



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y RESILIENCIA EN LOS TRABAJADORES
ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC
– PROVINCIA DE ABANCAY, APURÍMAC - 2022

Línea de investigación: Comportamiento y desarrollo organizacional

Presentado por:

- Quispe Nuñez Jazmín Helen
0009-0006-9696-5422
- Yunguri Durand Sadith Gabriela
0009-0008-6694-6321

Para optar el Título Profesional de:
Licenciadas en Administración

Asesor:

Dr. Hernando Gonzales Abrill
0000-0003-2575-5031

CUSCO – PERÚ
2023



Metadatos

Autor 1	
Nombres y apellidos	SADITH GABRIELA YUNGURI DURAND
Número de documento de identidad	70310619
URL de Orcid	https://orcid.org/0009-0008-6694-6321
Autor 2	
Nombres y apellidos	JAZMIN HELEN QUISPE NUÑEZ
Número de documento de identidad	73219802
URL de Orcid	https://orcid.org/0009-0006-9696-5422
Datos del asesor	
Nombres y apellidos	HERNANDO GONZALES ABRILL
Número de documento de identidad	24002873
URL de Orcid	https://orcid.org/0000-0003-2575-5031
Datos del jurado	
Presidente del jurado (jurado 1)	
Nombres y apellidos	MENDOZA BOLIVAR EMETERIO
Número de documento de identidad	23806721
Jurado 2	
Nombres y apellidos	ZAMALLOA LOAIZA JUANA ELIZABETH
Número de documento de identidad	23881452
Jurado 3	
Nombres y apellidos	MORANTE RIOS EDWARD ANIBAL
Número de documento de identidad	23930443
Jurado 4	
Nombres y apellidos	TUCO LAGOS MARIA DEL CARMEN
Número de documento de identidad	44468418
Datos de la investigación	
Línea de investigación de la Escuela Profesional	Comportamiento y desarrollo organizacional



COMPORTAMIENTO
ORGANIZACIONAL Y
RESILIENCIA EN LOS
TRABAJADORES
ADMINISTRATIVOS DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL
MICAELA BASTIDAS DE
APURÍMAC – PROVINCIA DE

Fecha de entrega: 28-dic-2023 10:19a.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 2264314398

Nombre del archivo: EN_LA_UNIVERSIDAD_MICAELA_BASTIDAS_DE_APURIMAC-ABANCAY_2022.pdf (2.15M)

Total de palabras: 34309
por palabras: Helen Y Sadith Gabriela Quispe Nuñez Y Yunguri Durand

Total de caracteres: 195580

ABANCAY, APURÍMAC - 2022



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

Hernando
DR. LIC. HERNANDO GÓNZALEZ ABRILL
DOCENTE UNIVERSITARIO
CLAD - 02544



2

UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y RESILIENCIA EN LOS TRABAJADORES
ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE
APURÍMAC – PROVINCIA DE ABANCAY, APURÍMAC - 2022

Presentado por:

- Quispe Nuñez Jazmín Helen
- Yunguri Durand Sadith Gabriela

2

Para optar el Título Profesional de:
Licenciadas en Administración

Asesor:

Dr. Hernando Gonzales Abrill

CUSCO - PERÚ

2023



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

DR. LIC. HERNANDO GÓNZALES ABRILL
DOCENTE UNIVERSITARIO
CLAD - 02544



COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y RESILIENCIA EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC – PROVINCIA DE ABANCAY, APURÍMAC - 2022

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	5%
2	Submitted to Universidad Andina del Cusco Trabajo del estudiante	4%
3	repositorio.uandina.edu.pe Fuente de Internet	3%
4	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	repositorio.unamba.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	Submitted to Universidad Global del Cusco S.A.C. Trabajo del estudiante	1%
7	archive.org Fuente de Internet	<1%

repositorio.uap.edu.pe



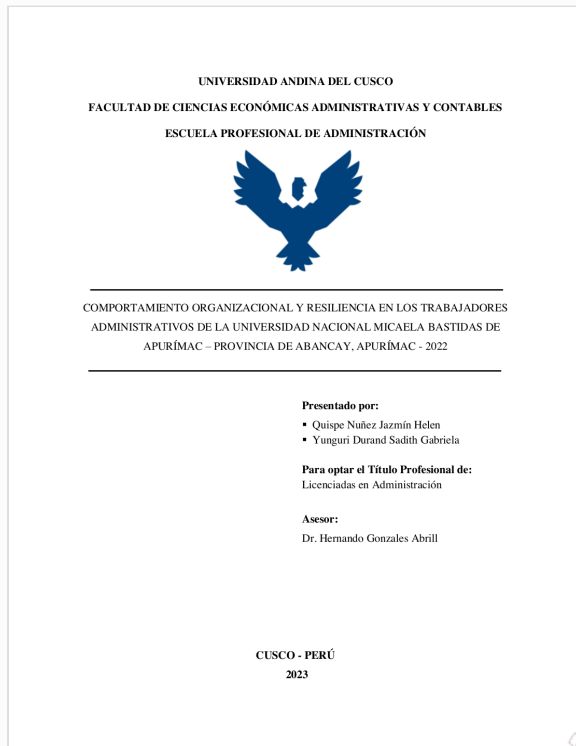


Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por Turnitin. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega:	Jazmín Helen Y Sadith Gabriela Quispe Nuñez Y Yunguri Dur...
Título del ejercicio:	Quick Submit
Título de la entrega:	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y RESILIENCIA EN LO...
Nombre del archivo:	EN_LA_UNIVERSIDAD_MICAELA_BASTIDAS_DE_APURIMAC-AB...
Tamaño del archivo:	2.15M
Total páginas:	149
Total de palabras:	34,309
Total de caracteres:	195,580
Fecha de entrega:	28-dic.-2023 10:19a. m. (UTC-0500)
Identificador de la entre...	2265314398



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

DR. LIC. HERNANDO GONZÁLES ABRILL
DOCENTE UNIVERSITARIO
CLAD - 02544



PRESENTACIÓN

Distinguido Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Andina del Cusco, en conformidad con las directrices establecidas en el Reglamento Específico de Grados y Títulos dicha facultad, presentamos la tesis titulada: **“Comportamiento Organizacional y Resiliencia en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac– Provincia de Abancay, Apurímac- 2022”**, el objetivo de este estudio es determinar el grado de relación del Comportamiento Organizacional y Resiliencia en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac– Provincia de Abancay, Apurímac-2022.

Deseando que los aportes del estudio que realizaremos puedan contribuir ya que el Comportamiento Organizacional ayudará de forma positiva al adecuado logro de las metas y la Resiliencia les va a permitir afrontar la adversidad durante circunstancias adversas, cuyos resultados podrían ser aplicables a otras organizaciones y en la contribución a la sociedad.

Atentamente,

Jazmin Helen Quispe Nuñez

Sadith Gabriela Yunguri Durand



AGRADECIMIENTO

Mostramos nuestra gratitud a la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac y a los trabajadores administrativos por el apoyo y tiempo que tuvieron para responder nuestra encuesta y garantizar la conclusión de nuestra tesis.

Particularmente expresamos nuestra gratitud al Dr. Hernando Gonzales Abrill, por guiarnos con su sabiduría, conocimiento y paciencia como nuestro asesor de tesis.

Al mismo tiempo agradecemos al Dr. Edward Aníbal Morante Ríos y a la Mg. María Del Carmen Tuco Lagos, quienes fueron nuestros dictaminantes, ya que por sus correcciones y motivadoras palabras que han contribuido al término de esta tesis.

Nuestro sincero aprecio a las personas que nos brindaron su ayuda y cooperación permitiendo que el trabajo se complete de manera exitosa gracias a sus conocimientos y experiencia y así celebrar nuestro logro con nuestros seres queridos.



DEDICATORIA

Agradezco a Dios por permitirme finalizar esta etapa maravillosa junto a mi amiga Helen con la cual logramos este cometido.

Este nuevo logro es en gran parte gracias a mis familiares por brindarme su apoyo incondicional, motivándome con sus sabios consejos.

Especialmente a mi madre Edith, por apoyarme en cada acción que doy, y por ofrecerme lo mejor de ella para que pueda desarrollar lo mejor de mí.

Y a todos los que me brindaron su experiencia y consejos durante este proceso.

Sadith

En principio, deseo expresar mi agradecimiento a Dios por brindarme la fuerza esencial para alcanzar todos mis objetivos.

Dedico este trabajo a mi madre Nalda con todo mi corazón, por el soporte absoluto en cada trayecto de mi vida dándome su mano de amiga, brindándome siempre una palabra de aliento para llegar a culminar mi profesión y agradezco a mis familiares que me han brindado su apoyo y a mi amiga Sadith por ser mi compañera de tesis.

Helen



MIEMBROS DEL JURADO

REPLICANTES

Dr. Emeterio Mendoza Bolivar

Mg. Juana Elizabeth Zamalloa Loiza

DICTAMINANTES

Dr. Edward Aníbal Morante Ríos

Mg. María del Carmen Tuco Lagos

ASESOR DE TESIS

Dr. Hernando Gonzalez Abrill



INDICE

PRESENTACIÓN.....	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DEDICATORIA	iv
INDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.2 Formulación del problema	5
1.2.1Problema general.....	5
1.2.2Problemas específicos	5
1.3 Objetivos de investigación	5
1.3.1Objetivo General	5
1.3.2Objetivos específicos.....	5
1.4 Justificación de la investigación.....	6
1.4.1Relevancia Social	6
1.4.2Implicancias Practicas	6
1.4.3Valor Teórico	6
1.4.4Utilidad Metodológica.....	7
1.5 Delimitación de la investigación.....	7
1.5.1Delimitación Temporal	7
1.5.2Delimitación Espacial	7
1.5.3Delimitación conceptual.....	7

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación	8
---	---



2.1.1. Antecedentes Internacionales	8
2.1.2. Antecedentes Nacionales	10
2.1.3. Antecedentes Locales	12
2.2. Bases Teóricas	14
2.2.1. Comportamiento Organizacional.....	14
2.2.2. Resiliencia	50
2.3. Marco Institucional	54
2.3.1. Reseña histórica.....	54
2.3.2. Misión.....	55
2.3.3. Visión.....	55
2.3.4. Valores.....	56
2.3.5. Objetivos.....	56
2.3.6. Ubicación.....	57
2.4. Marco Conceptual	57
2.5. Formulación de las hipótesis	59
2.5.1. Hipótesis General	59
2.5.2. Hipótesis Especifica	59
2.6. Variables.....	60
2.6.1. Variables.....	60
2.6.2. Conceptualización de las variables.....	61
2.6.3. Operacionalización de las variables	63

CAPITULO III

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque de la investigación	64
3.2. Alcance de la investigación.....	64
3.3. Diseño de la investigación.....	64
3.4. Población y muestra de la investigación	65
3.4.1. Población	65
3.4.2. Muestra	65
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	65



3.5.1. Técnicas	65
3.5.2. Instrumento	65
3.6. Procesamiento de datos	66

CAPITULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Validación del instrumento de recolección de la información	67
4.1.1. Confiabilidad del Instrumento	67
4.1.2. Baremación	68
4.2. Resultados estadísticos de la variable comportamiento organizacional.....	69
4.2.1. Análisis descriptivo del Nivel Individual	69
4.2.2. Análisis descriptivo del Nivel Grupal	76
4.2.3. Análisis descriptivo del Nivel Sistema Organizacional	83
4.2.4. Análisis de la variable Comportamiento Organizacional	88
4.2.5. Comparación promedio de las dimensiones del comportamiento Organizacional	90
4.3. Resultados estadísticos de la variable Resiliencia.....	92
4.3.1. Análisis descriptivo de la Competencia personal	92
4.3.2. Análisis Descriptivo de la Aceptación de uno mismo y de la vida	99
4.3.3. Análisis de la variable Resiliencia.....	105
4.4. Resultados de la correlación.....	108
4.4.1. Correlación entre el Comportamiento Organizacional y la Resiliencia .	109
4.4.2. Correlación entre el Nivel Individual y la Resiliencia	109
4.4.3. Correlación entre el Nivel Grupal y la resiliencia	110
4.4.4. Correlación entre el Nivel del Sistema de la Organización y la resiliencia.....	111

CAPITULO V

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

5.1. Descripción de hallazgos más relevantes y significativos	113
5.2. Limitaciones del estudio.....	114



5.3. Comparación crítica con la literatura existente	114
5.4. Implicancias del estudio	116
CONCLUSIONES	117
RECOMENDACIONES	119
ANEXOS	126
Anexo 01: Matriz de Operacionalización.....	127
Anexo 02: Matriz de Consistencia	129
Anexo 03: Matriz de Instrumento	130
Anexo 04: Instrumento.....	133



INDICE DE TABLAS

Tabla 1	Conceptualización de las variables	61
Tabla 2	Operacionalización de las variables.....	63
Tabla 3	Análisis de Alfa de Cronbach	67
Tabla 4	Baremación del Comportamiento Organizacional.....	68
Tabla 5	Baremación de la Resiliencia.....	68
Tabla 6	Indicadores de la dimensión del Nivel Individual	69
Tabla 7	Nivel Individual	73
Tabla 8	Comparación promedio de los indicadores del Nivel Individual	74
Tabla 9	Indicadores de la dimensión del Nivel Grupal	76
Tabla 10	Nivel Grupal	79
Tabla 11	Comparación promedio de los indicadores del Nivel Grupal.....	81
Tabla 12	Indicadores de la dimensión del Nivel del Sistema de la Organización.....	83
Tabla 13	Nivel del Sistema de la Organización.....	85
Tabla 14	Comparación promedio de los indicadores del Nivel del Sistema de la Organización	87
Tabla 15	Comportamiento Organizacional.....	88
Tabla 16	Comparación promedio de las dimensiones del Comportamiento Organizacional	90
Tabla 17	Indicadores de la dimensión Competencia Personal.....	92
Tabla 18	Indicadores de la dimensión Competencia Personal.....	94
Tabla 19	Competencia Personal.....	96
Tabla 20	Comparación promedio de los indicadores Competencia Personal.....	97
Tabla 21	Indicadores de la dimensión Aceptación de uno mismo y de la vida	99
Tabla 22	Indicadores de la dimensión Aceptación de uno mismo y de la vida.....	100
Tabla 23	Aceptación de uno mismo y de la vida	102
Tabla 24	Comparación promedio de los indicadores de la Aceptación de uno mismo y de la vida.....	103
Tabla 25	Resiliencia.....	105
Tabla 26	Comparación promedio de las dimensiones de la Resiliencia.....	107
Tabla 27	Escala de valores para interpretar la correlación de Pearson.....	108



Tabla 28 Correlación entre en Comportamiento Organizacional y la Resiliencia.....	109
Tabla 29 Correlación entre en Nivel Individual y la Resiliencia.....	110
Tabla 30 Correlación entre en Nivel Grupal y la Resiliencia	111
Tabla 31 Correlación entre en Nivel del Sistema de la Organización y la Resiliencia ..	112



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Indicadores de la dimensión del Nivel Individual	70
Figura 2 Indicadores de la dimensión del Nivel Individual	71
Figura 3 Nivel individual	73
Figura 4 Comparación promedio de los Indicadores del Nivel individual	75
Figura 5 Indicadores del Nivel Grupal.....	77
Figura 6 Indicadores del Nivel Grupal.....	78
Figura 7 Nivel Grupal	80
Figura 8 Comparación promedio de los indicadores del Nivel Grupal.....	82
Figura 9 Indicadores de la dimensión Nivel del Sistema de la Organización.....	84
Figura 10 Nivel del Sistema de la Organización.....	86
Figura 11 Comparación promedio de los indicadores del Nivel del Sistema de la Organización	87
Figura 12 Comportamiento Organizacional.....	88
Figura 13 Comparación promedio de las dimensiones del Comportamiento Organizacional	91
Figura 14 Indicadores de la dimensión Competencia Personal	93
Figura 15 Indicadores de la dimensión Competencia Personal	95
Figura 16 Competencia Personal	96
Figura 17 Comparación promedio de los indicadores de Competencia Personal.....	98
Figura 18 Indicadores de la dimensión Aceptación de uno mismo y de la vida.....	99
Figura 19 Indicadores de la dimensión Aceptación de uno mismo y de la vida.....	101
Figura 20 Aceptación de uno mismo y de la vida.....	102
Figura 21 Comparación promedio de los indicadores de la Aceptación de uno mismo y de la vida.....	104
Figura 22 Resiliencia.....	105
Figura 23 Comparación promedio de las dimensiones de la Resiliencia.....	107



RESUMEN

El propósito principal de la presente investigación, titulada “Comportamiento Organizacional y Resiliencia en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac – provincia de Abancay, Apurímac 2022” fue determinar el grado de relación del comportamiento organizacional y la resiliencia en los trabajadores administrativos de dicha institución. La investigación se llevó a cabo con un enfoque correlacional, utilizando un diseño no experimental y adoptando un enfoque cuantitativo. La población objetivo fue de 149 individuos, y la muestra consistió en 108 trabajadores administrativos de la Universidad Micaela Bastidas de Apurímac. Se utilizó un cuestionario compuesto por 43 ítems como instrumento para recopilar datos, y para validar dicho instrumento se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach.

De acuerdo con la escala de medición, se observa que el Comportamiento Organizacional se sitúa en un nivel adecuado, alcanzando un puntaje de 3.65, mientras que la Resiliencia muestra un nivel alto con una puntuación de 4.11. Según el análisis de la correlación de Pearson, se identificó una correlación positiva baja con un valor de 0.393 entre las variables de Comportamiento Organizacional y Resiliencia. Además, se destacó un hallazgo significativo al observar que el nivel del sistema de la organización guarda una relación más fuerte con la resiliencia, presentando un valor de 0.554 y obteniendo así una correlación positiva moderada. A partir de estos resultados, se puede afirmar que los colaboradores, al sentirse identificados con la institución, desempeñan sus funciones de manera satisfactoria y positiva.

Palabras claves: comportamiento organizacional, resiliencia, adaptabilidad, toma de decisiones, capacidad, motivación, autonomía.



ABSTRACT

The main purpose of the current research, titled "Organizational Behavior and Resilience in Administrative Workers of the National University Micaela Bastidas de Apurímac – Abancay Province, Apurímac 2022," was to determine the degree of relationship between organizational behavior and resilience in the administrative workers of the mentioned institution. The research was conducted with a correlational approach, using a non-experimental design and adopting a quantitative approach. The target population consisted of 149 individuals, and the sample comprised 108 administrative workers from the University Micaela Bastidas de Apurímac. A questionnaire consisting of 43 items was used as the data collection instrument, and the Cronbach's Alpha coefficient was applied to validate the instrument.

According to the measurement scale, it is observed that Organizational Behavior is at an adequate level, reaching a score of 3.65, while Resilience shows a high level with a score of 4.11. Based on the Pearson correlation analysis, a low positive correlation was identified with a value of 0.393 between the variables of Organizational Behavior and Resilience. Furthermore, a significant finding was highlighted by observing that the level of the organizational system has a stronger relationship with resilience, presenting a value of 0.554 and thus obtaining a moderate positive correlation. From these results, it can be affirmed that employees, when identifying with the institution, perform their functions in a satisfactory and positive manner.

Keywords: organizational behavior, resilience, adaptability, decision-making, capacity, motivation, autonomy.



CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema

Según el Institute of HeartMath (2014) se sostiene que “La resiliencia se puede definir como la habilidad para prepararse, recuperarse y adaptarse frente al estrés, desafíos o adversidades. Ser resiliente implica la capacidad de recuperarse de manera más rápida después de enfrentar situaciones difíciles”

Al vivir en un cambio constante tanto los integrantes como la organización deben adecuarse y cumplir ciertos requisitos para una óptima realización de funciones, de no afrontar los cambios que siempre se atraviesa esta afecta de manera amplia a la organización y a los individuos que pertenecen a ella.

En el año 2020 los trabajadores administrativos de las universidades públicas fueron afectados por el COVID 19, ya que no estuvieron preparados para asumir los cambios que se dieron repentinamente, el trabajo remoto les afecto a los colaboradores siendo perjudicada la universidad ya que no cumplieron las actividades programadas para dicho año de acuerdo con su POI (Plan Operativo Institucional).

Para el año 2021 los trabajadores administrativos realizaron trabajo mixto, es decir intercalaban los días de la semana para desempeñar sus funciones de manera presencial en la institución y virtualmente desde sus hogares, así mismo, ellos no tenían satisfacción personal, porque al efectuar sus funciones en el hogar no tenían las herramientas necesarias como le brindan en la universidad, por otro lado al llevar a cabo el trabajo remoto se les hacía complicado separar sus labores domésticas con sus labores administrativas por lo que no se concentraban con sus funciones institucionales.

En la actualidad los trabajadores administrativos de la Institución han ido adaptándose a la nueva forma de trabajar demostrando su capacidad de resiliencia para así tratar de responder rápidamente a la incertidumbre, siendo más activos y tengan un mejor desempeño en su zona de trabajo, ellos al observar los nuevos cambios tuvieron que entender los nuevos procesos digitales, atención por página web, asimismo el estar bien consigo



mismo, estas pueden tratar de realizar sus funciones adecuadamente lo cual es de beneficio con el fin de cumplir con el propósito de la universidad y crecimiento propio, en cuanto a su adaptabilidad ellos al no estar preparados no reaccionaron a los cambios adecuadamente.

Se observó que los trabajadores no poseen una actitud resiliente ya que tuvieron dificultad para poder superar fácilmente los obstáculos ante las circunstancias que se han presentado por el Covid 19 y no han podido controlar sus actitudes ante la adversidad de una manera adecuada por falta de flexibilidad. Asimismo, les faltó autoconfianza para afrontar los nuevos desafíos y aprender nuevas formas de llevar a cabo sus responsabilidades mediante el uso de herramientas tecnológicas y la realización de sus funciones de forma remota.

Es muy importante que en todo tipo de organización se tenga un líder que cuente con la capacidad de poderío para poder influir al comportamiento de los trabajadores.

Cabe resaltar que la aceptación de uno mismo y de la vida es muy importante, ellos no están siendo perseverantes frente a la situación de la coyuntura actual por lo cual no están afrontando y tomando decisiones para los problemas internos o externos de manera ingeniosa como personas y como integrantes de la institución, así mismo, este comportamiento se está convirtiendo en una limitante para alcanzar una buena productividad en la organización pues ellos están siendo afectados emocionalmente lo cual está repercutiendo en su bienestar y su felicidad.

El retraso de su remuneración y las capacitaciones que no son constantes hacen que los trabajadores no se sientan valorados por lo tanto eludan su independencia propia afectando en la realización de sus funciones ya que solo cumplen lo establecido, mas no hacer más de lo que se le pide como por voluntad propia, estos factores traen consigo la desmotivación.

Los aportes que ellos dan para una mejora muchas veces no son considerados por lo que les afecta en su día a día haciendo que su perspectiva de una vida estable entorno a su trabajo sea negativa.



Las organizaciones al verse afectadas por diferentes circunstancias no suelen tomar acciones de manera oportuna para con sus colaboradores y de esa forma puedan alcanzar sus metas con el fin de cumplir sus objetivos trazados.

A comienzos del año 2020 por el Covid 19 fueron perjudicados muchas organizaciones, más que todo en el nivel educativo como son las universidades que paralizaron sus funciones administrativas y laborales académicas siendo afectada toda la comunidad institucional, ya que hubo aislamiento social donde se requería guardar distancia para así combatir la pandemia y muchas organizaciones no estuvieron preparadas para esta situación.

Los trabajadores de las universidades públicas no llevan a el Manual de Organización y Funciones (MOF) puesta al día, esto implica que no se producen modificaciones en la organización jerárquica o en los procesos. Además, el MOF no refleja con exactitud las funciones actuales. La falta de definición de estas funciones puede resultar en una falta de alineación con los objetivos estratégicos de la institución, generando una falta de coherencia en la ejecución de las actividades diarias.

Las universidades al tener niveles jerárquicos toman decisiones los entes superiores de las universidades (Asamblea universitaria, Consejo universitario, Consejo de Facultad y Decanaturas), las cuales deben cumplirse, al mismo tiempo los trabajadores deben de estar preparados para todo tipo de cambio que pueda afectar al sistema de la organización en toda decisión que se toma para el adecuado manejo de funciones.

El estudio del comportamiento organizacional constituye un ámbito especializado que se centra en comprender y mejorar la eficacia de las organizaciones mediante el análisis de individuos, grupos y estructuras internas. Este campo utiliza el conocimiento adquirido sobre estos elementos para optimizar el rendimiento organizativo. (Robbins & Judge, 2017, pág. 10)

El comportamiento organizacional es importante para todas las organizaciones, empezando por el nivel individual ya que constituye la base para el rendimiento global de la entidad, a nivel grupal es importante que los trabajadores tengan una comunicación asertiva para la eliminación de barreras; así mismo, compartir sus conocimientos, de esta manera



puedan trabajar con mayor eficiencia y productividad para alcanzar las metas teniendo resultados efectivos a nivel organizacional.

En el nivel individual se vio que el personal no cuenta con las capacitaciones adecuadas para sobrellevar las circunstancias adversas que logren perjudicar la toma de decisiones, de ese modo no cumplen sus metas, no tiene un buen desempeño quedándose estancados.

Los trabajadores no realizan un adecuado trabajo en equipo, por lo cual está generando una descoordinación total en el cumplimiento de las actividades programadas como institución, conllevando a no cumplir con los objetivos, al no tener apoyo mutuo el personal se frustra emocionalmente y no llegan a adaptarse completamente.

Actualmente en algunas áreas no existe el liderazgo, la causa de ello es porque no hay un colaborador o jefe de área que influya en el equipo de trabajo por ende existen problemas administrativos que afectan en la comunicación entre los equipos de trabajo, de esa manera no se da una adecuada toma de decisiones, lo cual hace que realicen sus funciones de manera inapropiada y no se ayuda en la reducción de conflictos.

La Cultura Organizacional de la institución no es la adecuada ya que hay conflicto y desunión por parte de los trabajadores, al no trabajar en equipo esta afecta a las áreas de trabajo, obstaculizando la concreción de las actividades administrativas, además, las prácticas de recursos humanos no incluyen la medición del rendimiento para garantizar una compensación adecuada y un reclutamiento eficiente de nuevo personal con las capacidades necesarias. Esto impide la formación de un equipo idóneo para un cumplimiento correcto de la organización a través de la estructura. Como consecuencia, las tareas no pueden ser adecuadamente divididas, agrupadas y coordinadas de acuerdo con el organigrama, dificultando la operatividad eficiente de dichas tareas.

Finalmente, el comportamiento organizacional y la resiliencia estarían altamente relacionados con la conducta de los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, situada en la provincia de Abancay, departamento de Apurímac, desde que empezó la pandemia ellos se vieron afectados emocionalmente en su competencia personal; asimismo, algunos no se habituaron ya que no contaban con la capacitación para realizar el trabajo a distancia, la nueva forma de trabajar les resulto



complicado, esto afecta al balance personal teniendo repercusiones en la satisfacción con el trabajo y con la vida familiar.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿En qué medida el comportamiento organizacional se relaciona con la resiliencia en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac provincia de Abancay, Apurímac- 2022?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿En qué medida el nivel individual se relaciona con la resiliencia en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac provincia de Abancay, Apurímac- 2022?
- ¿En qué medida el nivel grupal se relaciona con la resiliencia en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac provincia de Abancay, Apurímac- 2022?
- ¿En qué medida el nivel del sistema de la organización se relaciona con la resiliencia en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac provincia de Abancay, Apurímac- 2022?

1.3 Objetivos de investigación

1.3.1 Objetivo General

Determinar el grado de relación del comportamiento organizacional y la resiliencia en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac provincia de Abancay, Apurímac- 2022.

1.3.2 Objetivos específicos

- Determinar el grado de relación del nivel individual y la resiliencia en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac provincia de Abancay, Apurímac- 2022.



- Determinar el grado de relación del nivel grupal y la resiliencia en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac provincia de Abancay, Apurímac- 2022.
- Determinar el grado de relación del nivel del sistema de la organización y la resiliencia en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac provincia de Abancay, Apurímac- 2022.

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1 Relevancia Social

Este trabajo de investigación ofrecerá una valiosa contribución a la comunidad de las universidades públicas más que todo a los trabajadores administrativos y a toda la sociedad en conjunto, ya que permite mejorar el cumplimiento de los objetivos trazados en todos los niveles, mejorando el comportamiento organizacional y poder dar a conocer los factores que se deben realizar para una organización exitosa, con una actitud de resiliencia por parte de los trabajadores.

1.4.2 Implicancias Practicas

Este trabajo de investigación ofrecerá una valiosa contribución a la comunidad de las universidades públicas más que todo a los trabajadores administrativos y a toda la sociedad en conjunto, ya que permite mejorar el cumplimiento de los objetivos trazados en todos los niveles, mejorando el comportamiento organizacional y poder dar a conocer los factores que se deben realizar para una organización exitosa, con una actitud de resiliencia por parte del trabajado.

1.4.3 Valor Teórico

En términos teóricos, la investigación servirá como referencia para investigaciones venideras, ya que la relación entre el comportamiento organizacional y la resiliencia tiene una relevancia significativa en todos los contextos laborales; por ende, sus conclusiones pueden extrapolarse a una variedad de organizaciones.



1.4.4 Utilidad Metodológica

En el estudio, se desarrolló un instrumento el cual nos permitió evaluar tanto el comportamiento organizacional como la resiliencia. La validez de dicho instrumento se aprobó mediante el Coeficiente Alfa de Cronbach; además, se buscará establecer la relación entre estas dos variables, proporcionando así una contribución valiosa para investigaciones futuras.

1.5 Delimitación de la investigación

1.5.1 Delimitación Temporal

Esta investigación se llevó a cabo en el año 2022.

1.5.2 Delimitación Espacial

Dicha investigación tuvo lugar en la provincia de Abancay, ubicada en el departamento de Apurímac, con un enfoque específico en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac.

1.5.3 Delimitación conceptual

Se fundamenta en los conceptos y teorías que constituyen tanto el comportamiento organizacional como la resiliencia, lo que facilitó la definición y la relación con el tema principal.



CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

2.1.1. Antecedentes Internacionales

En la Universidad Rafael Landívar se identificó la tesis para obtener el título de Grado titulada “Inteligencia emocional y satisfacción laboral, estudio realizado con colaboradores de Distribuidora VIDDA, zona 12 Huehuetenango” (Hernandez K. , 2018) el objetivo de este trabajo de tesis consistió en evaluar la inteligencia emocional y la satisfacción laboral de los empleados de la distribuidora VIDDA en la región 12 de Huehuetenango. Las conclusiones obtenidas fueron las siguientes:

Los resultados obtenidos por la prueba T.I.E=G indicaron que los trabajadores poseen un grado competente de inteligencia emocional, ya que gestionan sus emociones de manera que sus respuestas son aceptables. Este hallazgo sugiere que se encuentran en un nivel intermedio en cuanto a su inteligencia emocional (Hernandez K. , 2018)

Conforme a la investigación de Hernandez, (2018), los resultados de la prueba de EBP indican que los individuos bajo estudio en la Distribuidora VIDDA muestran una alta satisfacción laboral. En consecuencia, se puede afirmar que el trabajo que desempeñan en esa empresa les brinda motivación y satisfacción, revelando una aproximación unidimensional en este aspecto.

Además, según Hernandez (2018), reveló que la satisfacción laboral no está directamente vinculada con la inteligencia emocional. Esto se debe a que la satisfacción laboral se basa en el desempeño personal y en el entorno laboral, mientras que la inteligencia emocional es un aspecto individual. En otras palabras, la empresa no influye directamente en el desarrollo de la inteligencia emocional.

Según lo señalado por Hernandez (2018), sin la implementación de un programa de capacitación, el estudio exhibe un nivel competente de inteligencia emocional. En este sentido, su conocimiento en este ámbito es principalmente



empírico, indicando que han manejado adecuadamente las emociones sin que estas interfieran en el ámbito laboral. Esto implica que pueden separar eficazmente los elementos individuales de los laborales, evitando que se afecten mutuamente.

Como conclusión destacada, se afirma que los hallazgos indican que la satisfacción laboral es un elemento crítico en la entidad y se fundamenta primeramente en los vínculos sociales de los empleados. La relación entre jefes y subordinados resulta fundamental, al igual que el contrato psicológico que gestionan (Hernandez K. , 2018).

