



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO



ESCUELA DE POS GRADO

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

**GESTIÓN DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA Y SU
INFLUENCIA EN EL COMPORTAMIENTO EXTRA ROL DE
LOS DOCENTES DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS DEL
NOROESTE DE PERÚ**

TESIS

**PRESENTADA PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTORA EN
ADMINISTRACIÓN**

POR:

M.Sc. ANGELITA REQUENA FUENTES

ASESOR:

DR. JOSÉ HUMBERTO BECERRA SANTA CRUZ

LAMBAYEQUE-PERÚ

2019

**UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
ESCUELA DE POS GRADO**

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

**GESTIÓN DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA Y SU INFLUENCIA EN EL
COMPORTAMIENTO EXTRA ROL DE LOS DOCENTES DE LAS
UNIVERSIDADES PÚBLICAS DEL NOROESTE DE PERÚ**

TESIS

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTORA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTADA POR:

M.Sc. ANGELITA REQUENA FUENTES
A U T O R A

Dr. JOSÉ HUMBERTO BECERRA SANTA CRUZ
ASESOR

APROBADA POR:

DR. JUAN SEBASTIÁN BRANCA MÉNDEZ
PRESIDENTE

DR. MAURO ADRIEL RÍOS VILLACORTA
SECRETARIO

DRA. HILDA ANGELICA DEL CARPIO RAMOS
VOCAL

Índice

RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: ANALISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO	
1.1.Ubicación	6
1.2. Cómo surge el problema y cómo se manifiesta	9
1.3. Metodología desarrollada	14
1.3.1. Análisis de Confiabilidad del instrumento utilizado	20
1.3.2. Método de análisis de datos	21
CAPITULO II: MARCO TEORICO	
2.1. Antecedentes de los estudios sobre Gestión de la Identidad Corporativa y Comportamiento extra rol	22
2.2. Bases Teóricas de la Gestión de identidad corporativa y Comportamiento Extra rol	26
2.2.1. Gestión de la identidad corporativa	26
2.2.1.1. Identidad visual	31
2.2.1.2. Comunicación corporativa	37
2.2.1.3. Cultura corporativa	39
2.2.1.4. Comportamiento organizacional	40
2.2.2. Identificación con la organización	44
2.2.2.1. Factores determinantes de la identificación con la institución	46
2.2.3. Actitud hacia el trabajo	49
2.2.4. Liderazgo	51
2.2.5. Comportamiento extra rol	53
CAPITULO III: RESULTADOS Y DISCUSION	
3.1. Análisis e interpretación de los resultados del estudio de Gestión de Identidad Corporativa y Comportamiento Extra rol en la Universidades Publicas del Noroeste de Perú	60

3.1.1. Datos sociodemográficos de los profesores de las Universidades públicas del noroeste de Perú	60
3.1.2. Contrastación de hipótesis	62
3.1.3. Correlación entre Gestión de la identidad corporativa y comportamiento Extra rol en las Universidades públicas del noroeste de Perú	66
3.1.4. Descripción del comportamiento de las variables involucradas en el estudio de la gestión de la identidad corporativa y comportamiento extra rol en las Universidades nacionales del noroeste de Perú	68
3.2. Discusión de los resultados de la investigación sobre Gestión de la identidad Corporativa y comportamiento extra rol en las universidades públicas del Noroeste de Perú	111
3.3. Modelo propuesto para la gestión de la identidad corporativa en las universidades públicas del noroeste de Perú	131
CONCLUSIONES	140
RECOMENDACIONES	143
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	145
ANEXOS	157

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ítems seleccionados para el instrumento de investigación	16
Tabla 2. Población de docentes de las Universidades públicas del noroeste de Perú	18
Tabla 3. Tamaño de muestra de docentes de las Universidades públicas del noroeste de Perú	19
Tabla 4. Estadísticas de fiabilidad Alfa de Cronbach del cuestionario de 44 ítems	19
Tabla 5. Análisis de Confiabilidad del Cuestionario por variables y dimensiones	20
Tabla 6. Datos sociodemográficos de los docentes de las Universidades públicas del noroeste de Perú	61
Tabla 7. Contrastación de hipótesis	64
Tabla 8. Correlación de Spearman entre gestión de la identidad corporativa y comportamiento extra rol de los docentes de las Universidades públicas del noroeste de Perú	66
Tabla 9. Correlación de Spearman entre gestión de la identidad corporativa y comportamiento extra rol de los docentes por universidad pública en el noroeste de Perú	67
Tabla 10. Gestión de la identidad corporativa según la percepción de los docentes de las Universidades públicas del noroeste de Perú	69
Tabla 11. Comportamiento extra rol según la percepción de los docentes de Universidades públicas del noroeste de Perú	70
Tabla 12. Gestión de la Identidad Corporativa según la percepción de los docentes de la universidad nacional de Tumbes	77
Tabla 13. Comportamiento extra rol según la percepción de los docentes de la universidad nacional de Tumbes	78
Tabla 14. Gestión de la Identidad Corporativa según la percepción de los docentes de la universidad nacional de Piura	85
Tabla 15. Comportamiento extra rol según la percepción de los docentes de la universidad nacional de Piura	86

Tabla 16. Gestión de la Identidad Corporativa según la percepción de los docentes de la universidad nacional de Pedro Ruiz Gallo.	93
Tabla 17. Comportamiento extra rol según la percepción de los docentes de la universidad nacional Pedro Ruiz Gallo.	94
Tabla 18. Gestión de la Identidad Corporativa según la percepción de los docentes de la universidad nacional de Trujillo.	101
Tabla 19. Comportamiento extra rol según la percepción de los docentes de la universidad nacional de Trujillo.	102
Tabla 20. Niveles de percepción para la gestión de la identidad corporativa de los docentes de las universidades públicas del noroeste de Perú.	108
Tabla 21. Niveles de comportamiento extra rol de los docentes de las universidades públicas del noroeste de Perú.	109
Tabla 22. Gestión de la identidad corporativa y su influencia en el comportamiento extra rol de los docentes de las universidades públicas del noroeste de Perú.	109

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de identidad corporativa según Balmer	28
Figura 2. Formación de identidad corporativa y desempeño del modelo de Van Riel y Balmer	29
Figura 3. Modelo de Gestión de identidad corporativa, según Alessandri	30
Figura 4. Logo símbolo de la Universidad Nacional de Piura	33
Figura 5. Logo símbolo de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo	34
Figura 6. Logo símbolo de la Universidad Nacional de Trujillo	35
Figura 7. Logo símbolo de la Universidad Nacional de Tumbes	36
Figura 8. Comunicación organizacional según Chiavenato	38
Figura 9. Tipos de Liderazgo	52
Figura 10. Tipología de Comportamiento extra rol	54
Figura 11. Categorías básicas de Comportamiento extra rol	55
Figura 12. Modelo Conceptual de la Investigación	59
Figura 13. Gestión de la identidad corporativa según la percepción de los docentes de las universidades públicas del noroeste de Perú	71
Figura 14. Comportamiento extra rol según la percepción de los docentes de las universidades públicas del noroeste de Perú	72
Figura 15. Gestión de la identidad corporativa según la percepción de los docentes de la Universidad Nacional de Tumbes	79
Figura 16. Comportamiento extra rol según la percepción de los docentes de las Universidad Nacional de Tumbes	80
Figura 17. Gestión de la identidad corporativa según la percepción de los docentes de la Universidad Nacional de Piura.	87
Figura 18. Comportamiento extra rol según la percepción de los docentes de las Universidad Nacional de Piura	88

Figura 19. Gestión de la identidad corporativa según la percepción de los docentes de la universidad nacional Pedro Ruiz Gallo	95
Figura 20. Comportamiento extra rol según la percepción de los docentes de las Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo	96
Figura 21. Gestión de la identidad corporativa según la percepción de los docentes de la Universidad Nacional de Trujillo	103
Figura 22. Comportamiento extra rol según la percepción de los docentes de las universidad nacional de Trujillo	104
Figura 23. Resumen gráfico de la investigación sobre Gestión de la identidad corporativa y Comportamiento extra rol en las Universidades públicas del noroeste de Perú	126
Figura 24. Resumen gráfico de la investigación sobre Gestión de la identidad corporativa y comportamiento extra rol en la Universidad Nacional de Trujillo	127
Figura 25. Resumen gráfico de la investigación sobre Gestión de la identidad corporativa y comportamiento extra rol en la Universidad Nacional de Tumbes	128
Figura 26. Resumen gráfico de la investigación sobre Gestión de la identidad corporativa y comportamiento extra rol en la Universidad Nacional de Piura	129
Figura 27. Resumen gráfico de la investigación sobre Gestión de la identidad corporativa y comportamiento extra rol en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo	130
Figura 28. Modelo propuesto de Gestión de Identidad Corporativa	139

Resumen

El objetivo principal de esta tesis doctoral fue conocer la influencia de la gestión de la identidad corporativa en el comportamiento extra rol de los profesores que trabajan en las universidades públicas del noroeste de Perú. Específicamente buscó conocer cómo es que éstos perciben la gestión que se realiza y el efecto que esta percepción tiene en su identificación con la institución, en su actitud frente al trabajo y en el comportamiento extra rol que asumen.

Metodológicamente es una investigación de diseño no experimental, transversal, el alcance del estudio es descriptivo, correlacional. La población estuvo constituida por los docentes que laboran en las universidades públicas del noroeste del Perú. La muestra estuvo integrada por los docentes de diversas Facultades y de cada categoría, auxiliar, asociado y principal.

Para la recolección de datos se usó la técnica de la encuesta. Los resultados permitieron observar que existe influencia positiva entre la gestión de la identidad corporativa y el comportamiento extra rol; que los profesores se sienten identificados con la institución a la que pertenecen y tienen buena actitud ante el trabajo. No obstante, los índices de percepción sobre cómo se desarrolla la gestión de la identidad corporativa y los niveles de comportamiento extra rol, difieren entre los docentes de las universidades públicas del noroeste de Perú.

Palabras clave: Comportamiento extra rol, gestión de identidad corporativa, identificación con la institución, actitud ante el trabajo

Abstract

The main objective of this doctoral thesis was to know the influence of corporate identity management on the extra role behavior of teachers working in public universities in northwestern Peru. Specifically, he sought to know how they perceive the management carried out and the effect that this perception has on their identification with the institution, on their attitude towards work and on the extra role they assume.

Methodologically it is a non-experimental design research, transection; the scope of the study is descriptive, correlational. The population was constituted by the teachers who work in the public universities of the northwest of Peru. The sample was integrated by the teachers of diverse Faculties and of each category, auxiliary, associated and main.

For data collection, the survey technique was used. The results allowed observing that there is a positive influence between the management of corporate identity and extra-role behavior; that teachers feel identified with the institution to which they belong and have a good attitude towards work. However, the perception indexes on how the management of corporate identity is developed and the levels of extra-role behavior differ among teachers in public universities in northwestern Peru.

Keywords: Extra role behavior, corporate identity management, identification with the institution, attitude towards work

*CON ESPECIAL CARIÑO PARA
Julio César*

Y

*A LA MEMORIA DE:
Gabriela y
Roger Romeo*

AGRADECIMIENTO

A los Dres.:

José Becerra Santa

Cruz

y

Eduar Vásquez Sánchez

Excelentes representantes de

la conducta extra rol en

Universidad Nacional Pedro Ruíz

Gallo

INTRODUCCIÓN

La Universidad es una comunidad académica orientada a la investigación y a la docencia, que brinda una formación humanista, científica y tecnológica con una clara conciencia de que el Perú es un país multicultural. Adopta el concepto de educación como derecho fundamental y servicio público esencial y está integrada por docentes, estudiantes y graduados. (Ley Universitaria 30220, 2014)

La Universidad, como cualquier otra organización, se enfrenta al reto de gestionar una identidad corporativa a través de la cual puedan transmitir su filosofía, visión y misión a los diversos públicos, tanto de su entorno interno, como externo. Desde este punto de vista, deben esforzarse por crear una identidad atractiva y única, con el fin de que los referidos públicos, se sientan orgullosos de participar con ella.

El estudio de la gestión de la identidad corporativa, nació en la organización comercial y ha dado origen a diferentes teorías y modelos explicativos, como los propuestos por Balmer (1995), Van Riel y Balmer (1997) Alessandri (2001), entre otros. Estudios que tienen el común denominador de referirse a esta como el reflejo de la cultura, comportamiento, filosofía y misión y la forma cómo construye percepciones en la mente de los interesados. Hasta el momento, pocos son los estudios que ubiquen la gestión de la identidad corporativa en la Universidad pública.

Por otro lado, son muchos también los investigadores interesados en el estudio del denominado comportamiento extra rol (CER). Al referirse a este, lo describen como aquella conducta espontánea y voluntaria, no compensada, que va más allá de las obligaciones del puesto de trabajo (Katz, 1964). Afirman que, la conducta extra rol, se relaciona positivamente con muchos beneficios para la organización, como el incremento de la productividad, la mejora de productos y servicio y la eficiencia, (Podsakoff. 1991; Van Dyne 1993). Estudios sobre el comportamiento extra rol en universidades públicas, son también de número limitado.

Es así, que la presente tesis doctoral, plantea una investigación cuyo propósito principal es determinar la influencia de la gestión de la identidad corporativa en el comportamiento extra rol de los profesionales que ejercen la docencia en cuatro de las universidades públicas del noroeste de Perú. Específicamente, busca identificar en los docentes de estos centros superiores, si la gestión de la identidad corporativa redundará en que ellos perciban una identidad atractiva hacia la institución donde laboran y cómo es

que ese atractivo influye en su identificación con la institución, en su actitud hacia el trabajo, y estas dos últimas, en su conducta extra rol.

