem

V_t = Varianza total

Reemplazando en la fórmula se tiene:

K =	25
ΣV_i =	25,639
V_t =	115,950

Valor calculado de Alfa:

α =	0,811
------------------------------	--------------

De manera que se demuestra la fiabilidad del instrumento por su proximidad a la unidad (**$\alpha = 0,811$**).

Anexo 7.2. Varianzas de la variable imagen corporativa

Número de ítems	N	Varianza
item_y1	258	0,449
item_y2	258	0,435
item_y3	258	0,123
item_y4	258	0,762
item_y5	258	0,806
item_y6	258	0,240
item_y7	258	0,675
item_y8	258	0,267
item_y9	258	1,098
item_y10	258	0,278
item_y11	258	0,588
item_y12	258	0,887
Imagen corporativa	258	25,232
N válido (por lista)	258	

El cálculo del índice de consistencia interna Alfa de Cronbach se realizó mediante la varianza de los ítems:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left| 1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right|$$

Donde:

α = Alfa de Cronbach

K = Número de Ítems

V_i = Varianza de cada ítem

V_t = Varianza total

Reemplazando en la fórmula se tiene:

K =	12
ΣV_i =	6,608
V_t =	25,232

Valor calculado de Alfa:

α =	0,805
------------------------------	--------------

De manera que se demuestra la fiabilidad del instrumento por su proximidad a la unidad ($\alpha = 0,805$).

Anexo 7.3. Varianzas de la variable desempeño laboral

Número de ítems	N	Varianza
item_z1	258	1,138
item_z2	258	1,131
item_z3	258	0,852
item_z4	258	0,887
item_z5	258	1,364
item_z6	258	1,218
item_z7	258	0,742
item_z8	258	1,114
item_z9	258	1,110
item_z10	258	1,277
item_z11	258	0,622
item_z12	258	1,348
item_z13	258	1,138
item_z14	258	0,792
item_z15	258	1,220
item_z16	258	1,031
item_z17	258	0,405
item_z18	258	0,931
item_z19	258	0,976
item_z20	258	1,228
Desempeño laboral	258	85,734
N válido (por lista)	258	

El cálculo del índice de consistencia interna Alfa de Cronbach se realizó mediante la varianza de los ítems:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left| 1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right|$$

Donde:

α = Alfa de Cronbach

K = Número de Ítems

V_i = Varianza de cada ítem

V_t = Varianza total

Reemplazando en la fórmula se tiene:

K =	20
$\sum V_i$ =	20,523
V_t =	85,734

Valor calculado de Alfa:

α =	0,801
------------------------------	--------------

De manera que se demuestra la fiabilidad del instrumento por su proximidad a la unidad (**$\alpha = 0,801$**).

Anexo 8. Evidencias fotográficas del trabajo de campo



Durante la aplicación de los instrumentos de investigación en la Unidad de Trámite Documentario de la Unsaac.



Durante la aplicación de los instrumentos de investigación en la Unidad de Escalafón y Pensiones de la Unsaac.



Durante la aplicación de los instrumentos de investigación en la Unidad de Ingeniería y Obras de la Unsaac.



Durante la aplicación de los instrumentos de investigación en la Unidad de Posgrado en Administración de la Unsaac.