Antecedente 2

Investigación denominada: ‘ ‘ Resiliencia y satisfacción laboral en profesores de colegios municipales y particulares subvencionados de la comuna de Machalí’ ’, presentado por Diaz & Enrique (2017), como artículo de revista en la Universidad Católica del Maule, tiene como propósito principal investigar cómo la resiliencia afecta la satisfacción laboral de los profesores en Machalí. Se busca determinar si esta habilidad desempeña un papel fundamental en mejorar la percepción de bienestar vinculada a la satisfacción laboral y, por ende, contribuir a la eficacia de los profesores. Las conclusiones de este estudio son las siguientes:

Para Diaz & Enrique (2017), los resultados de esta investigación resaltan que los profesores manifestaron un nivel alto de resiliencia, ofreciendo una visión muy buena en las condiciones personales necesarias para afrontar los desafíos cada vez mayores de su labor, en contraste los niveles de satisfacción laboral son más bajos que los de resiliencia ya que tienen un nivel intermedio.

Por otro lado, Diaz & Enrique (2017) se confirma de manera amplia la la conexión positiva y significativa entre la resiliencia y la satisfacción laboral en este conjunto de docentes mediante el examen de regresión. Este resultado señala que los rasgos disposicionales de la resiliencia favorecen que los profesores experimenten satisfacción en su rendimiento laboral, incluso en situaciones laborales desafiantes.

Diaz & Enrique (2017) señalan que la satisfacción laboral de los profesores en este estudio no es baja, y la relación significativa y elevada entre la satisfacción



laboral y la resiliencia. De este modo, la resiliencia actuaría como un factor que contribuye a optimizar la apreciación de satisfacción laboral en los maestros; además, la presencia de altos niveles de resiliencia podría implicar que no todos los profesores se ven afectados de la misma manera por las condiciones desafiantes en las que trabajan. Su resiliencia les ayuda a resistir eventos negativos, permitiéndoles superar desafíos y alcanzar sus objetivos.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Antecedente 1

La investigación llevada a cabo por Álvarez (2018) como parte de su tesis para obtener el grado académico de Maestra en Problemas de Aprendizaje, titulada: “Inteligencia Emocional y Satisfacción Laboral en el personal docente de nivel primaria de la Institución Educativa Diego Quispe Tito del Cusco”, tenía como propósito principal investigar la conexión entre la inteligencia emocional y la satisfacción laboral en los profesores de nivel primaria de dicha institución educativa en la ciudad del Cusco. Las conclusiones obtenidas son las siguientes:

según Álvarez (2018), en la labor desempeñada por los profesores en la escuela Diego Quispe Tito del Cusco, se identificó una correlación en la inteligencia emocional y la satisfacción laboral. Donde el coeficiente de correlación, tiene un valor de 0,116 en la escala Tau b de Kendall, señala una correlación baja, respaldando esta observación.

Por otro lado, Álvarez (2018) identificó una relación entre la dimensión de autoconocimiento y la satisfacción laboral. El coeficiente de correlación, con un valor de 0,036 en la escala Tau b de Kendall, indica una correlación positiva muy baja entre las características de autoconocimiento y satisfacción laboral, respaldando de este modo dicha conclusión.

Se encontró una relación entre la dimensión de autocontrol y la satisfacción laboral. El coeficiente de correlación, evaluado en 0,319 utilizando la escala Tau b de Kendall, señala una correlación baja, respaldando así esta conclusión. (Alvarez, 2018)



Existe una correlación entre la importancia de la gestión de relaciones y la satisfacción laboral entre los docentes del Colegio Diego Quispe Tito del Cusco. El valor del coeficiente de correlación según la escala Tau b de Kendall es 0,046, lo que indica una correlación muy baja, lo que respalda esta afirmación. (Alvarez, 2018)

Finalmente, según las conclusiones de Álvarez (2018), se estableció que los docentes de la escuela Diego Quispe Tito del Cusco encontraron una correlación en la dimensión de empatía y la satisfacción laboral. El coeficiente de correlación, con un valor de 0,117 en la escala Tau b de Kendall, indica una correlación baja, respaldando esta afirmación.

Antecedente 2

La tesis titulada “Toma de decisiones y comportamiento organizacional de los colaboradores LPS Alimentos Naturales E.I.R.L., Ate 2022” (Reyes & Sinche, 2022) fue encontrada en la Universidad Cesar Vallejo, su objetivo principal fue evidenciar la relación entre la toma de decisiones y el comportamiento organizacional en LPS Alimentos Naturales E.I.R.L., que se encuentra en Ate en el año 2022. Se llegaron a las siguientes conclusiones:

Reyes & Sinche, (2022) determinaron el nivel de Sig. ($0.000 < 0.05$) entre la toma de decisiones y el comportamiento organizacional en la empresa LPS Alimentos Naturales E.I.R.L. Además, se observó que la correlación de Pearson es positiva perfecta de 0,975. Por lo tanto, se concluye que contar con un buen proceso de toma de decisiones con condiciones y métodos adecuados ayuda a mejorar la conducta de los trabajadores de una organización.

Encontraron una relación significativa entre los procesos de toma de decisiones y el comportamiento organizacional en LPS Alimentos Naturales E.I.R.L., con un nivel de significancia ($0.000 < 0.05$) y una correlación positiva fuerte de Pearson de 0.894. Para poder lograr resultados idóneos para la organización, se puede finalizar que al seguir un proceso correcto al tomar decisiones alternativas es crucial. (Reyes & Sinche, 2022)



De acuerdo con Reyes & Sinche, (2022) se demostró que en la organización LPS Alimentos Naturales E.I.R.L. existe una conexión en las condiciones de la toma de decisiones y el comportamiento organizacional. Esto se evidenció mediante una, la significancia notable ($0.000 < 0.05$) y una correlación fuerte, según el coeficiente de Pearson (0.867). La conclusión a la que se llega es que factores como las circunstancias, la certeza, el riesgo y la incertidumbre desempeñan un papel crucial en la facilitación de decisiones efectivas para la empresa.

Reyes & Sinche, (2022) descubrieron algunos hallazgos interesantes sobre la empresa LPS Productos Naturales E.I.R.L. Establecieron un fuerte vínculo en las estrategias de toma de decisiones y el comportamiento organizacional. Esta conexión tiene una gran importancia, ya que muestra una correlación perfecta con un coeficiente de Pearson de 0,583 ($0.001 < 0.05$), la conclusión resultante enfatiza la importancia de contar con un método de toma de decisiones eficiente para la capacidad de la empresa de competir en el mercado y fomentar su crecimiento.

2.1.3. Antecedentes Locales

Antecedente 1

Karp (2019) realizó una investigación llamada: “Inteligencia Emocional y Estrés laboral en la Sede Administrativa de la Red de Salud San Jerónimo Cusco Sur-2019”, cuyo objetivo es investigar cómo se relacionan la inteligencia emocional y el nivel de estrés laboral en la sede administrativa de la red de salud San Jerónimo Cusco Sur-2019. Esta investigación llegó a las siguientes conclusiones:

En la investigación de Karp (2019), se puede concluir que existe un vínculo claro entre la inteligencia emocional y el estrés laboral en la Sede Administrativa de la red de servicios de salud San Jerónimo Cusco Sur-2019. Esta conexión se estableció a través de la correlación de Spearman, la cual arrojó una media de 0,625, equivalente al 62,5%. En consecuencia, se observó que algunos empleados poseen un nivel moderado de inteligencia emocional y se beneficiarían de mejorar sus destrezas para reconocer, captar, expresar, asimilar y gestionar tanto sus propias emociones como las de los demás. Por lo tanto, se puede argumentar que existe una relación entre las emociones de los empleados, sus habilidades personales/sociales y



las demandas planteadas por las tareas, roles, interacciones interpersonales, estructura organizacional, enfoque de gestión y estilo de liderazgo.

En relación con los servicios de salud de San Jerónimo Cusco Sur en el año 2019 se descubrió una conexión entre las capacidades personales y el grado de estrés que se vive en el trabajo. La relación de Spearman tiene un valor de 0,513, que corresponde al 51,3%. Esto sugiere que las habilidades personales están moderadamente vinculadas a factores internos como las propias emociones y la tensión asociada a las exigencias profesionales. (Karp, 2019)

Finalmente, Karp (2019) encontró que el avance de las habilidades sociales se sitúa en un punto intermedio, con una media de 2.88. Además, el valor del estadístico es $p = 0.009$, que es inferior a 0.05, indicando que hay una conexión entre las habilidades sociales y los niveles de estrés. En dicha institución, la conexión promedio evaluada a través de la correlación de Spearman es de 0.580, representando el 58%. Por lo tanto, se puede afirmar que las relaciones en habilidades comunicativas, gestión y empatía hacia los demás (habilidades sociales) se calificaron como intermedias, al igual que la adaptabilidad a las demandas, la presión y el sobreesfuerzo como el estrés.

Antecedente 2

La tesis titulada: “Relación entre la Inteligencia Emocional y el Desempeño Laboral del Profesional de Enfermería del Hospital Antonio Lorena, Cusco-2021” realizada por Conza (2021) con el objetivo de analizar la relación entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral de los profesionales de enfermería en los servicios de hospitalización del Hospital Antonio Lorena de Cusco en el año 2021, concluyó en lo siguiente:

Los hallazgos indican que hay una correlación considerable en el aspecto interpersonal de la inteligencia emocional y el rendimiento laboral en términos de actitud y operatividad, con porcentajes de 22,1% y 36,2%, respectivamente (Conza, 2021).



Por otro lado, los hallazgos de la investigación muestran que tanto el componente intrapersonal como el componente de gestión del estrés no tienen una conexión con las dimensiones del desempeño laboral. (Conza, 2021).

El componente de adaptabilidad también mostró una correlación significativa con el desempeño laboral actitudinal y operativo, con porcentajes del 25,3% y 41,3%, respectivamente. (Conza, 2021).

En última instancia, la dimensión de rendimiento laboral operativo tuvo una relación significativa del 28,4% con el componente de ánimo general, no se halló una correlación en la dimensión del desempeño laboral y el componente de impresión positiva (Conza, 2021).

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Comportamiento Organizacional

El estudio del comportamiento organizacional, comúnmente referido como CO, se dedica a examinar de qué manera los individuos, los grupos y la estructura impactan en las acciones dentro de una organización. Posteriormente, utiliza estos insights para optimizar el rendimiento operativo de dichas organizaciones. (Robbins & Judge, 2017, pág. 32)

Para Amorós, (2007) nos indica que el Comportamiento Organizacional se dedica a examinar cómo los individuos, los grupos y la estructura organizativa influyen en su manera de actuar dentro de las entidades. Su objetivo es utilizar esta información para mejorar la eficacia organizativa. En este contexto, el Comportamiento Organizacional se focaliza especialmente en las cuestiones relacionadas con el empleo. Por lo tanto, no es sorprendente que se haga hincapié en la relación del comportamiento con aspectos como los trabajadores, la labor, la movilidad de puestos, la productividad y el desempeño tanto de los colaboradores como de la dirección. (págs. 7-8)

Robbins & Judge (2017) el “Comportamiento Organizacional se define como una disciplina específica con un acervo de saberes compartidos que se enfoca en el tres factores determinantes del comportamiento en las organizaciones” (pág. 10).



2.2.1.1. Dimensiones

A. Nivel Individual

Según ellos, los individuos entran a las empresas con ciertas cualidades intactas que afectarán cómo se comportan en el trabajo (Robbins & Judge, 2017).

Los individuos que ingresan a una entidad poseen ciertas cualidades que influyen en su comportamiento laboral, como atributos biográficos, rasgos de personalidad, valores y actitudes, así como niveles de habilidad. Todos estos generalmente se dejan intactos cuando las personas ingresan a la fuerza laboral, y hay poco que la gerencia pueda hacer para cambiarlos, sin embargo, tienen un impacto significativo en el comportamiento de los empleados. (Amorós, 2007, pág. 18)

a) Indicadores

- **La diversidad en las organizaciones**

Puede parecer evidente que cada uno de nosotros es único, pero los gerentes a veces olvidan que deben reconocer estas diferencias para maximizar el potencial de sus empleados. El modo en que las cualidades personales, como la edad, el género, la raza, el origen étnico y la capacidad, influyen frecuentemente en el rendimiento de los empleados. (Robbins & Judge, 2017, pág. 43)

Niveles de diversidad

- Diversidad del nivel superficial

Las notorias disparidades en atributos como género, raza, etnia, edad o discapacidad no siempre son indicativas de los pensamientos de una persona, a pesar de que puedan activar ciertos estereotipos (Robbins & Judge, 2017).



- Diversidad del nivel profundo

Conforme las personas se familiarizan entre sí, las divergencias en principios, carácter y gustos laborales adquieren mayor relevancia en la determinación de la similitud (Robbins & Judge, 2017).

- **Las actitudes y la satisfacción laboral**

El comportamiento es una declaración que evalúa una cosa, persona o evento como favorable o desfavorable, reflejando cómo alguien se siente acerca de algo. (Robbins & Judge, 2017).

Componentes:

- El componente cognitivo: Es un aspecto de una actitud que incluye creencias u opiniones.
- Es aspecto afectivo: Es el aspecto emocional o sentimental de una actitud.
- El aspecto conductual: Es la intención de comportarse de cierta manera hacia alguien o algo.

Es común referirse a la satisfacción laboral al hablar de las actitudes de los empleados, este término denota una percepción positiva del trabajo, derivada de la evaluación de sus atributos. Aquellas personas que experimentan una satisfacción laboral elevada experimentan emociones positivas respecto a su empleo, en contraste con aquellas que se sienten insatisfechas y experimentan emociones negativas con respecto a su trabajo. (Robbins & Judge, 2017, pág. 78)

Un estudio realizado reveló que los líderes efectivos potencian a los empleados, aumentando así su



confianza en su propia percepción de la capacidad. (pág. 78).

La satisfacción laboral se debe a:

- Condiciones laborales:

La mayoría de las personas buscan trabajos que brinden capacitación, diversidad, autonomía y control para satisfacer a la mayoría de las personas (Robbins & Judge, 2017).

- Personalidad:

Individuos con autoevaluaciones esenciales positivas (EEA), que tienen fe en su propio valor intrínseco y habilidades fundamentales, experimentan mayor satisfacción laboral en comparación con aquellos que tienen autoevaluaciones negativas (Robbins & Judge, 2017).

- Salario:

Muchas personas asocian el salario con la realización del trabajo y la felicidad general, pero esta relación generalmente se debilita una vez que la persona alcanza un nivel de vida cómodo (Robbins & Judge, 2017).

- Responsabilidad corporativa:

Exige la ley, acciones organizativas autorizadas que benefician a la sociedad o al medio ambiente. (Robbins & Judge, 2017).



- **Las emociones y los estados de ánimo**

Según Farlex Partner Medical Dictionary (2012) menciona que: Efecto es un término amplio que incluye estado de ánimo y emociones y existe una diferencia. Ciertos eventos tienen más probabilidades de evocar emociones, y las emociones son más efímeras que los estados de ánimo, además, ciertos investigadores dicen que las emociones pueden estar más orientadas a la acción, es decir, pueden hacer que las personas realicen alguna acción de inmediato, mientras que las emociones son más cognitivas, lo que significa que hacen que el individuo piense durante un período de tiempo. (Robbins & Judge, 2017, pág. 103)

Las principales influencias son:

- Personalidad:

Componente de personalidad de la ira y los estados emocionales; las personas tienen una propensión innata a experimentar algunos estados de ira y emoción con más frecuencia que otros. (Robbins & Judge, 2017)

- Hora del día:

Para D. Watson (2000) nos dice que: Los estados de ánimo cambian según la hora del día, la mayoría de la gente siga por el mismo camino. El efecto positivo tiende a alcanzar su punto máximo alrededor de las 10 am. al mediodía y permanece allí hasta alrededor de las 7 pm. (Robbins & Judge, 2017, pág. 109)



- Día de la semana:

En lo general las culturas, el lunes presenta el nivel más alto de negatividad. En algunos países, sin embargo, el viernes y el sábado fueron menos negativos que el domingo. Quizás esto se deba a que, si bien el domingo se puede disfrutar como día de descanso (lo que genera mayores efectos positivos), las personas también se sienten estresadas antes de la semana que está por comenzar (por lo que aumentan los efectos negativos). (Robbins & Judge, 2017, pág. 109)

- El clima:

Numerosas personas sostienen la creencia de que las condiciones climáticas influyen en su estado emocional, no obstante, un considerable cuerpo de evidencia sugiere que el clima ejerce un impacto mínimo en el ánimo de la mayoría de las personas. (Robbins & Judge, 2017)

- Estrés:

Las tensiones diarias en el entorno laboral, como recibir un mensaje desfavorable, perder una venta importante o recibir una reprimenda por parte del jefe, afectan negativamente el estado de ánimo. Además, los impactos negativos del estrés tienden a intensificarse al pasar el tiempo. (Robbins & Judge, 2017, pág. 112)

- Actividades sociales.

Participar en actividades sociales contribuye a mejorar el estado de ánimo positivo, pero no ejerce



influencia sobre el estado de ánimo negativo (Robbins & Judge, 2017).

- Sueño:

El sueño insuficiente o de baja calidad también hace que sea más difícil controlar las emociones. La gente se enoja y toma más riesgos incluso si no duerme bien una noche (Robbins & Judge, 2017).

- Ejercicio:

Según las investigaciones, el ejercicio consciente mejora el estado de ánimo de las personas. Aunque no son tan significativos para la población en general, estos efectos parecen ser más pronunciados en aquellos que padecen depresión (Robbins & Judge, 2017).

- Edad:

Un estudio realizado en personas de entre la edad de 18 y 94 se encontró que las reacciones negativas tienen un aspecto de ocurrir menos a medida que envejecían. Los adultos mayores tenían más tiempo para experimentar estados de ánimo muy positivos, mientras que los jóvenes experimentaban una disminución más rápida del mal humor. (Robbins & Judge, 2017, pág. 112)

- Genero:

La evidencia confirma que las mujeres experimentan emociones más intensamente, son más propensas que los hombres a 'aferrarse' a las emociones y expresan sus emociones negativas y positivas con más



frecuencia, con la excepción del enojo (Robbins & Judge, 2017).

- **La personalidad y los valores**

Robbins & Judge (2017) nos plantea:

La personalidad se define como la combinación de las maneras en que una persona responde e interactúa con los demás. En el ámbito del comportamiento organizacional, los rasgos de personalidad se clasifican según las características predominantes que describen el desarrollo de la personalidad de una persona. (pág. 137)

- a. Determinante de la personalidad:**

- La herencia

Hace alusión a los elementos que se generan en el transcurso del proceso de concepción. Se sostiene comúnmente que la altura, las características faciales, el sexo, el temperamento, la masa muscular, los reflejos, los niveles de energía y los biorritmos son mayormente determinados por los progenitores, es decir, por su composición biológica, física o psicológica. (Robbins & Judge, 2017, pág. 138)

- b. Teorías de la personalidad**

A través de los tiempos, las personas han intentado entender qué hace que las personas se comporten de innumerables formas diferentes. La personalidad es la fuente de una gran parte de nuestro comportamiento. Como resultado, la comprensión de los elementos puede ayudar en la predicción del comportamiento. A través de marcos teóricos y herramientas de evaluación significativas, podemos



clasificar y estudiar las dimensiones de la personalidad. (Robbins & Judge, 2017, pág. 139)

c. Indicador de tipos de Myers-Briggs:

- Extrovertido

Los individuos extrovertidos tienden a ser comunicativas, sociables y asertivas, mientras que los individuos introvertidos suelen ser más reservados y retraídos (Robbins & Judge, 2017).

- Sensibles

A diferencia de los individuos intuitivos, que confían en procesos inconscientes y tienen una visión global, aquellos con una inclinación hacia lo sensible son pragmáticos, tienen preferencia por la monotonía y la organización se enfocan en los detalles (Robbins & Judge, 2017).

- Racionales

Las personas de orientación sentimental fundamentan sus decisiones en valores y emociones personales, a diferencia de aquellas de enfoque racional, quienes abordan los problemas utilizando la razón y la lógica (Robbins & Judge, 2017).

- Juiciosos

Las personas juiciosas buscan tener el control y tienen preferencia por un entorno organizado y estructurado, en contraste, los individuos perceptivos son más flexibles y espontáneos (Robbins & Judge, 2017).



d. Modelos de los cinco grandes rasgos de la personalidad

- Meticulosidad

Una persona altamente meticulosa se caracteriza por ser organizada, confiable, responsable y perseverante. Por otro lado, se afirma que aquellos que muestran una baja puntuación en esta dimensión tienden a ser propensos a la distracción, carecen de organización y presentan falta de credibilidad. (Robbins & Judge, 2017)

- Estabilidad emocional

La capacidad de una persona para el manejo del estrés se refleja en su estabilidad emocional. Aquellas personas emocionalmente estables tienden a mantener la calma en situaciones estresantes, exhiben confianza en sí mismas y se sienten seguras ante los desafíos (Robbins & Judge, 2017).

- Extroversión

Generalmente las personas con tendencia a ser sociables y asertivas suelen ser más optimistas y ambiciosas. Se sienten más libres para expresar sus emociones positivas que los introvertidos (Robbins & Judge, 2017).

- Apertura a la experiencia

Las personas que poseen esta apertura tienden a ser curiosas, creativas y muestran sensibilidad artística (Robbins & Judge, 2017).

- Afabilidad

Las personas afables son compasivas, de alta calidad y fiable. Los demás creen que las personas más



amables son más felices que las menos amables, y lo son, pero solo un poco (Robbins & Judge, 2017).

Los valores son creencias fundamentales que expresan las preferencias de una persona o sociedad hacia ciertos comportamientos o estados de existencia en comparación con sus opuestos. Implican juicio y reflejan ideas personales sobre lo que se considera correcto, bueno o deseable. Los valores tienen aspectos de contenido, que indican la importancia de un comportamiento o estado de existencia, y de intensidad, que especifica cuán significativo es. La jerarquización de estos valores en términos de intensidad forma el sistema de valores de un individuo, reflejando la importancia asignada a aspectos como libertad, respeto, sinceridad, entre otros. (pág. 151)

Los principios que se aprenden se transmiten a través de las generaciones y varían según la cultura, a diferencia de la personalidad, que está determinada principalmente por factores genéticos (Robbins & Judge, 2017).

e. Importancia y organización de los valores

Para comprender las actitudes, motivaciones y percepciones de las personas, es fundamental tener en cuenta los valores. Los miembros de una organización traen ideas preestablecidas sobre lo que es aceptable y lo que no. Estas ideas incluyen interpretaciones de lo que es correcto y lo que es incorrecto, así como inclinaciones hacia ciertos comportamientos o resultados en lugar de otros. (Robbins & Judge, 2017, pág. 151)



f. Vinculación de la personalidad y los valores de un individuo con el lugar de trabajo

En la actualidad, los administradores les preocupan menos la actitud de un aspirante hacia una labor particular que su capacidad para adaptarse a circunstancias variables y mantener un compromiso constante con la organización. No obstante, la concordancia entre la persona y la posición laboral sigue siendo uno de los principales aspectos de adaptabilidad que los gerentes buscan. (Robbins & Judge, 2017, pág. 153)

- Coincidencia entre el individuo y el rol laboral

Los perfiles de personalidad se construyen utilizando las respuestas de los sujetos sobre lo que les agrada o desagrada. Las implicaciones culturales respaldan las expectativas de los empleados de que los trabajos se ajustarán a cada persona (Robbins & Judge, 2017).

- Coincidencia entre el individuo y la organización

Cobraré mayor relevancia que las características personales de los empleados se alineen con la cultura general de la empresa en lugar de centrarse en las especificidades de un puesto en particular, especialmente cuando la empresa se encuentra en un entorno dinámico y cambiante que demanda la capacidad de los empleados para trasladarse con facilidad entre distintos equipos. (pág. 154)



- **La percepción y la toma de decisiones individual**

Es el proceso mediante el cual los individuos estructuran y dan sentido a las percepciones sensoriales para comprender su entorno. No obstante, la realidad objetiva puede variar significativamente de la interpretación individual de dichas percepciones (Robbins & Judge, 2017).

Diversos Múltiples factores colaboran para moldear y, con el tiempo, alterar la percepción. Estos elementos pueden estar vinculados al receptor, al objeto percibido o a las circunstancias en las que tiene lugar la percepción (Robbins & Judge, 2017).

a. Factores:

- Receptor:

La forma en que un individuo interpreta un objeto se verá fuertemente afectada por sus características personales, que incluyen actitudes, la personalidad, las motivaciones, el intereses y expectativas. (Robbins & Judge, 2017)

- Objeto:

La agrupación de objetos cercanos y similares se ve influenciada por la percepción de un objeto y su relación con el entorno. La novedad, el movimiento, los sonidos, el tamaño, el entorno, la proximidad y la similitud desempeñan un papel esencial en este proceso. (Robbins & Judge, 2017).

- Contexto:

La capacidad de atención puede ser afectada por el momento en que se observa un objeto o evento, así como por factores situacionales como la ubicación, la



iluminación, la temperatura y otros elementos (Robbins & Judge, 2017).

Por otro lado, se menciona que la selección y organización de estímulos del entorno con el objetivo de proporcionar experiencias significativas a quienes los experimenta, por otro lado, implica la búsqueda, adquisición y manipulación de datos, siendo un proceso psicológico mediante el cual las personas recopilan datos sobre su entorno para atribuirles significado. Su relevancia reside en que lo fundamental para el comportamiento es la percepción de la realidad, es decir, cómo la persona la interpreta. (Amorós, 2007)

La finalidad del comportamiento organizacional consiste en perfeccionar la toma de decisiones dentro de las empresas mediante la comprensión de los errores cometidos por las personas (Robbins & Judge, 2017).

Las personas suelen utilizar conceptos comunes como la intuición, la racionalidad limitada y la decisión racional así llegar a conclusiones (Robbins & Judge, 2017).

- Toma de decisión racional:

A menudo, sostenemos la creencia de que aquellas personas consideradas como racionales son las que tienen mayor habilidad para tomar decisiones y realizar elecciones que pueden maximizar el valor dentro de límites específicos. Estas decisiones se toman utilizando un modelo lógico de toma de decisiones de seis pasos (Robbins & Judge, 2017).



1. Describir el problema.
 2. Determinar los modelos de toma de decisiones.
 3. Valorar los criterios.
 4. Crear opciones.
 5. Considerar las opciones.
 6. Elegir la mejor opción.
- Racionalidad Limitada:

Debido a que la mente humana no puede abordar y resolver problemas complejos de manera totalmente racional, las personas funcionan dentro de los límites de una racionalidad limitada. En este contexto, desarrollan modelos simplificados que capturan las características fundamentales de un problema, prescindiendo de la totalidad de su complejidad (Robbins & Judge, 2017).

- Intuición:

La toma de decisiones intuitivas se percibe como un método menos racional, ya que se basa en un proceso inconsciente influenciado por experiencias previas refinadas. Este proceso no se manifiesta en el pensamiento consciente y se fundamenta en conexiones holísticas o asociaciones entre diferentes elementos de información. La intuición se caracteriza por su rapidez y carga emocional, involucrando frecuentemente las emociones. Aunque no se basa en la razón, la intuición no siempre es incorrecta y puede trabajar en conjunto con el análisis racional en lugar de oponerse a él. (Robbins & Judge, 2017, pág. 181)

Esta constituye una parte fundamental del comportamiento organizacional, ya que el proceso de toma de decisiones, es primordial que los trabajadores presten atención a la calidad de las decisiones, la cual suele estar



influenciada por sus percepciones personales (Amorós, 2007).

El estado de discrepancia entre la situación actual y la situación deseada es una ilustración del proceso de toma de decisiones, que comienza al identificar un problema. Este proceso implica pensar en otras opciones, sentir dificultades y luego tomar decisiones. es principalmente una cuestión visual. (Amorós, 2007, pág. 56)

- **La motivación**

La motivación puede ser conceptualizada como el proceso que incide en la fuerza, orientación y duración de los esfuerzos de una persona en la consecución de metas específicas (Robbins & Judge, 2017).

Es una situación en la que existe una discrepancia entre la manera en que se encuentran actualmente las relaciones y cómo se quisiera que fueran. Esta disparidad se manifiesta durante el proceso de tomar decisiones, y destaca la necesidad de considerar otras posibles acciones. La comprensión de un problema y el requisito para la acción es un problema basado en la percepción. (Robbins & Judge, 2017, pág. 209)

- a. **Teorías contemporáneas de la motivación**

Utilizamos el término "teorías contemporáneas" debido a que estas reflejan ideas actuales que buscan explicar la motivación de los trabajadores y están respaldadas por un nivel sustancial de documentación y validez (Robbins & Judge, 2017).



- Teoría de la autodeterminación:

Las personas desean tener el control sobre sus acciones, por lo tanto, cuando una actividad que anteriormente era disfrutada se percibe más como una tarea impuesta que como una actividad placentera, la motivación disminuye (Robbins & Judge, 2017).

- Teoría del establecimiento de metas

Se evidencian impactos significativos en el rendimiento a través del desafío y la evaluación de objetivos. La evidencia es contundente: la fijación de objetivos específicos mejora el rendimiento, la aceptación de metas difíciles conduce a un rendimiento superior en comparación con metas más fáciles, y la presencia o ausencia de comentarios influye en el rendimiento (Robbins & Judge, 2017, pág. 216).

b. Motivar mediante el diseño del puesto de trabajo:

La manera en que se estructura el trabajo tiene una connotación más importante en la motivación de las personas de lo que podría parecer inicialmente. De acuerdo con el diseño del puesto de trabajo, la disposición de los elementos en un cargo puede influir en la cantidad de trabajo que un empleado lleva a cabo. (Robbins & Judge, 2017)

Richard Hackman y Greg Oldham desarrollaron el modelo de atributos del puesto, el cual identificó cinco dimensiones fundamentales del trabajo:



1. La diversidad de habilidades se refiere al nivel en que el trabajo demanda la ejecución de diversas actividades, exigiendo al trabajador utilizar una variedad de capacidades y talentos (pág. 245).
2. La identidad de la tarea se describe como el nivel en que la tarea implica llevar a cabo una parte identificable y completa del trabajo (pág. 245).
3. La significancia de una tarea se caracteriza por el nivel en que influye en la vida o el trabajo de otras personas (pág. 245).
4. La autonomía se refiere al nivel en que el trabajo brinda al trabajador la libertad, independencia y discrecionalidad necesarias para planificar y llevar a cabo sus tareas (pág. 245).
5. La retroalimentación se describe como el grado en el cual la realización de las tareas laborales proporciona a la persona información precisa y directa sobre la eficacia de su rendimiento (pág. 245).

Hace referencia a las influencias que inciden sobre un individuo, impulsándolo a actuar de manera específica y orientada hacia metas, influenciado por la capacidad percibida de satisfacer sus necesidades personales. Entre las responsabilidades de los gerentes se encuentra el liderar de manera eficaz la motivación del trabajador para lograr sus metas en la empresa, dado que las motivaciones que impulsan a los empleados en sus labores impactan directamente en la productividad. (Amorós, 2007, pág. 81)



B. Nivel grupal

Se describe como la colaboración de dos o más individuos que trabajan de manera conjunta para alcanzar objetivos específicos mediante la interacción (Robbins & Judge, 2017).

Indica que cuando los individuos son parte de un equipo, su comportamiento difiere que manifiesten de manera individual, ya que se convierte en algo más que la suma de las acciones individuales (Amorós, 2007).

a) Indicadores

- **Fundamentos del comportamiento de los grupos**

Se hace referencia al comportamiento organizacional al definir un grupo como la interacción entre personas que colaboran para lograr metas trazadas, pudiendo estos equipos ser formales o informales: (Robbins & Judge, 2017)

a. Tipos de grupos

- Grupos formales:

Se refieren que las pautas donde se detallan la disposición jerárquica de una entidad y definen las ubicaciones asignadas para las distintas funciones laborales. Los objetivos de los conjuntos formales delimitan los comportamientos que se esperan de los integrantes (Robbins & Judge, 2017).

- Grupos informales:

Como respuesta ante la necesidad de mantener el contacto social, surgen grupos informales en el lugar de trabajo, grupos que no están formalmente organizados ni determinados por la organización (Robbins & Judge, 2017).



b. Etapas del desarrollo de un grupo

Los equipos temporales, que tienen fechas de finalización establecidas, muestran una serie de acciones o inacciones particulares (Robbins & Judge, 2017).

1. Se define la dirección del grupo en la reunión inaugural.
2. La inercia en la fase inicial de actividad del grupo resulta en un avance más lento.
3. Cuando el grupo ha completado la mitad de su tiempo asignado, ocurre una transición.
4. Este cambio marca el inicio de transformaciones significativas.
5. Después de la transición, ocurre una segunda fase de inercia.
6. La reunión final marca el cierre del equipo.

c. Propiedades de los grupos

- Roles:

Los equipos de trabajo influyen en el comportamiento de sus integrantes y también contribuyen a explicar tanto el comportamiento individual como la eficacia del grupo en su conjunto y también dan forma al comportamiento de sus miembros ayudando a explicar tanto el comportamiento individual como la eficacia del grupo como un todo (pág. 280).