Para lograr el propósito del estudio se hacen una serie de interrogantes, donde destaca el problema científico de investigación, formulado en los siguientes términos: ¿Qué percepción tienen los docentes de las Universidades públicas del noroeste de Perú de la gestión de la identidad corporativa y cómo es que ésta influye en su comportamiento extra rol?

Se plantea, como objetivo general, determinar cómo perciben los docentes universitarios del noroeste de Perú, la gestión de la identidad corporativa y cómo es que ésta percepción influye en su comportamiento extra rol.

A la vez, se proponen los siguientes objetivos específicos:

- a. Determinar la influencia de la gestión de la identidad corporativa en la generación de una identidad corporativa atractiva en los docentes de las Universidades públicas del noroeste de Perú.
- b. Conocer la influencia de la identidad corporativa atractiva en la identificación con la institución y la actitud hacia el trabajo en los docentes de las Universidades públicas del noroeste de Perú.
- c. Determinar la influencia, de la identificación con la institución y la actitud hacia el trabajo, en el comportamiento extra rol de los docentes que trabajan en las Universidades públicas del noroeste de Perú.
- d. Proponer un modelo de gestión de la identidad corporativa para las Universidades públicas del noroeste de Perú.

En la búsqueda de la consecución de los objetivos propuestos, primeramente se hace una revisión de la teoría relacionada con el estudio. Luego, se realiza un trabajo de campo para recolectar información respecto a la percepción que, sobre la gestión de la identidad corporativa y comportamiento extra rol, tienen los participantes de las universidades seleccionadas. A su vez, esta información se utilizará para contrastar las seis hipótesis formuladas en la investigación, las cuales a continuación se transcriben:

H1a. La gestión de la identidad visual influye positivamente en la identidad corporativa atractiva que tienen los docentes de las Universidades públicas del noroeste de Perú

H1b. La gestión de la comunicación influye positivamente en la identidad corporativa atractiva que tienen los docentes de las Universidades públicas del noroeste de Perú

H1c. La gestión del comportamiento organizacional influye positivamente en la identidad corporativa atractiva que tienen los docentes de las Universidades públicas del noroeste de Perú

H1d. La gestión de la cultura organizacional influye positivamente en la identidad corporativa atractiva que tienen los docentes de las Universidades públicas del noroeste de Perú

H2. La identidad corporativa atractiva de la Universidad pública donde laboran, influye positivamente en la identificación con la organización de los docentes que trabajan en ella.

H3. La identidad corporativa atractiva de la Universidad pública donde laboran, influye positivamente en la actitud de los docentes hacia el trabajo.

H4. La identificación de los docentes con la Universidad pública donde trabajan influye positivamente en su actitud hacia el trabajo.

H5. La actitud hacia el trabajo de los docentes que laboran en las Universidades públicas del noroeste de Perú, influye positivamente en su comportamiento extra rol.

H6. La identificación de los docentes con la Universidad pública donde trabajan, influye positivamente en su comportamiento extra rol.

El estudio se centra en obtener el conocimiento de la influencia de la gestión de la identidad corporativa (**variable independiente**) y el comportamiento extra rol (**variable dependiente**) de los profesores que laboran en la Universidades públicas del noroeste de Perú. Respecto a la gestión de la identidad corporativa en Universidades, existen estudios como el de Baker y Balmer (1997) que señalan que la identidad corporativa de una Universidad es crucial en las actitudes hacia la institución y que deben desarrollarse ventajas competitivas, basadas en una imagen, que luego deben

comunicarse a todos los grupos de interés. Estudios más recientes como los de Takaki et al. (2013) indican que una Universidad es una organización con identidad corporativa, que debe gestionarse para mejorar su posición económica, social y educativa, de tal manera que resulte atractiva para el profesorado y permita que se den actitudes y comportamientos positivos. Por su parte, Echeverría y Ríos (2017), en una investigación en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo - Lambayeque, confirman también que existe una relación positiva y significativa entre la gestión de la identidad corporativa y el comportamiento extra rol en los profesores y trabajadores administrativos de esta institución.

Los trabajos de Van Riel y Balmer (1997) indican que, si la gestión de la identidad corporativa les resulta atractiva a los colaboradores, entonces la organización saldrá beneficiada, porque estos se sentirán más identificados con la institución y adoptarán actitudes positivas hacia su trabajo. Robbins(1998) y Chiavenato (1992) coinciden en afirmar que la identificación con la institución es sinónimo de compromiso laboral a través del cual un trabajador hace suyas las metas, misión y deseos de ésta. Por otro lado, Anguita et al. (1979 Davis y Newstrom (1999) consideran valioso el estudio de las actitudes de los empleados y afirman que éstas son indicadores aceptables de las conductas que, si son positivas, permiten predecir conductas constructivas.

Los profesionales que ejercen la docencia universitaria son colaboradores de una organización y resultaría interesante conocer si les resulta atractiva la forma en que se gestiona la identidad corporativa y si esto influye en la actitud que muestran frente al trabajo que desarrollan, permite que se sientan identificados con la Universidad donde laboran y si esto a su vez, influye en su comportamiento extra rol. Por esta razón es que, en este estudio se incluyeron dos **variables mediadoras**: Identificación con la organización y Actitud hacia el trabajo. Las variables mediadoras pueden participar con la variable independiente, en una relación causa-efecto, para comprender de mejor manera cómo ésta afecta a la variable dependiente. (Buendía, Colás y Hernández, 2001)

El presente trabajo de investigación se justifica, principalmente, por su aporte al conocimiento científico con la propuesta de un modelo de gestión de la identidad, aplicable a una Universidad pública y porque se espera que los resultados encontrados sirvan de guía a quienes tienen la responsabilidad de liderar estas instituciones y que, a la vez, encuentren el camino para motivar a la plana docente hacia mejores actitudes y comportamientos.

Se estructura en cuatro capítulos, cuyo resumen es el siguiente:

El capítulo I presenta el análisis del objeto de estudio: ubicación, cómo surge y cómo se manifiesta el problema, y la explicación en detalle de la metodología utilizada.

El capítulo II presenta la revisión bibliográfica con información de lo que hasta el momento se conoce sobre el tema de investigación propuesto. Así mismo, incluye el planteamiento de seis hipótesis de estudio, y se presenta el modelo conceptual de la investigación.

El capítulo III presenta el análisis, la discusión los resultados encontrados y expone el modelo teórico de gestión de identidad corporativa propuesto.

Por último, se presentan las conclusiones, recomendaciones, se proponen futuras líneas de investigación. Se incluyen las respectivas referencias bibliográficas y anexos

CAPÍTULO I: ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1. Ubicación

En palabras del historiador Jorge Basadre (Tacna, 1903 – Lima, 1980), La Universidad es una institución educativa, económica, social y nacional. Educativa, porque es un centro destinado a conservar, acrecentar y transmitir la cultura; a la formación profesional; a la formación de una conciencia social en quienes acuden a ella y por último; al fomento de la investigación. Económica, por que maneja un patrimonio necesariamente cuantioso. Social, porque está constituida por profesores, estudiantes y graduados. Nacional, porque es el lugar por excelencia para el estudio objetivo, sereno y desinteresado del país.

La Universidad pública peruana tuvo sus orígenes desde la época de la conquista, cuando en 1535, Don Francisco Pizarro al fundar la ciudad de Lima, escoge un lugar para que sea ocupado por la Universidad. La idea finalmente se hizo realidad el 12 de mayo de 1551, por Real Cédula firmada por Carlos V de España, instituyéndose la Universidad de Lima, hoy, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. (CRESALC-UNESCO, 1987)

Para fines del siglo XIX, el Perú tenía 4 Universidades nacionales: La de San Marcos en Lima; San Antonio Abad en Cusco; la Universidad Nacional de Trujillo en la Libertad y la de San Agustín en Arequipa. Posteriormente, entre 1960 y 1971, las Universidades públicas tuvieron una notable expansión. Hoy día, según las últimas cifras, en el Perú existen 140 universidades, de las cuales 51 son públicas y 89 privadas. Actualmente, éstas se encuentran en proceso de adecuación a la nueva Ley Universitaria 30220 del año 2014, promulgada en remplazo de la ley 23733, del año 1983. (CRESALC-UNESCO, 1987)

La Universidad pública fue creada para cumplir con el derecho ciudadano a acceder a la educación superior sin otra condición que su capacidad intelectual, la misma que, por norma constitucional del país, es gratuita al igual que en los niveles de instrucción primario y secundario. Por esta razón, no se puede negar el valor estratégico que tiene.

El sistema universitario peruano está compuesto por el conjunto de universidades y la Súper Intendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU). Las universidades peruanas están gobernadas por la Asamblea Universitaria que representa a la comunidad universitaria, el Consejo Universitario, el Rector y dos Vice Rectores (académico y de investigación). Se organizan en facultades, cada cual con un Decano, y éstas en Escuelas Académico-Profesionales y Departamentos, cada una con su respectivo Director. La plana docente la componen profesionales de distintas ramas, organizados en tres categorías: auxiliares, asociados y principales, con régimen de trabajo denominado: tiempo parcial, tiempo completo y dedicación exclusiva. El resto de la comunidad universitaria incluye a los estudiantes y graduados.

Las Universidades peruanas se mantienen autónomas en su régimen normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico. Se rigen por sus propios estatutos y reglamentos en el marco de la Constitución y la Ley Universitaria. Otorgan grados académicos y títulos profesionales correspondientes a las carreras que ofrecen. (Ley Universitaria 30220, 2014)

Así mismo, se puede afirmar que las universidades –públicas y privadas- son como cualquier otra empresa del mercado, y por lo tanto deben someterse a las reglas del juego que este impone (Gallarza, 2008). Deben preocuparse entonces por conocer aquellos factores, como la competencia o el conjunto de consumidores que forman parte del mercado objetivo y que resultan de especial relevancia para diseñar programas y acciones de comunicación.

La Universidad es un centro generador de conocimientos con indiscutible efecto en el desarrollo de un país, pero como cualquier organización se enfrenta a diversos problemas, los cuales se pueden presentarse tanto en su entorno interno como externo. Internamente podrían ser por ejemplo, la ausencia de una eficiente gestión corporativa que le permita ser más competitiva y ofrecer una educación de calidad; los índices de satisfacción laboral, el comportamiento y la cultura que se observe. Externamente se podría mencionar a la competencia que hoy le hacen muchas de las Universidades privadas y la falta de apoyo del Estado. Fernández, (2014) en un estudio realizado en tres universidades públicas peruanas: Universidad Nacional Mayor de San Marcos,

Universidad Nacional de Ingeniería y la Universidad Nacional Agraria La Molina, encontró una problemática relacionada con la necesidad de un mayor presupuesto, falta de un modelo de gestión y la mejora de la calidad educativa.

Es en el entorno interno de las universidades públicas donde se ubica el objeto de estudio de la presente investigación. Tanto, el sistema de gestión de identidad que se aplica y el comportamiento extra rol de quienes ejercen la docencia, se encuentran en éste. Se tomó como referencia a las universidades públicas del noroeste peruano para ejecutar el estudio.

En el noroeste de Perú existen cinco Universidades públicas, las que a continuación se mencionan y presentan brevemente:

- Universidad Nacional de Tumbes (UNTU) (Tumbes)
- Universidad nacional de Piura (UNP) (Piura)
- Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (UNPRG) (Lambayeque)
- Universidad Nacional de Trujillo (UNT) (La Libertad)
- Universidad Nacional de Frontera (Sullana-Piura)

La Universidad Nacional de Tumbes fue creada por Ley 23881 el 23 de junio de 1984 sobre la base de la Filial en Tumbes de la Universidad Nacional de Piura, que funcionaba desde 1972. Cuenta con cinco facultades, 13 escuelas académico profesional y una Escuela de Post grado

La Universidad Nacional de Piura se creó el 3 de marzo de 1961 mediante la Ley 13531 con el nombre de Universidad Técnica de Piura. Tiene 15 facultades, 13 Escuelas académico profesionales y una Escuela de post grado.

La Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo fue creada mediante Decreto Ley 18179, el 17 de marzo de 1970, a través del cual se fusionaron la Universidad Agraria del Norte, con sede en la provincia de Lambayeque, y la Universidad Nacional de Lambayeque, con sede en la provincia de Chiclayo, ambas en el departamento de Lambayeque. Cuenta con 14 facultades, 30 escuelas académico profesional y una Escuela de Post grado

La Universidad Nacional de Trujillo, fue fundada el 10 de mayo de 1824 por el Libertador don Simón Bolívar y José Faustino Sánchez Carrión. Fue la primera universidad fundada en la época republicana y es la cuarta más antigua del Perú. Se ubica en la capital de la región La Libertad. Cuenta con 13 facultades, 37 escuelas académico profesionales y una Escuela de post grado.

La Universidad Nacional de Frontera (UNF), el 6 de noviembre del 2013, mediante resolución N° 592-2013, obtiene autorización de funcionamiento provisional para prestar servicios de educación universitaria en la ciudad de Sullana del departamento de Piura. Ofrece tres carreras profesionales a una población estudiantil de aproximadamente 500 alumnos. (SUNEDU, 2016)

Para cumplir con los propósitos del estudio, se seleccionaron las cuatro primeras universidades públicas mencionadas. Esta selección obedeció principalmente al deseo de obtener información proveniente de una población lo más homogénea posible y por la ubicación geográfica de las mismas, hecho que además facilitó el rápido acceso a la obtención de la información. Así, aplicando criterios de exclusión, no se consideró parte del estudio a la UNF, relativamente pequeña con respecto a las demás y por su reciente fecha de creación.

1.2. Cómo surge el problema y cómo se manifiesta

La ley universitaria 30220, (2014) expone que la universidad está académicamente orientada a la investigación y a la docencia, destinada a transmitir cultura y formar profesionales humanos científicos y tecnológicos. Es también una organización social, una comunidad formada por profesores, alumnos y graduados, y desde el punto de vista nacional, aparece como el lugar por excelencia para el estudio objetivo y desinteresado de los problemas del país, así como para el nexo permanente con el mundo del trabajo industrial, comercial, artesanal y agrícola, con el fin de contribuir a su auténtico desarrollo.

Es en el ámbito social de las universidades donde surgen algunos interrogantes interesantes de responder, por ejemplo: ¿Hay signos visibles de cordialidad entre los miembros de la comunidad universitaria? ¿De ayuda y cooperación mutua? ¿Cómo son las relaciones interpersonales entre autoridades, profesores, empleados y obreros? ¿Los

integrantes de la comunidad universitaria son optimistas, espiritual y físicamente, sanos? ¿Los docentes universitarios sólo se dedican a impartir cátedra? ¿O se involucran en otro tipo de trabajo colectivo? ¿Se esfuerzan por poner de su parte para que la universidad donde laboran, alcance prestigio? ¿Para que proyecte buena imagen?

Desde el año 1964 Katz y otros investigadores, consideraban que buena parte del éxito de las organizaciones dependía también del comportamiento personal de cada uno de sus integrantes, pero con la aclaración de que se referían al *comportamiento* que va más allá de la responsabilidad formal del cargo que desempeñan y que puede ser catalogado tanto como buen comportamiento, positivo, comportamiento que denominaron *extra rol* y que posteriormente fue del interés de otros investigadores como por ejemplo Organ (1988), Van Dyne (1995) Podsakoff et al. (2000)

Organ, (1988) lo denominó Comportamiento de ciudadanía organizacional (CCO) y se refería a todo comportamiento que va más allá de las expectativas formalmente requeridas en el desempeño laboral. Son voluntarios y debido a esta característica, los CCO son también conocidos como comportamientos pro sociales organizacionales (Borman, Penner, Allen & Motowildo, 2001) y, según el objeto al que se dirijan, pueden ser CCO interpersonales si se dirigen a individuos o grupos dentro de la organización (ej. el de ayuda y colaboración) o pueden ser CCO organizacionales, si están dirigidos a la organización en sí misma, como por ejemplo los actos de lealtad, iniciativa., defensa de la institución, (Organ & Ryan, 1995).

Van Dyne et al. (1995) las definieron como aquellas conductas voluntarias, ajenas al trabajo formal, y que eran buenas para la organización. Buenas, en el sentido de proponer sugerencias, evitar conflictos, ayudar a los compañeros de trabajo, leales a la institución, con buena disposición para colaborar y otras formas de conducta siempre positivas.

Este tipo de comportamiento extra rol, ha sido ampliamente investigados en la psicología industrial y organizacional (Podsakoff *et al.*, 2000), muchos de los estudios, que intentaron explicar cómo trabajaba el constructo, se hicieron dentro del contexto organizacional/industrial (e.g., Dipaola & Tschannen-Moran, 2001). Incluso, investigadores como Rego, et al. (2002) aplicaron dicho constructo en el nivel de enseñanza superior operacionalizándolo a partir del análisis de contenido de entrevistas con estudiantes y profesores universitarios. Como resultado surgió la siguiente

definición para la conducta extra rol docente: comportamientos voluntarios o discrecionales, (CIDOCE): no directa o explícitamente reconocidos por el sistema de recompensa formal, que contribuyen al funcionamiento eficaz de la organización educativa.

Otros autores se enfocaron en el estudio de otro tipo de comportamiento. Así por ejemplo, Rotundo y Sackett (2002) acuñaron el término ***comportamientos extra papel negativos o comportamientos contraproducentes*** (CCP) para referirse a todas aquellas conductas voluntarias que violan importantes normas organizacionales. Robinson y Bennett (1995) definieron a los CCP como comportamientos ejecutados por los empleados para su beneficio personal en su lugar de trabajo. Un constructo similar fue propuesto por Sackett y DeVore (2001), como conducta anti productiva y definido como una conducta intencional contraria a los legítimos intereses de la organización. Posteriormente, Rotundo y Sackett (2002) denominaron como CCP a un tipo de conductas desviadas. Se hace referencia a estas investigaciones con el ánimo de aclarar que el comportamiento extra rol, es positivo.

Investigadores como (Ivy, 2001 y Luque y del Barrio 2008;(citados por Takaki y otros, 2013)sostienen que, en el caso de la universidad pública, un comportamiento favorable de su personal (comportamiento extra rol), es el producto de la adecuada gestión de la identidad de la misma y que esto además puede conducirla a ser competitiva, atrayendo a los mejores alumnos y personal, favoreciendo que la propia universidad consiga recursos económicos, redundando en la generación de buena reputación, alcanzando estabilidad institucional .

Para quienes forman parte de la comunidad universitaria y de la colectividad peruana, los acontecimientos que se observan en la universidad pública y que muchas veces son noticia de primera plana, suponen la existencia de ciertos problemas internos, (relacionados unas veces con su plana docente, y otras con estudiantes y trabajadores administrativos), que de una u otra manera entorpecen el trabajo e impiden que ésta pueda cumplir fielmente el propósito para el cual ha sido creada y, peor aún, no le permiten proyectar una buena imagen a la colectividad.

La observación anterior suscita a la vez otros interrogantes, como por ejemplo: ¿Qué está pasando con el comportamiento de quienes forman parte de la comunidad universitaria? ¿De los docentes principalmente? ¿Cómo es la cultura organizacional en las universidades públicas peruanas? ¿Cómo es el clima laboral? ¿Cómo se manejan los problemas internos? ¿Es eficiente la comunicación? ¿Los profesores que trabajan allí ven con buenos ojos la labor de gestión que realizan las autoridades de turno? ¿O éstos últimos son objeto de crítica continua? ¿La gestión que perciben los impulsa a su vez a poner lo mejor de su parte? ¿Existe conciencia colectiva para sacar adelante a la institución? ¿O por el contrario, les es indiferente?

Resolver a estos cuestionamientos constituye todo un reto, pero se podría adelantar una respuesta en el sentido de que un buen clima laboral, la cultura que se practique, el adquirir conciencia de la visión y misión de la institución, la motivación para trabajar más allá de lo que se espera y, la lealtad a la institución, podrían estar presentes gracias al desarrollo de la gestión de identidad corporativa, gestión, que a ojos de los profesores universitarios, sea percibida como eficiente y efectiva, que genere en éstos una imagen positiva de la institución, que los conduzca a “ponerse la camiseta”, a unir esfuerzos, a poner todo el empeño posible por sacar adelante la institución y llevarla a colocarse en primer lugar, sin dar motivo a generar mala imagen ante la sociedad.

Para exponer mejor el tema de gestión al que se refiere el párrafo anterior, en primer lugar se aclara lo que es identidad corporativa. Van Riel, (1977) define este constructo como el autorretrato de una corporación. Son las entradas o señales que ofrece por medio de su comportamiento, comunicación y simbolismo; es decir, la denotación de todas las formas de expresión que la empresa utiliza para ofrecer una perspectiva de su naturaleza y presentarse a sí misma frente a los públicos objetivos internos y externos (empleados, clientes, proveedores de capital y público), mediante el uso de símbolos, comunicación y comportamientos, con base en una filosofía, así como con objetivos a largo plazo y la imagen deseada.

Comparten esta idea, Marckwick y Fill, (1997) quienes definieron a estos públicos internos y externos como *stakeholders*. Los stakeholders internos son quienes reciben las señales de identidad emitidas por la organización y las señales de identidad

que emiten para otros stakeholders. Afirman también, que una identidad corporativa sostenida y uniforme, logra eliminar, en los stakeholders internos, la incertidumbre y riesgo sobre los cambios de actuación de la organización. De esta manera, la institución obtiene cierta ventaja competitiva al provocar así un mayor rendimiento corporativo.

Van Riel, (1977) señala además que la gestión de una identidad corporativa positiva, es condición indispensable para la continuidad y el éxito estratégico y que es también un incentivo sólido para la venta de productos y servicios. Agrega que, una identidad corporativa positiva ayuda a la empresa a contratar a los mejores empleados y fortalece a largo plazo las relaciones con los stakeholders externos (clientes, bancos, etc.)

Esta última idea es muy similar a la de House et al. (1999) quienes ponen de manifiesto que la identidad corporativa puede tornarse en un elemento de atracción de recursos humanos valiosos, motivados, básicamente, por la imagen positiva de la institución.

Otros autores como Dutton et al. (1994) Riordan et al. (1977) concluyen que la organización, a través de una buena imagen corporativa logra ventaja frente a sus competidores, porque sus integrantes se identifican con la institución y unen esfuerzos para sacarla adelante.

Es importante referirse también a la cultura organizacional como un detector que hace y controla mecanismos que guían y forman las actitudes y comportamiento de los empleados (Robbins, 2007).

Las afirmaciones anteriores permiten concretar que la identidad corporativa representa lo que la empresa es, lo que hace y lo que la sociedad ve y que para analizarla es necesario hacerlo en base a las decisiones que se tomen respecto a la gestión de una serie de elementos tales como, la identidad visual, las comunicaciones, la cultura y el comportamiento.

Los argumentos expuestos en este epígrafe que, en resumen, señalan que la adecuada gestión de la identidad corporativa permite que los empleados se identifiquen y asuman actitudes positivas que redunden en el beneficio institucional, conducen al planteamiento de esta tesis doctoral cuyo propósito principal es el de conocer qué influencia tiene la gestión de la identidad corporativa, desarrollada en la universidad

pública del noroeste peruano, en el comportamiento extra rol de quienes ejercen ahí el trabajo docente.

Elegida la población de estudio; los profesores de las universidades públicas del noroeste de Perú, concretamente, se analizará la percepción que tienen sobre la gestión de la identidad que realizan los responsables de dirigirlas, y si esta percepción les resulta atractiva de tal manera que los conduzca a identificarse con la institución, a tener mejor actitud en su trabajo para, finalmente, conocer la influencia que tienen todas estas variables en el comportamiento extra rol que practican.

Es así que el problema científico de investigación queda delimitado de la siguiente manera:

¿Qué percepción tienen los docentes de las Universidades públicas del noroeste de Perú de la gestión de la identidad corporativa y cómo es que ésta influye en su comportamiento extra rol?

1.3. Metodología desarrollada

La presente investigación es de diseño no experimental de corte transversal, ya que no se manipularon las variables estudiadas y se recolectaron los datos en un solo momento y en un tiempo dado. (Hernández, et al. 2013)

Es también una investigación de tipo descriptiva y correlacional. En el primer caso, una investigación descriptiva especifica propiedades, características y perfiles de personas, grupos o cualquier fenómeno que se someta a un análisis. La investigación es correlacional cuando tiene como propósito evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables. (Hernández, et al. 2013)

La metodología desarrollada permitió alcanzar los objetivos propuestos en la investigación. Así, se buscó conocer en primer lugar, cómo se manifiesta la percepción que sobre la gestión de la identidad corporativa (variable independiente) tienen los profesores que trabajan en las Universidades públicas del noroeste de Perú, a través del análisis de las dimensiones identidad visual, cultura, comportamiento y comunicación. En segundo lugar, si esta percepción genera en ellos un atractivo de identidad corporativa que influya en su identificación institucional (variable mediadora 1) y en la actitud hacia el trabajo (variable mediadora 2) para, finalmente, determinar la relación que tienen en su comportamiento extra rol, (variable dependiente)

El instrumento utilizado para obtener la información necesaria, fue un cuestionario de 44 ítems estructurado en tres partes. La primera de ellas tiene un total de 25 ítems, distribuidos así: 15, que corresponden a las cuatro dimensiones de la variable gestión de identidad corporativa, 2, que determinan el atractivo de la identidad, 4 para la variable mediadora 1 y 4 para la variable mediadora 2. La segunda parte consta de 19 ítems para medir las dimensiones de la variable dependiente. La tercera parte del instrumento consta de preguntas de información general.

Se empleó una escala de medición de Likert de 7 elementos, en donde 1 representaba nada de acuerdo, 2 casi nada de acuerdo, 3 poco de acuerdo, 4 neutral, 5 algo de acuerdo, 6 mucho de acuerdo y 7 totalmente de acuerdo.

Con el propósito de establecer niveles de calificación respecto a la percepción que tienen los entrevistados sobre cómo se desarrolla la gestión de la identidad corporativa y el comportamiento extra rol en sus centros de trabajo, se establecieron los siguientes intervalos tomando como base la escala utilizada y el número de ítems del instrumento utilizado: (ver anexo 7)

Gestión de Identidad corporativa:

25- 75.....Deficiente

75-125.....Regular

125-175.....Buena

Comportamiento extra rol:

19-57.....Malo

57-95.....Aceptable

95-133.....Bueno

En la preparación del cuestionario, inicialmente, se procedió a analizar instrumentos utilizados por diversos investigadores en temas similares al propuesto en la presente Tesis. Una vez seleccionados los ítems, el siguiente paso fue aplicar una prueba piloto a fin de determinar la claridad de las preguntas y la validez y confiabilidad del mismo a través del estadístico Alpha de Cronbach. Los ítems que lo conforman y su correspondiente procedencia, se describen en la tabla 1.