- Normas:

Cada grupo social define reglas, las cuales representan los patrones aceptados de conducta compartidos por quienes lo integran, delineando lo



apropiado e inapropiado en situaciones particulares (pág. 285).

- Status:

En los grupos, se establece una jerarquía o posición específica que los demás asignan a sus integrantes. Incluso en conjuntos más reducidos, con el tiempo pueden surgir niveles de prestigio entre sus miembros (pág. 286).

- Tamaño y la dinámica:

Los grupos con al menos diez miembros son buenos para hacer contribuciones variables. Por lo tanto, los grupos grandes deberían ser más efectivos si el objetivo es recopilar información sobre eventos o generar ideas. En contraste, los grupos pequeños, con al menos siete miembros, son más adecuados para producir algo. (Robbins & Judge, 2017, pág. 291)

Contar con una composición que modele la conducta de sus integrantes es fundamental para facilitar una explicación y predicción precisa tanto del comportamiento individual como del rendimiento grupal. Los factores estructurales clave de un grupo incluyen el liderazgo formal, las posiciones, las normas, el estado del grupo, el tamaño, la composición y el nivel de cohesión. (Chiavenato, Comportamiento Organizacional tercera edición , 2017, pág. 276)



Según Amorós (2007) Indica que: “Las organizaciones tienen estructuras que moldean el comportamiento individual y el desempeño en grupo para su funcionamiento” (págs. 108-109).

- **Los equipos de trabajo**

Se afirma que la colaboración coordinada en grupos de trabajo genera una colaboración provechosa, logrando un rendimiento conjunto que va más allá una contribución individual (Robbins & Judge, 2017).

- a. Tipos de equipos de trabajo**

Estos poseen la capacidad de generar bienes y servicios, alcanzar consensos, coordinar proyectos, ofrecer asesoramiento y tomar decisiones (Robbins & Judge, 2017).

- Equipos para resolver problemas:

Este tipo casi nunca tiene la capacidad de llevar a cabo sus sugerencias de manera unilateral; sin embargo, si sus sugerencias se llevan a cabo en conjunto con procedimientos de implementación, se pueden lograr mejoras significativas (pág. 315).

- Equipos de trabajo autodirigidos:

Son agrupaciones compuestas por 10 a 15 empleados que llevan a cabo labores estrechamente vinculadas o interdependientes, asumiendo responsabilidades propias de sus superiores (pág. 315).

- Equipos transfuncionales:

Constituyen una eficaz forma de facilitar la colaboración entre empleados de diversas áreas dentro de una organización, e incluso entre individuos de distintas organizaciones, con el propósito de intercambiar



información, fomentar la generación de nuevas ideas, abordar problemas y coordinar proyectos de índole compleja. (pág. 135)

- Equipos virtuales:

Reúnen a personas separadas geográficamente utilizando tecnología informática para trabajar hacia un objetivo común (pág. 317).

Las personas trabajan juntas en línea mediante herramientas de comunicación más factibles en donde puedan acceder desde el sitio que se encuentren para una realización de funciones óptimas, ya sea que se encuentren distantes en una misma oficina o incluso separadas por continentes (pág. 317).

- Sistema de equipos múltiples:

Conforme a que las responsabilidades se vuelven más intrincadas, es común que los equipos crezcan en tamaño. La coordinación se torna fundamental, y alcanza un punto en el que añadir a otra persona podría resultar contraproducente. Para abordar esta situación, las organizaciones implementan sistemas de equipos múltiples, los cuales consisten en la combinación de dos o más equipos interdependientes que colaboran en conjunto para alcanzar un objetivo común, dándole máxima prioridad a la eficacia. (Robbins & Judge, 2017, pág. 317)

Mediante una colaboración coordinada, los equipos generan una sinergia positiva, lo que significa que



los resultados de esfuerzos va más allá de la agregación de las contribuciones individuales (Amorós, 2007, pág. 109).

- **Comunicación**

Robbins & Judge destaca, como lo hizo Brian Grazer, que la buena comunicación ayuda al éxito de las organizaciones. La comunicación es vital; sin ella, ningún grupo u organización existiría, esta debe incluir información y comprensión. (Robbins & Judge, 2017)

Es un componente crucial mediante el cual los miembros pueden compartir tanto sus frustraciones como sus satisfacciones. Así, “la interacción facilita la manifestación de sentimientos y atiende anticipadamente de cualquier integrante”. (Robbins & Judge, 2017).

- a. Funciones de la comunicación**

Dentro de un grupo u organización, la comunicación cumple cinco funciones esenciales: gestión, retroalimentación, expresión emocional, persuasión e intercambio de información (Robbins & Judge, 2017).

- Administración

Las organizaciones cuentan con estructuras jerárquicas de autoridad y reglas formales que los empleados deben seguir. La comunicación cumple varias funciones para supervisar el comportamiento de los miembros en este contexto (pág. 345).

- Retroalimentación

Orienta a las personas sobre las acciones que deben llevar a cabo, evalúa cómo están desempeñando



esas acciones en la actualidad y proporciona sugerencias para mejorar su rendimiento (pág. 345).

- Expresión emocional

La comunicación sirve como un canal para expresar emociones y satisfacer necesidades sociales, ya que los miembros tienen la oportunidad de compartir tanto sus frustraciones como sus sensaciones de satisfacción (pág. 345).

- Persuasión

La evaluación de esta situación dependería de si el líder está intentando persuadir al grupo de trabajo para respaldar la responsabilidad social corporativa de la empresa, lo cual sería considerado positivo, o si está tratando de convencerlos de violar la ley para alcanzar un objetivo empresarial, lo cual sería considerado negativo. (pág. 346)

- Intercambio de información

La comunicación cumple un rol crucial en la etapa para tomar decisiones, ya que facilita la transmisión de datos necesarios para que individuos y grupos puedan identificar y evaluar alternativas. En este sentido, ayuda a proporcionar los datos esenciales que respaldan la toma de decisiones informadas (pág. 346).

b. Dirección de comunicación

La interacción es capaz de avanzar vertical o lateralmente a través de redes de grupos formales. Además,



existen direcciones ascendentes y descendentes en la dimensión vertical (Robbins & Judge, 2017).

- Comunicación descendente

La transmisión de información que se desplaza desde la jerarquía más alta de una entidad hasta los niveles inferiores es esencial. Los jefes y directivos emplean este medio con el fin de fijar objetivos, proporcionar directrices laborales, clarificar normativas, identificar asuntos que demandan cuidado y ofrecer retroinformación (pág. 347).

- Comunicación ascendente

Se orienta hacia un nivel más alto en la jerarquía organizativa o del grupo, utilizándose con el fin de brindar retroalimentación a los superiores, actualizándolos sobre el avance hacia los objetivos y planteando las metas actuales. Facilita a los directivos la comprensión de las percepciones de los colaboradores en sus respectivos roles, así como las de sus colegas, contribuyendo al conocimiento general de la organización. Además, los directivos emplean la comunicación ascendente para obtener sugerencias sobre posibles mejoras. (pág. 347)

- Comunicación lateral

La comunicación es equivalente horizontalmente entre colaboradores del mismo grupo de trabajo, separada del mismo nivel o entre cualquier otra persona. Facilita la coordinación y ahorra tiempo (pág. 348).

- Redes formales de grupos pequeños

Las estructuras formales de empresas pueden llegar ser extremadamente intrincadas, dado que con frecuencia engloban a muchos empleados y abarcan



múltiples niveles jerárquicos, introduciendo así un elemento de complejidad considerable (pág. 348).

Es claro que la comunicación es fundamental para la existencia de grupos. Se puede definir como el proceso mediante el cual se transmiten y comprenden significados; mediante esta transferencia de resultados que se logra difundir información, pensamientos, ideas y opiniones, con la expectativa de que sean entendidos. Incluso una idea o pensamiento sobresaliente carece de valor si no se integra con otros. (Amorós, 2007, pág. 133)

- **Liderazgo**

La aptitud para tener efecto en un grupo y guiarlo a la realización de objetivos y metas y se conoce como liderazgo. Sin embargo, es relevante destacar que no todos los gerentes cuentan con estas habilidades o asumen funciones de liderazgo. (Robbins & Judge, 2017)

Las organizaciones necesitan un liderazgo sólido para lograr un rendimiento óptimo. Se necesitan líderes que cuestionen el estado actual, que sean capaces de generar visiones del futuro e inspirar a los integrantes de las entidades para convertirlas en realidad (pág. 383).

- a. **Teorías del liderazgo**

- Las teorías de los rasgos

Las teorías se centran en las características personales y las cualidades. El surgimiento y la eficacia del liderazgo se evalúan con frecuencia de manera



independiente en estudios comparativos de rasgos (pág. 383).

En relación con la personalidad, un análisis exhaustivo de la literatura sobre liderazgo, centrado en la perspectiva de los Cinco Grandes rasgos, revela que la extroversión es el atributo más crucial para anticipar un liderazgo efectivo (pág. 383).

- Teorías conductuales

Se sostiene la creencia de que la formación puede contribuir a la evolución de habilidades de liderazgo, ya que se esfuerza por identificar diversos aspectos de la conducta líder (pág. 3.85).

- Teorías de contingencia

Cuando asumen la dirección de empresas en crisis y logran superar los desafíos, algunos líderes intransigentes ganan muchos seguidores. No obstante, localizar ejemplos de héroes es más sencillo que anticipar el éxito futuro del liderazgo (Robbins & Judge, 2017).

Fred Fiedler creó el modelo de contingencia para comprender el liderazgo, destacando que el rendimiento del grupo se basa en la adecuada correspondencia entre el modo de trabajo del líder y el nivel de control otorgado por la circunstancia. (pág. 387)

- Teorías de liderazgo situacional

Este enfoque se centra en el equipo y mantiene la selección de la manera de liderar correctamente, que debe adaptarse a la



disposición de los seguidores, es decir, su motivación y disposición para llevar a cabo la tarea asignada, es esencial para lograr un liderazgo exitoso. (pág. 388)

- Teoría del camino hacia la meta

La función del líder proporciona a los seguidores la información, el estímulo y otros recursos necesarios para alcanzar sus metas. Los buenos líderes orientan a compañeros en la consecución de sus objetivos profesionales y simplifican las etapas eliminando barreras, lo que se conoce como el "camino hacia la meta". (pág. 389)

- Teorías contemporáneas del liderazgo

Su objetivo es comprender los procesos particulares mediante los cuales emergen los líderes, así como las formas en que afectan y guían a sus equipos y organizaciones (pág. 390).

- Teoría del intercambio líder-miembro

Debido a limitaciones de tiempo, los líderes forman un "círculo interno" de un grupo selecto de seguidores considerados confiables, ellos reciben más atención del líder y tienen mayores oportunidades de obtener beneficios especiales (pág. 390).

- Liderazgo carismático

Los seguidores perciben habilidades de liderazgo excepcionales en los líderes carismáticos al observar acciones específicas. Estos líderes son visionarios,



dispuestos a asumir riesgos para lograr metas, y muestran sensibilidad hacia las necesidades de los seguidores, destacándose por su desempeño extraordinario (pág. 391).

b. Roles de un liderazgo

Para Robbins & Judge, (2017) nos dice que los roles de un liderazgo son:

- Liderazgo autentico

Este enfoque ético del liderazgo se centra en la autenticidad, donde los líderes comprenden claramente su identidad, creencias y valores, actuando de manera abierta y sincera de acuerdo con estas convicciones. Son vistos como individuos éticos por sus seguidores, y la confianza se convierte en la característica central del liderazgo efectivo. Estos líderes promueven la transparencia al compartir información, fomentan la comunicación abierta y se adhieren a principios excepcionales. (pág. 399)

- Liderazgo con ética

Los líderes destacados establecen una cultura ética y esperan que aquellos en posiciones de liderazgo inferior sigan directrices éticas claras y se adhieran a sus principios excepcionales. Como resultado, un liderazgo ético tiene un impacto no solo en sus seguidores directos, sino también en toda la estructura jerárquica descendente. (pág. 400)

Los seguidores de los líderes moralmente altos suelen mostrar más organizacionales y se encuentran predispuestos a informar los obstáculos al líder (pág. 400).



- Confianza

Siendo uno de los elementos primordiales del liderazgo, y su pérdida tendrá consecuencias adversas en el rendimiento del grupo (pág. 402).

- Tutoría

Es responsabilidad de los líderes contribuir al desarrollo de futuros líderes. Un mentor, en este contexto, es un colaborador de nivel superior que respalda y ayuda a un empleado menos capacitado, conocido como protegido (pág. 405).

- **Conflicto y negociación**

Se trata de una etapa que inicia cuando una de las partes percibe que la otra le presenta algo perjudicial. El conflicto surge cuando una interacción se convierte en desacuerdo, abarcando diversas situaciones en las empresas, como metas incompatibles, discrepancias en la interpretación de hechos y desacuerdos basados en expectativas de comportamiento. (Robbins & Judge, 2017, pág. 459)

Las categorías de conflicto son las siguientes:

- Conflicto de tarea: Relacionado con el contenido y las metas laborales.
- Conflicto de relación: Enfocado en las relaciones interpersonales.
- Conflicto de proceso: Relativo a la manera en que se lleva a cabo el trabajo.

La mayoría de los integrantes de grupos y entidades se involucran en negociaciones, y aunque se destaca la necesidad de que los empleados negocien con el gobierno, existen otras negociaciones menos evidentes. Por ejemplo,



los gerentes negocian con subordinados, colegas y superiores; los vendedores negocian con clientes; y los responsables de compras negocian con proveedores. (págs. 469-470)

Los grupos opuestos pueden colaborar y encontrar soluciones a sus diferencias a través del conflicto (Chiavenato, 2017, pág. 395).

Con el fin de prevenir, disminuir o resolver conflictos, se utilizan diversas técnicas de diagnóstico, estilos de interacción y estrategias de negociación (Amorós, 2007, pág. 112).

Algunos conflictos benefician al grupo y mejoran su rendimiento, considerándose constructivos y funcionales. Sin embargo, también hay dificultades que perjudican el trabajo que se realiza grupalmente, siendo clasificados perjudiciales. (pág. 112).

El rendimiento del grupo es el criterio clave para diferenciar entre conflictos funcionales y disfuncionales. Aunque el impacto del conflicto en el individuo y el grupo no suele ser excluyente, la percepción personal del conflicto puede influir significativamente en su efecto en el grupo. Por ejemplo, una acción puede ser vista como disfuncional si el resultado no es personalmente satisfactorio para un miembro, pero considerada funcional si ayuda al logro de los objetivos que se trazan como grupo. (pág. 112)

- **Fundamentos de la estructura organizacional**

Nos dicen que una estructura organizativa establece la forma en que las actividades laborales se distribuyen y cooperan entre ellos de manera formal (Robbins & Judge, 2017).



Los directivos deben tener en cuenta 7 elementos:

- Especialización en el trabajo

Esto se refiere al nivel en que las funciones de la empresa se han fragmentado en distintos puestos laborales. La esencia de la especialización en el centro de trabajo radica en desglosar un empleo en una secuencia de pasos, cada uno llevado a cabo por un colaborador diferente. En esencia, las personas se especializan en ejecutar ciertas funciones designadas o una parte de una función en lugar de realizarla completamente. (pág. 493)

La especialización es una forma de utilizar las habilidades de un trabajo de manera más efectiva e incluso mejorarlas a través de la repetición (pág. 494).

- Departamentalización

Los empleos se organizan agrupándolos en funciones comunes que pueden coordinarse eficientemente después de haber sido desglosados mediante la especialización laboral. La departamentalización constituye la base sobre la cual se estructuran cargos (pág. 495).

- Cadena de mando

Se trata de una secuencia interrumpida de autoridad que se extiende desde la cúspide de la organización hasta los niveles inferiores, delineando de manera nítida las responsabilidades y a quién se debe rendir cuentas (pág. 496).

- Extensión del control

Ordena cuantos gerentes y niveles hay en una organización. En condiciones iguales, una organización será



más eficiente si tiene más niveles, más empleados y menos niveles (pág. 497).

- Centralización y descentralización

Se relaciona con el nivel de concentración de la toma de decisiones en una única instancia dentro de una empresa. En estructuras centralizadas, el alto mando toma todas las decisiones, mientras que, en las descentralizadas, se delega que tomen decisiones gerentes o equipos más cercanos a la ejecución de las tareas. (pág. 498)

- Formalización

Está vinculada al nivel de estandarización de las funciones laborales en una entidad. En roles altamente formalizados, los titulares cuentan con una discrecionalidad limitada respecto a las acciones a emprender, el momento para hacerlo y la manera de ejecutarlas, generando así resultados uniformes y coherentes. (pág. 499)

- Extensión de los límites

Ocurre cuando las personas fundamentan relaciones con personas que no pertenecen a los grupos que se les asignan formalmente (pág. 499).

C. Nivel del Sistema de la Organización

Cuando incorporamos una estructura formal previo del comportamiento del individuo y grupal, el nivel de sofisticación del sistema organizacional alcanza su punto más elevado (Robbins & Judge, 2017).



La incorporación de una estructura formal al entendimiento inicial del comportamiento individual y grupal lleva al comportamiento organizacional a su máxima complejidad, y las organizaciones trascienden la simple suma de sus diversos grupos (Amorós, 2007, pág. 19).

a. Indicadores

- **Cultura organizacional**

Hace referencia a los de valores, creencias y conductas que son compartidos por los individuos de la organización, marcando así distinción de esa empresa respecto a otras (Robbins & Judge, 2017).

Para ellos, hay siete características básicas que reflejan la naturaleza básica de las organizaciones

- Innovación y disposición al riesgo: En qué medida se fomenta a los empleados a expresar su creatividad y a enfrentar desafíos (pág. 527).
- Orientación a los detalles: La expectativa es que los individuos cuenten con precisión y habilidades analíticas. (pág. 527).
- Orientación a los resultados: Se refiere a la priorización de resultados o eventos sobre las estrategias y procedimientos aprovechados para lograrlos (pág. 527).
- Orientación a la gente: Indica en qué medida las decisiones de la dirección tienen en consideración el impacto de los resultados en los empleados de la organización (pág. 527).
- Orientación a los equipos: Hace referencia al nivel en el que las tareas laborales son lideradas por equipos en lugar de individuos (pág. 527).
- Dinamismo: Indica que las personas deben ser energéticas, competitivas en lugar de seguir la monotonía, para así, tener



un control del estrés generado por la realización de actividades rutinarias (pág. 527).

- Estabilidad: Indica el nivel en el que las actividades organizacionales se centran en mantener la situación actual en lugar de buscar avances o cambios (pág. 527).

Para Amorós (2007) indica que: “La cultura organizacional abarca las creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y comportamientos compartidos por los miembros de una organización” (pág. 229).

La cultura organizacional comprende las interacciones diarias, ceremonias, lenguaje común, normas en los grupos de trabajo, valores promovidos (como la excelencia en el diseño), la filosofía de las políticas hacia empleados y clientes, así como las reglas y pautas de conducta en el entorno laboral. (págs. 229-230)

- **Políticas y prácticas de recursos humanos**

Las acciones y normativas de la Gestión del personal de una empresa impactan en el desempeño laboral y resultados, y la importancia de las unidades funcionales de recursos humanos ha crecido en la formación de la fuerza laboral. Se observa que las empresas utilizan distintas estrategias de contratación, incluyendo la generación de una recolección de datos por parte del departamento de recursos humanos para atraer a candidatos interesados en unirse a la organización. (Robbins & Judge, 2017, pág. 590)

Según Amorós (2007) indica que “Los gerentes tienen que buscar un equilibrio entre los elementos primordiales, comenzando por evaluar las demandas y requisitos del puesto” (pág. 204).



- **Cambio organizacional y manejo del estrés**

Hoy en día, ninguna empresa opera en un entorno particularmente estable. Incluso las empresas que ocupan posiciones dominantes en el mercado experimentan un cambio radical (Robbins & Judge, 2017).

El estrés se manifiesta como una situación dinámica en la cual una persona se ve confrontada con una oportunidad, necesidad o recurso asociado a sus deseos, y con un desenlace que percibe como incierto y significativo (Robbins & Judge, 2017)

Los factores del estrés son los siguientes:

- Factores desafiantes del estrés:

Están vinculados a la fuerte carga laboral y la presión para completar tareas y el tiempo limitado (pág. 622).

- Factores obstructores del estrés:

Son aquellos que dificultan el éxito individual, como la burocracia administrativa, las políticas de la oficina o la ambigüedad en las responsabilidades laborales (pág. 623).

2.2.2. Resiliencia

Adaptado de la “Escala de resiliencia de Wagnild & Young” por Novella (2002) La resiliencia puede ser interpretada como un componente de la personalidad que facilita que se adapten y reduzcan los efectos adversos del estrés. Se describe como la valentía y habilidad de adaptación que una persona exhibe frente a las adversidades de la vida. (Gomez, 2019, pág. 12)

Para Rutter (1992), citado en Gomez (2019) Existe la creencia de que individuos expuestos a contextos de riesgo elevado pueden experimentar un desarrollo psicológico saludable y exitoso (pág. 29).



Existe un término técnico para las vegetales que se utilizaron. Un suelo que se dice resiliente cuando la flora y la fauna se recuperan de un incendio, cobra vida, pero no como antes. Aparece nueva flora y fauna, a veces muy bonita pero diferente. (Madariaga, 2014, pág. 31)

2.2.2.1. Dimensiones

A. Competencia personal

Se percibe como una capacidad humana que posibilita la adaptación y la recuperación frente a circunstancias desfavorables, estimulando la consecución de metas de manera creativa y consciente, al tiempo que disminuye la incertidumbre e inestabilidad en el potencial humano (Ramirez, Lay, Avendaño, & Herrera, 2018).

a) Subdimensiones

- **Autoconfianza**

Según (Haro, 2019) Es posible reconocer dos aspectos de la autoconfianza.

En primer lugar, implica un juicio o percepción personal acerca de la propia capacidad.

En segundo lugar, constituye un juicio general que no se restringe a ninguna actividad o tarea específica que demande esas capacidades.

En consecuencia, se podría equiparar la confianza en uno mismo con una situación en la que las habilidades de una persona se almacenan sin organización ni criterio y se construye su propia percepción de ellas. (pág. 207)

- **Independencia**

La funcionalidad o autonomía funcional se refiere a la habilidad y equilibrio cuerpo y mente para efectuar actividades



diarias esenciales de forma independiente, asegurando el bienestar y la supervivencia. Se considera que la funcionalidad está intacta cuando una persona puede realizar estas actividades de manera autónoma. (Chacaliaza, 2017, pág. 11)

- **Decisión**

La decisión, un concepto subjetivo, surge como el resultado del proceso mental-cognitivo llamado toma de decisiones, llevado a cabo por individuos, grupos u organizaciones. Este concepto mental puede manifestarse como una opinión, una regla o una tarea por realizar y aplicar. (Yepez, 2017, pág. 25)

Fundamentalmente, la toma de decisiones constituye un procedimiento técnico que incorpora enfoques cuantitativos junto con una progresión social que incluye a la cultura organizacional, los sesgos humanos y la intuición (Santodomingo, 2015).

- **Ingenio**

El ingenio no se limita a la técnica; se refiere a la capacidad de proponer soluciones más efectivas y no inmediatas para problemas o situaciones novedosas, aunque no necesariamente de nueva creación. (Militello, 2018, pág. 7)

Para (Alarcon, 2015) Hace alusión a las cualidades que diferencian a los individuos unos de otros, estamos hablando de personas que son más o menos hábiles (pág. 162).

Se refiere a la fuerza interior o inclinación natural de algunas personas para comprender, percibir o crear (con la mente) relaciones por semejanza entre cosas del mismo origen, pero obviamente diferentes para otras (pág. 162).



- **Perseverancia**

Nos dice que debemos mantener nuestro enfoque en el trabajo y aceptar nuestras circunstancias tal como son (Crombie, Lopez, Mesa, & Samper, 2015).

El término se relaciona con la acción de perseverar a pesar de las dificultades, demostrando un fuerte deseo de mejorar continuamente la propia vida (Correa & Mendoza, 2020).

B. Aceptación de uno mismo y de la vida

El modelo sostiene que el significado es una característica central de la felicidad, ya que las personas anhelan que sus vidas tengan sentido y propósito (Seligman, 2011).

Para Wagnild & Young (1993) citado en Crombie, Lopez, Mesa, & Samper (2015) Afirma que las personas quieren que su vida tenga sentido y un propósito a través de un modelo que incluye el sentido entre las características centrales del bienestar (pág. 4).

a) Subdimensiones

- **Adaptabilidad**

Para Ramirez, Francisco (2003), citado en Mamani (2017) nos dice que la adaptabilidad es la habilidad de dar respuesta completamente a los requisitos del entorno, ajustando el comportamiento para lograr la homeostasis (pág. 69).

- **Balance**

Los trabajadores comprometidos y responsables tienden a priorizar sus responsabilidades laborales sobre la atención familiar, generando conflictos que pueden impactar tanto en el trabajo como en la vida familiar (Vera, 2017).



- **Flexibilidad**

La capacidad de adaptarse fácilmente a diversas circunstancias y ajustar normas según situaciones o necesidades (Cedeño & Panchano, 2020).

Experimenta cambios debido a dinámicas educativas y necesidades específicas de la institución (Dirección de Formación Profesional Integral, 2013).

- **Perspectiva de la vida estable**

El bienestar de una persona se ve fuertemente muy afectada por interacciones interpersonales positivas que proporcionan recompensas emocionales, materiales y aprobación cognitiva. Desde la visualización sociológica del nivel de vida, se destaca que el enfoque médico no debe centrarse únicamente en la persona, sino considerar aspectos interconectados. (Fernandez, Fernandez, & Cieza, 2010, pág. 171)

2.3. Marco Institucional

2.3.1. Reseña histórica

Institución educativa en la región que no persigue fines lucrativos ni ve la formación profesional como un negocio. No empleamos nuestras instalaciones para enseñanza ideológica. Nos comprometemos a formar profesionales comprometidos con la sociedad, buscando excelencia académica y superando la indiferencia, intolerancia y corrupción en Apurímac y el país. (Vega, 2021)

Para el año 2000, la Ley 27348 estableció a la Universidad, con ubicación en la Ciudad de Abancay, como una entidad con personalidad jurídica de derecho público interno., emitida el 26 de setiembre. (Dirección de Planificación - UNAMBA, 2017)



El 25 de abril de 2002, el Consejo Nacional para la aprobación de Funcionamiento de Universidades (CONAFU) emitió la resolución número 110-2002-CONAFU, otorgándole la autorización para funcionar y permitiéndole comenzar sus actividades administrativas y académicas. (Dirección de Planificación - UNAMBA, 2017)

En diciembre de 2009, la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac (UNAMBA) recibió la aprobación definitiva para operar según sus normas estatutarias. La Resolución N°. 628-2009-CONAFU, la cual fue emitida por el Consejo Nacional para la Autorización de Funcionamiento de Universidades el 27 de diciembre de 2009, fueron designados las primeras autoridades, como el Rector, Vicerrector Académico y Vicerrector. (Dirección de Planificación - UNAMBA, 2017)

La UNAMBA (Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac) tiene actualmente nueve Escuelas Académicas Profesionales las cuales están a la disposición de la población para que realicen sus estudios académicos. (Dirección de Planificación - UNAMBA, 2017)

2.3.2. Misión

“Desarrollar individuos con una formación integral en humanidades, ciencias y tecnología, buscando la excelencia académica, promoviendo valores, preservando la identidad cultural, fomentando la responsabilidad social y el liderazgo, y comprometidos con el avance sostenible”. (Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurimac, 2021)

2.3.3. Visión

Los ciudadanos peruanos tienen acceso a una educación que les capacita para explorar su potencial y ser individuos que aprecian su cultura, comprenden sus derechos y deberes, potenciando sus habilidades y participando de manera innovadora y estar comprometidos con la comunidad académica. Esto contribuye al progreso de sus comunidades y del país en su totalidad. (Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurimac, 2021)



2.3.4. Valores

- Solidaridad
- Responsabilidad
- Integridad
- Justicia
- Equidad tolerancia
- Lealtad

2.3.5. Objetivos

2.3.5.1. Eje formación académica

Objetivo Estratégico: (Dirección de Planificación - UNAMBA, 2017) individuos competentes con un enfoque emprendedor y de servicio, dotados de autocrítica y habilidades integrales para abordar problemas regionales relevantes, fundamentados en principios éticos sólidos. Además, se busca contar con un cuerpo docente profesionalmente competente, con valores arraigados y compromiso hacia el bien común. (pág. 16)

2.3.5.2. Eje de gestión administrativa

Objetivo Estratégico: (Dirección de Planificación - UNAMBA, 2017) Contar con una administración transparente enfocada en apoyar las actividades académicas. Generar ambientes laborales adecuadas y promover la formación continua y así, estimular el crecimiento y el desarrollo de la Institución.

2.3.5.3. Eje de extensión y proyección universitaria

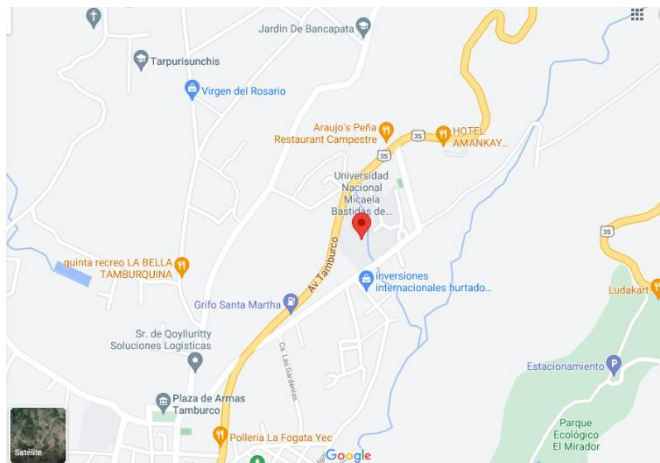
Objetivo Estratégico: (Dirección de Planificación - UNAMBA, 2017) Establecer vínculos entre la educación profesional y la investigación científica con las áreas productivas, dirigiendo la investigación científica hacia los desafíos prioritarios de la región. Ayudar con la preservación de la biodiversidad mediante el fomento de gestión sostenible de recursos naturales.



2.3.6. Ubicación

Av. Garcilazo de la Vega S/N Tamburco - Abancay – Apurímac

Central telefónica: 083-321965



Fuente: Google Maps

2.4. Marco Conceptual

a. Aprendizaje:

La habilidad para adquirir sabiduría a partir de la experiencia que adquiere diariamente y mantenerse al tanto de los desarrollos en un ámbito particular (Amorós, 2007).

b. Comunicación:

Procesar documentos y compartir información regular (Robbins & Judge, 2017).

c. Eficacia:

Nivel en el que una empresa cumple con las necesidades del consumidor (Robbins & Judge, 2017).

d. Eficiencia:

El grado en el que una organización puede lograr sus metas a una tarifa razonable y adecuado (Robbins & Judge, 2017).



e. Entidad pública:

El sistema organizativo del Estado, ya sea con o sin personalidad jurídica, que lleva a cabo actividades administrativas y, en consecuencia, está sujeto a normas de derecho público. Este término amplio puede hacer referencia a entidades gubernamentales, empresas estatales, programas y proyectos (Tirado, 2011).

f. Incertidumbre:

Hace referencia a la falta de certeza sobre la exactitud del resultado obtenido después de evaluar todas las fuentes posibles de error y aplicar las correcciones necesarias. En consecuencia, la incertidumbre proporciona una indicación de la calidad del resultado, ya que presenta un intervalo alrededor del valor estimado que indica la probable ubicación del valor verdadero. (Maroto, Boqué, Riu, & Ruis)

g. Niveles jerárquicos:

La disciplina que se enfoca en examinar las organizaciones en su conjunto se conoce como Teoría de las Organizaciones (TO). Dada la magnitud y la complejidad de las organizaciones, resulta indispensable contar con un conjunto de individuos organizados en diversos niveles jerárquicos para administrar de manera eficaz sus operaciones. (Chiavenato, 2007)

h. Organigrama:

Los organigramas constituyen representaciones visuales de la estructura organizativa de una empresa u organización. Estos esquemas ofrecen una visión gráfica de la disposición de las distintas áreas que integran la entidad, junto con los niveles que cuenta una organización referente a sus Puesto de trabajos (Thompson, 2017).

i. Productividad:

Viene a ser la fusión de eficacia y eficiencia en una empresa (Robbins & Judge, 2017).



j. Servidor público:

El término "funcionario público" o "oficial gubernamental" " se utiliza para referirse a cualquier individuo que trabaje para el Estado o sus entidades, englobando a aquellos individuos que fueron escogidos, para llevar a cabo labores en representación del Estado, abarcando todos los niveles jerárquicos. (Torres, 2015)

k. Universidad:

Para RAE (2001), el término "Universidad" hace referencia a instituciones de educación superior que cuenta con diversas facultades, colegios, institutos, lugares de investigación, escuelas profesionales, entre otros, el cual otorga diferentes grados académicos según corresponda. (Navarrete, 2013).

l. Universidad pública:

Hace alusión a que algo forma parte de la totalidad de la comunidad, es decir, su producción o resultado resulta beneficioso para toda la población. (Velasco, 2003)

2.5. Formulación de las hipótesis

2.5.1. Hipótesis General

El Comportamiento organizacional se relaciona con la resiliencia en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac provincia de Abancay, Apurímac - 2022.