Tabla 1

Ítems seleccionados para el instrumento de investigación

Variables	Ítems	Autor(es)
Identidad visual	1. La identidad visual de mi Universidad (logotipo, colores corporativos, instalaciones...) refleja fielmente lo que somos	Simoes et al.(2005)
	2. La identidad visual ayuda a reconocer mi Universidad	Arendt y
	3. El público (alumnos, personal, sociedad en general) comprende los símbolos de nuestra Universidad (logotipo, colores...)	Bretell (2010)
Comunicación	4. A través de sus comunicaciones (página web, e-mails...), mi Universidad transmite un mensaje claro y consistente a todo su público (alumnos, personal, sociedad en general)	Coleman et al.(2011)
	5. La estrategia de comunicación de mi Universidad busca transmitir una imagen acorde con su personalidad	
	6. En general, en mi Universidad existe una buena comunicación interna y externa	
Comportamiento	7. Las acciones que realiza mi Universidad reflejan sus valores	Coleman et al.(2011)
	8. Nuestra Universidad supervisa periódicamente el rendimiento de sus trabajadores	
	9. La Universidad proporciona a sus trabajadores la oportunidad de desarrollar nuevos conocimientos y habilidades para su desarrollo	Wheeler et al. (2006)
	10. La Universidad realiza acciones para mejorar el bienestar de su público (alumnos, personal, sociedad en general)	
Cultura	11. En esta universidad se apoya el trabajo en equipo	Adaptado de D.R. Denison (2010)
	12. En esta universidad es fácil ponerse de acuerdo en asuntos difíciles	
	13. En esta universidad se ven las fallas como oportunidad para aprender y mejorar	
	14. La misión de la organización le da claro significado y dirección a nuestro trabajo	
	15. En esta universidad compartimos la misma visión de cómo nos gustaría que sea la organización en el futuro	
Identidad Atractiva	16. Me gusta lo que esta Universidad representa	
	17. Esta Universidad tiene una identidad atractiva para mí	
Identificación con La organización	18. El éxito de mi Universidad lo considero mi éxito	Wieseke et al.(2007)
	19. Cuando alguien habla bien de mi Universidad, me siento orgulloso	
	20. Siento que formo parte de mi Universidad	Punjaisri y Wilson,2011
	21. Me identifico con esta Universidad	

Actitud hacia el trabajo	22. Considero que este trabajo es interesante y estimulante	King y Grace,2010
	23. Tengo una actitud positiva en mi trabajo	
	24. Disfruto haciendo mi trabajo	
	25. Este es mi trabajo ideal	
Comportamiento extra rol	26. En mi ambiente de trabajo se ayuda a otros compañeros si les surgen dificultades en su trabajo	(Ayuda)
	27. En mi ambiente de trabajo se ayuda a los compañeros en sus tareas	Saks,2006
	28. En mi ambiente de trabajo se dedica tiempo a los compañeros cuando tienen problemas (de trabajo y/o personales)	(Adaptado)
	29. En mi ambiente de trabajo se motiva a los compañeros para que den ideas y opiniones	(iniciativa)
	30. En mi ambiente de trabajo se anima a los compañeros a realizar su trabajo de una mejor manera y efectiva	Moorman y Blakely (1995) (Adaptado)
	31. Los compañeros realizan funciones adicionales a la labor para ayudar a mejorar la imagen de la universidad	(virtud cívica)
	32. Los compañeros Asisten a las reuniones informativas o de capacitación, así no sea obligatoria la asistencia.	Podsakoff y Mackenzie (1994)
	33. Los compañeros asisten y participan activamente a las reuniones de trabajo a las que son convocados	(Adaptado)
	34. Recomendaría esta universidad para trabajar aquí	(lealtad)
	35. En mi ambiente de trabajo se defiende a la universidad cuando otros trabajadores la critican o hablan mal de ella	Van Dyne, Graham y Dienesch (1994)
	36. Los compañeros estarían dispuesto a cambiar de organización, solo con el propósito de ganar más dinero	
	37. Los compañeros comúnmente son puntuales en su trabajo	(cumplimiento)
	38. En mi ambiente de trabajo, los compañeros avisan si no pueden ir a trabajar	Smith, Organ y Near (1983)
	39. En mi ambiente de trabajo, los compañeros toman los descansos solo durante el tiempo señalado	(Adaptado)
	40. En mi ambiente de trabajo no se pierde el tiempo en conversaciones ociosas (chismes, rumores...)	
	41. En mi ambiente de trabajo, los compañeros piensan que tienen un crecimiento personal sin importar la posición que ocupen en la organización.	(autodesarrollo)
	42. En mi ambiente de trabajo, los compañeros sienten que el tener más responsabilidades impacta positivamente en su crecimiento personal.	George y Jones (1997)
	43. En mi ambiente de trabajo, los compañeros se esfuerzan por desarrollar creativamente su trabajo así sea este rutinario	en Organ, Podsakoff y Mackenzie 2006)
	44. En mi ambiente de trabajo, los compañeros atienden con gusto la capacitación o educación adicional.	(Adaptado)

Fuente: (adaptado de Mirna Takaki, Rafael Bravo y Eva Martínez ,2013).

La recolección de los datos se llevó a cabo desde febrero hasta junio del año 2018, visitando los ambientes de cada universidad, en el siguiente orden: UNTU, UNP, UNT y UNPRG. El trabajo fue netamente de campo, ya que otra de las opciones fue obtener información vía e-mail, pero hubo escasa respuesta por parte de quienes conformaban la población bajo estudio.

La población estuvo conformada por los docentes que laboran en las universidades públicas del noroeste de Perú. Esta se estratificó, siendo así que los estratos los integraron los profesionales que ejercen la docencia en las universidades nacionales de Tumbes, Piura, Lambayeque y Trujillo. El detalle aparece en la siguiente tabla:

Tabla 2

Población de docentes de las universidades públicas del noroeste del Perú

Universidad	Número	Porcentaje
Universidad Nacional de Tumbes	172	0.07
Universidad Nacional de Piura	643	0.26
Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo	760	0.31
Universidad Nacional de Trujillo	889	0.36
Total	2464	1.00

Fuente: INEI - II Censo nacional universitario, 2010.

Según el cálculo, con un nivel de confianza de 95% y error muestral de 5%, el tamaño de la muestra resultó en 332 unidades. Se aplicó el muestreo probabilístico estratificado para determinar proporcionalmente el número de unidades muestrales en cada una de las universidades bajo estudio (ver Anexo 6). Al respecto Hernández et al. (2013) señalan que, el muestreo probabilístico estratificado consiste en dividir la población en sub conjuntos o estratos cuyos elementos posean características comunes, de esta manera, los estratos son homogéneos internamente.

Los resultados se muestran en la tabla 3.

Tabla 3

Tamaño de muestra de docentes de las Universidades públicas del noroeste de Perú

Universidad	Número	Porcentaje
Universidad Nacional de Tumbes	23	0.07
Universidad Nacional de Piura	86	0.26
Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo	103	0.31
Universidad Nacional de Trujillo	120	0.36
Total	332	1.00

Elaborado por la investigadora

En el trabajo de campo se recorrieron los diferentes ambientes de las facultades de cada Universidad bajo estudio, (aulas, bibliotecas, salas de profesores principalmente) de tal manera que la muestra fue representativa de la población.

1.3.1. Análisis de Confiabilidad del instrumento utilizado

Tabla 4

Estadísticas de fiabilidad Alfa de Cronbach del cuestionario de 44 ítems

Estadísticas de fiabilidad			
	Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
Cuestionario de 44 ítems	,962	,962	44

Fuente: valores determinados por el software SPSS-25

De los 44 ítems considerados para el cuestionario, el Alfa de Cronbach, basados en los elementos tipificados, reporta el 96,2% como nivel de confiabilidad.

Por tanto se confirma la coherencia interna que las preguntas deben tener unas con otras, además de su claridad.

Tabla 5*Análisis de Confiabilidad del Cuestionario por variables y dimensiones*

Variable	Alfa de Cronbach		
	Alfa de Cronbach	basada en elementos estandarizados	N de elementos
Variable Independiente			
Identidad visual	,780	,782	3
Comunicación	,872	,871	3
Comportamiento	,874	,876	4
Cultura	,896	,897	5
Identidad Atractiva	,902	,903	2
Variables mediadoras			
Identificación en la organización	,834	,851	4
Actitud hacia el trabajo	,877	,885	4
Total parcial	,946	,946	25
Variable Dependiente			
Comportamiento extra rol	,934	,935	19

Fuente: valores determinados por el software SPSS-25

En la tabla 5 se observa que todas las dimensiones (las 4 primeras) de la variable independiente han arrojado un Alfa de Cronbach, basado en resultados tipificados, un puntaje superior a 0,7, lo cual indica que todas las dimensiones son aceptadas. Asimismo se menciona que la dimensión que más alto puntaje ha arrojado se refiere a la dimensión Cultura (compuesta por 5 preguntas) con un 89,6% y la dimensión que menos puntaje ha obtenido se refiere a la dimensión Identidad visual (compuesta por 3 preguntas) con un 78 %. Así mismo se observa que el resto de variable evaluada sobrepasa el puntaje de 0.7.

Por tanto se confirma la coherencia interna que las preguntas deben tener unas con otras, además de la claridad en su formulación.

1.3.2. Método de Análisis de Datos:

Descriptivo: el análisis se realizó a través de la construcción de indicadores que representan en nuestra investigación una forma de cálculo o medición indirecta, mediante el cual se relacionaron dos o más variables que posibilitaron develar y construir la propuesta.

Inductivo: para realizar inferencias acerca de su tendencia y correlación de las variables estudiadas.

Dentro de las técnicas y procesamiento de recolección de datos, se utilizaron, como las fichas bibliográficas, textuales, de resumen y de comentario, para recopilar toda clase de investigación teórica- científica la cual permitió estructurar el marco teórico y así poder orientar con eficacia la investigación. Asimismo se utilizó la técnica de campo, para recolectar la información.

El procedimiento estadístico que se utilizó en la fase de contrastación de hipótesis fue esencialmente el coeficiente de correlación de Spearman, y se estableció un nivel de significación de 5%.

Para determinar si las variables estudiadas son independientes o no, se utilizó el estadístico chi cuadrado.

Para la elaboración del diagnóstico se procesó estadísticamente los cuestionarios utilizando frecuencias relativas, expresadas en términos porcentuales en las tablas, así como gráficos estadísticos para su análisis e interpretación.

CAPITULO II: ANTECEDENTES Y BASES TEÓRICAS

2.1. Antecedentes de los estudios sobre Gestión de la Identidad Corporativa y Comportamiento Extra rol

Baker, M. J. Y Balmer, J. M. T. (1997), en su artículo científico *“Visual identity: Trappings or substance?”*, señalan que, la identidad corporativa de una Universidad juega un papel crucial en las actitudes hacia la institución, y para el sector educativo en su conjunto. Las Universidades tienen que implementar estrategias para satisfacer, lo mejor que se pueda, las necesidades de los usuarios. Así, deben desarrollar ventajas competitivas basadas en una imagen que abarque un conjunto de características únicas, que deben comunicar de una manera eficaz y coherente a todos los grupos de interés.

Traverso y Román, (2005) en su investigación *Análisis de la imagen interna de la institución universitaria: Construcción de un modelo para la obtención de la imagen bajo la perspectiva del alumno*, analizan la obtención de ventajas competitivas sostenibles a través de la gestión de la imagen institucional y proponen un modelo para construir una imagen interna bajo la perspectiva del alumno. Comprueban la evolución del modelo al cambiar diversas actitudes de sus protagonistas.

Rego, Pereira, Fernández y Rivera, (2007) en el artículo científico *Comportamientos de Ciudadanía Docente, Motivación y Desempeño Académico*, encuentran cómo cuatro categorías de comportamiento ciudadano docente -comportamiento participativo, orientación práctica, escrupulosidad y cortesía- explican la motivación de los estudiantes, su desempeño académico y la puntuación global de desempeño que atribuyen a sus profesores. El estudio abarcó una muestra de 80 profesores y 1201 estudiantes y una de las conclusiones más relevantes fue que los grupos con mayor motivación y desempeño académico fueron aquellos cuyos profesores presentaban los cuatro comportamientos de ciudadanía docente (citizenship behavior of teachers) evaluados.

Terán (2009) en su tesis doctoral *Factores determinantes del comportamiento de ciudadanía organizacional: Su relación con el entorno sociocultural a través de la cultura organizacional y los atributos de personalidad. La Administración Pública en el Estado de Nuevo León*, realiza un análisis sobre los factores que influyen en la generación de conductas extra rolen empleados del sector público y encuentra que es la personalidad la que ejerce el mayor impacto sobre estas conductas y en menor medida, la cultura de la organización.

Pinar, Trapp, Girard, y Boyt, (2011), en la investigación “*Utilizing the brand ecosystem frame- work in designing branding strategies for higher education*”, tuvieron como objetivo principal presentar un marco de la marca con el fin de desarrollar estrategias de marca para colegios y universidades. Los elementos clave del marco incluyen experiencias de los alumnos, servicios académicos - como actividades que crean valor fundamental - Los autores afirman que, las universidades y colegios han comenzado a convertir la gestión de la marca en una vía para obtener una imagen diferenciada. Los resultados encontrados muestran que la gestión de los elementos visuales tiene un impacto en el atractivo de la marca corporativa.