2.5.2. Hipótesis Específica

- El nivel individual se relaciona con la resiliencia en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac provincia de Abancay, Apurímac – 2022.
- El nivel grupal se relaciona con la resiliencia en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac provincia de Abancay, Apurímac – 2022.



- El nivel del sistema de la organización se relaciona con la resiliencia en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac provincia de Abancay, Apurímac – 2022.

2.6. Variables

2.6.1. Variables

Variable 1: Comportamiento organizacional

Variable 2: Resiliencia.



2.6.2. Conceptualización de las variables

Tabla 1

Conceptualización de las variables

Variables	Dimensiones
<p>Comportamiento organizacional</p> <p>“El comportamiento organizacional se caracteriza como un ámbito de investigación que examina cómo las acciones de individuos, grupos y la estructura impactan en el comportamiento dentro de las organizaciones, con la finalidad de utilizar este conocimiento para potenciar la eficacia de dichas organizaciones” (Robbins & Judge, 2017).</p> <p>“Viene a ser una especialidad delimitada y con un conjunto común de conocimientos el cual estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones” (Robbins & Judge, 2017).</p> <ul style="list-style-type: none">• Nivel Individual• Nivel Grupal• Nivel del Sistema de la Organización	<p>Nivel individual</p> <p>“Señala que las personas ingresan a las organizaciones con atributos particulares que afectarán su conducta en el entorno laboral” (Robbins & Judge, 2017).</p>
	<p>Nivel Grupal</p> <p>“Describe a dos o más personas que interactúan, dependen entre sí y se unen con el fin de alcanzar objetivos específicos” (Robbins & Judge, 2017).</p>
	<p>Nivel del Sistema de la Organización</p> <p>“Señala que la sofisticación alcanza su punto máximo cuando se incorpora una estructura formal a nuestra comprensión previo del comportamiento de individuos y grupos” (Robbins & Judge, 2017).</p>



Resiliencia	Competencia personal
<p>Adaptado de la “Escala de resiliencia de Wagnild & Young” por Novella, (2002)</p> <p>“La resiliencia se caracteriza por la habilidad para soportar y tolerar la presión y los obstáculos y, aun así, llevar a cabo acciones correctas y bien ejecutadas incluso cuando las circunstancias parecen adversas. Desde la perspectiva psicológica, se refiere a la capacidad de una persona para realizar tareas de manera efectiva a pesar de enfrentarse a condiciones de vida difíciles, superar frustraciones y salir fortalecida o transformada a partir de esas experiencias adversas”.</p> <p>“La resiliencia se presenta como un rasgo de personalidad que mitiga los impactos negativos del estrés y promueve la capacidad de adaptación. Se puede entender como la valentía y la capacidad de adaptarse que una persona muestra frente a los desafíos y adversidades de la vida”.</p> <p>Este autor toma en consideración dos factores importantes de la resiliencia de los trabajadores en una organización</p> <ul style="list-style-type: none">• Competencia personal• Aceptación de uno mismo y de la vida	<p>“Se define como una habilidad inherente al ser humano que le permite ajustarse y recuperarse frente a la adversidad, motivándolo a alcanzar metas de manera creativa y consciente, disipando la incertidumbre e inestabilidad en el potencial humano”. (Ramirez, Lay, Avendaño, & Herrera, 2018)</p> <hr/> <p>Aceptación de uno mismo y de la vida</p> <p>“El enfoque de (Seligman, 2011) incorpora la noción de significado como uno de los elementos fundamentales del bienestar, argumentando que las personas anhelan que sus vidas posean un propósito y sentido”.</p>

Nota: Elaboración propia en base al libro de (Robbins & Judge, 2017), Adaptado de la “Escala de resiliencia de Wagnild & Young” (Novella, 2002) , (Seligman, 2011) & (Ramirez, Lay, Avendaño, & Herrera, 2018).



2.6.3. Operacionalización de las variables

Tabla 2

Operacionalización de las variables

Variables	Dimensiones	Indicadores
Comportamiento Organizacional	Nivel individual	<ul style="list-style-type: none"> • La diversidad en las organizaciones • Las actitudes y la satisfacción laboral • Las emociones y los estados de ánimo • La personalidad y los valores • La percepción y la toma de decisiones individual • Motivación
	Nivel Grupal	<ul style="list-style-type: none"> • Fundamentos del comportamiento de los grupos • Los equipos de trabajo • Comunicación • Liderazgo • Conflicto y negociación • Fundamentos de la estructura organizacional
	Nivel del Sistema de la Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional • Políticas y prácticas de recursos humanos • Cambio organizacional y manejo del estrés
Resiliencia	Competencia personal	<ul style="list-style-type: none"> • Inteligencia emocional • Autonomía • Toma de decisiones • Iniciativa • Creatividad • Innovación • Persistencia
	Aceptación de uno mismo y de la Vida	<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación al cambio • Estabilidad de uno mismo • Adaptación a los cambios. • Reinención • Fortaleza • Bienestar personal

Nota: Elaboración propia en base al libro de (Robbins & Judge, 2017) & adaptación de la “Escala de resiliencia de Wagnild & Young” (Novella, 2002)



CAPITULO III

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque de la investigación

La investigación tiene una perspectiva cuantitativa al utilizar la recopilación y análisis de datos mediante métodos estadísticos, basándose en la cuantificación y cálculo de la información recolectada.

“La investigación cuantitativa se distingue por la obtención de información la finalidad de verificar hipótesis según la medición numérica y el análisis estadístico. Su propósito es distinguir tendencias de comportamiento y verificar teorías utilizando enfoques cuantificables y mensurables” (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014, pág. 4).

3.2. Alcance de la investigación

La naturaleza de la investigación viene a ser correlacional, ya que su objetivo es determinar si hay una relación entre las variables de Comportamiento Organizacional y Resiliencia en el personal administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac.

El propósito de este tipo de investigación es investigar la conexión variable en una muestra. Aunque en algunas situaciones se puede examinar la correlación entre solo dos variables, con mayor frecuencia se identifican conexiones entre tres, cuatro o más variables en el estudio. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014)

3.3. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación adoptado es no experimental, ya que no implica la creación de ninguna condición específica; en cambio, se visualiza situaciones preexistentes sin que el investigador introduzca cambios intencionales.

“Estas investigaciones se caracterizan por la falta de manipulación deliberada en las variables independientes. Su enfoque se centra en analizar y estudiar los hechos y fenómenos ya existentes.” (Carrasco, 2006, pág. 71).



3.4. Población y muestra de la investigación

3.4.1. Población

La población del estudio incluye al colaborador administrativo de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, contando con un conjunto 149 individuos.

3.4.2. Muestra

$$N = \frac{Z^2(p)(q)(N)}{e^2(N - 1) + Z^2(p)(q)}$$
$$N = \frac{1.96^2(0.5)(0.5)(149)}{0.05^2(149 - 1) + 1.96^2(0.5)(0.5)}$$
$$N = 108$$

La muestra se realizó a 108 trabajadores administrativos los cuales fueron encuestados.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.5.1. Técnicas

La encuesta fue la técnica manejada en la investigación, ya que permitió obtención y elaboración rápida y eficaz de datos, por su objetividad y la simplicidad de la información recopilada con este método.

3.5.2. Instrumento

El cuestionario fue la herramienta de investigación empleada para recopilar los datos, ya que nos permitió una respuesta directa a las preguntas que fueron elaboradas, así mismo, nos permitió que estas sean respondidas sin una relación directa.



3.6. Procesamiento de datos

Para la elaboración de datos, se ejecutó el software Microsoft Excel para organizar y estructurar la información de acuerdo con las dimensiones e indicadores de las variables. Además, se empleó el programa SPSS efectuar el análisis de confiabilidad y realizar las estadísticas necesarias.



CAPITULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Validación del instrumento de recolección de la información

4.1.1. Confiabilidad del Instrumento

Para validar el instrumento aplicado a los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, se utilizó el coeficiente de Alfa de Cronbach, este coeficiente se seleccionó debido a que es uno de los indicadores más frecuentes utilizados para examinar la consistencia interna de una prueba, tomando en cuenta los siguientes aspectos:

- El coeficiente Alfa de Cronbach varía en un intervalo de 0 a 1, y se considera que el instrumento es confiable cuando alcanza o supera el valor de 0.8. Por lo tanto, las mediciones obtenidas a partir de dicho instrumento son estables y coherentes.
- En caso de que el valor sea inferior a 0.8, indica que el instrumento sometido a evaluación exhibe una diversidad irregular en sus ítems, lo que podría conducirnos a interpretaciones incorrectas.

Los resultados del coeficiente de Alfa de Cronbach se presentan a continuación:

Tabla 3

Análisis de Alfa de Cronbach Global

	Alfa de Cronbach	N.º de Ítems
Comportamiento Organizacional	0.862	27
Resiliencia	0.902	16
Total	0.898	43

Fuente: SPSS



Interpretación:

El coeficiente Alfa de Cronbach para el Comportamiento Organización es 0.862, para la variable Resiliencia 0.902, y el resultado global obtenido es 0.898, este resultado muestra que el instrumento que se aplica para el presente trabajo es fiable, ya que proporciona mediciones estables y consistentes, es importante destacar que la encuesta consta de un total de 43 ítems, con 23 preguntas relacionadas con la primera variable y 17 con la segunda variable.

4.1.2. Baremación

Tabla 4

Baremación del Comportamiento Organizacional

Alternativas del instrumento	Intervalo	Baremación
Nunca	1.00-1.80	Totalmente inadecuado
Casi Nunca	1.81-2.60	Inadecuado
A veces	2.61-3.40	Ni inadecuado ni adecuado
Casi Siempre	3.41-4.20	Adecuado
Siempre	4.21-5.00	Totalmente adecuado

Tabla 5

Baremación de la Resiliencia

Alternativas del instrumento	Intervalo	Baremación
Nunca	1.00-1.80	Muy Bajo
Casi Nunca	1.81-2.60	Bajo
A veces	2.61-3.40	Regular
Casi Siempre	3.41-4.20	Alto
Siempre	4.21-5.00	Muy Alto



Interpretación:

La baremación se realizó con el objetivo de establecer una escala de referencia que permitiera interpretar y comparar los resultados individuales de nuestra población.

4.2. Resultados estadísticos de la variable comportamiento organizacional

Con el propósito de describir la variable Comportamiento Organizacional en el personal administrativo de la Universidad Micaela Bastidas de Apurímac, se detallan las dimensiones: Nivel Individual, Nivel Grupal y Nivel del Sistema de la Organización, a continuación, se expone los resultados obtenidos:

4.2.1. Análisis descriptivo del Nivel Individual

A. Resultados de los indicadores del Nivel Individual

Tabla 6

Indicadores de la dimensión del Nivel Individual

Nivel Individual	Diversidad en las organizaciones		Actitudes y la Satisfacción laboral		Emociones y los Estados de ánimos		Personalidad y los valores		Percepción y la toma de decisiones individual		Motivación	
	<i>f</i>	%	<i>F</i>	%	<i>F</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Totalmente inadecuado	17	15.7%	0	0.0%	6	5.6%	1	0.9%	2	1.9%	0	0.0%
Inadecuado	51	47.2%	0	0.0%	20	18.5%	8	7.4%	8	7.4%	13	12.0%
Ni inadecuado ni adecuado	13	12.0%	12	11.1%	39	36.1%	12	11.1%	26	24.1%	29	26.9%
Adecuado	19	17.6%	49	45.4%	38	35.2%	66	61.1%	46	42.6%	49	45.4%
Totalmente adecuado	8	7.4%	47	43.5%	5	4.6%	21	19.4%	26	24.1%	17	15.7%
TOTAL	108	100.0%	108	100.0%	108	100.0%	108	100.0%	108	100.0%	108	100.0%

Fuente: Elaboración Propia

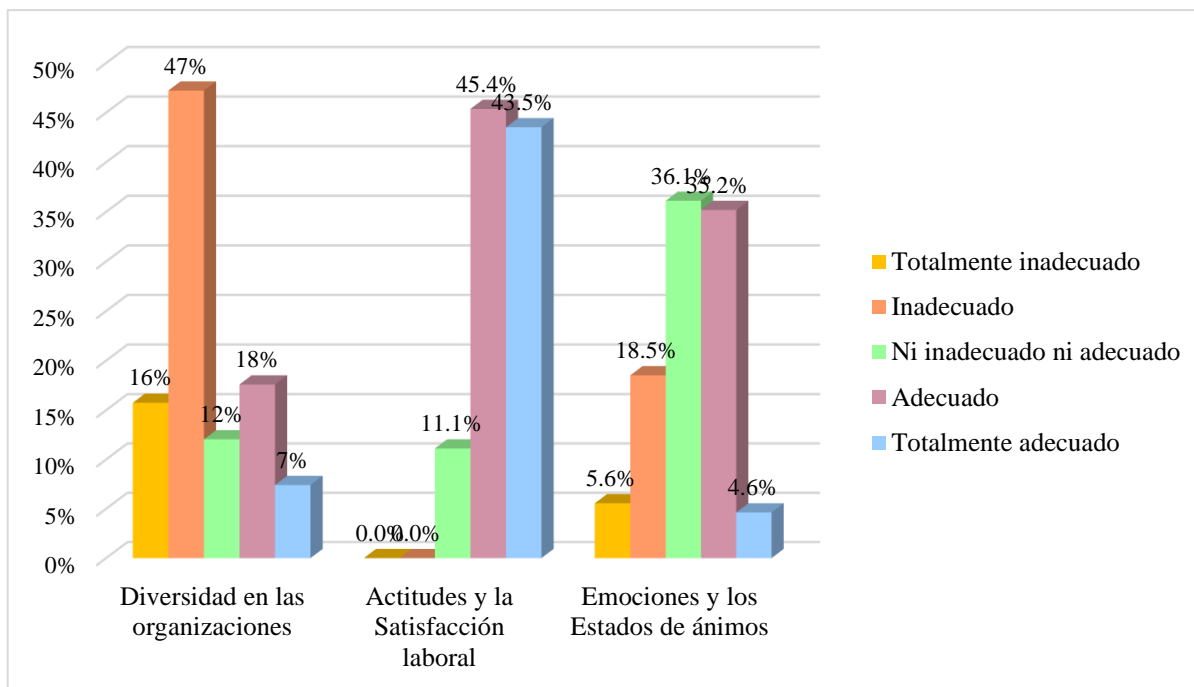


Figura 1 Indicadores de la dimensión del Nivel Individual

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- Se aprecia que el 47% de los empleados encuestados señalaron que es inadecuado, el 18% opinó que es adecuado, el 16% piensa que es totalmente inadecuado, el 12% cree que es ni inadecuado ni adecuado y el 7% considera que es totalmente adecuado, estos resultados proponen que la mayoría de los colaboradores perciben una carencia de equidad en el trato laboral entre un empleado contratado y uno nombrado; lo que conlleva que los líderes o jefes de área no aprovechan el potencial del trabajador, también se percibe que existe discriminación en la Institución ya sea por la raza, color, origen étnico, edad y entre otros por lo cual afecta al desempeño de los trabajadores, no obstante una minoría percibe que existe igualdad de trato entre un colaborador contratado y nombrado y no existe la discriminación dentro de la institución, esto debido a que se les trata de manera justa y equitativa en términos de oportunidades, beneficios y condiciones laborales.
- En cuanto a las actitudes y la satisfacción laboral, se observa que para el 45.4% de encuestados es adecuado, para el 43.5% es totalmente adecuado, para el 11.1% es ni inadecuado ni adecuado y el 0% es decir ningún trabajador cree que es inadecuado ni totalmente inadecuado; estos resultados nos muestran que un porcentaje significativo de encuestados manifiesta sentirse satisfechos en cuanto a las actividades que realiza al tener



un sentimiento positivo a cerca de su puesto trabajo ya sea porque se les brinda oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento a todos los empleados; sin embargo, algunos de los encuestados no se encuentra satisfechos en cuanto a las funciones que cumple ya sea por las condiciones laborales que la institución ofrece, o el salario y estas repercuten negativamente en su desempeño laboral.

- En cuanto a las Emociones y los estados de ánimo, el 35.2% de trabajadores encuestados considera que es adecuado, de los resultados podemos decir que para algunos trabajadores sus emociones no repercuten en la realización de sus actividades situación que muestra que ciertas personas pueden controlar sus emociones y estados de ánimo, para un 18.5% es inadecuado lo que indica que los trabajadores por situaciones cotidianas puede verse afectada su estado de ánimo, ya sea por situaciones desagradables dentro o fuera de su centro laboral.

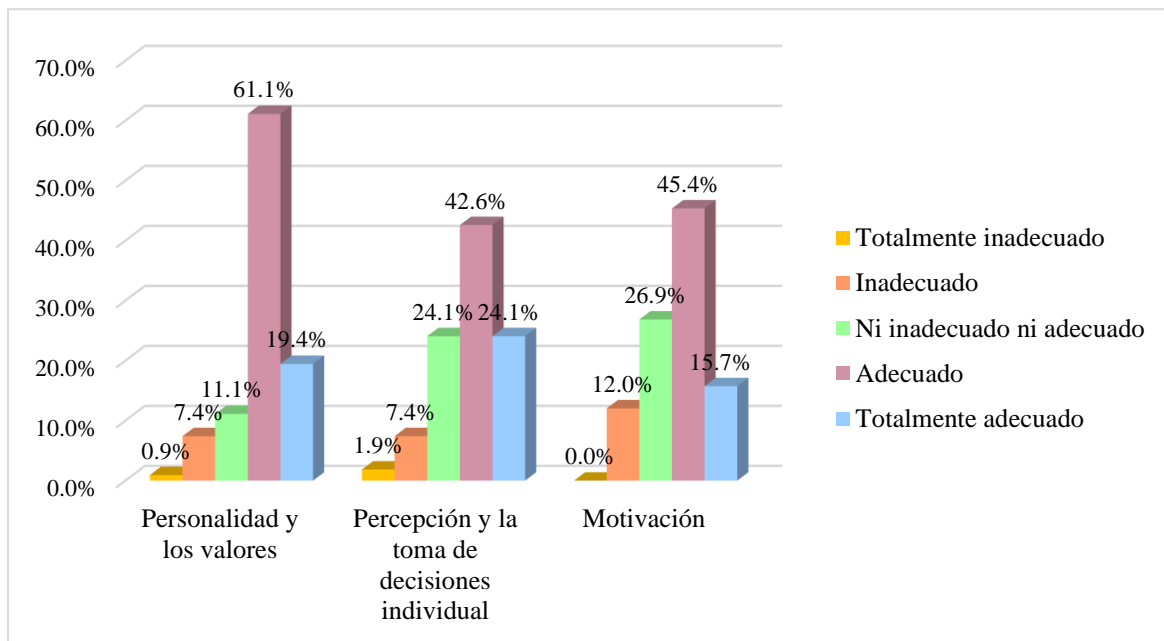


Figura 2 Indicadores de la dimensión del Nivel Individual

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- La personalidad y valores para el 61.1% de trabajadores es adecuado, lo cual muestra que poseen características anteriormente adquiridas y modificadas con el pasar de su experiencia las cuales les permite actuar de manera organizada y con una habilidad de manejo del estrés moderando su comportamiento antes las circunstancias, así mismo, también hay colegas que en su mayoría toman iniciativa de manera activa para poder



generar proactividad entre ellos y a así buscar solucionar para los problemas que pueda haber en la organización; y para el 0.9% siendo totalmente inadecuado, considera lo contrario.

- El 42.6% considera que la percepción y toma de decisiones individuales son adecuadas, mientras que para el 24.1% se encuentran en una categoría intermedia, ni inadecuadas ni adecuadas, un 24% opina que son totalmente adecuadas, el 7.4% piensa que son inadecuadas y solo el 1.9% cree que son totalmente inadecuadas, los resultados señalan que una proporción significativa de los empleados encuestados evalúa de manera objetiva los acontecimientos en la organización, basando el proceso de información en evidencias verídicas y relevantes, es evidente que estos empleados toman decisiones racionales orientadas al beneficio de la institución. Sin embargo, es importante señalar que hay una minoría que percibe lo contrario, lo que sugiere que aún existen puntos de vista divergentes en cuanto a la objetividad y pertinencia de datos utilizados en la toma de decisiones individuales.
- Observamos también que, para el 45.4% de trabajadores encuestados la motivación es adecuada, para el 26.9% es ni inadecuado ni adecuado, para el 15.7% es totalmente adecuado, el 12% es inadecuado y ningún trabajador cree que es totalmente inadecuado; estos hallazgos indican que ciertos empleados experimentan motivación al dirigirse al lugar de trabajo, dado que se encuentran complacidos con sus roles laborales, lo que les permite alcanzar sus metas y objetivos establecidos, de acuerdo a su perspectiva y estas sean logradas de manera grata mas no como una obligación; además, se sienten satisfechos con la remuneración por su esfuerzo realizado.



B. Nivel Individual

Tabla 7

Nivel Individual

Ponderación	F	%	Baremación
Totalmente inadecuado	0	0.0%	0.00
Inadecuado	5	4.6%	0.10
Ni inadecuado ni adecuado	44	40.7%	1.22
Adecuado	55	50.9%	1.94
Totalmente adecuado	4	3.7%	0.17
TOTAL	108	100.0%	3.43

Fuente: Elaboración propia

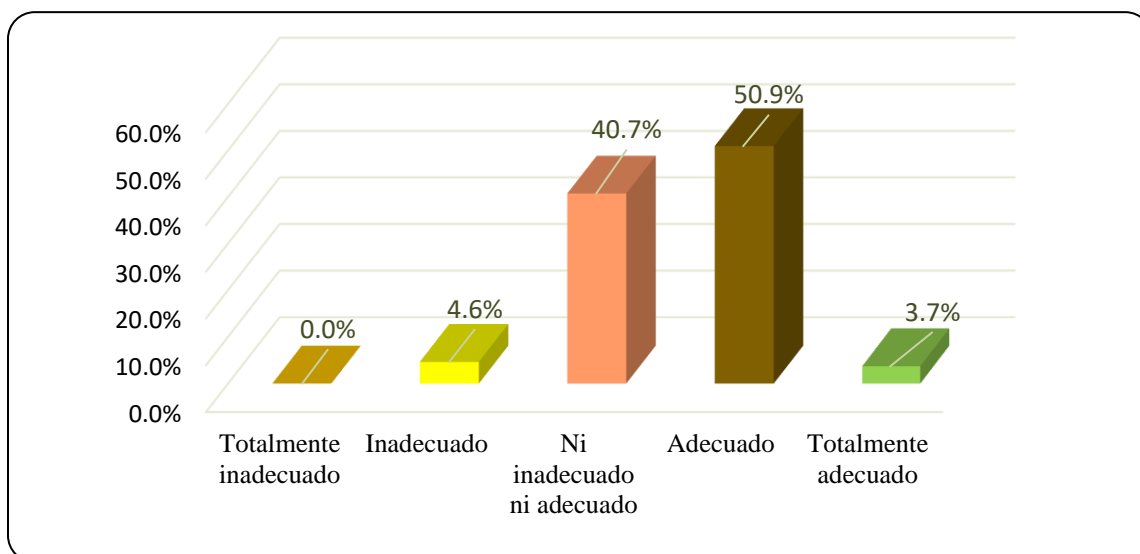


Figura 3 Nivel individual

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- Como se evidencia, un 50.9% de los encuestados en el ámbito administrativo señalaron que el nivel individual en el personal administrativo de la Institución, es apropiado, además, un 40.7% expresó que se sitúa en una categoría intermedia, ni inadecuado ni adecuado, mientras que un 4.6% lo consideró inadecuado y solo un 3.7% lo percibe como totalmente inadecuado., esta situación evidencia que existe una percepción elevada de desigualdad en el trato laboral entre los empleados contratados y los nombrados, lo cual lleva a subestimar las capacidades de algunos trabajadores y genera un



desaprovechamiento de su potencial, lo cual genera desaprovechamiento de las capacidades que pueda tener un trabajador al subestimarlos, por otra parte la discriminación se ve reflejada altamente afectando el desempeño de este, asimismo; experimentan satisfacción con las tareas que desempeñan en sus respectivas áreas laborales y creen que las condiciones de trabajo tienen un impacto favorable en su rendimiento, impulsando así la productividad, para algunos trabajadores las emociones no repercuten en la realización de sus actividades ya que regulan sus emociones para reaccionar de manera adecuada con su equipo de trabajo, moderan su comportamiento frente a las situaciones cambiantes y se han percatado que sus colegas en su mayoría toman iniciativas de manera activa para generar proactividad, interpretan objetivamente los eventos que suceden en la institución y consideran que la toma de decisiones de cada persona ayuda al crecimiento de la misma, los trabajadores se sienten motivados al momento de ir al centro de trabajo ya que la remuneración compensa el esfuerzo realizado en su trabajo.

C. Comparación promedio de los indicadores del Nivel Individual

Tabla 8

Comparación promedio de los indicadores del Nivel Individual.

Indicadores	Valor	Escala de Medición
Diversidad en las organizaciones	2.66	Ni inadecuado ni adecuado
Actitudes y la Satisfacción laboral	4.10	Adecuado
Emociones y los Estados de ánimos	3.07	Ni inadecuado ni adecuado
Personalidad y los valores	3.70	Adecuado
Percepción y la toma de decisiones individual	3.69	Adecuado
Motivación	3.49	Adecuado
Factores Nivel Individual	3.43	Adecuado

Fuente: Elaboración propia

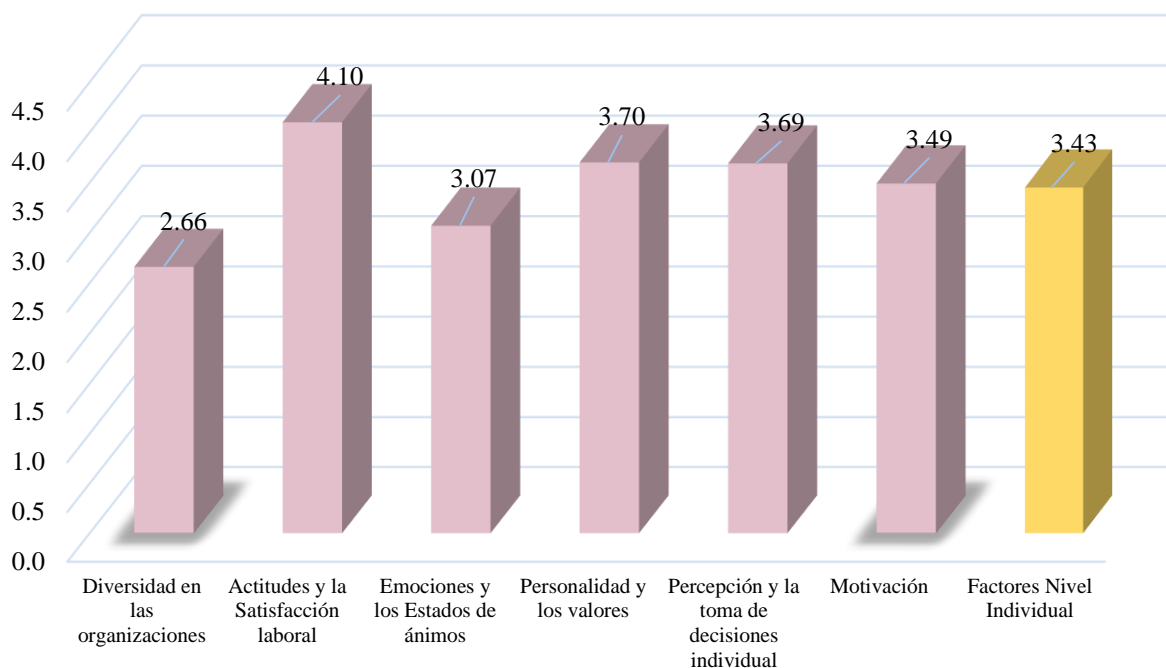


Figura 4 Comparación promedio de los Indicadores del Nivel individual

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Según las actitudes y satisfacción laboral, ha obtenido el mejor promedio, alcanzando un valor de 4.10, esto sugiere que es considerado como, expresando que los empleados administrativos están conformes con las actividades desarrolladas en sus respectivas áreas laborales y considera que las condiciones laborales impactan positivamente en su rendimiento laboral, seguido por la personalidad y los valores que tiene un promedio de 3.70 lo cual también se considera adecuado, esto indica que la mayoría de los trabajadores ajusta su comportamiento ante las situaciones cambiantes en su entorno; la percepción y la toma de decisiones individual se registra el promedio de 3.69, indicando que es adecuado esto refleja la opinión de que las decisiones tomadas por cada trabajador contribuyen al crecimiento de la institución, la motivación presenta un promedio de 3.45 representando un nivel adecuado, mostrando que algunos trabajadores se sienten motivados al momento de ir al centro de trabajo porque sienten que la remuneración compensa el esfuerzo realizado en su trabajo; las emociones y los estados de ánimo representan un nivel regular es decir no siempre sus emociones repercuten en sus actividades, las emociones y los estados de ánimo tiene un promedio de



3.07 que no es ni inadecuado ni adecuado, esto indica que, para algunos trabajadores sus emociones no siempre afectan sus actividades que realizan actuando de manera pasiva, sin embargo frente a problemas personales no suelen actuar de manera adecuada; la diversidad en la organización tiene promedio 2.66 representa un nivel ni inadecuado ni adecuado esto muestra que en la institución no siempre existe igualdad de trato de labor entre un trabajador contratado y un nombrado; en general, la dimensión Nivel Individual presentan un promedio de 3.43 indicando que es considerado como adecuado.

4.2.2. Análisis descriptivo del Nivel Grupal

A. Resultados de los indicadores del Nivel Grupal

Tabla 9

Indicadores de la dimensión del Nivel Grupal

Nivel Grupal	Fundamento del comportamiento de los grupos		Equipos de trabajo		Comunicación		Liderazgo		Conflicto y negociación		Fundamentos de la estructura organizacional	
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	F	%
Totalmente inadecuado	3	2.8%	5	4.6%	0	0.0%	2	1.9%	3	2.8%	4	3.7%
Inadecuado	14	13.0%	16	14.8%	7	6.5%	13	12.0%	15	13.9%	6	5.6%
Ni inadecuado ni adecuado	25	23.1%	35	32.4%	5	4.6%	27	25.0%	35	32.4%	17	15.7%
Adecuado	45	41.7%	34	31.5%	56	51.9%	29	26.9%	40	37.0%	26	24.1%
Totalmente adecuado	21	19.4%	18	16.7%	40	37.0%	37	34.3%	15	13.9%	55	50.9%
TOTAL	108	100.0%	108	100.0%	108	100.0%	108	100.0%	108	100.0%	108	100.0%

Fuente: Elaboración propia

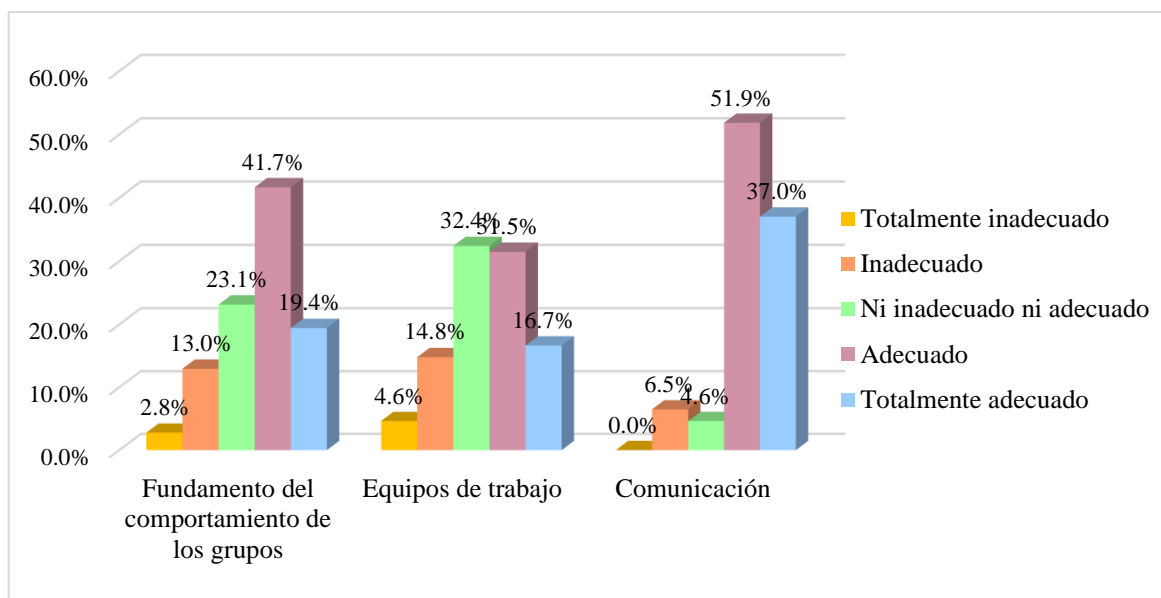


Figura 5 Indicadores del Nivel Grupal

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- Se evidencia que el 41.7% de los trabajadores indicaron que el fundamento del comportamiento de los grupos es adecuado, el 23.1% consideró que es ni inadecuado ni adecuado, para el 19.4% es totalmente adecuado, el 13% cree que es inadecuado y el 2.8% respondió que es totalmente inadecuado, esta información nos muestra que la institución designa correctamente las tareas correspondientes lo cual permite que los roles de los integrantes de grupo están claramente identificados y así éstos puedan lograr sus objetivos de manera grupal desempeñándose idóneamente, una minoría refiere lo contrario dando a entender que los roles de los colaboradores no se encuentran identificados ya sea por falta de liderazgo, compromiso individual y normas.
- En cuanto a los equipos de trabajo, se muestra que el 32.4% de los trabajadores encuestados indicaron que es ni inadecuado ni adecuado, el 31.5% manifestó que es adecuado, el 16.7% respondió que es totalmente adecuado, para el 14.8% es inadecuado y el 4.6% consideró que es totalmente inadecuado, en consecuencia nos muestran que los administrativos no cuentan con un grado alto de coordinación para el aporte de cada esfuerzo de cada individuo y así puedan lograr una sinergia positiva en conjunto, también con estos resultados podemos observar que los trabajadores al tener reuniones en equipo no suelen tomar decisiones idóneas para que puedan llegar a un acuerdo.



- La Comunicación muestra que el 51.9% es adecuado, el 37% manifestó que totalmente adecuado, para el 6.5% es inadecuado, el 4.6% consideró que es ni inadecuado ni adecuado y el 0% cree que es totalmente inadecuado, esto refiere que si hay una adecuada comunicación entre la mayoría de los trabajadores lo cual nos dice que es apropiado en la institución para que ellos logren el éxito de acuerdo a sus labores; también de acuerdo a los resultados tienen un medio de comunicación directa identificada por lo cual ellos puedan estar conectados por diversos medios lo cual acelera a una respuesta al requerimiento que ellos necesiten, pero una minoría refiere lo contrario.

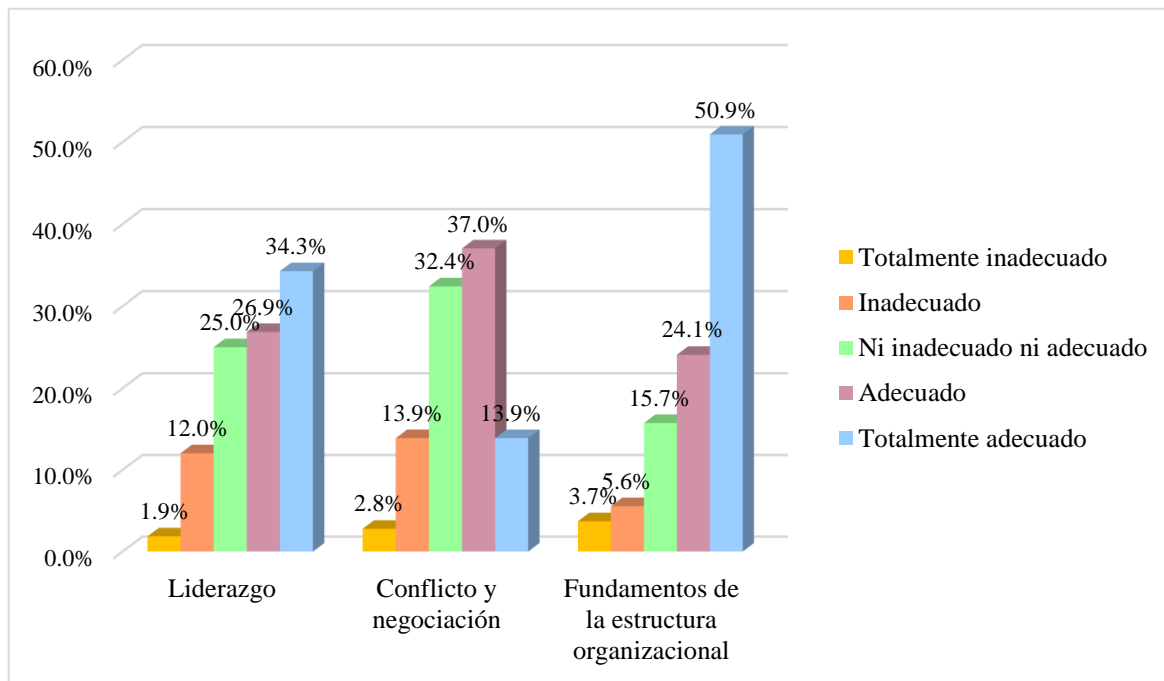


Figura 6 Indicadores del Nivel Grupal

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- La percepción del liderazgo revela que el 34.3% de los empleados administrativos encuestados indicaron que es completamente apropiado. El 26.9% expresó que el nivel es apropiado, mientras que para el 25% es una categoría intermedia, ni inadecuado ni adecuado, para el 12% consideró que es inadecuado, y el 1.9% cree que es totalmente inadecuado, estos datos reflejan que los trabajadores perciben la existencia de un líder en su área de trabajo que les proporciona apoyo u otros recursos para cumplir con sus metas de acuerdo con las indicaciones recibidas, logrando una eficacia óptima. Por otro lado, una minoría opina lo contrario.



- El conflicto y la negociación, el 37% de los trabajadores encuestados dijo que era adecuado, el 32,4% dijo que es ni adecuado ni inadecuado, el 24% que es completamente adecuado, otro 13,9% dijo que era inadecuado y el 2,8% completamente inadecuado, situación que muestra que algunos trabajadores son capaces de percibir los riesgos y de manera grupal puedan cooperar entre ellos, así mismo puedan evitar, reducir o solucionar conflictos, no obstante la minoría indica que no cuentan con la capacidad de identificar los riesgos y así no poder progresar en los objetivos del grupo.
- En lo que respecta a los principios de la estructura organizacional, se evidencia que el 50.9% de los empleados encuestados expresaron que es completamente apropiado, el 24.1% indicó que el nivel es apropiado, el 15.7% señaló que es ni inadecuado ni adecuado, para el 5.6% es inadecuado y el 3.7% consideró que es totalmente inadecuado. Estos resultados no indican que el perfil profesional de los trabajadores administrativos esté en consonancia con la estructura organizacional de la institución, lo cual permite que utilicen eficientemente sus habilidades y conocimientos para la realización de las actividades que se les designan, por otro lado, una gran minoría refiere lo contrario al no sentirse satisfechos por los puestos que algunos trabajadores pueden tener y no esté de acuerdo a su perfil profesional.

B. Nivel Grupal

Tabla 10

Nivel Grupal

Ponderación	<i>f</i>	%	Baremación
Totalmente inadecuado	1	0.9%	0.01
Inadecuado	6	5.6%	0.12
Ni inadecuado ni adecuado	23	21.3%	0.64
Adecuado	51	47.2%	1.80
Totalmente adecuado	27	25.0%	1.15
TOTAL	108	100.0%	3.72

Fuente: Elaboración propia

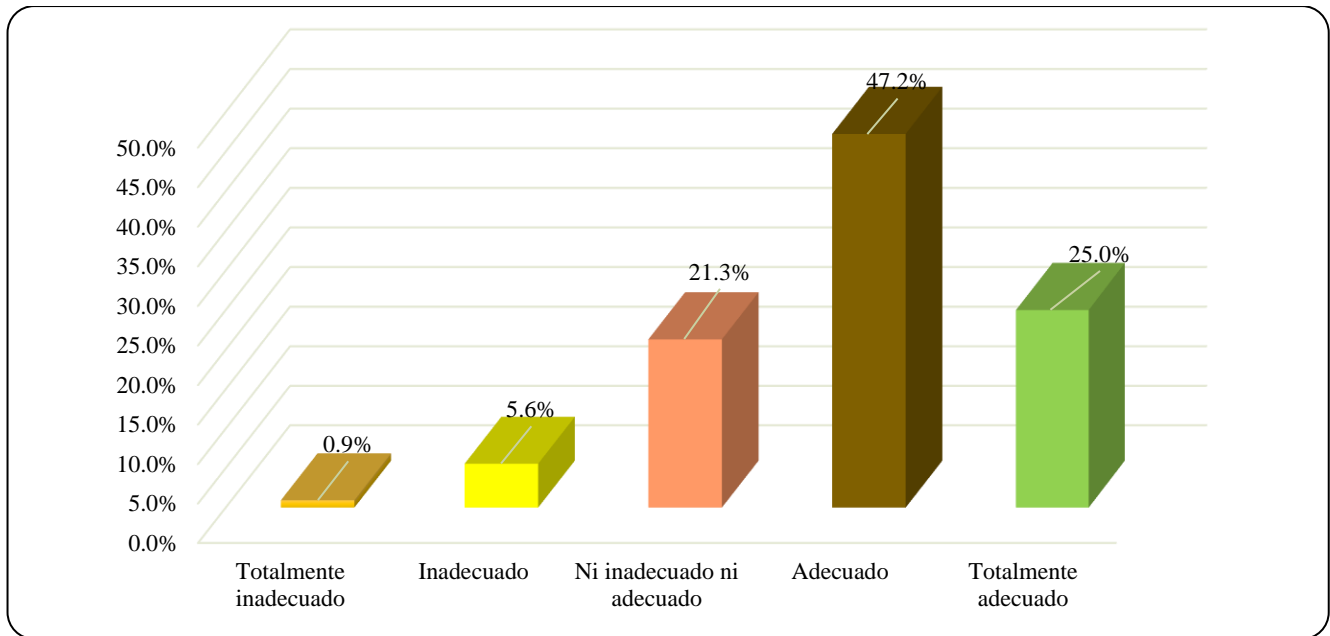


Figura 7 Nivel Grupal

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Observamos que el 47.2% de los trabajadores que han sido encuestados indicaron que los factores grupales es adecuado, otro 25% de trabajadores consideraron que totalmente adecuado, el 21.3% cree que es ni inadecuado ni adecuado, otro 5.6% indicó que es inadecuado y el 0.9% respondió que es totalmente inadecuado, resultados muestran que según al fundamento del comportamiento de los grupos los trabajadores administrativos perciben que en la institución los roles de los integrantes de cada grupo están claramente identificados por la estructura organizativa que tiene la institución y de esa manera puedan aprovechar la capacidad que tiene el trabajador, referente a los equipos de trabajo ellos perciben que no cuentan con un alto grado de coordinación para el aporte de cada esfuerzo de cada individuo para el objetivo grupal, no obstante realizan reuniones de manera grupal y de esa manera puedan tomar decisiones de acuerdo al criterio de cada trabajador y puedan desempeñarse en su área de trabajo; así mismo, la comunicación es la adecuada al ellos tener identificados un medio de comunicación directa para así tener una respuesta pronta ante cualquier requerimiento del trabajo; referente al liderazgo ellos señalan que cada líder del grupo ayuda y guía con la ejecución de las funciones grupales por ende el resultado colectivo es eficiente; por otra parte algunos trabajadores identifica los conflictos antes de que se presenten



consecuencias, ya sea cooperando entre ellos o dando iniciativa para así poder evitar, reducir o solucionar conflictos, no obstante un porcentaje refiere que no cuentan con la capacidad de identificar los riesgos lo que conlleva al retraso de los objetivos grupales; en cuanto a su perfil profesional nos muestra que sienten que sus puestos están de acuerdo a la estructura organizacional, sin embargo una minoría refiere que hay trabajadores que no cumplen estos requisitos de acuerdo a la estructura.

Comparación promedio de los indicadores del Nivel Grupal

Tabla 11

Comparación promedio de los indicadores del Nivel Grupal

Indicadores	Valor	Escala de Medición
Fundamento del comportamiento de los grupos	3.51	Adecuado
Equipos de trabajo	3.41	Adecuado
Comunicación	3.97	Adecuado
Liderazgo	3.80	Adecuado
Conflicto y negociación	3.45	Adecuado
Fundamentos de la estructura organizacional	4.13	Adecuado
Factores Nivel Grupal	3.72	Adecuado

Fuente: Elaboración propia

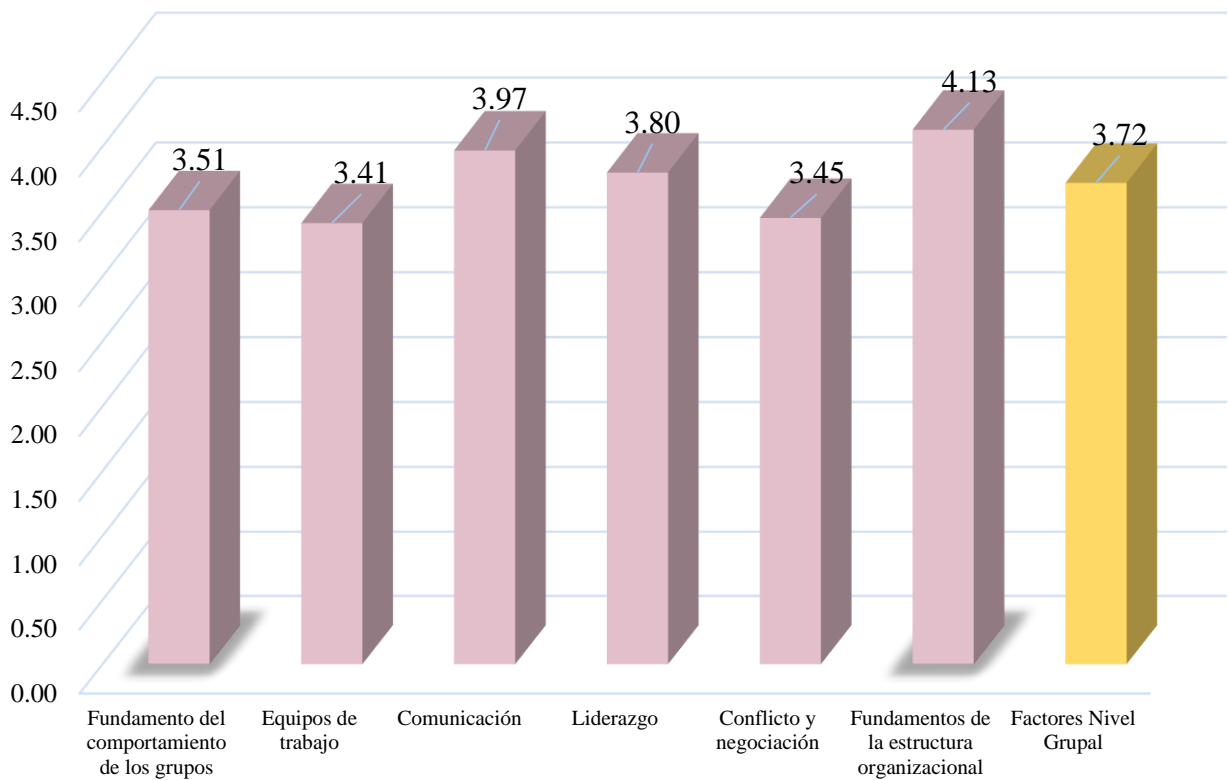


Figura 8 Comparación promedio de los indicadores del Nivel Grupal

Fuentes: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Se observa que para los indicadores de los Factores a Nivel Grupal todos obtuvieron el nivel adecuado; siendo el indicador Fundamento de la estructura organizacional el que obtuvo el mayor promedio con 4.13 lo cual nos indica que los roles de cada trabajador está de acuerdo a su perfil profesional y tienen una estructura organizacional bien jerarquizada según a sus necesidades lo cual les permite realizar sus tareas de una manera idónea, a continuación, la comunicación cuenta con un promedio de 3.97, lo que sugiere que los trabajadores tienen una percepción en donde la comunicación es la adecuada al tener identificado un medio de comunicación directa y así tener una respuesta inmediata ante algún requerimiento, el liderazgo con un promedio de 3.80 nos muestra que si existe un líder en cada grupo el cual ayuda y guía en la ejecución de las funciones, referente a los fundamentos del comportamiento de los grupos con un promedio de 3.51 observamos que los integrantes de los grupos están claramente identificados ya que la institución tiene claramente identificado los roles de cada trabajador, en cuanto al conflicto y negociación con un promedio de 3.45 observamos que la



gran mayoría es capaz de identificar los conflictos antes de que se presenten consecuencias ya que perciben los riesgos y de manera grupal ellos cooperan para así evitar o reducir los riesgos, seguidamente del equipo de trabajo con un promedio de 3.41 demuestra que los integrantes de cada equipo no cuentan con un grado alto de coordinación en el aporte de esfuerzo de cada individuo en el apoyo y toma de decisiones que cada uno debe de tener como equipo de trabajo; al final, la dimensión del Nivel Grupal obtuvieron una calificación promedio de 3.72, lo cual sugiere que es satisfactorio.

4.2.3. Análisis descriptivo del Nivel Sistema Organizacional

A. Resultados de los indicadores del Nivel del Sistema de la Organización

Tabla 12

Indicadores de la dimensión del Nivel del Sistema de la Organización

Nivel del Sistema de la Organización	Cultura Organizacional		Políticas y Prácticas de Recursos Humanos		Cambio organizacional y manejo del estrés	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Totalmente inadecuado	0	0.0%	1	0.9%	0	0.0%
Inadecuado	5	4.6%	4	3.7%	2	1.9%
Ni inadecuado ni adecuado	15	13.9%	43	39.8%	12	11.1%
Adecuado	49	45.4%	47	43.5%	49	45.4%
Totalmente adecuado	39	36.1%	13	12.0%	45	41.7%
TOTAL	108	100.0%	108	100.0%	108	100.0%

Fuente: Elaboración Propia

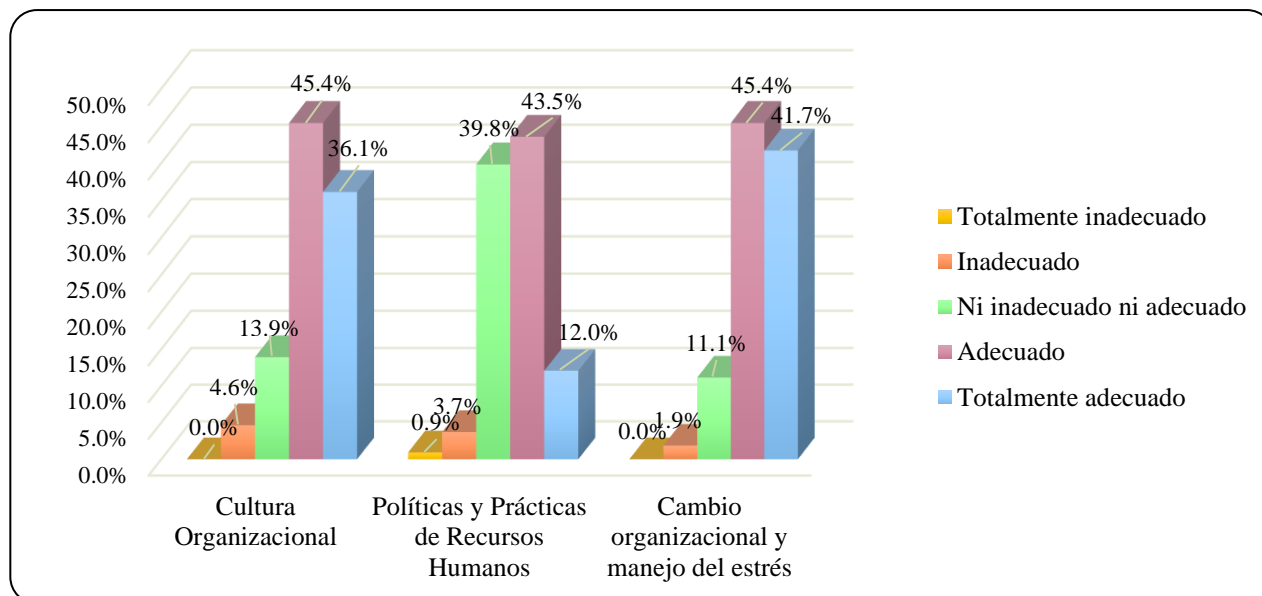


Figura 9 Indicadores de la dimensión Nivel del Sistema de la Organización

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- Se observa que el 45.4% de los trabajadores indicaron que es adecuado la Cultura organizacional en la Institución, un 36.1% expresó que es completamente adecuado, el 13.9% opinó que es ni inadecuado ni adecuado, el 4.6% consideró que es inadecuado, y el 0%, es decir, ningún empleado consideró que es totalmente inadecuado, indican que en general los administrativos respetan las creencias, normas y valores que rige la organización y así esta tenga una identidad propia y pueda influir de manera positiva en los trabajadores ya sea en su conducta o desempeño mejorando una estabilidad y puedan estar más unidos, también se encuentran identificados con la Universidad para sus metas y objetivos ofreciendo fidelidad y transmitiendo un sentido de identidad y pertenencia y un pequeño porcentaje indica lo contrario.
- En cuanto a las políticas y prácticas de recursos humanos, se percibe que el 43.5% de los encuestados lo considera adecuado, el 39.8% lo ve cómo ni inadecuado ni adecuado, el 12% lo califica como completamente adecuado, el 3.7% lo percibe como inadecuado, y el 0.9% cree que es totalmente inadecuado; estos gráficos nos muestran que un porcentaje significativo de encuestados manifiesta que es consciente de cumplir con las políticas que brinda la organización así puedan saber actuar de una manera adecuada y cuiden la percepción desde el exterior y también les permite saber qué decisión tomar frente a alguna circunstancia que pueda ocurrir en la organización; por otro lado el importante



papel que tiene el área de Recursos Humanos, en gran medida los empleados piensan que la selección de personal se basa en méritos, pero un porcentaje menor consideran que es lo contrario esto puede deberse a muchos motivos como es la contratación de personal por favoritismo; adicionalmente, ciertos trabajadores manifiestan descontento en relación con las capacitaciones que la organización imparte, las cuales tienen como objetivo dotarlos de habilidades para alcanzar su máximo potencial en la entidad.

- En lo que respecta al cambio organizacional y al manejo del estrés, se nota que el 45.4% de los trabajadores encuestados lo perciben como adecuado, mientras que el 41.7% lo considera totalmente adecuado. El 11.1% opina que es ni inadecuado ni adecuado, y el 1.9% lo evalúa como inadecuado y solo para el 0.9% es totalmente inadecuado; de los resultados podemos afirmar que un gran porcentaje de los trabajadores administrativos se encuentran conformes en cuanto a las actividades que realizan día a día asumiendo responsabilidad personal esto significa que ellos no tienen ningún problema al momento de tener una rotación teniendo en cuenta sus funciones, capacidades, conocimientos y habilidades con el fin de adaptarse mejor a los cambios, este cambio debe influir tanto individual y grupalmente así puedan alcanzar los objetivos propuestos de cada área, también consideran que es muy importante la labor que realizan de esa manera puedan tomar decisiones para un cambio adecuado en la institución por otra parte un menor porcentaje considera lo contrario.

B. Nivel del Sistema de la Organización

Tabla 13

Nivel del Sistema de la Organización

Ponderación	<i>f</i>	%	Baremación
Totalmente inadecuado	0	0.0%	0.00
Inadecuado	3	2.8%	0.06
Ni inadecuado ni adecuado	19	17.6%	0.53
Adecuado	60	55.6%	2.11
Totalmente adecuado	26	24.1%	1.11
TOTAL	108	100.0%	3.81

Fuente: Elaboración propia

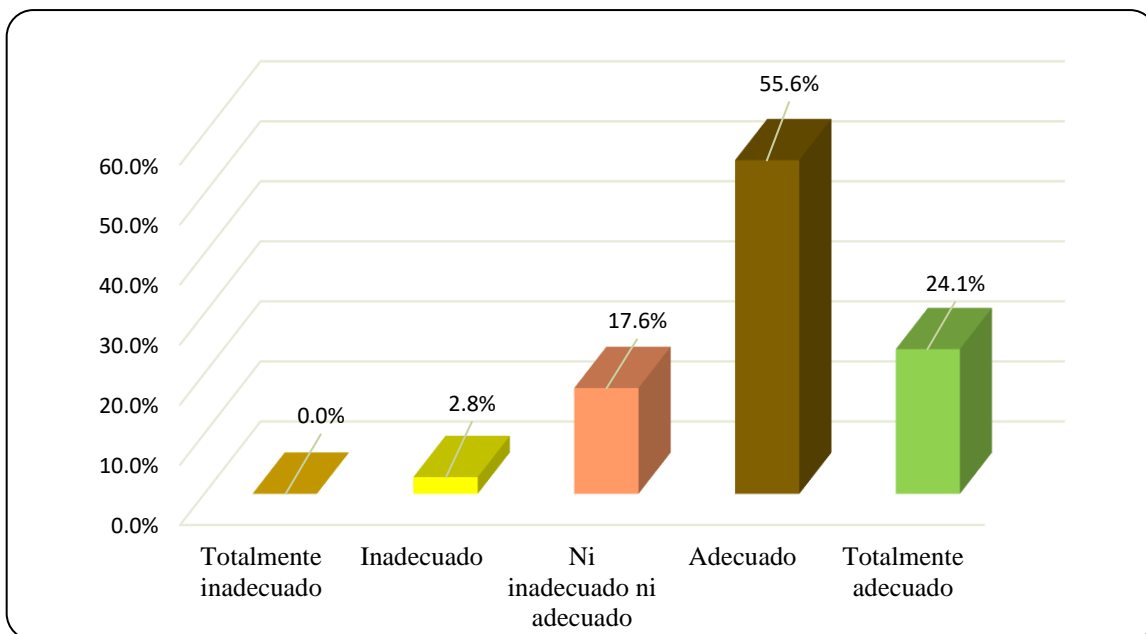


Figura 10 Nivel del Sistema de la Organización

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Al apreciar, el 55.6%, indicaron que el nivel del Sistema de la Organización en el Trabajador Administrativo de la institución es adecuado, seguido por el 24.1% que manifestaron que es totalmente adecuado. El 17.6% consideró que es ni inadecuado ni adecuado, el 2.8% de los encuestados perciben que es inadecuado, y ningún trabajador cree que es totalmente inadecuado. Esta situación refleja que el personal dentro de la institución respeta los principios éticos que rige la universidad, mejorando la estabilidad de la organización, ellos están identificados ofreciendo fidelidad a la institución, por otra parte manifiestan que no se sienten satisfechos en cuanto a las capacitaciones que brinda la institución lo cual no permite mejorar las competencias y así contribuir al progreso de la entidad, ellos consideran que la contratación de personal no es la adecuada ya que la mayoría de los trabajadores refieren que no existe meritocracia en ello, así mismo en cuanto al cambio organizacional y manejo del estrés podemos notar trabajadores se encuentran conformes al realizar sus funciones designadas al estar ellos seguros de sus capacidades y habilidades y puedan aclimatarse a los cambios que designa un área superior.



C. Comparación promedio de los indicadores del Nivel del Sistema de la Organización

Tabla 14

Comparación promedio de los indicadores del Nivel del Sistema de la Organización

Indicadores	Valor	Escala de Medición
Cultura Organizacional	3.9	Adecuado
Políticas y Prácticas de Recursos Humanos	3.50	Adecuado
Cambio organizacional y manejo del estrés	4.1	Adecuado
Nivel del Sistema de la Organización	3.81	Adecuado

Fuente: Elaboración propia

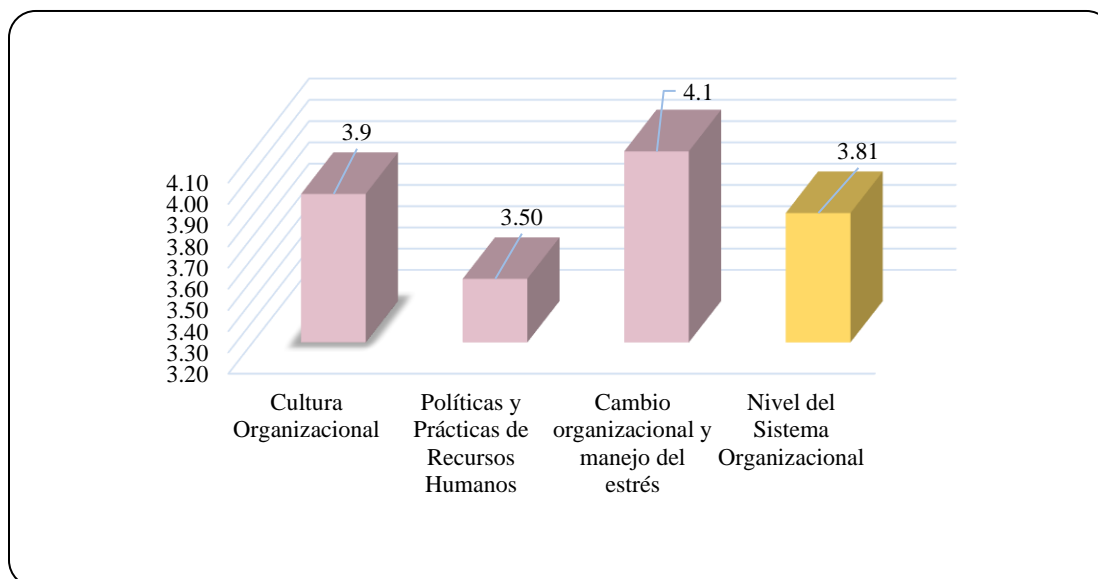


Figura 11 Comparación promedio de los indicadores del Nivel del Sistema de la Organización

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Referente al cambio organizacional y gestión del estrés, obtuvo el mejor promedio, alcanzando un valor de 4.10, lo que sugiere que es satisfactorio. Esto refleja que los trabajadores administrativos están cómodos con las funciones diarias, comprometidos en su área y seguros de sus capacidades, lo que les facilita adaptarse a cambios y cumplir con sus objetivos. Así mismo, la cultura organizacional también es adecuada, con un promedio de 3.90, dado que los trabajadores muestran responsabilidad con la organización, lo que les



facilita cumplir y acatar las creencias y normas institucionales. En cuanto a las Políticas y Prácticas de Recursos Humanos, obtuvo un valor promedio de 3.5, indicando que es adecuado y que los trabajadores cumplen con las políticas de la organización, actuando de manera idónea según las circunstancias y tomando decisiones apropiadas. No obstante, la práctica de Gestión del Personal, algunos consideran que la contratación de personal no es la adecuada, ya que algunos puestos parecen no basarse en el mérito, pudiendo influir el favoritismo, consanguinidad u otros factores. A pesar de los resultados, la dimensión del Nivel del Sistema de la Organización con un promedio de 3.81, señalando que también es adecuado.