López-Domínguez (2012) en su tesis doctoral; *Liderazgo y clima organizativo como antecedentes distales de los comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio. El papel mediador de los estados cognitivo-motivacionales*, realiza un estudio para validar un modelo propuesto por Parker, Bindl y Strauss (2010) sobre la motivación proactiva, y la investigación que reconoce la importancia del liderazgo transformacional y el clima organizativo innovador sobre este tipo de comportamiento organizacional ciudadano (COB). Los resultados que encuentra le permiten concluir que la relación entre el liderazgo y los COB orientados al cambio, están mediados por el estado cognitivo-emocional del individuo. El papel del líder, manifestada a través del soporte a la innovación, es crucial para este tipo de comportamiento.

Monfort, (2013) en su tesis doctoral *La gestión de marca en empresas con fundación corporativa*, afirma que el concepto de identidad es el primer paso para formar una marca

corporativa. Los valores, la visión y la cultura corporativa unifican a la organización y aportan coherencia a los *stakeholders* y que la identidad se centra en cómo los directivos y empleados logran construir una marca única.

Takaki, Mirna, Bravo, Rafael y Martínez, (2013), en *La gestión de La identidad corporativa en la Universidad: análisis y consecuencias desde la perspectiva del profesorado*, señalan que una institución universitaria es una organización y, como tal, posee también una identidad corporativa que se ha de gestionar para mejorar su posición en el entorno económico, social y educativo en el que se encuentra inmersa, y con quien se relaciona. Las conclusiones obtenidas son de mucho interés para la investigación académica y la gestión de las Universidades.

Carrillo, Castillo, y Sánchez, (2013), en el artículo científico *La transmisión de marca en las Universidades españolas en sus portales webs* encuentran que una de las principales causas por las que las universidades españolas tienen una marca débil se debe a la falta de interés por los denominados activos intangibles: imagen, cultura corporativa, la reputación. De ocurrir lo contrario éstos intangibles pueden ayudarían a diferenciar a las universidades y dotarlas de un valor distintivo frente a la competencia. Sus conclusiones revelan que las universidades españolas tienen marcas homogéneas y con otras características comunes a las que denominan “identidades compartidas”.

Valsania (2014), realizó una investigación doctoral titulada; *Influencia del liderazgo auténtico en las conductas extra-rol de los empleados*. En un primer momento de la investigación, encuentra que el Liderazgo Auténtico se asocia de forma positiva a las conductas extra rol de los empleados y que esta asociación es mayor cuando estas conductas extra-rol de los empleados se dirigen hacia la organización (por ejemplo, actos de lealtad o de iniciativa) que cuando lo hacen hacia individuos concretos (por ejemplo, conductas de ayuda). En un segundo y tercer estudio, al ingresar una variable intermedia como la identificación social de los empleados con la organización y grupo de trabajo, y variables mediadoras como son el *empowerment* organizacional y el clima de equipo para la innovación, encuentra que los líderes auténticos fomentan conductas que él denomina

intraemprendedoras, desarrollándoles un sentimiento de identidad con la organización que generan actitudes positivas voluntarias.

Zamora y Hernández (2014), en su artículo científico *La triangulación interdisciplinaria como propuesta metodológica para el estudio de la imagen pública de las universidades españolas*, presentan una propuesta metodológica para medir la imagen de las instituciones universitarias basada en un modelo de doble triangulación; metodológica e interdisciplinaria; que consta de dos fases, que incluyen técnicas tanto cualitativas como cuantitativas. Tal como lo expresan los autores, la ventaja de su modelo parte del propio mapa de atributos que el público objetivo asocia con la institución y que considera importantes.

A nivel nacional

Turpo,(2014) en su tesis doctoral *“Cultura organizacional, imagen institucional y calidad de los servicios educativos según la percepción de los alumnos, padres, docentes y público externo de la Universidad peruana Unión”*, encontró que existe una valoración positiva a la imagen institucional en referencia a la cultura organizacional y calidad de los servicios educativos de acuerdo con la percepción de los estudiantes, padres, docentes y público externo de la UPeU Filial Tarapoto, en el año 2013 Para contrastar las hipótesis planteadas utilizó el análisis de regresión lineal y la prueba Anova.

Salirrosas,(2015) en su tesis *“Propuesta de un programa de relaciones públicas para fortalecer la identidad corporativa de los trabajadores de cosecha en la empresa agroindustrial Camposol S.A. en el distrito de Chao- 2015”* identificó las fortalezas y debilidades de la identidad corporativa de la empresa y concluye que los colaboradores del área de cosecha necesitan la creación de programas que promuevan su bienestar, fortalezcan sus relaciones y difundan todo lo que acontece en su centro de trabajo. Recomienda puntualmente el monitoreo y evaluación constantes, para orientar el fortalecimiento de su identidad corporativa.

Vega, (2016) en su tesis *“Relación entre las conductas de ciudadanía organizacional y compromiso organizacional en la dirección regional de educación de Ayacucho: 2015.”* Concluye que las conductas de ciudadanía organizacional se relacionan significativamente con el compromiso organizacional en la Dirección Regional de Educación Ayacucho- 2015. Afirmación que realiza después del análisis estadístico de la información, la cual resultó en un rho Spearman de 0.417 y un nivel de significancia p de 0.0000

Echeverría, Ríos, (2017) en su tesis doctoral *“Gestión de la identidad corporativa y comportamiento extra rol desde la perspectiva de los docentes y trabajadores administrativos. Caso Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo”*, analizaron en primer lugar, las percepciones que tienen los docentes y trabajadores administrativos sobre la gestión de la identidad corporativa en la Universidad y sus efectos sobre las actitudes, comportamientos y conducta extra rol. Concluyeron que, 80% de los docentes y trabajadores están identificados con la Universidad, el 89% de los docentes y trabajadores tiene un desempeño extra rol positivo, producto de la identificación con la organización y actitud hacia el trabajo, situación que se constituye como una ventaja competitiva para esta institución. Recomiendan mejorar la gestión de la comunicación corporativa, así como la del comportamiento y cultura corporativa.

Todos estos documentos, tanto nacionales como internacionales, fueron de valiosa ayuda, por un lado para identificar, aclarar y unificar constructos y por otro, para permitir la posterior triangulación de la información identificando coincidencias o discrepancias.

2.2. Bases Teóricas de la Gestión de la Identidad Corporativa y Comportamiento Extra rol

2.2.1. Gestión de la identidad corporativa

¿Qué es identidad corporativa?

Los términos “imagen” e “identidad” referidos a una organización, son comúnmente utilizados de forma indistinta y confundidos entre sí. Esto, por el hecho de que ambos vocablos se empleaban como sinónimo de logotipo, estilo corporativo y otras

formas de simbolismo utilizadas por una organización. Con el paso del tiempo se llegó a la conclusión de que no solo las comunicaciones visuales eran suficientes, sino que habría de tenerse en cuenta también otros factores de la organización, como son el comportamiento, la comunicación, el logotipo y la personalidad de la institución. De esta manera se origina una evolución hacia el término identidad.

Es más, la combinación de estos cuatro aspectos subyace en el desarrollo del concepto de “identidad corporativa” y aparecen en la mayoría de definiciones que hacen referencia al término y que se concreta en la aportada por Cees Van Riel (1997) quien expresa lo siguiente: *“auto presentación de la empresa estratégicamente planificada y operativamente aplicada, basándose en una imagen deseada”*.

Con el propósito de mostrar un consenso académico y aclarar el constructo de gestión de identidad corporativa, se eligieron los modelos de gestión de identidad corporativa propuestos por Balmer (1995), Van Riel y Balmer (1997) y Alessandri (2001).

Balmer, (1995), establece que la identidad corporativa se inicia en la filosofía y la misión de la organización. Ambas serán la guía de su personalidad corporativa, que es un reflejo de su cultura y la conducirá a obtener una identidad propia, una representación de lo que es, sus valores, símbolos, cultura, etc.

Balmer,(1995) también incorpora un sistema continuo de retroalimentación (comunicación) con todos los puntos de contacto del modelo, de tal manera que la gestión sea capaz de mantener una relevancia entre su propia concepción y la forma en que es percibida por el público externo.(fig. 1)

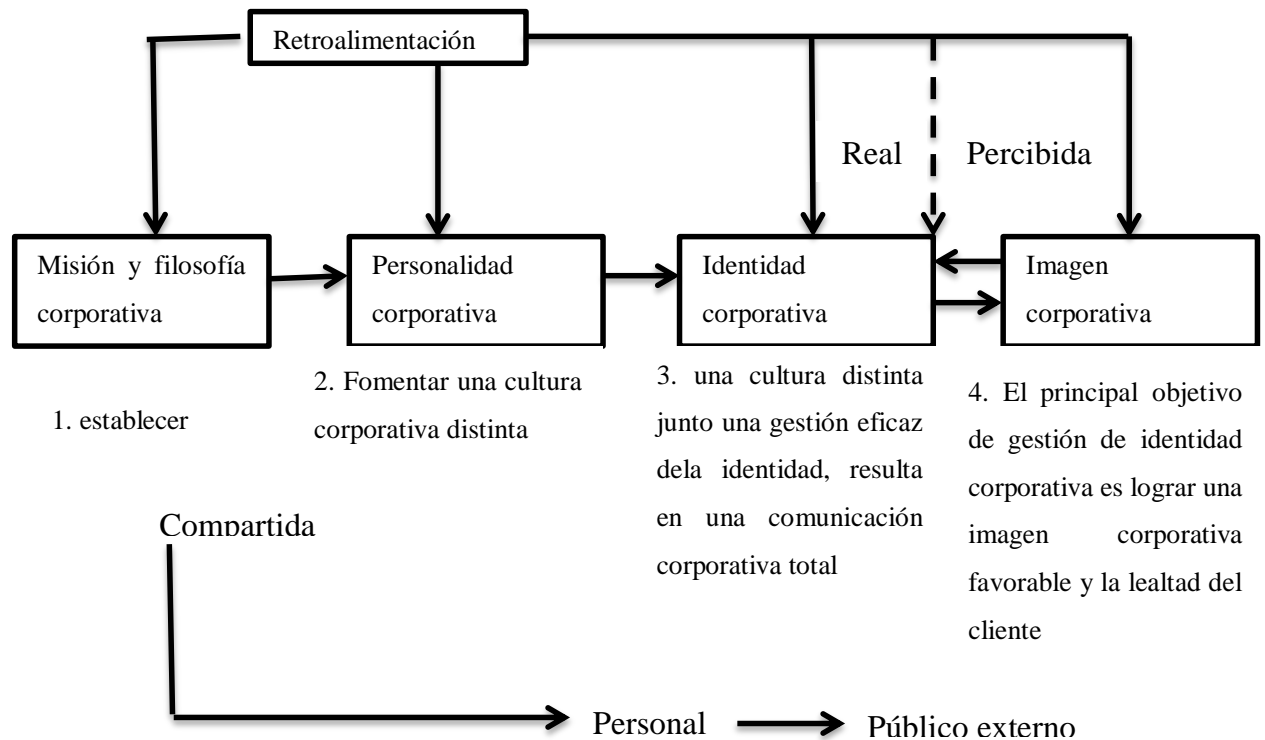


Figura .1 Modelo de Identidad Corporativa (Balmer, 1995)

En el modelo propuesto por Van Riel y Balmer (1997), la reputación corporativa refleja otros elementos: comportamiento, las comunicaciones y el simbolismo y en ésta, la concepción del medio ambiente juega un papel importante que afecta a cada elemento del proceso de gestión de la identidad corporativa. La principal contribución del modelo es la inclusión de "rendimiento de la organización" y "estrategia empresarial" como factores de medida críticos de la identidad corporativa. Los autores expresan que si la identidad corporativa conduce a la imagen corporativa y por ende a la reputación de la entidad, ésta a su vez, debe medirse con otros aspectos de la organización, como pueden ser las finanzas o la gestión de los recursos humanos. Por otro lado, la estrategia corporativa es vista como un antecedente cultural e histórico sobre el cual se fundó la empresa

En este modelo, Van Riel y Balmer (1997) no ubican de manera explícita la comunicación (marketing). Además, el modelo no incorpora la imagen corporativa. La interacción entre la identidad corporativa y el público de la empresa sólo se encuentra bajo la descripción general de "medio ambiente", el enfoque esta, en los procesos internos de rendimiento.