4.2.4. Análisis de la variable Comportamiento Organizacional

Tabla 15

Comportamiento organizacional

Ponderación	F	%	Baremación
Totalmente inadecuado	0	0.0%	0.00
Inadecuado	1	0.9%	0.02
Ni inadecuado ni adecuado	28	25.9%	0.78
Adecuado	70	64.8%	2.47
Totalmente adecuado	9	8.3%	0.38
TOTAL	108	100.0%	3.65

Fuente: Elaboración propia

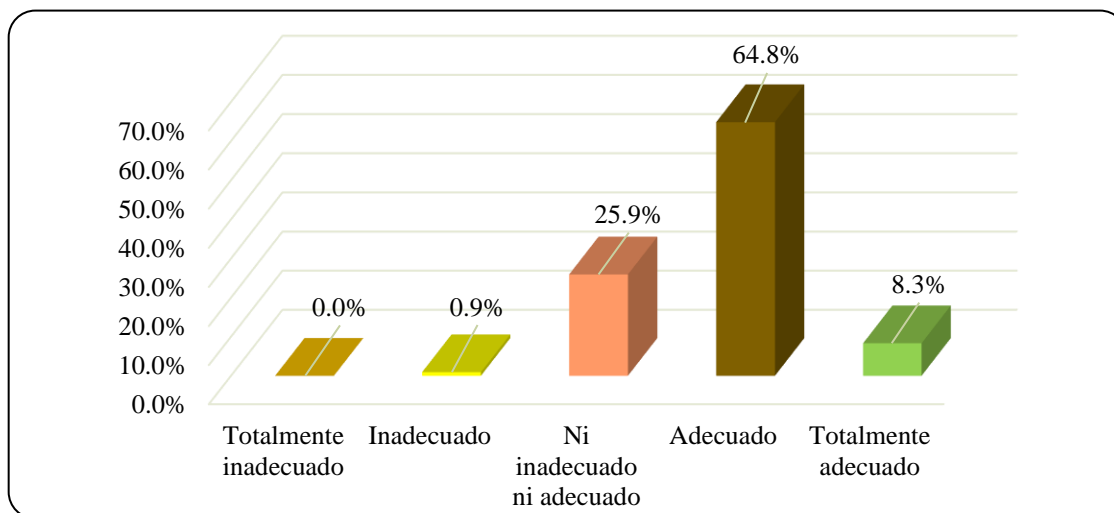


Figura 12 Comportamiento Organizacional

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:



Para el 61.1% del trabajador administrativo encuestado de la Universidad consideró que el comportamiento organizacional es adecuado, para el 29.6% es ni inadecuado ni adecuado, el 7.4% manifestó que es totalmente adecuado, otro 1.9% es totalmente inadecuado y ninguno cree que es muy inadecuado, situación que muestra el comportamiento organizacional cuenta con un nivel alto; mostrando a nivel individual la diversidad en las organizaciones que no se tiene en gran porcentaje la igualdad de trato entre trabajadores ya sea contratados o nombrados; para las actitudes y la satisfacción laboral la mayoría de los trabajadores se encuentran complacidos frente a las actividades que realizan diariamente; referente a las emociones y estados de ánimo se encuentra medianamente ya que algunos trabajadores pueden controlar sus emociones sin que sus funciones se vean afectadas, sin embargo existen trabajadores que no tienen control de sus emociones afectando su labor; en cuanto a la personalidad y los valores ellos tienen iniciativa propia para poder generar proactividad y sea de una manera sencilla buscar una solución; por otra parte la percepción y la toma de decisiones es alta ya que se basan en información veraz para así tomar decisiones racionales; los trabajadores administrativos al ir a su centro de trabajo se sienten motivados por diferentes motivos ya sea un tema remunerativo o por el ambiente laboral que les brinda la institución y eso facilita cumplir con sus metas trazadas. En cuanto al nivel grupal los fundamentos de los grupos los roles de los integrantes están claramente identificados para llevar a cabo sus objetivos de manera grupal; en cuanto al equipo de trabajo se encuentra medianamente ya que la mayoría no cuentan con coordinación para llegar a un acuerdo y dar solución a un problema que se pueda presentar; referente a la comunicación se observa que la mayoría de trabajadores cuenta con un medio de comunicación eficaz el cual permite atender a sus necesidades de una manera rápida; en cuanto al liderazgo ellos sienten que en su equipo existe un líder el cual les brinda apoyo para cumplir con sus labores satisfactoriamente; por otra parte el conflicto y negociación nos muestra que son capaces de percibir un evento negativo y de manera grupal puedan solucionar este; por último los fundamentos de la estructura organizacional nos muestra que están ubicados idóneamente en sus cargos de acuerdo a su perfil profesional lo cual permite potenciar y dar a conocer sus habilidades y conocimiento, no obstante una gran minoría que hay trabajadores no están ubicados de acuerdo a su perfil profesional, por último el nivel del sistema de la organización muestra a la cultura organizacional a un nivel alto donde muestra que los administrativos cumplen de manera voluntaria las normas que rige la institución influyendo de manera positiva en ellos; referente a las normativas y procedimientos del área de recursos humanos, ellos son consciente de cumplir adecuadamente



con las políticas de la institución y estas sean bien vista desde lo exterior, por otro lado consideran que la contratación de algunos trabajadores no es por meritocracia; en cuanto al cambio organizacional y manejo de estrés observamos que los trabajadores no tienen dificultad de adaptarse si existe una rotación o cambio de puesto, así mismo, ellos al realizar sus funciones tienen confianza en sus habilidades y conocimientos como para resolver diferentes problemas controlando las exigencias y presiones laborales que existe.

4.2.5. Comparación promedio de las dimensiones del comportamiento Organizacional

Tabla 16

Comparación promedio de las dimensiones del Comportamiento Organizacional

Dimensiones	Valor	Escala de medición
Nivel individual	3.43	Adecuado
Nivel Grupal	3.72	Adecuado
Nivel Organizacional	3.81	Adecuado
Comportamiento Organizacional	3.65	Adecuado

Fuente:

Elaboración propia

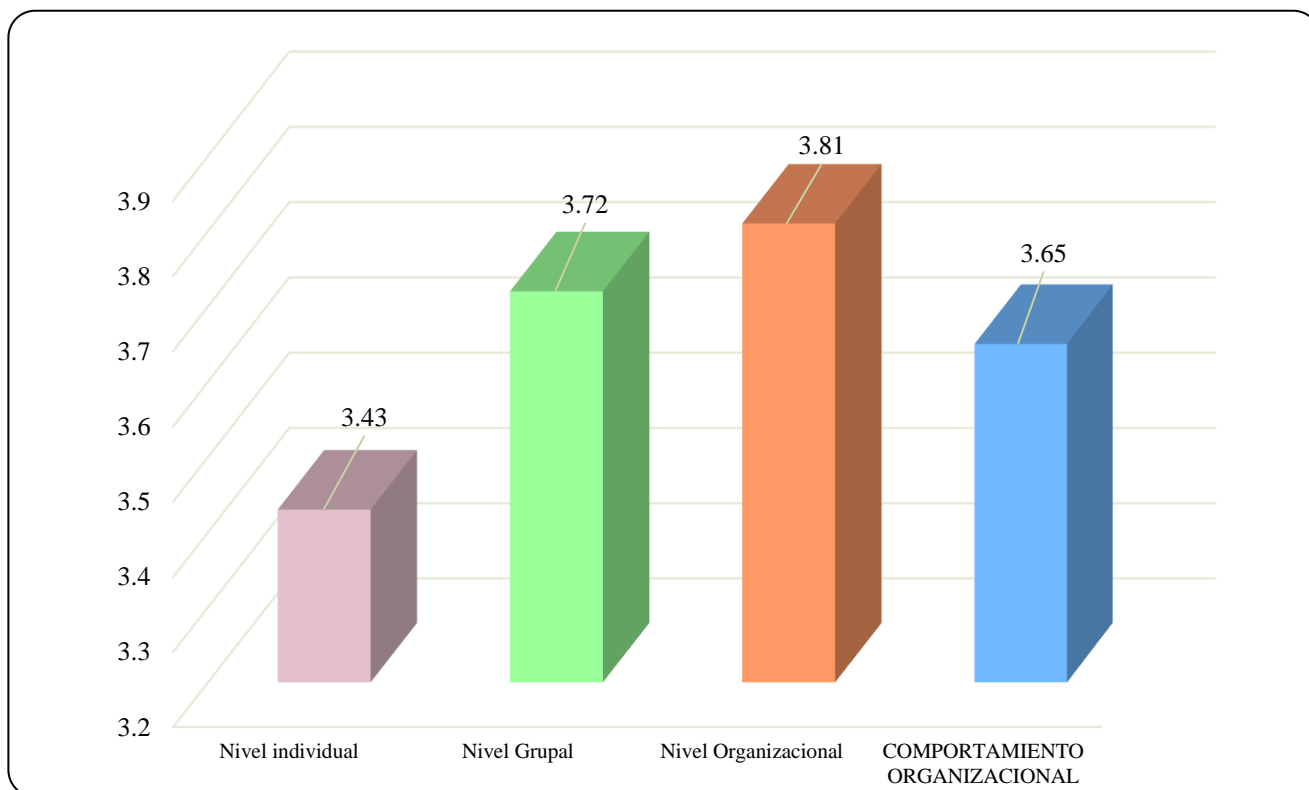


Figura 13 Comparación promedio de las dimensiones del Comportamiento Organizacional

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

En cuanto el Nivel del Sistema de la Organización con un promedio de 3.81, indica que es adecuado, mostrando que los administrativos se identifican y desempeñan sus funciones laborales de manera satisfactoria, así mismo; ellos se sienten capaces de tomar ciertas decisiones en la organización para el beneficio de ambas partes, por el contrario ellos sienten que algunos puestos de trabajo no está siendo elegido por meritocracia; el nivel grupal muestra un promedio de 3.72 que señala que es adecuado, presentando que los roles de los integrantes de cada grupo están claramente identificados, se realizan reuniones en equipo para tomar decisiones en conjunto y su perfil profesional está acorde a las funciones realizadas diariamente, en cuanto al nivel individual tiene promedio de 3.43 es adecuado lo que precisa que ellos perciben que decisión de cada trabajador ayuda al crecimiento de la organización y que también se sienten motivados al momento de ir a su centro de trabajo, no obstante se refleja que existe una desigualdad entre el trabajador contratado y nombrado; con estos resultados de la variable Comportamiento organizacional nos muestra un promedio de 3.65 donde se refleja que es adecuado, al estar una mayoría de acuerdo con las normas y políticas de la institución en beneficio de ambos así logrando las metas que tienen estas ambas partes.



4.3. Resultados estadísticos de la variable Resiliencia

Para detallar la resiliencia en los empleados de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, ubicada en la provincia de Abancay, se analizaron las dimensiones de dicha variable.

4.3.1. Análisis descriptivo de la Competencia personal

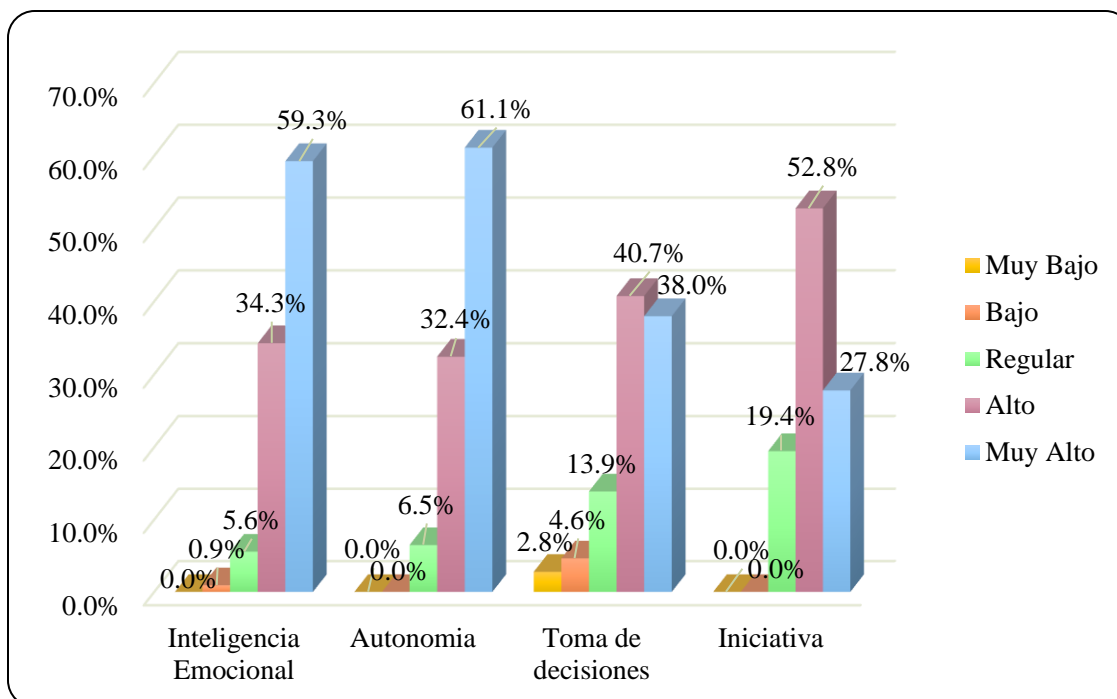
A. Resultados de los indicadores del Competencia Personal

Tabla 17

Indicadores de la dimensión Competencia Personal

Competencia Laboral	Inteligencia Emocional		Autonomía		Toma de decisiones		Iniciativa	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>F</i>	%	<i>f</i>	%
Muy Bajo	0	0.0%	0	0.0%	3	2.8%	0	0.0%
Bajo	1	0.9%	0	0.0%	5	4.6%	0	0.0%
Regular	6	5.6%	7	6.5%	15	13.9%	21	19.4%
Alto	37	34.3%	35	32.4%	44	40.7%	57	52.8%
Muy Alto	64	59.3%	66	61.1%	41	38.0%	30	27.8%
TOTAL	108	100.0%	108	100.0%	108	100.0%	108	100.0%

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

Figura 14 Indicadores de la dimensión Competencia Personal

Interpretación y análisis:

- Como se evidencia, el 59.3% de los trabajadores indicaron que la inteligencia emocional se presenta en un grado muy alto, mientras que el 34.3% lo evaluó como un nivel positivo., el 5.6% lo calificó como regular, el 0.9% opinó que es bajo, y el 0% respondió que es muy bajo, estos datos indican que la inteligencia emocional en su mayoría los trabajadores se sienten satisfechos, por lo que pueden abordar sus problemas de manera personal sin que afecte sus funciones laborales. En consecuencia, demuestran habilidad para gestionar sus emociones ante situaciones adversas en la vida.
- En cuanto a la autonomía, se evidencia que el 61.1% de los trabajadores encuestados notó que esta se manifiesta a un nivel muy elevado, El 32.4% indicó un nivel alto, y el 6.5% respondió que es regular, ningún trabajador consideró que es bajo ni muy bajo; estos resultados señalan que un porcentaje considerable de empleados percibe que la autonomía es adecuada, lo que implica que son capaces de realizar sus funciones de manera eficaz, ya que mantienen un equilibrio entre cuerpo y mente para preservar su funcionalidad y llevar a cabo sus tareas de manera independiente.
- La información sobre la toma de decisiones revela que el 40.7% de los empleados administrativos encuestados perciben un nivel alto, mientras que el 38% lo considera



como un nivel muy alto, para el 13.9%, lo describen como regular, el 4.6% lo evalúa como bajo y el 2.8% lo califica como muy bajo, lo que indica que un número significativo de trabajadores cree que las decisiones que toma frente a su vida personal influyen positivamente en el desempeño de sus tareas designadas, ellos toman en cuenta diferentes aspectos para la toma de decisiones ya sea basándose en información o en la intuición de cada uno y hacerse cargo de las consecuencias que esta trae.

- En cuanto a la iniciativa, se evidencia que el 52.8% indicó que se manifiesta a un nivel alto, mientras que el 27.8% opina que se encuentran en un nivel alto, estos datos nos muestran que en su mayoría de los trabajadores administrativos proponen mejoras e ideas frente a las circunstancias presentes en su entorno, debido a la capacidad mental-cognitiva que poseen para procesar información, asimismo, la cual comparten con sus compañeros, el 19.4% a nivel regular y ninguno de los encuestados cree que está en un nivel bajo o muy bajo, lo que muestra que una pequeña oposición refiere lo contrario al no contar con un grado alto de capacidad para proponer mejoras e ideas frente a circunstancias adversas.

Tabla 18

Indicadores de la dimensión competencia Personal 2

Competencia Laboral	Creatividad		Innovación		Persistencia	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy Bajo	1	0.9%	2	1.9%	0	0.0%
Bajo	1	0.9%	6	5.6%	0	0.0%
Regular	11	10.2%	32	29.6%	10	9.3%
Alto	63	58.3%	49	45.4%	62	57.4%
Muy Alto	32	29.6%	19	17.6%	36	33.3%
TOTAL	108	100.0%	108	100.0%	108	100.0%

Fuente: Elaboración propia

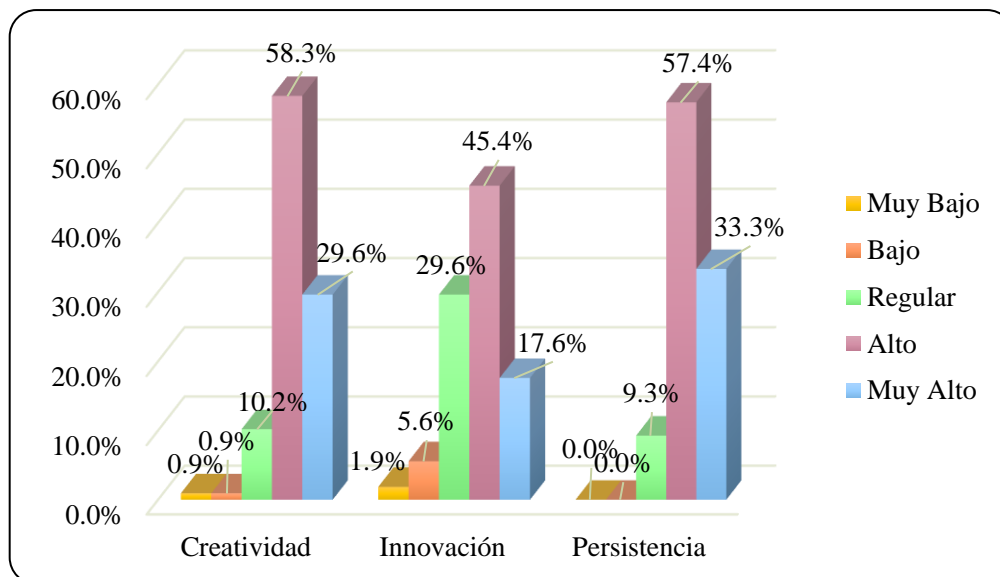


Figura 15 Indicadores de la dimensión Competencia Personal

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- Referente al indicador de Creatividad, el 58.3% los empleados encuestados indicaron un nivel alto, el 29.6% señaló un nivel bajo, el 29.6% consideró que es muy alto, el 10.2% lo calificó como regular, y el 1.8% opinó que es bajo y muy bajo, estos datos estadísticos revelan que los trabajadores emplean de manera efectiva su imaginación para destacar ante las circunstancias adversas, debido a que son capaces de percibir y crear de manera espontánea y rápida en comparación con otros colegas.
- En cuanto a la innovación, el 45.4% de los trabajadores encuestados se observó que el nivel es alto, el 29.6% percibe que el nivel es regular, el 17.6% percibe que es muy alto, para el 5.6% es bajo y solo el 0.9% consideró un nivel muy bajo es decir una gran mayoría de los trabajadores ven oportunidades frente a situaciones desfavorables ya sea porque tienen interés acerca de un tema lo cual les permite adoptar y ver diversas perspectivas de la realidad, también se observó que un porcentaje significativo manifiestan que ante situaciones desfavorables no suelen contar con la capacidad de dar una propuesta de mejora ante una dificultad.
- El indicador persistencia se percibe que el 57.4% de los trabajadores administrativos se presenta con un nivel alto, 33.3% a un nivel muy alto, 9.3% afirmó que está a un nivel regular y ningún trabajador cree que tiene nivel bajo y muy bajo, los resultados nos



muestran que en general los trabajadores se encuentran una salida cuando se encuentran en una situación difícil para cumplir sus metas y construir la vida como uno desea sin desatender otros aspectos, teniendo una vida equilibrada.

B. Competencia Personal

Tabla 19

Competencia Personal

Ponderación	<i>f</i>	%	Baremación
Muy Bajo	0	0.0%	0.00
Bajo	0	0.0%	0.00
Regular	9	8.3%	0.25
Alto	42	38.9%	1.48
Muy Alto	57	52.8%	2.43
TOTAL	108	100.0%	4.16

Fuente: Elaboración propia

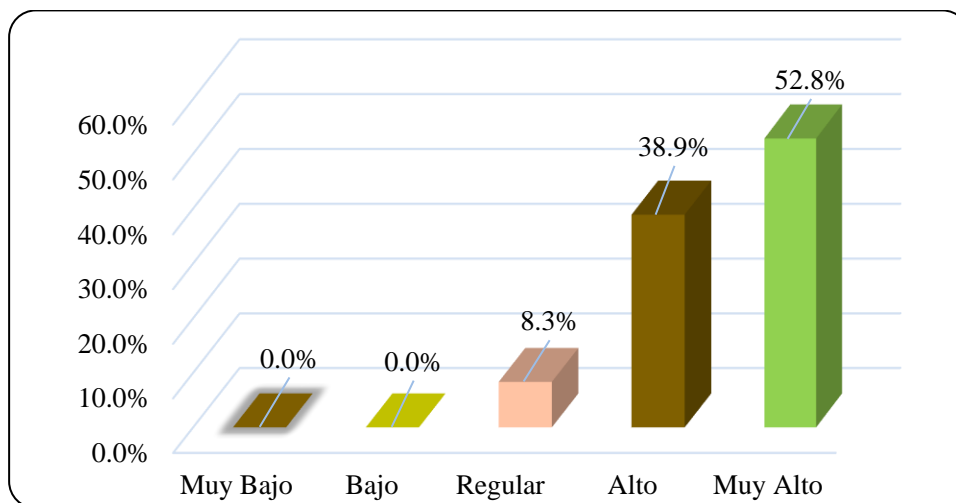


Figura 16 Competencia Personal

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Un 52.8% de encuestados indicaron que a un nivel muy alto se evidencia la Competencia Personal en la institución, el 38.9% afirmó que el nivel es alto, otro 8.3% indicó que el nivel es regular y ningún trabajador cree que el nivel es bajo o muy bajo, esto muestra que los trabajadores tienen la facilidad de resolver sus problemas de manera idónea sin que sus funciones sean afectadas de acuerdo a las emociones que pueda tener por las situaciones que se presentan, de la misma forma ellos controlan sus emociones frente a las circunstancias



adversas de la vida; referente a autonomía podemos observar que los trabajadores se sienten capaz de realizar sus funciones independientemente; según a las toma de decisiones los trabajadores se sienten en la libertad de tomar decisiones basándose en una información verídica eligiendo la correcta caso contrario ellos se hacen responsables de las consecuencias que conlleva; por otra parte el trabajador administrativo tiene la iniciativa de proponer ideas de mejora dando a conocer a todo su equipo y aplicar esta idea para beneficio de la institución, por otro lado una minoría refiere lo contrario al no desenvolverse satisfactoriamente y así no dar a conocer las mejoras de idea que tengan planeado o simplemente no cuenta con la capacidad de generar ideas; en cuanto a la creatividad una gran mayoría da a conocer que tienen la capacidad para sobresalir de diferentes circunstancias de acuerdo a la imaginación positiva que tiene y estas llevar a cabo; referente a la innovación se muestra que ellos ven oportunidades frente a situaciones desfavorables tomando en cuenta el interés que los lleva a ver diferentes perspectivas para así generar una mejora, en cuanto a la persistencia buscan una salida idónea para enfrentar las situaciones adversas y así puedan cumplir con sus objetivos.

C. Comparación promedio de los indicadores Competencia Personal

Tabla 20

Comparación promedio de los indicadores Competencia Personal

Dimensiones	Valor	Escala de medición
Inteligencia Emocional	4.3	Alto
Autonomía	4.50	Alto
Toma de decisiones	4.1	Alto
Iniciativa	4.1	Alto
Creatividad	4.1	Alto
Innovación	3.7	Alto
Persistencia	4.2	Alto
Competencia Personal	4.16	Alto

Fuente: Elaboración propia

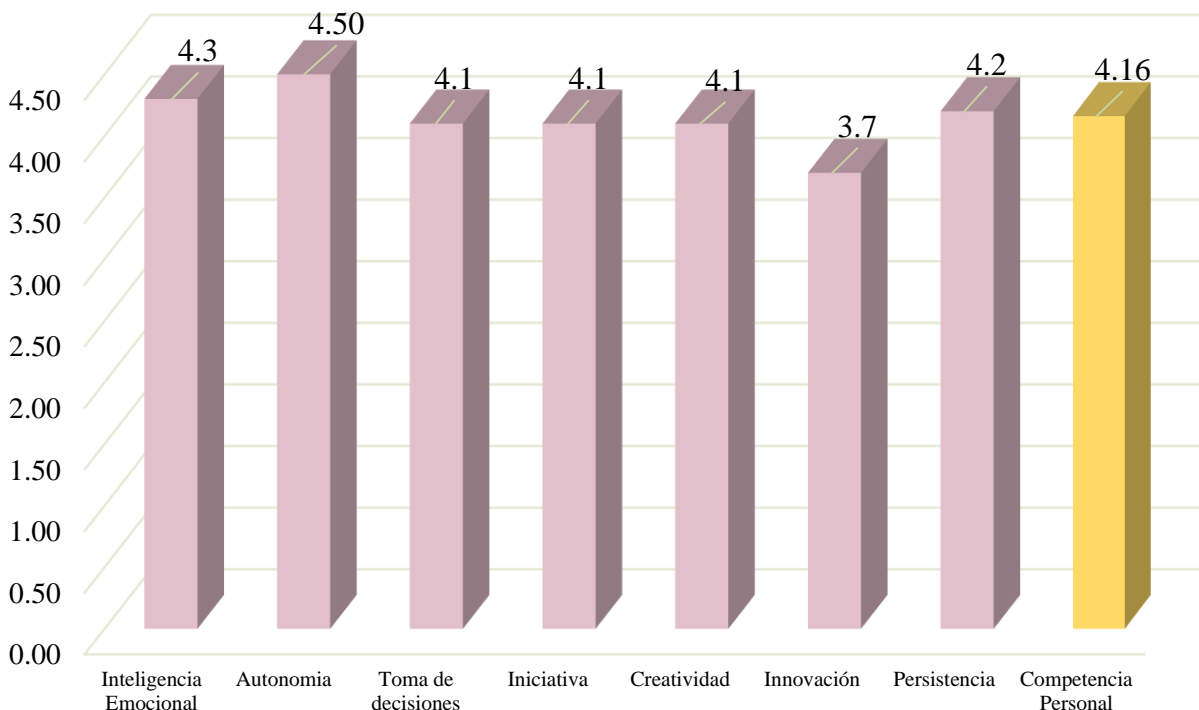


Figura 17 Comparación promedio de los indicadores de Competencia Personal

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

La Competencia Personal se expresa con un promedio de 4.2 que precisa que el nivel es alto, expresado por la percepción del porcentaje significativo de encuestados que se sienten conformes con las competencia laborales que cuentan, la autonomía con un promedio de 4.5 refleja que los trabajadores realizan sus funciones eficientemente, referente a la inteligencia emocional un promedio de 4.3 revela que el nivel también es alto esto significa que los trabajadores resuelven sus problemas y administrar sus emociones frente a las circunstancias adversas de la vida, la persistencia con un promedio de 4.2 esto muestra que la mayoría de los trabajadores encuentran una salida cuando se ven en una situación difícil, la toma de decisiones con un promedio de 4.1 de trabajadores lo cual implica que las decisiones que toman en su vida personal tienen un impacto positivo en la ejecución de sus responsabilidades asignadas, la iniciativa y capacidad ambas con un promedio de 4.1 resultado que refleja que el trabajador administrativo propone mejoras e ideas frente a circunstancias que hay en su entorno y lograr sobresalir de las circunstancias adversas que hay en la vida diaria, y finalmente una calificación con un menor promedio esta la innovación con un promedio de



3.7 nos muestra que no todos los trabajadores ven oportunidades frente a situaciones desfavorables.

4.3.2. Análisis Descriptivo de la Aceptación de uno mismo y de la vida

A. Resultados de los indicadores de la Aceptación de uno mismo y de la vida

Tabla 21

Indicadores de la Dimensión Aceptación de uno mismo y de la vida

Aceptación de uno mismo	Aceptación al cambio		Estabilidad de uno mismo		Adaptación a los cambios	
	F	%	f	%	F	%
Muy Bajo	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Bajo	1	0.9%	0	0.0%	2	1.9%
Regular	4	3.7%	7	6.5%	21	19.4%
Alto	60	55.6%	60	55.6%	52	48.1%
Muy Alto	43	39.8%	41	38.0%	33	30.6%
TOTAL	108	100.0%	108	100.0%	108	100.0%

Fuente: Elaboración Propia

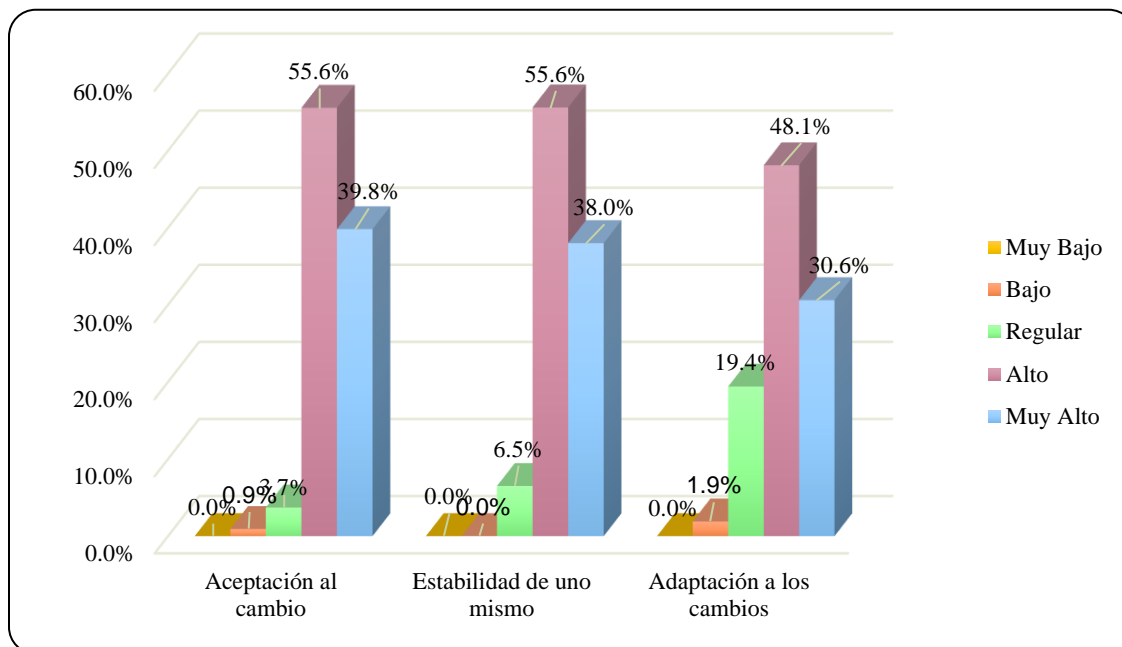


Figura 18 Indicadores de la dimensión Aceptación de uno mismo y de la vida

Fuente: Elaboración propia



Interpretación y análisis:

- De acuerdo con lo evidenciado el 55.6% de los trabajadores encuestados señalaron que a nivel alto se presenta la aceptación al cambio, el 39.8% que el nivel es muy alto, para el 3.7% es regular, el 0.9% contestó que es bajo y ningún trabajador percibe que el nivel es muy bajo, manifiestan que mantienen una postura equilibrada a los cambios repentinos que afectan a toda la sociedad como sigue siendo el COVID 19, controlando y afrontando las diferentes situaciones a los que están expuestos enfrentando la incertidumbre.
- El indicador estabilidad presenta que el 55.6% de los trabajadores revela que se presentan a un nivel alto, para el 38% es muy alto, el 6.5% opina que es regular, y ningún trabajador cree que el nivel es bajo ni muy bajo, los resultados reflejan que los trabajadores se comprometen activamente con la institución y el puesto el cual ocupan, así mismo, cumplen con sus funciones familiares sin que se vea afectado su vida laboral manteniendo en equilibrio su responsabilidad laboral y el cuidado familiar.
- Respecto a la capacidad de adaptación a los cambios, el 48.1% de los administrativos opinaron que se manifiesta en un nivel alto, mientras que para otro 30.6%, el nivel es percibido como muy alto, por otro lado, el 19.4% indicó que es regular, el 1.9% considera que es bajo, y ningún trabajador percibe este aspecto como muy bajo, estos datos denotan que la mayoría de los empleados poseen habilidad para adaptarse, buscando mantener una estabilidad emocional cuando se enfrentan a cambios, aunque existe un pequeño porcentaje que sostiene lo contrario.