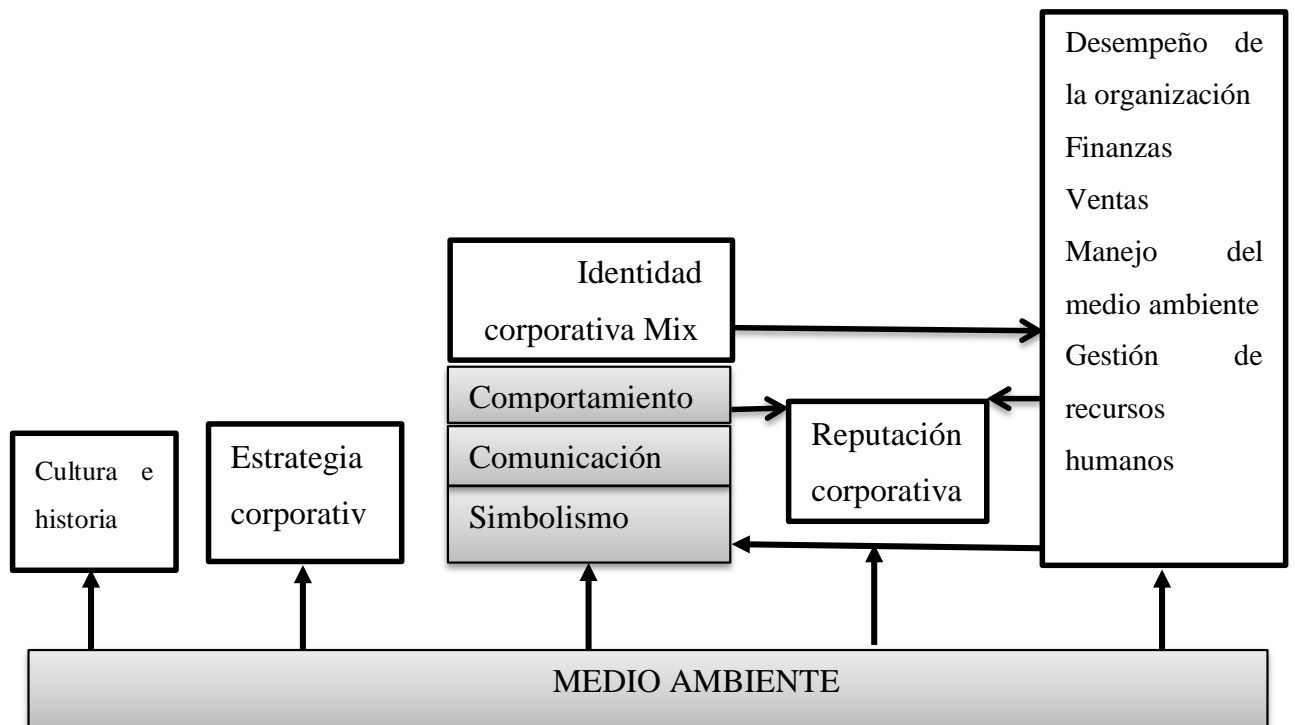


Figura .2 Formación de la Identidad Corporativa y desempeño del modelo (Van Riel, Balmer, 1997).

Alessandri (2001) propone un modelo similar a los propuestos por Marckwick y Fill (1997), el mismo que parte de la identidad corporativa a la reputación corporativa. La diferencia está en los antecedentes de la identidad que, según el autor, se encuentran en la misión de la empresa, por lo que la incorporación de la “misión corporativa” se ajusta a la conceptualización de Balmer (1995).

El Modelo de Alessandri (2001) se basa también en las teorías de la psicología, como una manera de explicar cómo el proceso de condicionamiento construye percepciones deseadas en la mente de los principales interesados. Este sin embargo, se construye a partir

de baja participación de los consumidores, el fuerte posicionamiento de la empresa y el cumplimiento de experiencia placentera (s) que los clientes obtienen mediante la alineación con la marca.

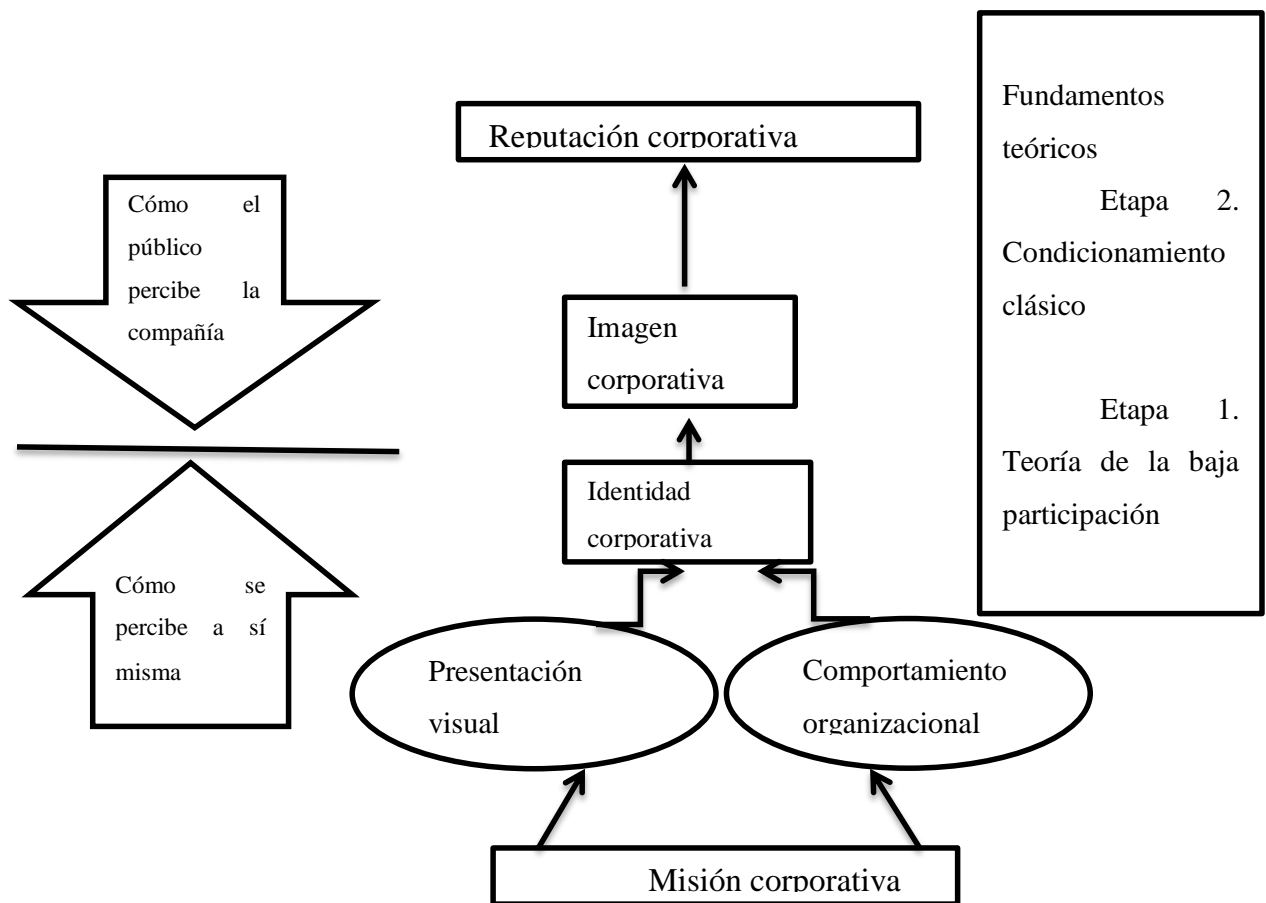


Figura .3 Modelo de Gestión de la Identidad Corporativa (Alessandri, 2001)

El modelo de Balmer (1995) clarifica la identidad del comportamiento y la identidad visual y especifica la necesidad de llegar a un punto medio entre los dos para alcanzar los objetivos. El modelo de van Riel y Balmer (1997) incluyen los factores ambientales y el modelo de Alessandri (2001) integra una consideración psicológica.

Otros modelos como el de Melewar (2001) ponen de relieve la importancia de una identidad visual. En todo caso, los modelos estudiados al final destacan la necesidad más importante para la identidad corporativa y la identidad visual corporativa; establecer una reputación que otorgue la preferencia de una sobre otra empresa.

Otros trabajos relacionados con las instituciones de educación superior, como el de Melewar y Akel (2005) proponen un modelo teórico de creación de la identidad que incluya misión, visión y los valores de la institución, para luego desarrollar aspectos como la estrategia, la estructura organizativa y de marca, los elementos visuales y las comunicaciones

Existe entonces un alto número de factores que pueden tomar parte en la gestión de la identidad corporativa, y que como se ha podido apreciar en la revisión bibliográfica presentada, muchas de ellas son comunes en los estudios efectuados. Para los efectos de esta investigación se ha considerado estudiar cuatro de las dimensiones que ésta incluye: identidad visual, comunicaciones, cultura y comportamiento, y que de manera sintética se expondrán en las siguientes páginas.

2.2.1.1. Identidad visual

La identidad visual de una organización es una fuerza de su imagen corporativa, es decir, de cómo es percibida por el público de interés e incluye manifestaciones expresivas sobre los siguientes elementos:

- a) Lo soportes impresos a través de los cuales la institución se comunica tanto con el público interno como con el externo, por ejemplo, catálogos, folleto, informe anual, etc. Y que incluyen la concepción y composición del logotipo y otras manifestaciones visuales en las que la empresa hace figurar su nombre.
- b) Los bienes y servicios que produce y ofrece. Los cuales manifiestan la identidad mediante el estilo o el diseño que está ligado a la forma de hacerse reconocer y diferenciar frente a la competencia.
- c) El embalaje que se asocia a los envoltorios de los productos

- d) El diseño de ambientes, que constituyen la identidad visual de entornos mobiliarios y se asocia generalmente a la arquitectura externa y de interiores y el estilo de *managements*

La comunicación visual trata de conciliar formas, colores, tipografía, espacios, arquitectura, con la personalidad de la empresa y se encuentra directamente relacionado con la identidad corporativa.

En el caso de las universidades públicas peruanas la identidad visual es también un elemento de la identidad corporativa y las manifestaciones expresivas a las que se refiere Gonzales, (2002), se caracterizan por lo siguiente:

- Los soportes impresos. Todo documento de comunicación interna y externa está membretado con el nombre de la institución, su dirección, teléfono, colores y en el logotipo, ya sea este el de la universidad, facultad, escuela de pos grado, con el que gráficamente se identifica. Incluso, el logotipo está presente en las unidades móviles de la Universidad.
- La comunicación virtual, páginas web, redes sociales, incluyen también logotipo, colores y slogans con el que el público las caracterizan (ej. *Yo soy de la Pedro de la UNPRG, La única de la UNT, UNP, semilla de grandeza de la UNP.*
- El servicio educativo que ofrecen y la calidad de profesionales que salen al mercado laboral, constituyen también la forma en que se hacen reconocer y diferenciar de otras instituciones similares.
- El diseño de los edificios y ambientes en cada una de estas Universidades es estandarizado y propio. El diseño arquitectónico, en los últimos años renovados, de material noble, con tonos cromáticos específicos en el pintado de los mismos, tratando siempre de mantenerlos con el paso del tiempo.

Dentro de todos los elementos que constituyen la imagen visual de las Universidades públicas peruanas, la marca gráfica que cada una de ellas utiliza llama especialmente la atención. Según Gutiérrez (2006) se trata de un logo símbolo. El logotipo es el nombre de la marca- en este caso, el nombre de la universidad- con un

tratamiento tipográfico determinado de texto. El símbolo es la parte no lingüística (diseño y color).Entonces, el logo símbolo es la combinación de ambos.

Las Universidades públicas seleccionadas para este trabajo, se identifican con los siguientes logo símbolos o marcas gráficas:



Figura 4. Logo símbolo de Universidad Nacional de Piura

En este logo símbolo, el primer círculo ondeado marca las 12 horas de la mañana y la tarde, los 12 meses del año, que dan significado al trabajo continuo de la universidad. En el segundo círculo está el nombre de la universidad. En la parte central un escudo ribeteado de rojo en el que hay las siguientes figuras representativas: Una cinta blanca plegada con la frase de extracción bíblica “*Duc in altum*”, que significa conduce hacia lo alto. Un libro abierto en cuya pág. Izquierda se consigna la ley de creación de la UNP y en la pág. derecha el año en que ésta se promulgó .En la parte de arriba, dos alas desplegadas en vuelo que dan idea del objetivo de ascenso y detrás del libro una antorcha de fuego refulgente, señal de libertad. Los colores utilizados: el celeste característico del despejado cielo piurano, el blanco, símbolo de paz: el rojo, color de la sangre que simboliza la vida y el azul que evoca el mar peruano. (Adaptado de la descripción hecha por el periodista piurano Juan Alvarado)



Figura 5. Logo símbolo de Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo

El logo símbolo de la universidad nacional Pedro Ruiz Gallo, con diseño ovalado, donde los colores predominantes son el azul y el amarillo oro, simbolizando el mar peruano y la riqueza minera, destaca por su símbolo central, un Tumi dispuesto sobre una sólida U, que denota el término Universidad.

El Tumi es un cuchillo de sacrificio utilizado en las culturas incas y pre inca de la zona costera de Perú, justamente donde hoy se encuentra geográficamente ubicada la UNPRG. La sección del mango de este Tumi muestra una figura de forma humana y ojos almendrados, figura que tradicionalmente se ha identificado con Naylamp, un dios-rey de los mitos Lambayeque, y la parte ovalada, que es el cuchillo afilado. En la mitología andina, los incas se consideraban hijos del sol y al final de cada cosecha le ofrecían a su divinidad la sangre de un lama (guanaco peruano del norte) cuyo tórax era abierto por el sacerdote utilizando un afilado tumi.



Figura 6. Logo símbolo de Universidad Nacional de Trujillo

En el caso de la UNT, la marca gráfica que la caracteriza es un escudo de inspiración heráldica, lo cual es lógico dada su fecha de creación, 1824. Así es como se diferencia del resto de las Universidades de este estudio, que son más contemporáneas.