Tabla 22

Indicadores de la Dimensión Aceptación de uno mismo y de la vida2

Aceptación de uno mismo	Reinvención		Fortaleza		Bienestar personal	
	F	%	F	%	F	%
Muy Bajo	1	0.9%	0	0.0%	0	0.0%
Bajo	1	0.9%	3	2.8%	1	0.9%
Regular	37	34.3%	12	11.1%	12	11.1%
Alto	47	43.5%	50	46.3%	19	17.6%
Muy Alto	22	20.4%	43	39.8%	76	70.4%
TOTAL	108	100.0%	108	100.0%	108	100.0%

Fuente: Elaboración propia

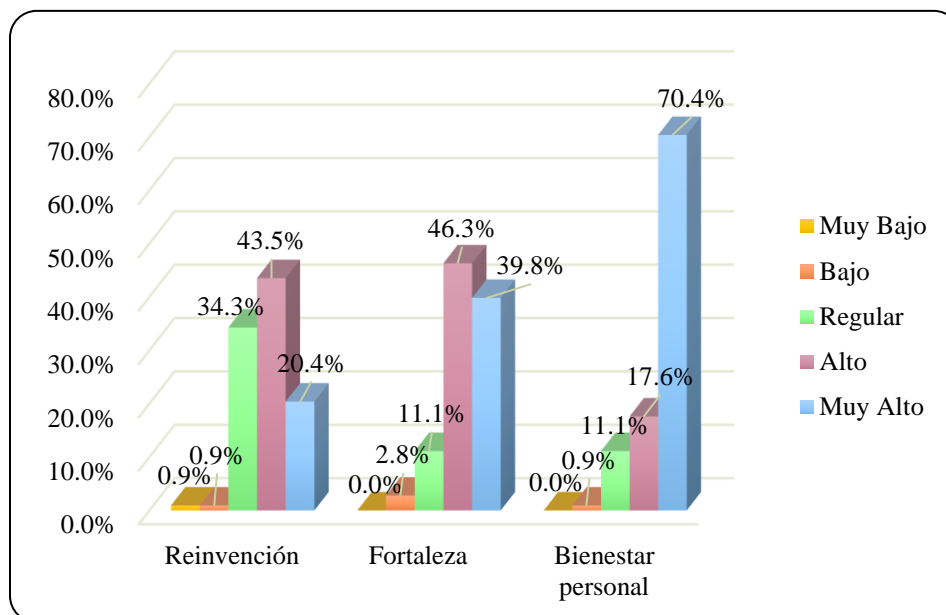


Figura 19 Indicadores de la dimensión Aceptación de uno mismo y de la vida

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

- Para el 43.5% de participantes en la encuesta expresó que la reinención se manifiesta en un nivel alto, por otro lado, el 34.3% opinó que el nivel es moderado, mientras que para el 20.4%, la reinención se percibe como muy alta y solo el 0.9% indicó que es baja, y otro 0.9% señaló que el nivel es muy bajo, los datos revelan que los administrativos suelen participar en actividades que les ayudan a salir de rutina diaria tanto de lo laboral como personal, permitiendo que sus mentes se relajen por un momento, por otro lado, algunos de ellos no suelen realizar actividades fuera de su ámbito laboral y privada, ya sea por falta de tiempo, lo cual puede hacer que se sientan abrumados.
- El indicador fortaleza muestra que el 46.3% de los trabajadores perciben que se muestra a un nivel alto, para el 39.8% es muy alto, el 11.1% opina que es regular, 2.8% que está a nivel bajo y ningún trabajador opina que está a nivel muy bajo; podemos observar que los trabajadores aprovechan sus habilidades y conocimientos como ventaja para realización de sus funciones ya sea en su vida laboral o personal.
- En cuanto al bienestar personal, el 70.40% percibe que se presenta a un nivel muy alto, a un 17.6% el nivel es alto, el 11.1% indicó que es regular, el 0.9% cree que es bajo y ningún trabajador percibe como muy bajo, reflejando que el trabajador se siente capaz de



lograr sus metas y esto le permite sentirse orgulloso ya que gracias a ellos obtiene reconocimiento en su vida laboral y familiar.

B. Aceptación de uno mismo y de la vida

Tabla 23

Aceptación de uno mismo y de la vida

Ponderación	<i>f</i>	%	Baremación
Muy Bajo	0	0.0%	0.00
Bajo	0	0.0%	0.00
Regular	11	10.2%	0.31
Alto	45	41.7%	1.59
Muy Alto	52	48.1%	2.22
TOTAL	108	100.0%	4.11

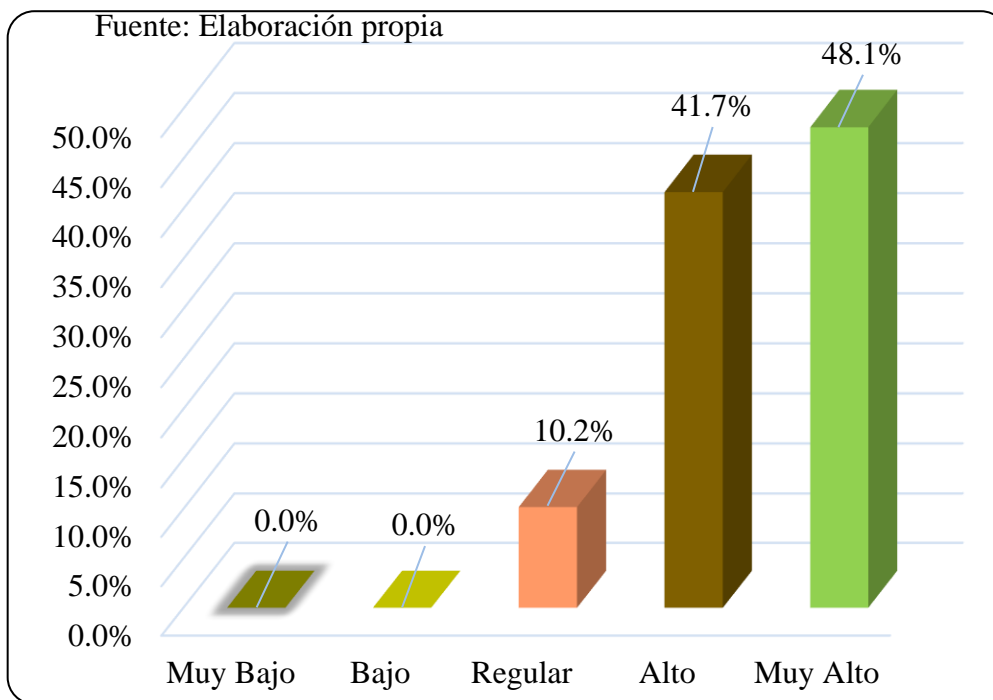


Figura 20 Aceptación de uno mismo y de la vida

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Referente a la figura se deduce que para el 48.11% de los trabajadores encuestados manifestaron que la aceptación de uno mismo y la vida se encuentra a un nivel muy alto, para el 41.7% se muestra a un nivel alto, el 10.2% valoró que el nivel es regular, ningún trabajador



respondió que es bajo ni muy bajo, realidad que muestra que los trabajadores tienen una postura adecuada para enfrentar las situaciones adversas en la Aceptación al cambio, la estabilidad de uno mismo nos muestra que los trabajadores están comprometidos con la institución lo cual permite que no se vea afectada su vida laboral y familiar manteniendo en equilibrio ambos aspectos, por otro lado la adaptación a los cambios refleja que los trabajadores tienen la capacidad para adaptarse a diferentes circunstancias buscando su estabilidad emocional ante diferentes circunstancias, la reinención nos muestra que la mayoría de ellos realizan nuevas actividades fuera de monótono, lo cual permite que su mente se encuentre relajada y pueda realizar sus funciones de una manera aliviada, respecto a la fortaleza ellos son conscientes de sus habilidades y conocimientos para la realización de sus funciones teniendo ventaja para cumplir con sus objetivos, y por último el bienestar personal de cada trabajador permite que se sientan orgullosos de sus metas cumplidas obteniendo un reconocimiento positivo.

C. Comparación promedio de los indicadores de la Aceptación de uno mismo y de la vida

Tabla 24

Comparación promedio de los indicadores de la Aceptación de uno mismo y de la vida

Indicadores	Valor	Escala de Medición
Aceptación al cambio	4.16	Alto
Estabilidad de uno mismo	4.15	Alto
Adaptación a los cambios	4.07	Alto
Reinención	3.81	Alto
Fortaleza	4.23	Muy Alto
Bienestar Personal	4.57	Muy Alto
Aceptación de uno mismo y de la vida	4.11	Alto

Fuente: Elaboración propia

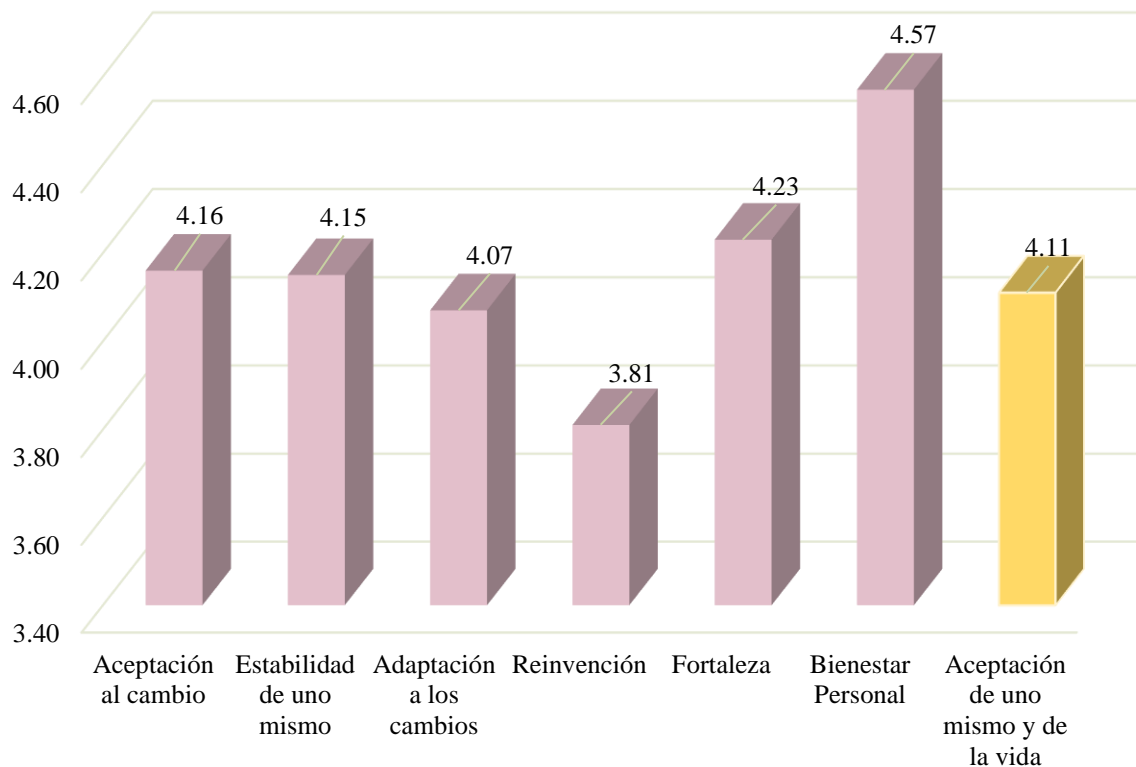


Figura 21 Comparación promedio de los indicadores de la Aceptación de uno mismo y de la vida

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

El indicador de fortaleza muestra un promedio de 4.23, lo cual, según la escala de baremación, indica un nivel muy alto, esto refleja que los trabajadores utilizan sus habilidades y conocimientos para cumplir con sus funciones laborales de manera efectiva, la aceptación al cambio, con un promedio de 4.16, señala un nivel alto, demostrando que los trabajadores enfrentan diversas situaciones con resiliencia y encaran la incertidumbre de manera positiva, referente a la estabilidad de uno mismo, el promedio es de 4.15, lo que refleja que, al estar comprometidos con la institución, los trabajadores logran mantener un equilibrio entre su vida laboral y las responsabilidades familiares, evitando que estas se vean afectadas por las decisiones que tomen, seguidamente la adaptación a los cambios, con un promedio de 4.07, sugiere que los trabajadores tienen la capacidad de ajustarse y enfrentar circunstancias o cambios bruscos de manera efectiva, la reinención, aunque tiene el menor promedio de todos los indicadores, también se encuentra en un nivel alto según la escala de baremación, esto se debe a que algunos trabajadores buscan realizar actividades diversas fuera de la rutina diaria para mantener su mente relajada y salir de la monotonía, sin embargo, los resultados indican



que el promedio es regular, siendo 3.82, lo cual sugiere que solo algunos trabajadores administrativos llevan a cabo actividades fuera de su rutina, dándoles la oportunidad de abandonar su rutina diaria y así, reconsiderar sus metas; en resumen, la aceptación de uno mismo y de la vida muestra un promedio de 4.57, señalando un nivel elevado.

4.3.3. Análisis de la variable Resiliencia

Tabla 25

Resiliencia

Ponderación	F	%	Baremación
Muy Bajo	0	0.0%	0.00
Bajo	0	0.0%	0.00
Regular	9	8.3%	0.25
Alto	49	45.4%	1.73
Muy Alto	50	46.3%	2.13
TOTAL	108	100.0%	4.11

Fuente: Elaboración propia

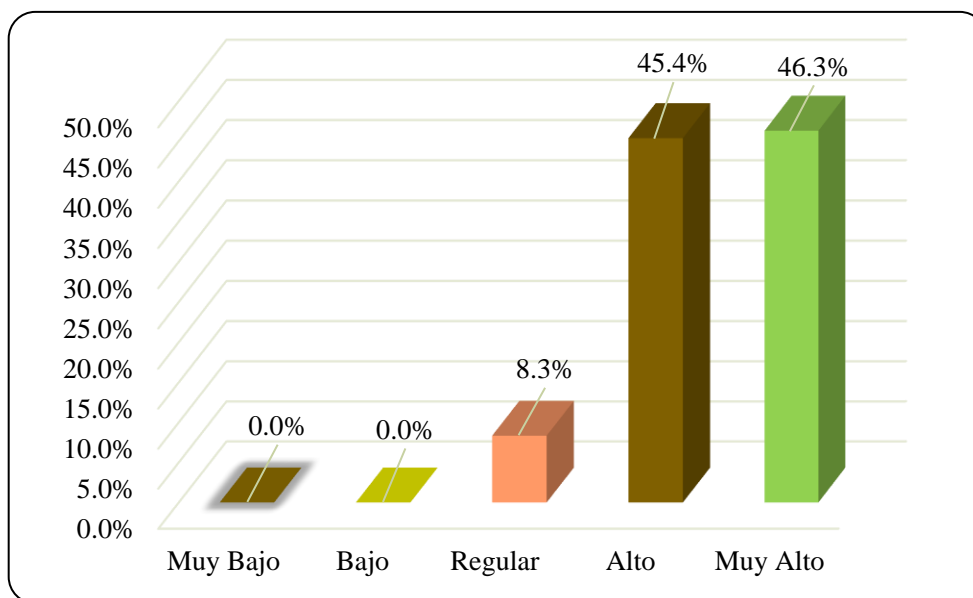


Figura 22 Resiliencia

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Según la evidencia, el 46.3% de trabajadores administrativos de la institución, estimo que el compromiso organizacional es muy alto, el 45.4% indicó que el nivel es alto, para otro 8.3%



manifestó que es regular y ningún trabajador cree que es bajo o muy bajo, circunstancia que muestra que la resiliencia cuenta con un nivel alto, datos estadísticos que muestra que en la competencia personal, la inteligencia emocional es buena ya que los trabajadores resuelven sus problemas personales sin que sus funciones laborales sean afectadas administrando sus emociones, para la autonomía ellos cuenta con independencia al realizar sus labores, en cuanto a la toma de decisiones se basan en información verídica y sean hacen cargo sobre las consecuencias que esta trae, la iniciativa muestra que los trabajadores suelen proponer ideas de mejora para la realización de sus funciones y puedan cumplir con sus objetivos, no obstante algunos trabajadores no cuentan con la capacidad de generar o proponer ideas de mejora, para la creatividad los trabajadores utilizan de manera adecuada su imaginación para crear soluciones e ideas de manera espontánea, en la innovación la mayoría de trabajadores ven oportunidades ante situaciones desfavorables revolucionando de manera positiva su entono, y por último en la persistencia ellos buscan una salida cuando se encuentra en situaciones de amenaza teniendo una vida equilibrada. Por otra parte la Aceptación de uno mismo y de la vida nos permite observar que en el indicador aceptación al cambio ellos controlan y afrontan las diferentes situaciones donde ellos se pueden encontrar en peligro, con respecto a la estabilidad ellos se encuentran comprometidos con las institución y con el cuidado de sus familias sin poner en peligro ambos aspectos, para la adaptación a los cambios ellos consideran que tienen la capacidad para adaptarse buscando su estabilidad emocional cuando este se ve en riesgo, por el contrario un pequeño porcentaje refiere lo contrario, en cuanto a la reinversión ellos suelen realizar diferentes actividades las cuales les permite salir de la monotonía, sin embargo, algunos trabajadores no suelen realizar actividades fuera de la vida cotidiana que tienen esto puede ser por falta de tiempo lo cual hace que se sientan agobiados, la fortaleza con la que cuentan los trabajadores les permite aprovechar las habilidades y conocimientos que tienen para la realización de sus funciones de una manera adecuada, para finalizar el bienestar personal nos muestra que los trabajadores se sienten capaces para cumplir sus objetivos y metas lo cual les lleva a sentirse elogiados por su entorno.

4.3.2. Comparación promedio de las dimensiones de la resiliencia

Tabla 26

Comparación promedio de las dimensiones de la Resiliencia

Dimensiones	Valor	Escala de medición
Competencia Personal	4.16	Alto
Aceptación de uno mismo y de la vida	4.11	Alto
RESILIENCIA	4.11	Alto

Fuente: Elaboración propia

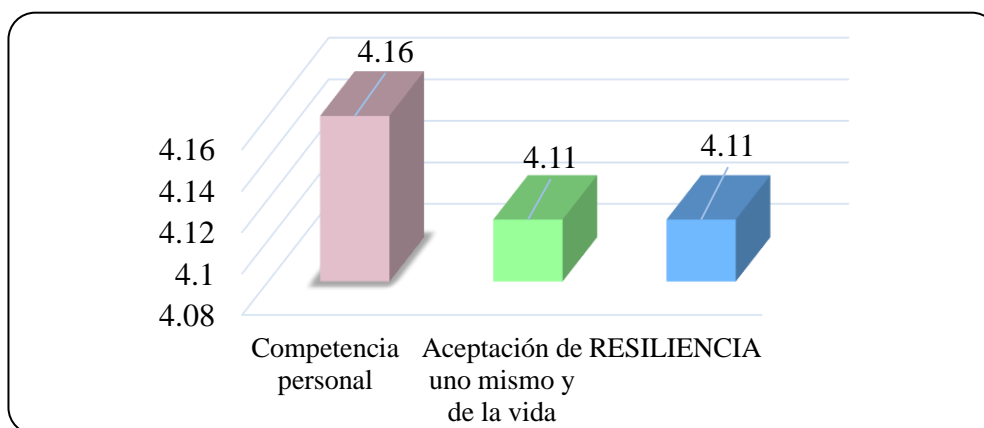


Figura 23 Comparación promedio de las dimensiones de la Resiliencia
Fuente: elaboración propia

Interpretación y análisis:

De esta manera se aprecia la dimensión de la competencia personal refleja un promedio de 4.16 lo que indica un nivel alto evidenciando que en su mayoría los trabajadores administrativos generan ideas de mejora para la innovación de sus funciones laborales, así mismo ellos se hacen cargo de las decisiones que tomen sin poner en riesgo su vida laboral y familiar, también ellos administran sus emociones frente a los problemas que pueda existir, en cuanto a la aceptación de uno mismo y de la vida el resultado promedio es de 4.11 indicando también un nivel alto que la gran parte de los trabajadores se adaptan y aceptan los cambios en los que se vean involucrados, al mismo tiempo tienen control de sus emociones manteniendo el equilibrio en cuanto al cumplimiento de sus funciones aprovechando sus habilidades y conocimientos con los que cuentan para así afrontar la incertidumbre, en definitiva los resultados nos muestran también que la variable Resiliencia obtuvo un promedio de 4.11 demostrando un nivel alto, esto sugiere a los empleados que logren mantener un



equilibrio entre su vida laboral y las responsabilidades familiares al gestionar sus emociones y afrontar situaciones difíciles, adaptándose a los cambios que se presentan.

4.4. Resultados de la correlación

En el presente estudio, se empleó dicha escala. Para evaluar la correlación entre las variables, se llevó a cabo la contratación de hipótesis, siguiendo los siguientes criterios:

- Si el valor obtenido (valor P) > 0.05 no se acepta la hipótesis planteada.
- Si el valor obtenido (valor P) < 0.05 se acepta la hipótesis planteada.

Tabla 27

Escala de valores para interpretar la correlación de Pearson

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0,9 a -0,99	Correlación negativa muy alta
-0,7 a -0,89	Correlación negativa alta
-0,4 a -0,69	Correlación negativa moderada
-0,2 a -0,39	Correlación negativa baja
-0,01 a -0,19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0,01 a 0,19	Correlación positiva muy baja
0,2 a 0,39	Correlación positiva baja
0,4 a 0,69	Correlación positiva moderada
0,7 a 0,89	Correlación positiva alta
0,9 a 0,99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Fuente: (Suárez, 2011)



4.4.1. Correlación entre el Comportamiento Organizacional y la Resiliencia

Hipótesis general

Comportamiento organizacional se relaciona con la resiliencia en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac provincia de Abancay, Apurímac - 2022.

Tabla 28

Correlación entre el comportamiento organizacional y la resiliencia

Ponderación	Comportamiento Organizacional	Resiliencia
Muy Bajo	0	0
Bajo	1	0
Regular	28	7
Alto	70	51
Muy Alto	9	50
TOTAL	108	108
Correlación de Pearson =0.393		p= 0.000

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Con un nivel de confiabilidad del 95%, se establece que hay una conexión entre el Comportamiento Organizacional y la resiliencia en administrativos de la Institución, asimismo, la aceptación de la hipótesis propuesta se respalda con el valor de $p = 0.000$, en este contexto, el grado de relación, expresado por $r = 0.393$ según la escala de valores de Pearson, indica una correlación positiva baja.

4.4.2. Correlación entre el Nivel Individual y la Resiliencia

Hipótesis específica

HE1: El nivel individual se relaciona con la resiliencia en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac provincia de Abancay, Apurímac – 2022.



Tabla 29

Correlación entre el nivel individual y la resiliencia

Ponderación	Nivel Individual	Resiliencia
Muy Bajo	0	0
Bajo	5	0
Regular	44	9
Alto	55	49
Muy Alto	4	50
TOTAL	108	108
Correlación de Pearson =0.297		p= 0.002

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Referente a la correlación dimensión y variable, con un nivel de confiabilidad del 95%, se establece que hay una relación entre el nivel individual y la resiliencia en colaboradores administrativos de la Institución, la aceptación de la hipótesis propuesta se sustenta en el valor de $p = 0.002$. En este contexto, el grado de relación, expresado por $r = 0.297$ según la escala de valores de Pearson, indica una correlación positiva baja. Esto significa que a mayor capacidad de desarrollar el nivel individual, el incremento en la resiliencia es poco significativo.

4.4.3. Correlación entre el Nivel Grupal y la resiliencia

Hipótesis específica

HE2: El nivel grupal se relaciona con la resiliencia en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac provincia de Abancay, Apurímac – 2022.



Tabla 30

Correlación entre el nivel grupal y la resiliencia

Ponderación	Nivel Grupal	Resiliencia
Muy Bajo	1	0
Bajo	6	0
Regular	23	9
Alto	51	49
Muy Alto	27	50
TOTAL	108	108
Correlación de Pearson =0.227		p= 0.018

Fuente: Elaboración propia

Interpretación y análisis:

Según lo observado, teniendo un nivel de confiabilidad del 95%, se culmina que hay una relación entre el nivel grupal y la resiliencia en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, provincia de Abancay, Apurímac, en el año 2022, la aceptación de la hipótesis propuesta se respalda con el valor de $p = 0.018$. En este contexto, el grado de relación, expresado por $r = 0.227$ según la escala de valores de Pearson, se expone una correlación positiva baja, esto significa que a medida que la capacidad para desarrollar el nivel grupal aumenta, el incremento en la resiliencia es poco significativo.

4.4.4. Correlación entre el Nivel del Sistema de la Organización y la resiliencia

Hipótesis específica

HE3: El nivel del sistema de la Organización se relaciona con la resiliencia en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac provincia de Abancay, Apurímac – 2022.



Tabla 31

Correlación entre el nivel del Sistema de la organización y la resiliencia

Ponderación	Nivel del Sistema de la Organización	Resiliencia
Muy Bajo	0	0
Bajo	3	0
Regular	19	9
Alto	60	49
Muy Alto	26	50
TOTAL	108	108
Correlación de Pearson =0.554		p= 0.000

Fuente: elaboración propia

Interpretación y análisis:

Se registra un coeficiente de correlación de Pearson de $r=0.554$, con un valor p de 0.000 (valor $p < 0.05$). En consecuencia, se puede inferir que se halló una correlación positiva entre el nivel del sistema de la organización y la resiliencia, llevando a rechazar la hipótesis nula. Asimismo, se nota que la conexión entre el nivel del sistema de la organización y la resiliencia es moderadamente positiva, indicando que a medida que la capacidad de desarrollo del nivel del sistema de la organización aumenta, también lo hace la resiliencia en los colaboradores de la Institución.



CAPITULO V

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

5.1. Descripción de hallazgos más relevantes y significativos

Los resultados y/ o hallazgos más destacados y significativos acerca de la investigación sobre el Comportamiento Organizacional y la Resiliencia en los colaboradores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac son los siguientes:

Correlación entre Comportamiento Organizacional y Resiliencia: Uno de los hallazgos más destacados es la correlación positiva moderada (0.554) entre el nivel del Sistema de la Organización y la Resiliencia de los trabajadores administrativos. Esto sugiere que cuando los empleados se sienten identificados con la institución y su sistema, tienen una mayor capacidad para superar desafíos y adversidades, lo que indica que pueden tener un desempeño laboral más efectivo.

Según a la comparación promedio del Comportamiento Organizacional y Resiliencia: estos resultados indican que tanto el comportamiento organizacional (3.65) como la resiliencia (4.11) obtuvieron calificaciones adecuadas. Esto es un indicio positivo de que los trabajadores administrativos en la universidad están en general bien adaptados a la organización y tienen un alto nivel de resiliencia, lo que puede contribuir a un ambiente laboral saludable.

Los hallazgos también tienen implicaciones prácticas significativas al destacar la importancia de fomentar una identificación positiva entre los empleados y la institución. Esto podría conducir a enfoques de gestión del personal orientados al fomento de la lealtad y la satisfacción laboral.

En resumen, los resultados destacan la correlación entre el comportamiento organizacional y la resiliencia, así como la relevancia de evaluar el grado de identificación de los empleados con la institución. Estas conclusiones podrían orientar futuras iniciativas y políticas destinadas a mejorar tanto el entorno laboral como el rendimiento en la universidad.



5.2. Limitaciones del estudio

En el transcurso del estudio se suscitó inconvenientes, ya que al momento de realizar la encuesta, la mayoría de trabajadores administrativos se encontraban en su periodo vacacional, lo cual imposibilitó el llenado del cuestionario, ya que no nos permitió entregarles el cuestionario para que puedan desarrollarlo, por otro lado, debido a sus funciones laborales en la Universidad no permitió que los trabajadores puedan llenar la encuesta en dicho momento, ya que tenían carga laboral al estar en inicio de matrículas, es por ello que el proceso para la recolección de datos tuvo un retraso.

Una limitación significativa de nuestra investigación radica en la escasez de antecedentes internacionales y locales que aborden directamente el tema de investigación, que vendría a ser la correlación del Comportamiento Organizacional y la Resiliencia. A nivel nacional, aunque se ha identificado un antecedente; sin embargo, este carece de una interpretación exhaustiva de los resultados y de conclusiones objetivas que permitan establecer una base sólida para la investigación, esta limitación implica que el presente trabajo de investigación está en una posición exclusiva para enfrentar este tema importante en la literatura y así contribuir con una evaluación más detallada y un análisis crítico de los resultados, asimismo se utilizó antecedentes que cuentan con una similitud en cuanto a la correlación de nuestras variables, haciendo comparación con investigaciones que cuentan con indicadores o dimensiones de nuestras variables lo cual permitió la realización de las comparaciones en nuestra investigación.

5.3. Comparación crítica con la literatura existente

La definición que transfiere Robbins & Judge (2017) “el análisis del comportamiento organizacional constituye un área de conocimiento que aspira a mejorar el rendimiento de las organizaciones mediante la utilización de la información adquirida sobre individuos, grupos y estructuras”. Su objetivo es que las organizaciones operen de manera más eficaz. Este concepto destaca la relevancia de utilizar el conocimiento por los colaboradores, como a nivel individual y grupal, así como comprender la estructura organizativa, con el fin de lograr la eficiencia institucional, no obstante, dicha institución no cuenta con un adecuado



comportamiento organizacional lo cual hace que exista una demora en el cumplimiento de sus objetivos.

Por otro lado, Wagnild & Young citado por Novella, (2002) pioneros en esta definición, sostienen que la resiliencia se manifiesta como la habilidad para resistir la presión y las barreras, y a pesar de ello, llevar a cabo acciones correctas y bien ejecutadas cuando todo parece ir en contra nuestra. Por su parte, Rutter citado por Gomez, (2019) define la resiliencia como la facultad de las personas exhibidas a situaciones de alto riesgo para desarrollar un crecimiento psicológico saludable y exitoso. En cuanto a la similitud en las definiciones de Wagnild & Young y Rutter, ambos enfoques resaltan la habilidad de las personas para afrontar desafíos y superarlos. Wagnild & Young hacen hincapié en la resistencia y la habilidad de tomar decisiones correctas incluso en circunstancias adversas, mientras que Rutter sugiere que aquellos expuestos a situaciones de alto riesgo pueden experimentar un desarrollo psicológico saludable y exitoso. Ambos autores resaltan la idea de que la resiliencia involucra la habilidad de adaptarse y prosperar en circunstancias adversas.

Referente a la tesis titulada Resiliencia y satisfacción laboral en docentes de colegios municipales y particulares subvencionados de la comuna de Machalí, presentado por Díaz & Enrique (2017) su estudio nos muestra una satisfacción laboral intermedio, posiblemente debido a la conexión favorable que hay entre la satisfacción laboral y la resiliencia. En consecuencia, la resiliencia podría ser un factor que contribuye a que los profesores perciban un mayor bienestar en su trabajo. Además, no todos los docentes se ven desconcertados por las condiciones adversas en las que laboran, ya que su resiliencia actúa como un amortiguador ante eventos negativos, permitiéndoles superar obstáculos y alcanzar sus metas, esta situación, que es bastante similar a la situación en la institución, resalta la importancia de contar con la capacidad de resiliencia ya que nuestra investigación obtuvo un nivel alto en cuanto a dicha variable con un valor obtenido de 4.11, ya que nos muestra que los trabajadores mantienen un equilibrio entre sus funciones laborales y el cuidado familiar, controlando sus emociones y enfrentando las circunstancias adversas; asimismo, adaptándose a los cambios y opacando la incertidumbre.

Por Karp (2019) en la investigación denominada “Inteligencia Emocional y Estrés Laboral en la Sede Administrativa de la Red de Salud San Jerónimo Cusco Sur-2019”, se



observó un coeficiente de 0,625 al evaluar el concordancia de las variables utilizando la correlación de Spearman, indicando un nivel moderado en esta relación, en su mayoría los empleados cuentan con un nivel medio de inteligencia emocional y necesitan mejorar su capacidad para manejar emociones, tanto propias como la de los demás, esta realidad es diferente a nuestra investigación porque se ha identificado que la inteligencia emocional de los trabajadores administrativos cuentan con un nivel alto, ya que los problemas que tienen lo resuelven de manera personal, por lo cual no afecta en el cumplimiento de sus funciones, de esa manera pueden afrontar sus emociones frente a las condiciones adversas de la vida, contando con una habilidad del manejo del estrés.

5.4. Implicancias del estudio

Dado que se percibe una correlación favorable entre el Comportamiento Organizacional y la Resiliencia en los empleados administrativos, este estudio servirá de punto de partida para identificar áreas adicionales de investigación las cuales podrían surgir a partir del estudio, alentando a otros investigadores a profundizar en estos temas relevantes. Por otro lado, otros investigadores pueden tomar en consideración el instrumento para realizar estudios futuros en otras organizaciones.



CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados hallados del estudio realizado a los administrativos de la Institución, permitió llegar a las siguientes conclusiones:

Primera: Se determinó que hay una conexión favorable de baja intensidad entre las variables de Comportamiento Organizacional y Resiliencia. Los resultados respaldaron la hipótesis general propuesta, con un valor de $p = 0.000$, lo que confirma la aceptación de la hipótesis planteada, el nivel de asociación se determinó en $r = 0.393$, según la escala de valores de Pearson, indicando una correlación positiva baja, esto significa que los resultados de la variable 1 muestran un nivel adecuado de 3.65. y la variable 2 con un nivel alto de 4.11 de esta forma se evidencia que los trabajadores cuentan con una estabilidad emocional para mantener equilibrada sus funciones laborales y el cuidado familiar así poder cumplir con los objetivos trazados, ellos al estar comprometidos con la institución hacen que las decisiones que tomen no repercutan de manera negativa en sus obligaciones.

Segunda: Se determinó que la dimensión Nivel Individual si se relaciona positivamente con la resiliencia, donde los hallazgos evidenciaron una relación positiva baja teniendo como resultado ($r=0.297$; $p=0,002$); donde la dimensión cuenta con un nivel adecuado de 3.43 y la resiliencia de un nivel alto de 4.11 de esta manera podemos afirmar que los trabajadores administrativos al contar con las diferentes habilidades y conocimientos potencian de manera positiva el incremento de ideas de mejora para el crecimiento laboral y personal, así mismo, para el correcto funcionamiento de sus funciones; no obstante algunos trabajadores sienten que existe una desigualdad de trato entre un colaborador contratado y nombrado lo cual lleva a un desaprovechamiento de habilidad al ser subestimados, así mismo, podemos afirmar que este resultado influyo en la relación entre la el nivel individual y la resiliencia sea baja.

Tercera: Se determinó que la dimensión Nivel Grupal si se relaciona positivamente con la resiliencia, de acuerdo con el resultado final, se observó que hay una conexión positiva de magnitud baja donde la correlación de Pearson es ($r=0.227$) y el valor obtenido nos muestra ($p=0,018$), donde la dimensión cuenta con un nivel adecuado de 3.72 y la resiliencia de 4.11 teniendo en cuenta lo anterior podemos afirmar que los trabajadores administrativos cuentan con una comunicación directa identificada lo cual les permite estar conectados ante requerimientos suscitados, en efecto podemos asegurar que la iniciativa de cada colaborador es positiva, e influye en la comunicación con sus compañeros de equipo al ser proactivos y tomar



la iniciativa en reuniones grupales o toma de decisiones; sin embargo, en cuanto a los equipos de trabajo observamos que algunos trabajadores no cuentan con una coordinación para poder lograr el cumplimiento de funciones en equipo, esto se debe a que el trabajador en muchas ocasiones no se adapta a cambios que surge en la institución como la presión laboral o cambios repentinos, lo cual conlleva a que no coopere en las funciones designadas para su grupo, este resultado lleva a que la conexión entre la dimensión y la variable sea baja.

Cuarta: Se determinó que la dimensión Nivel del Sistema de la Organización si se relaciona positivamente con la Resiliencia, estos resultados evidenciaron que existe una relación positiva moderada donde toman valores de ($r=0,554$; $p=0,000$); en cuanto la dimensión cuenta con un nivel adecuado de 3.81 y la resiliencia con un nivel alto de 4.11 lo que muestra que, los colaboradores al contar con una capacidad resiliente tienen la facultad de sobrellevar diferentes cambios adversos ya sea en el cuidado familiar o sus funciones laborales lo que hace que los trabajadores experimentan un compromiso e identificación profundo con la institución, siguiendo las normativas, directrices y principios, por otro lado, al sentirse identificados con la institución hace que realicen sus deberes de una manera idónea, también se muestra que se encuentran satisfechos con las funciones designadas y ante alguna rotación que haya ellos aceptan los cambios al estar preparados por los conocimientos y habilidades con los que cuentan.



RECOMENDACIONES

Primero: Se recomienda a la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, que, al haberse evidenciado niveles inadecuados en cuanto a la diversidad en las organizaciones, que cada líder o jefe de área implemente medidas para contrarrestar la discriminación que se da, como desarrollar actividades que aumenten la confianza en uno mismo, también crear una plataforma donde los colaboradores puedan realizar denuncias anónimamente, siempre y cuando exista una evidencia, así mismo, al Área de Recursos Humanos poder brindar capacitaciones acerca del tema para que así puedan replantearse que cada trabajador cuenta con diferentes habilidades y conocimientos que hace que la institución crezca y cumpla sus objetivos y metas, así mismo, tiene que haber una igualdad de trato entre trabajadores contratados y nombrados para que no existan una subestimación de su intelecto.

Segundo: Al obtener resultados bajos y con el fin de mejorar la reinversión de cada colaborador es muy importante que los trabajadores administrativos despejen su mente haciendo ejercicios de relajación, actividades extracurriculares ya sea clases de baile, gimnasia y deportes fuera del horario laboral o las pausas activas que se realizan dentro del horario laboral, para así disminuir la acción de las hormonas relacionadas con el estrés, y no se vea afectado el comportamiento del trabajador en la institución, al contrario mejorar y aumentar la confianza de uno mismo, también mejorar su estado de ánimo, permitiendo relajarse y disminuyendo los síntomas de depresión y ansiedad que pueda tener, de esa forma tenga un impacto significativo en la adopción de decisiones, liderazgo y productividad para con la institución, así mismo, de manera personal salir de la rutina planteada día a día y esto les permita cumplir con sus objetivos trazados o para replantearse los mismos para una mejora.

Tercero: Al haberse demostrado nivel inadecuado en cuanto a los equipos de trabajo, se recomienda a la Institución mejorar los mecanismos de comunicación, una sugerencia puede ser los sistemas en la nube para que ellos puedan subir documentos en las que todos puedan tener acceso y así consultar, siempre y cuando se encuentren registrados sobre las modificaciones que se realiza y quienes los hacen, también un instrumento necesario para mejorar la transparencia en los equipos de trabajo es la medición de las tareas realizadas para poder tener una perspectiva más amplia sobre las necesidades y objetivos alcanzados, por ello cabe recalcar que la comunicación y coordinación mejorará significativamente cuando todos los integrantes del equipo conozcan el objetivo y lo hagan suyo, tienen que verlo como algo que les beneficia personalmente y les motiva a seguir adelante,



por otro lado se sugiere que la universidad promueva programas de liderazgo y brinde oportunidades para el desarrollo de habilidades de liderazgo entre su personal; de este modo se recomienda que el líder promueva un ambiente colaborativo, inspire a los miembros del equipo a alcanzar metas comunes y promueva un sentido de pertenencia; además, debe facilitar la comunicación efectiva, reconocer y desarrollar el potencial de los miembros del equipo, y estar abierto a la retroalimentación.

Cuarto: Con la finalidad de elevar los niveles inadecuados de las políticas y prácticas de recursos humanos, se sugiere que la Institución fomente la ética entre los empleados del departamento de recursos humanos, quienes están encargados del desplazamiento y asignación de puestos, los cuales tienen que ser considerados por las habilidades y conocimientos que estos poseen, darles a conocer que si un puesto está designado para una persona sin el perfil de puesto requerido este podría no realizar correctamente sus funciones.

Quinto: Al haberse evidenciado que las emociones y estados de ánimo son de manera inadecuado y regularmente adecuado, se recomienda a la Institución hacer un seguimiento psicológico semestralmente a cada trabajador, mediante pruebas, test y entrevistas psicológicas; asimismo, incluir al colaborador con problemas de comunicación, es importante tomar medidas comprensivas, así proporcionar capacitación específica para mejorar sus habilidades comunicativas y también fomentar un ambiente de apoyo y considera asignarle un mentor que pueda guiarlo en situaciones de comunicación, por otro lado establecer canales abiertos para el diálogo donde le puede facilitar la expresión de sus ideas y preocupaciones, para así observar su conducta y asesorar para un correcto control de sus emociones, ya que estas pueden repercutir en el cumplimiento adecuado de sus funciones; de igual forma se les recomienda usar encuestas anónimas para evaluar el clima laboral en cada área de trabajo si están satisfechos con las metas personales y/o laborales que están logrando de acuerdo a sus necesidades.



BIBLIOGRAFÍA

- Alarcon, L. (2015). Ingenio y Multitud de Maquiavelo y Spinoza. En J. Velazquez, *La construcción de lo Politico Maquiavelo y el Mundo Moderno* (págs. 159-185). Mexico: Biblioteca nueva.
- Alvarez, L. (2018). Inteligencia Emocional y Satisfacción Laboral en el personal docente de nivel primaria de la Institución Educativa Diego Quispe Tito del Cusco. *Titulo de Maestría*. Universidad Cesar Vallejo, Trujillo, Perú.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional - En busca del desarrollo de las ventajas competitivas*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Lambayeque.
- Carrasco, S. (2006). *Metodología de la Investigacion Cientifica* . Lima: San Marcos .
- Cedeño, J., & Panchano, W. (30 de abril de 2020). Equipos modulares de acero como potabilizadores de agua en el sector rural. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 6, 866-882.
- Chacaliaza, B. (2017). Relación entre la capacidad funcional y la autoestima en los adultos mayores con diabétes mellitus de los centros de salud de Morales y Banda de Shilcayo del Ministerio de Salud - San Martín 2017. *Tesis en Licenciatura*. Universidad Nacional de San Martin, Tarapoto.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría de la Administración* (Séptima edición ed.). Mexico: Mexicana.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento Organizacional tercera edicion* . España: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.
- Contreras, I., & Pinto, L. S. (2016). Liderazgo Y Autoeficacia En El Comportamiento Organizacional Positivo. *Grado de Bachiller*. Universidad del Rosario, Bogota, Colombia.
- Conza, C. (2021). Relación entre la Inteligencia Emocional y el Desempeño Laboral del Profesional de Enfermería del Hospital Antonio Lorena, Cusco-2021. *Título Profesional de Licenciado en Enfermería*. Universidad Andina del Cusco, Cusco, Perú.



- Correa, E., & Mendoza, J. (2020). Resiliencia según sexo en estudiantes de dos universidades de la ciudad de cajamarca. *Tesis en Licenciatura*. Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, Cajamarca.
- Crombie, P., Lopez, M., Mesa, C., & Samper, L. (2015). Adaptacion Wagnild & Young. *Adaptacion de la escala de resiliencia de Wagnild & Young*. Universidad de los Andes Psicometría, Bogota .
- Dahms, T. (2010). Resilience and risk management. *The Australian Journal of Emergency*, 6-21.
- Diaz, C., & Enrique, B. (2017). Resiliencia y satisfacción laboral en profesores de colegios municipales y particulares subvencionados de la comuna de Machalí. *Estudios Pedagógicos XLIII, N°1*, 75-86. Obtenido de <https://www.scielo.cl/pdf/estped/v43n1/art05.pdf>
- Dirección de Formación Profesional Integral. (2013). Proyecto Educativo Institucional. *Proyecto Educativo Institucional*. SENA-Servicio Nacional de Aprendizaje, Bogota, Colombia. Obtenido de https://repositorio.sena.edu.co/bitstream/handle/11404/3253/pei_sena.pdf;jsessionid=59CC45976B23D7546C2FC23A3FAB595C?sequence=1
- Dirección de Planificación - UNAMBA. (2017). *Universida Nacional Micaela Bastidas de Apurimac* . Obtenido de Memoria Institucional : <https://www.unamba.edu.pe/la-universidad/memoria-institucional.html>
- Escalante, L. (2018). Comportamiento Organizacional en la Municipalidad Provincial Acomayo, Cusco-2018. *Titulo de Licenciada*. Universidad Andina del Cusco, Cusco, Perú.
- Fernandez, J., Fernandez, M., & Cieza, A. (2010). Los Conceptos de Calidad de Vida, Salud y Bienestar Analizados desde la Perspectiva de la Clasificación Internacional del Funcionamiento. *Revista Española de Salud Publica*, 169-184.
- Gomez, M. (2019). Estandarizacion de la escala de Wagnild & Young de universitarios de Lima metropolitana. *Tesis en Licenciatura*. Universidad Ricardo Palma, Lima.
- Haro, M. (2019). Autoconfianza versus Autoeficiencia del traductor: Propuesta Terminologica y Estado de la cuestión. *Cadernos de Tradução vol. 39*, 204 - 226.



- Hernandez, K. (2018). Inteligencia emocional y satisfacción laboral, estudio realizado con colaboradores de distribuidora VIDDA, zona 1 Huehuetenango. *Titulo de Grado*. Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodologia de la Investigacion*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana.
- Institute of HeartMath. (2014). *Construyendo Resiliencia Personal*. California: Institute of HeartMath. Obtenido de <https://www.ccc.org.co/file/2017/11/RESILIENCIA-BPR-Guide-Spanish.pdf>
- Karp, M. (2019). 'Inteligencia Emocional y Estrés laboral en la Sede Administrativa de la Red de Salud San Jerónimo Cusco Sur-2019. *Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas*. Universidad Andina del Cusco, Cusco, Perú.
- Lévano, M. (2018). Resiliencia laboral en los trabajadores de una institución educativa del distrito de San Miguel. *Titulo de Licenciado*. Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima, Perú.
- Madariaga, J. (2014). *Nuevas miradas sobre la resiliencia*. Barcelona : Gedisa.
- Mamani, T. (2017). Caracterización de la Adaptabilidad Mediante el Análisis Multivariado y su Valor como Predictor del Rendimiento Académico. *Centro Psicopedagógico y de Investigación en Educación Superior*, 68-75. Obtenido de Scielo: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2518-82832017000200008
- Maroto, A., Boqué, R., Riu, J., & Ruis, X. (s.f.). *Incertidumbre y Precision*. Universitat Rovira i Virgili, España .
- Militello, C. (2018). *El Ingenio, la Ingenieria, nuestras Ingenierias e Ingenieros* (Primera ed.). Santa Cruz de Tenerife: Servicio de publicacion Universidad de la Laguna.
- Navarrete, Z. (2013). La Universidad como espacio de formación profesional constructora de identidades. *Dossier*, 05-16.
- Novella, A. (2002). *Adaptacion peruana de la Escala de Resiliencia de Wagnild & Young*. Universidad Nacional de San Marcos, Lima.



- Ortiz, A. (2021). La resiliencia en estudiantes universitarios Awajún - Rioja, frente a la educación remota, en tiempos de Covid, 2021. *Grado de Maestro*. Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.
- Pando, T. (2017). Comportamiento Organizacional en los Trabajadores de la Empresa JV & Inversiones S.A.C. de San Juan de Lurigancho. *Titulo de Licenciada*. Universidad Alas Peruanas, Lima, Perú.
- Ramirez, R., Lay, N., Avendaño, I., & Herrera, B. (2018). Liderazgo resiliente como competencia potenciadora del talento humano. *Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 826-854.
- Reyes, L., & Sinche, L. (2022). Toma de decisiones y comportamiento organizacional de los colaboradores LPS Alimentos Naturales E.I.R.L., Ate 2022. *Titulo Profesional de Licenciatura de Administración*. Universidad Cesar Vallejo, Lima.
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional* (17 ed.). Mexico: Pearson.
- Santodomingo, A. (2015). Principales Sesgos en la Toma De Decisiones Organizacionales y buenas Prácticas Gerenciales para su disminución. *Grado de especialización*. Universidad de Cartagena Facultad De Ciencias Económicas Especialización en Gestión Gerencial Cartagena de Indias, Cartagena de Indias, Colombia.
- Seligman, M. (2011). La vida que florece. En A. Flecha, *Autoaceptación y sentido/propósito vital en personas mayores institucionalizadas*. España: Ediciones B.
- Suárez, M. (2011). *Coeficiente de Correlacion de Karl Pearson*.
- Thompson, I. (2017). Tipos de organigrama. *Promo Negocios.net*, 2.
- Tirado, R. (2011). El Concepto de Entidad Pública en el Ordenamiento Jurídico Peruano y su Incidencia en el Régimen de Organización de la Administración Pública. *Derecho & Sociedad* 36, 103-119.
- Torres, D. (2015). El concepto del funcionario publico y la casación N° 634-2015. *Anticorrupción y Justicia penal*, 14-22.



- Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac. (2021). *Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac*. Obtenido de Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac: <https://www.unamba.edu.pe/la-universidad/mision-vision.html>
- Vega, F. (2021). *Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac* . Obtenido de Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac : <https://www.unamba.edu.pe/la-universidad/bienvenida-del-rector.html>
- Velasco, N. (2003). Universidad Estatal, Universidad Pública, Universidad Privada: De la etimología a la realidad. *Sobre Políticas y desarrollo de la educación superior*, 71-76.
- Vera, I. (2017). Balance Vida-Trabajo. *Balance Vida-Trabajo*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Yauri, E. (2016). Resiliencia y Estrés Laboral en Docentes de Instituciones Educativas de Nivel Primario del Distrito de Colcabamba-Huancavelica. *Grado de Magister*. Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo, Perú.
- Yepez, M. J. (2017). Analisis de la Toma de Decisiones segun la Neuroeconomía. *Grado de Magister*. Escuela Superior Politecnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.



ANEXOS



Anexo 01: Matriz de Operacionalización

Título: Comportamiento Organizacional Y Resiliencia En Los Trabajadores Administrativos De La Universidad Nacional Micaela Bastidas De Apurímac – Provincia De Abancay, Apurímac- 2022

Definición conceptual	Definición operacional	DIMENSIONES	INDICADORES
<p>Variable 1 Comportamiento Organizacional</p> <p>“El comportamiento organizacional se caracteriza como un ámbito de investigación que examina cómo las acciones de individuos, grupos y la estructura impactan en el comportamiento dentro de las organizaciones, con la finalidad de utilizar este conocimiento para potenciar la eficacia de dichas organizaciones”. (Robbins & Judge, 2017)</p>	<p>“Se trata de una disciplina específica y definida, que posee un conjunto unificado de conocimientos y se enfoca en analizar tres factores determinantes del comportamiento en contextos organizativos”. (Robbins & Judge, 2017)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel Individual • Nivel Grupal • Nivel del Sistema de la Organización 	<p>Nivel Individual: “Señala que las personas ingresan a las organizaciones con atributos particulares que afectarán su conducta en el entorno laboral”.(Robbins & Judge, 2017)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La diversidad en las organizaciones. • Las actitudes y la satisfacción laboral. • Las emociones y los estados de ánimo. • La personalidad y los valores. • La percepción y la toma de decisiones individual. • Motivación.
		<p>Nivel Grupal: “Describe a dos o más personas que interactúan, dependen entre sí y se unen con el fin de alcanzar objetivos específicos”. (Robbins & Judge, 2017)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fundamento del comportamiento de los grupos. • Los equipos de trabajo. • Comunicación. • Liderazgo. • Conflicto y negociación • Fundamentos de la estructura organizacional.
		<p>Nivel del Sistema de la Organización “Señala que la sofisticación alcanza su punto máximo cuando se incorpora una estructura formal a nuestra comprensión previo del comportamiento de individuos y grupos”. (Robbins & Judge, 2017)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura organizacional • Políticas y prácticas de recursos humanos. • Cambio organizacional y manejo del estrés



Definición conceptual	Definición operacional	DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	INDICADORES		
<p>Variable 2: Resiliencia Adaptado de la “Escala de resiliencia de Wagnild &Young” por Novella, (2002) “La resiliencia se caracteriza por la habilidad para soportar y tolerar la presión y los obstáculos, y aun así, llevar a cabo acciones correctas y bien ejecutadas incluso cuando las circunstancias parecen adversas. Desde la perspectiva psicológica, se refiere a la capacidad de una persona para realizar tareas de manera efectiva a pesar de enfrentarse a condiciones de vida difíciles, superar frustraciones y salir fortalecida o transformada a partir de esas experiencias adversas”.</p>	<p>Adaptado de la “Escala de resiliencia de Wagnild &Young” por Novella, (2002) “La resiliencia se presenta como un rasgo de personalidad que mitiga los impactos negativos del estrés y promueve la capacidad de adaptación. Se puede entender como la valentía y la capacidad de adaptarse que una persona muestra frente a los desafíos y adversidades de la vida”. Este autor toma en consideración dos factores importantes de la resiliencia de los trabajadores en una organización</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia personal • Aceptación de uno mismo y de la vida. 	<p>Competencia personal “Se define como una habilidad inherente al ser humano que le permite ajustarse y recuperarse frente a la adversidad, motivándolo a alcanzar metas de manera creativa y consciente, disipando la incertidumbre e inestabilidad en el potencial humano”. (Ramirez, Lay, Avendaño, & Herrera, 2018, pág. 830)</p>	Autoconfianza	<ul style="list-style-type: none"> • Inteligencia emocional 		
			Independencia	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía 		
			Decisión	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones • Iniciativa 		
			Ingenio	<ul style="list-style-type: none"> • Creatividad • Innovación 		
			Perseverancia	<ul style="list-style-type: none"> • Persistencia 		
				<p>Aceptación de uno mismo y de la vida “El enfoque de (Seligman, 2011) incorpora la noción de significado como uno de los elementos fundamentales del bienestar, argumentando que las personas anhelan que sus vidas posean un propósito y sentido”.</p>	Adaptabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación al cambio
					Balance.	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad de uno mismo
					Flexibilidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptación a los cambios. • Reinención
					Perspectiva de la vida estable	<ul style="list-style-type: none"> • Fortaleza • Bienestar personal



Anexo 02: Matriz de Consistencia

Título: Comportamiento Organizacional Y Resiliencia En Los Trabajadores Administrativos De La Universidad Nacional Micaela Bastidas De Apurímac – Provincia De Abancay, Apurímac- 2022

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE/DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p>Problema general ¿En qué medida el comportamiento organizacional se relaciona con la resiliencia en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac provincia de Abancay, Apurímac- 2022?</p> <p>Problemas específicos ¿En qué medida el nivel individual se relaciona con la resiliencia en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac provincia de Abancay, Apurímac- 2022? ¿En qué medida el nivel grupal se relaciona con la resiliencia en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac provincia de Abancay, Apurímac- 2022? ¿En qué medida el nivel del sistema de la organización se relaciona con la resiliencia en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac provincia de Abancay, Apurímac- 2022?</p>	<p>Objetivo general Determinar el grado de relación del comportamiento organizacional y la resiliencia en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac provincia de Abancay, Apurímac- 2022.</p> <p>Objetivos específicos Determinar el grado de relación del nivel individual y la resiliencia en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac provincia de Abancay, Apurímac- 2022. Determinar el grado de relación del nivel grupal y la resiliencia en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac provincia de Abancay, Apurímac- 2022. Determinar el grado de relación del nivel del sistema de la organización y la resiliencia en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac provincia de Abancay, Apurímac- 2022.</p>	<p>Hipótesis El Comportamiento organizacional se relaciona con la resiliencia en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac provincia de Abancay, Apurímac - 2022.</p> <p>Hipótesis específicas El nivel individual se relaciona con la resiliencia en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac provincia de Abancay, Apurímac – 2022. El nivel grupal se relaciona con la resiliencia en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac provincia de Abancay, Apurímac – 2022. El nivel del sistema de la organización se relaciona con la resiliencia en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac provincia de Abancay, Apurímac – 2022.</p>	<p>Variable 1 Comportamiento Organizacional</p> <p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> Nivel Individual Nivel Grupal Nivel del Sistema de la Organización <p>Variable 2 Resiliencia</p> <p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> Competencia Personal Aceptación de uno mismo y de la vida 	<p>Alcance de investigación Correlacional</p> <p>Diseño de investigación No experimental</p> <p>Enfoque Cuantitativo</p> <p>Población de estudio 149</p> <p>Muestra 108</p> <p>Técnica e Instrumento Encuesta y Cuestionario</p>



Anexo 03: Matriz de Instrumento

Título: Comportamiento Organizacional Y Resiliencia En Los Trabajadores Administrativos De La Universidad Nacional Micaela Bastidas De Apurímac – Provincia De Abancay, Apurímac- 2022

Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems	Peso	N° de ítems	Alternativas
Comportamiento organizacional	Nivel Individual	La diversidad en las organizaciones	1. Se tiene igualdad de trato por el tiempo de labor de un trabajador contratado o nombrado	27%	12	Nunca Casi nunca A veces Casi Siempre Siempre
			2. La discriminación en su centro de labor ya sea por la raza, color, origen étnico, edad y entre otros es nula.			
		Las actitudes y la satisfacción laboral	3. Se siente satisfecho en cuanto a las actividades que realiza en su área de trabajo.			
			4. Las condiciones laborales repercuten positivamente en su desempeño laboral.			
		Las emociones y los estados de animo	4. Sus emociones no repercuten en la realización de sus actividades.			
			6. Al momento de tener problemas personales y/o familiares regula sus emociones para reaccionar de manera adecuada con su equipo de trabajo.			
		La personalidad y los valores	7. Modera su comportamiento frente a las situaciones cambiantes que se presentan en su entorno.			
			8. Se ha percatado que sus colegas toman iniciativas de manera activa para generar proactividad.			
		La percepción y la toma de decisiones individual	9. Los trabajadores interpretan objetivamente los eventos que suceden en la organización basándose en evidencias o comunicados oficiales.			
			10. Considera que la toma de decisiones de cada persona ayuda al crecimiento de la organización.			
		Motivación	11. Se siente motivado al momento de ir a su centro de trabajo.			
			12. Siente que la remuneración compensa el esfuerzo realizado en su trabajo.			



	Nivel Grupal	Fundamento del comportamiento de los grupos	13. Los roles de los integrantes de cada grupo están claramente identificados.	19%	8	
			14. La estructura de la organización permite realizar las tareas y roles de una manera idónea			
		Los equipos de trabajo	15. Realizan reuniones en equipo para tomar decisiones en conjunto.			
			Comunicación			
		17. Tienen identificado un medio de comunicación directa para tener una respuesta rápida a algún requerimiento del trabajo (WhatsApp, Gmail, Facebook)				
		Liderazgo	18. En su área de trabajo existe un líder el cual ayuda a la ejecución de sus funciones.			
		Conflicto y negociación	19. Identifican los conflictos antes de que se presenten consecuencias			
	Fundamentos de la estructura organizacional	20. Su perfil profesional está acorde a las funciones realizadas diariamente.				
	Nivel del Sistema de la Organización	Cultura organizacional	21. Considera que se respeta las creencias y valores tanto personales y culturales de la organización.	16%	7	
			22. Te sientes identificado con la organización como para fomentar y realizar un buen desempeño laboral.			
		Políticas y prácticas de recursos humanos	23. Usted es consciente de cumplir con las políticas que brinda la organización.			
			24. Considera que la contratación de los trabajadores fue escogida por meritocracia.			
			25. Las capacitaciones han orientado a que los trabajadores realicen mejor su trabajo.			
Cambio organizacional y manejo del estrés		26. Se siente cómodo frente a las actividades realizadas diariamente				
	27. La labor que realiza y la toma de decisiones permite el cambio o beneficio de la organización					



Variable	Dimensión	Indicadores	Ítems / reactivo	Peso	N° de ítems	Alternativas
Resiliencia	Competencia personal	Inteligencia Emocional	28. Es capaz de entender, usar, administrar sus emociones frente a las circunstancias adversas de la vida.	19%	8	Nunca Casi nunca A veces Casi Siempre Siempre
			29. Es capaz de resolver sus problemas de manera personal			
		Autonomía	30. Puede realizar personalmente sus funciones eficientemente			
		Toma de decisiones	31. Las decisiones que toma frente a su vida personal influyen positivamente en el desempeño de sus tareas designadas.			
		Iniciativa	32. Propone mejoras e ideas frente a circunstancias que hay en su entorno.			
		Creatividad	33. Utiliza su imaginación para lograr sobresalir de las circunstancias adversas que hay en la vida diaria			
		Innovación	34. Ve oportunidades frente a situaciones desfavorables			
	Aceptación de uno mismo y de la vida	Aceptación al cambio	36. Mantiene una postura equilibrada a los cambios que hay por tiempos de COVID 19.	19%	8	
			37. Supera las dificultades enfrentando la incertidumbre.			
		Estabilidad de uno mismo	38. Sobrelleva las situaciones que no tiene control sin poner en riesgo su vida laboral y personal.			
			39. Considera que lleva equilibradamente el cumplimiento de sus funciones y el cuidado familiar.			
		Adaptación a los cambios	40. Considera que tiene la capacidad de buscar estabilidad cuando su equilibrio físico y psicológico se ve modificado.			
		Reinvención	41. En su vida diaria realiza nuevas actividades para salir de su zona de confort			
		Fortaleza	42. Toma en cuenta sus habilidades como ventaja para su vida personal y laboral			
Bienestar personal	43. Se siente orgulloso por las metas logradas en su vida.					
TOTAL			100%	43		



Anexo 04: Instrumento

**UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**Cuestionario aplicado a los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional Micaela
Bastidas de Apurímac – Provincia De Abancay, Apurímac**

Mediante este cuestionario, se busca conocer la forma y frecuencia de actuar ante determinadas circunstancias. A continuación, se presentará una serie de preguntas, lea cuidadosamente cada pregunta y seleccione la alternativa con la que usted este de acuerdo, marcando con una “X”

Variable 1: Comportamiento Organizacional

Instrumento	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1. Se tiene igualdad de trato por el tiempo de labor de un trabajador contratado o nombrado					
2. La discriminación en su centro de labor ya sea por la raza, color, origen étnico, edad y entre otros es nula.					
3. Se siente satisfecho en cuanto a las actividades que realiza en su área de trabajo.					
4. Las condiciones laborales repercuten positivamente en su desempeño laboral.					
5. Sus emociones no repercuten en la realización de sus actividades.					
6. Al momento de tener problemas personales y/o familiares regula sus emociones para reaccionar de manera adecuada con su equipo de trabajo.					
7. Modera su comportamiento frente a las situaciones cambiantes que se presentan en su entorno.					
8. Se ha percatado que sus colegas toman iniciativas de manera activa para generar proactividad.					
9. Los trabajadores interpretan objetivamente los eventos que suceden en la organización basándose en evidencias o comunicados oficiales.					
10. Considera que la toma de decisiones de cada persona ayuda al crecimiento de la organización.					
11. Se siente motivado al momento de ir a su centro de trabajo.					
12. Siente que la remuneración compensa el esfuerzo realizado en su trabajo.					
13. Los roles de los integrantes de cada grupo están claramente identificados.					
14. La estructura de la organización permite realizar las tareas y roles de una manera idónea					



15. Realizan reuniones en equipo para tomar decisiones en conjunto.					
16. La comunicación que existe entre colaboradores es adecuada para la realización de su trabajo.					
17. Tienen identificado un medio de comunicación directa para tener una respuesta rápida a algún requerimiento del trabajo (WhatsApp, Gmail, Facebook)					
18. En su área de trabajo existe un líder el cual ayuda a la ejecución de sus funciones.					
19. Identifican los conflictos antes de que se presenten consecuencias					
20. Su perfil profesional está acorde a las funciones realizadas diariamente.					
21. Considera que se respeta las creencias y valores tanto personales y culturales de la organización.					
22. Te sientes identificado con la organización como para fomentar y realizar un buen desempeño laboral.					
23. Usted es consciente de cumplir con las políticas que brinda la organización.					
24. Considera que la contratación de los trabajadores fue escogida por meritocracia.					
25. Las capacitaciones han orientado a que los trabajadores realicen mejor su trabajo.					
26. Se siente cómodo frente a las actividades realizadas diariamente					
27. La laborar que realiza y la toma de decisiones permite el cambio o beneficio de la organización					



Variable 2: Resiliencia

Instrumento	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
28. Es capaz de entender, usar, administrar sus emociones frente a las circunstancias adversas de la vida.					
29. Es capaz de resolver sus problemas de manera personal					
30. Puede realizar personalmente sus funciones eficientemente					
31. Las decisiones que toma frente a su vida personal influyen positivamente en el desempeño de sus tareas designadas.					
32. Propone mejoras e ideas frente a circunstancias que en su entorno.					
33. Utiliza su imaginación para lograr sobresalir de las circunstancias adversas que hay en la vida diaria					
34. Ve oportunidades frente a situaciones desfavorables					
35. Cuando está en una situación difícil, generalmente encuentro una salida					
36. Mantiene una postura equilibrada a los cambios que hay por tiempos de COVID 19.					
37. Supera las dificultades enfrentando la incertidumbre.					
38. Sobrelleva las situaciones que no tiene control sin poner en riesgo su vida laboral y personal.					
39. Considera que lleva equilibradamente el cumplimiento de sus funciones y el cuidado familiar.					
40. Considera que tiene la capacidad de buscar estabilidad cuando su equilibrio físico y psicológico se ve modificado.					
41. En su vida diaria realiza nuevas actividades para salir su zona de confort					
42. Toma en cuenta sus habilidades como ventaja para su vida personal y laboral					
43. Se siente orgulloso por las metas logradas en su vida.					