Este escudo tiene un grifo, con cuerpo de león, cabeza y alas de águila, orejas de caballo y cresta de aletas de pez. Sostiene entre las garras un campo de azur (denominación heráldica para el color azul intenso) en forma de U, dentro del cual aparecen los colores de la bandera peruana, una corona de laurel y olivo, símbolos de gloria y paz, entrecruzada por la pluma y la espada, símbolo de las ideas y de las armas libertadoras. Al pie, aparece el año 1824, el nombre de su fundador, Simón Bolívar y una lámpara votiva con llama encendida que simboliza los ideales del hombre y su amor por la cultura, ciencia y arte. Dentro de la llama, el ojo del altísimo, símbolo del creador y de la conciencia del hombre. (Adaptado del Blog de la UNT, 2011)



Figura 7. Logo símbolo de Universidad Nacional de Tumbes

El logotipo de la UNTU, de diseño ovalado, denota con claridad en el primer óvalo, el nombre que la identifica, escrito con letras negras sobre fondo blanco, el símbolo de la paz. El óvalo central muestra la imagen de un sol poniente tras un verde y mar azul que representa la riqueza del mar peruano. Sobre el cielo despejado, una cinta plegada con los colores de la bandera peruana, en la cual también se lee la inscripción de inspiración bíblica “*Duc in altum*”, (recuérdese que inicialmente fue una filial de la UN de Piura) y en la parte superior la silueta de un águila, símbolo heráldico de poder y respeto.

Las Universidades deben gestionar todos sus elementos visuales (logotipo, colores corporativos, instalaciones, etc.) para crear una imagen coherente y atractiva para todo el público (alumnos, personal, sociedad en general) con la finalidad de lograr la identificación de los diferentes grupos de interés con la institución, Takaki et al. (2013)

2.2.1.2. Comunicación corporativa

Cuando se estudia la interacción humana y los métodos para influir en el comportamiento, la comunicación es objeto de análisis. Es un área donde las personas pueden mejorar sus relaciones interpersonales o con el mundo externo. También es el punto donde se presenta la mayoría de malos entendidos y conflictos entre personas, grupos y la organización. (Chiavenato, 2009)

La empresa en todo momento está ofreciendo una imagen de sí misma y debe tener la certeza de que esa imagen debe ser construida lo más cercana posible a la realidad de lo que es, es decir, a su identidad corporativa y lo que significa para la sociedad a la que se dirige. Partiendo de estos argumentos, se puede definir la comunicación corporativa como una estructura en la que todos los especialistas en comunicación (marketing, comunicación organizativa y gestión) forman la totalidad del mensaje organizativo, ayudando de este modo a definir la imagen corporativa y al mejoramiento de la relación empresarial, Van Riel, (1997)

Según Chiavenato, (2009), la comunicación cumple cuatro funciones básicas
Control: En las organizaciones, las personas cumplen normas y procedimientos de trabajo. En su interacción con los demás, deben respetar la jerarquía; la comunicación sirve para comprobar si esto efectivamente ocurre. Incluso, la comunicación informal controla el comportamiento cuando un grupo hostiga a otro o cuando alguien se queja porque una persona produce menos que el promedio

Motivación: La definición de los objetivos, la retroalimentación sobre el avance del trabajo y el refuerzo del comportamiento, estimulan la motivación. Para todo esto, es imprescindible la comunicación.

Expresión de emociones: Por medio de la comunicación, las personas encuentran el medio para expresar sus sentimientos de satisfacción e insatisfacción.

Información: La comunicación transmite datos, lo que facilita la toma de decisiones individuales y grupales.

Agrega además, que para que la comunicación tenga éxito, ésta debe administrar varios aspectos, como son, prestar atención a todo lo que ocurre en el escenario de trabajo; no descuidar el lenguaje y los símbolos que se utilicen, de tal manera que el

mensaje sea claro y comprensible; finalmente, crear confianza para que las personas se comprometan en sus relaciones con los demás y con la organización.

Costa, (2005) por su parte, establece dentro del concepto de comunicación tres ámbitos relacionados con el público al que sirve la organización: institucional, mercantica y organizacional. El ámbito institucional cuando se trata de formas de comunicación que tienen que ver con la política institucional de la empresa, la estrategia corporativa, la gestión de la cultura, identidad e imagen corporativa, relaciones con los accionistas, acción social, manejo de crisis. El ámbito organizacional tiene que ver con el público interno de la organización, su clima y su comportamiento. El ámbito de marketing que tiene relación con la colocación y promoción de productos y servicios.

En las organizaciones, la comunicación fluye por la estructura formal y la informal y avanza por las líneas jerárquicas en forma ascendente, descendente y horizontal.

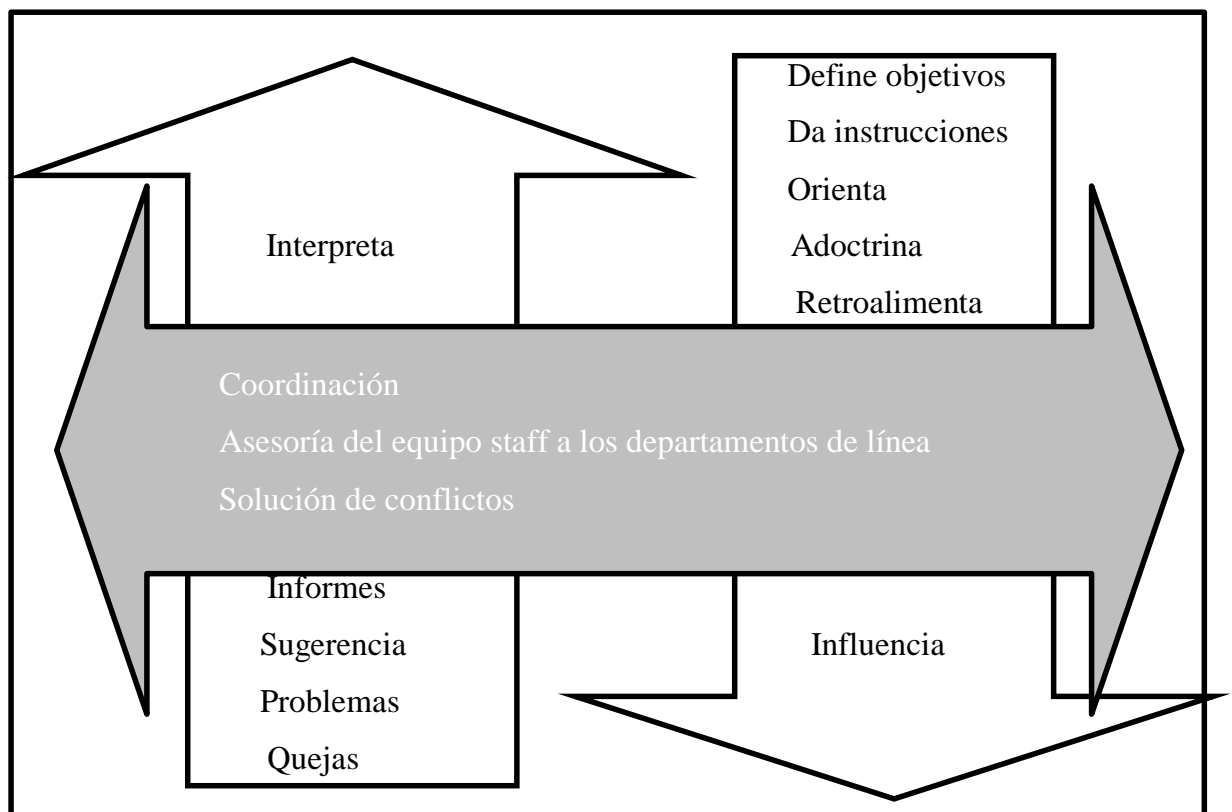


Figura.8 .Comunicación organizacional. (Chiavenato, 2009)

Dentro del tema de comunicación corporativa, no se puede dejar de mencionar el papel que en la actualidad juegan las herramientas informáticas. Las organizaciones públicas y privadas las utilizan cada vez más para cumplir con sus relaciones internas y externas de comunicación. Estas incluyen dispositivos tecnológicos-hardware y software- que editan, transmiten, intercambian y almacenan información. Fluyen a través de sistemas de información que facilitan la comunicación de persona a persona y multidireccional.

2.2.1.3. Cultura corporativa

Todas las organizaciones, al igual que todas las sociedades, poseen unas pautas generales que orientan los comportamientos personales y grupales dentro de la entidad, a las que damos el nombre de Cultura de la Organización o Cultura Corporativa (Van Riel, 1997)

Los tres componentes de la Cultura Corporativa son: las creencias, los valores y las pautas de conducta (Schein, 1985 citado por Van Riel, 1997)

Las creencias, son el conjunto de presunciones básicas compartidas por los miembros de la organización sobre los diferentes aspectos y cuestiones de la organización. Son estructuras invisibles, inconscientes y asumidas como preestablecidas.

Los valores, son el conjunto de principios compartidos por los miembros de la organización en su relación cotidiana dentro de la entidad. Tienen un mayor grado de visibilidad que las creencias, pero no tienen una observación claramente manifiesta.

Las pautas de conducta, son los modelos de comportamientos observables en un grupo amplio de miembros de la organización. Son aspectos visibles y manifiestos de la cultura corporativa, que expresan las creencias y los valores de la organización.

Para Chiavenato (2009) la cultura organizacional tiene seis características principales:

1. Regularidad de los comportamientos observados. Los trabajadores hablan un lenguaje común para interactuar entre ellos y rituales relativos a la conducta y diferencias.
2. Normas, existen normas, reglamentos, políticas de trabajo y lineamientos para hacer las labores.
3. Valores dominantes, que son los valores que defiende la organización y que espera que sus integrantes cumplan
4. Filosofía, que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes
5. Reglas o las guías establecidas que regulan el comportamiento dentro de la organización.
6. Clima organizacional, que se refiere tanto a la parte física, como emocional y mental, o sea, el espacio físico, los ambientes y equipo, el tamaño y estructura de la organización, el compañerismo o conflictos entre los trabajadores, las motivaciones y expectativas individuales así como otros aspectos relacionados con la productividad, ausentismo, rotación, estrés y satisfacción laboral.

Para Robinns (2004) la cultura organizacional puede ser fuerte o débil. El primer caso se presenta cuando los valores de la organización son firmes y aceptados por todos los integrantes de la misma. Además, hay apoyo y estímulo al trabajador por parte de la gerencia, hay flexibilidad para realizar el trabajo, se alienta y utiliza el talento creativo e innovador del trabajador. En cambio, si el personal posee poca libertad en su trabajo, la supervisión es estrecha, experimenta el poco interés que sobre él pone la gerencia, no hay incentivos ni estímulos por el nivel de productividad, no es de extrañar la presencia de la cultura organizacional débil.

2.2.1.4. Comportamiento organizacional (CO)

Chiavenato, (2009) se refiere al comportamiento organizacional como el estudio de las personas y de los grupos que actúan en las organizaciones, cuya forma de comportarse retrata lo que es la organización. Agrega además, que el conocimiento de

la interacción entre las personas y entre éstas y la organización, es muy importante para quienes tienen la tarea de dirigir las existentes o tienen la intención de crear otras.

El CO surgió de un conjunto de disciplinas del conocimiento dedicadas al estudio del comportamiento humano en las organizaciones, entre las cuales destacan la Teoría de la Motivación de Abraham Maslow; la Teoría de los dos Factores de Frederick Herzberg; las Teorías X y Y de McGregor; la Teoría del Comportamiento de Likert, y las de otros estudiosos como Frederick Taylor y Elton Mayo.

Siendo el conocimiento del CO vital para comprender cómo funcionan las organizaciones, a continuación se muestran sus principales características, (según Chiavenato (2009))

- Es una disciplina científica aplicada, que busca la satisfacción laboral de las personas a fin de lograr la competitividad y éxito de la organización.
- Se enfoca en las contingencias, tratando de aprovecharlas al máximo, ya que manejar organizaciones no tiene una forma única, depende de las circunstancias
- Utiliza métodos científicos, formula hipótesis sobre la dinámica organizacional y las comprueba empíricamente
- Sirve para administrar a las personas en la organización y tiene el objetivo básico de ayudar a las personas y a la organización a entenderse cada vez mejor.
- Ciencias como la psicología, antropología, sociología, las ciencias políticas, entre otras, enriquecen el estudio del CO.
- Al relacionarse con la teoría de las organizaciones, desarrollo organizacional y la administración de los recursos humanos, el CO puede entenderse como la comprensión, el pronóstico y la administración del comportamiento humano en las organizaciones.

Robbins (2004) y Chiavenato (2009), coinciden en proponer un modelo básico del CO que incluye tres niveles de análisis: el individual, el de grupo y el organizacional. Cada uno se construye sobre el anterior y cada nivel es una consecuencia del anterior. Primeramente los individuos con sus características propias, luego el grupo y al final se

llega al nivel del sistema organizacional donde se unirán los tres como un sistema único.

Chiavenato (2009), al referirse a estos tres niveles, afirma lo siguiente:
A nivel individual, o micro perspectiva:

1. El hombre tiene una capacidad limitada de respuesta que está condicionada por las propias actitudes y el aprendizaje, capacidad que difiere unos de otros
2. Las personas tienen necesidades diferentes y su comportamiento se orienta a satisfacerlas
3. Las experiencias del ambiente, acumuladas por el hombre, le sirven como datos para evaluar las que se adecuen a sus valores y necesidades.
4. El hombre es social. Para desarrollarse necesita la interacción con otros individuos, grupos u organizaciones.
5. Las personas piensan en el futuro y eligen su comportamiento.
6. Las personas reaccionan de forma emocional: No son neutrales ante lo que perciben o experimentan. Esta respuesta evaluativa influye en su comportamiento.
7. El hombre piensa y elige: el comportamiento humano puede analizarse según los planes que se eligen, desarrollando y ejecutando la lucha con los estímulos, los cuales se enfrentan para alcanzar los objetivos personales.

A nivel de grupo, o perspectiva intermedia, afirma que cuando más de dos personas interactúan entre sí, el comportamiento y desempeño de uno, está vinculado a lo que hagan los demás. Estos grupos pueden ser formales e informales.

Formales: Son aquellos definidos por la estructura de la empresa con unas asignaciones de trabajo diseñadas que establecen tareas. En estos grupos, los comportamientos en los que uno debería comprometerse están estipulados por y dirigidos hacia las metas organizacionales.

Informales: En contraste con los formales, los grupos informales son alianzas que no están estructuradas formalmente ni determinadas por la organización. Estos son formaciones naturales en el ambiente de trabajo que aparecen en respuesta a las necesidades de un contacto social.

A nivel de la organización, perspectiva macro, se refiere al comportamiento de la organización como un todo. El enfoque macro se basa en comunicar, liderar, plantear decisiones, manejar el estrés, coordinar actividades de trabajo, así como distintos tipos de poder y política.

Para Chiavenato, los tres niveles anteriormente descritos, constituyen las variables dependientes del CO, cuya interacción determina la forma de las variables dependientes, las cuales son:

Desempeño, el cómo las personas cumplen sus obligaciones, actividades y funciones. El desempeño individual afecta al grupo y este condiciona el de la organización

Compromiso, el que reduce el absentismo e incrementa la disponibilidad de la fuerza de trabajo.

Fidelidad, la cual es clave para reducir las salidas (renuncias, despidos) o constantes entradas de nuevo personal a la organización

Satisfacción en el trabajo, que se refiere a cómo se siente la persona dentro de la organización y que cuanto más alto sea su nivel contribuye a atraer y retener talentos así como a mantener un clima organizacional saludable.

Comportamiento ciudadano, el cual expresa un comportamiento individual que va más allá de los deberes y exigencias formales de la organización

Las variables independientes y dependientes a su vez originan variables intermedias y resultantes, las cuales Chiavenato, (2009) describe así:

Intermedias:

Productividad, cuando la organización alcanza sus objetivos al menor costo posible.

Adaptabilidad para ajustarse a diferentes situaciones y adquirir nuevos conocimientos y habilidades y *flexibilidad* para modificar el comportamiento y las actividades en función de exigencias internas o externas

Calidad, la cual puede estar presente en los procesos internos, en el patrón de vida de la organización o en sus productos y servicios.

Innovación, es la capacidad para crear algo nuevo y diferente, lo cual es una fuerza competitiva para las organizaciones

Satisfacción del cliente, es la capacidad de la organización para cumplir con las expectativas de los clientes internos y externos.

Resultantes:

Realización de los objetivos, que es la consecuencia directa del mejor desempeño, adaptabilidad y flexibilidad, la innovación y la satisfacción del cliente

Valor económico agregado, el cual se expresa como el rendimiento sobre el capital financiero-valor tangible- y el aumento del capital intelectual-valor intangible-

Renovación de la organización a través de nuevas prácticas y procesos el aumento de la motivación y participación de las personas en cambios planeados y orientados.

Crecimiento, como resultado del valor económico agregado cuando este permita que la organización aumente sus competencias y recursos

2.2.2. Identificación con la organización

La identificación con la institución donde se trabaja es sinónimo de compromiso laboral, a través del cual un trabajador se identifica con las metas, misión y deseos de ésta para adquirir una pertenencia a la organización. Compromiso en el trabajo significa identificarse con el trabajo específico de uno, en tanto que un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización propia, Robbins, (1998)

Chiavenato, (1992) expresa que el compromiso organizacional es el sentimiento y la comprensión del pasado y del presente de la organización, como también la comprensión y compartimiento de los objetivos de la organización por todos sus participantes. Aquí no hay lugar para la alienación del empleado, sino para el compromiso del mismo.

Una de las primeras investigaciones que buscaron conceptualizar el término, adopta tres perspectivas para tal efecto: Intercambio (transacción de incentivos y contribuciones entre trabajador y empresa).Psicológica (sujeta a la identificación del empleado con los valores, metas y objetivos de la institución).Atribución (el trabajador se obliga a pertenecer a la organización e involucrarse en todo lo que ello implique), Varona (1993)

A raíz de estos estudios iniciales, Meyer y Allen (1993) conjugan los aportes anteriores y sus investigaciones recientes en una estructura teórica dividida en tres componentes: afectivo, de continuidad y normativo; de esta manera la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización.

- Compromiso afectivo: (deseo) se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización, refleja el apego emocional al percibir la satisfacción de necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas, disfrutan de su permanencia en la organización. Los trabajadores con este tipo de compromiso se sienten orgullosos de pertenecer a la organización.
- Compromiso de continuación: (necesidad) señala el reconocimiento de la persona, con respecto a los costos (financieros, físicos, psicológicos) y las pocas oportunidades de encontrar otro empleo, si decidiera renunciar a la organización. Es decir, el trabajador se siente vinculado a la institución porque ha invertido tiempo, dinero y esfuerzo y dejarla implicaría perderlo todo; así como también percibe que sus oportunidades fuera de la empresa se ven reducidas, se incrementa su apego con la empresa.
- Compromiso normativo: (deber) es aquel que encuentra la creencia en la lealtad a la organización, en un sentido moral, de alguna manera como pago, quizá por recibir ciertas prestaciones; por ejemplo cuando la institución cubre la colegiatura de la capacitación; se crea un sentido de reciprocidad con la organización. En este tipo de compromiso se desarrolla un fuerte sentimiento de permanecer en la institución,

como efecto de experimentar una sensación de deuda hacia la organización por haberle dado una oportunidad o recompensa que fue valorada por el trabajador.

2.2.2.1. Factores determinantes de la identificación con la organización

Los determinantes del compromiso organizacional están clasificados en tres grupos fundamentales: el primero de ellos está relacionado a los factores individuales demográficas personales, en el segundo se incluyen las características del puesto y condiciones laborales y, por último, lo referido a las experiencias y apreciaciones de su ámbito laboral.

Factores individuales

La edad: En 1985, Lorence y Mortimer realizaron un estudio con diferentes grupos de edad relacionados con distintas fases de la carrera profesional. Encontraron que en la fase de incorporación laboral, la presión por alcanzar elevadas metas profesionales, provoca elevados niveles de implicación e identificación en los empleados más jóvenes, hasta que el individuo encuentra su “nicho ocupacional”. La hipótesis de estabilidad del envejecimiento (Sears, 1981) junto con el modelo de fases de la carrera profesional (Hall, 1971; 1976), son un referente para el estudio de las actitudes en la vida laboral de los empleados.

El género: Hace algunos años. Los primeros estudios que relacionaban el género con la identificación laboral encontraban que eran los hombres quienes manifestaban un mayor grado de identificación laboral en comparación con las mujeres, (Mannheim, 1993; Lorence, 1987). Este último encontró que la mayoría de las mujeres abandonan la actividad laboral en algún momento de su carrera profesional para formar una familia (aunque sea por un breve periodo de tiempo) lo que se traduce en un menor número de años de experiencia o en diferentes formas de desarrollo de la carrera profesional. Es más, puntualiza que esas divergencias se deben a inequidades laborales entre géneros, ya que las mujeres, en comparación

con los hombres, han ocupado puestos de trabajo de escasa autonomía y pobre clima laboral.

Estudios más recientes como el de Bancaja en colaboración con el Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (2007) apenas encuentra diferencias en los niveles de identificación laboral entre el género femenino y masculino. Chen y Chiu (2009) no hallan relación alguna entre el género y la identificación laboral en una muestra de 323 empleados tailandeses empleados en trabajos del sector de la investigación y desarrollo, la industria y la administración.

El estado civil: de igual manera que el caso del género, las investigaciones al respecto encuentran resultados contradictorios. Por ejemplo Ekmekçi (2011), Al-Otaibi (2000), no encuentran relación significativa entre estado civil e identificación laboral. Por su parte Knoop (1986) y de Singh, Gupta y Rastogi (1981) concluyen que los solteros se implican más con su trabajo en comparación con los empleados casados.

Formación profesional: Algunas investigaciones no hallan ningún tipo de vínculo entre un fenómeno y otro (Ekmekçi, 2011; Al-Otaibi, 2000. Otras encuentran que la identificación se reduce al aumentar el nivel formativo del sujeto Rabinowitz & Hall, 1977 (Carmeli, 2005). Un tercer grupo de estudios han localizado relaciones significativas y positivas entre la identificación en el trabajo y la preparación académica, afirmando que al disponer de mayor preparación académica, existen mayores oportunidades laborales –por ejemplo, de estatus, de privilegios o de participación en la toma de decisiones–, lo que se traduce en un aumento de la identificación con la actividad laboral (Zeng et al., 2009, Chuang, 2001).

Factores laborales-organizativos

Algunos aspectos del trabajo inciden mucho en la motivación del trabajador para invertir lo mejor de sí para ejecutarlo, Macey y Schneider (2008). Tomando esto en consideración, se analizan las siguientes condiciones laborales como

antecedentes de la identificación en el puesto de trabajo: a) carrera profesional, que comprende la antigüedad en la empresa y las expectativas de desarrollo profesional del individuo, b) el diseño estructural del puesto de trabajo

Antigüedad en el puesto de trabajo: Sharma y Sharma (1978) hallaron que los ingenieros con más de diez años de antigüedad mostraban mayor implicación laboral que aquellos con cinco años o menos. La investigación de Zeng et al. (2009) en un grupo de trabajadores del sector hotelero en China, concluye que, a más años de permanencia en la organización, aumenta la identificación de los empleados con su puesto de trabajo.

Expectativas de desarrollo profesional: Investigaciones como las efectuadas por Lazear y Rosen (1981) encuentran que la oportunidad de desarrollo profesional que la empresa ofrece a sus trabajadores constituyen un mecanismo de recompensa para estos, ayudando a sincronizar los objetivos organizacionales con los objetivos personales, según Shields y Ward (2001), los empleados que no disponen de expectativas de promoción muestran mayor probabilidad de cambiar de organización, lo que se traduce en menor identificación durante el periodo de transición.

En los inicios de la carrera profesional las preocupaciones de los trabajadores jóvenes, se concentran en el desafío que supone adaptarse al trabajo, y no necesariamente se traduce en mayor identificación laboral. Con paso del tiempo y el incremento de responsabilidades familiares, y el deseo de satisfacer necesidades como por ejemplo una mejor compensación, se traducirá en un aumento de la identificación con el puesto de trabajo, Lorence y Mortimer (1985)

Diseño estructural del puesto de trabajo: El lugar que el trabajador ocupa en la organización puede constituir una variable determinante de la identificación laboral. Así por ejemplo Morrow, McElroy y Blum (1988) observaron que los supervisores presentaban mayores niveles de identificación con el puesto en comparación con el

personal operativo. Ello se debe a que los directivos tienen tareas más estimulantes y desafiantes, que les proporciona mayores oportunidades para que germine la identificación. Otros estudios ponen de manifiesto que las variables relacionadas con el enriquecimiento del puesto de trabajo afectan positivamente a determinadas actitudes laborales, entre las que se encuentra la identificación laboral. Sekeran y Mowday (1981)

Autonomía en el puesto de trabajo: Esta condición ejerce un efecto positivo en la identificación laboral de los trabajadores, especialmente en los más jóvenes, Lorence y Mortimer (1985). Un informe realizado por la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (2007) muestra que la autonomía laboral correlaciona positivamente con la identificación de los empleados, argumentando que la libertad de acción en el puesto constituye un elemento fundamental de la identidad personal. Las condiciones de estabilidad laboral también influyen al respecto. En el estudio de De Cuyper Mauno, Kinnunen, De Witte, Mäkikangas y Nätti (2010) se encuentra un efecto moderador del tipo de contrato (indefinido o temporal) sobre dicha relación. La implicación es más intensa cuando el trabajador mantiene un vínculo contractual indefinido con su empresa.

Apoyo social: El apoyo social que recibe un empleado por parte de sus compañeros y superiores puede constituir un factor importante para el desarrollo de la identificación con la actividad laboral. (Christian, Garza & Slaughter, 2011). La carencia de apoyo social, tanto de compañeros como de superiores, se considera un riesgo psicosocial en el ámbito laboral (Gil-Monte & Peiró, 1999).

2.2.3. Actitud hacia el trabajo

El estudio de la actitud laboral ha interesado a más de un investigador y ha sido definida de muchas maneras. Los investigadores consultados coinciden al afirmar que es la forma negativa o positiva del empleado frente a las tareas asignadas y que son determinadas por las diferencias individuales de cada empleado que afectan el comportamiento organizacional. Robbins, E. y Judge, T. (2013), Hellriegel, D; Slocum, J & Woodman, R.(1999), Davis, K y Newstrom, J.W. (1999)

Otra definición encontrada, expresa lo siguiente: Son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la perfección de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia su comportamiento”

La mayor parte de investigaciones en el estudio del comportamiento organizacional se han dedicado a tres actitudes: satisfacción en el trabajo, identificación con el trabajo y compromiso organizacional. Broke, Rusell y Price (1988) citados por Arbaiza Fermini, L. (2010)

Satisfacción en el trabajo: El término satisfacción en el trabajo se define como una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos. Cuando la gente habla de las actitudes de los empleados, es frecuente que se refieran a su satisfacción en el empleo. En realidad, los dos conceptos son intercambiables.

Involucramiento en el trabajo: Aunque se ha estudiado mucho menos que la satisfacción en el trabajo, un concepto relacionado es el involucramiento en el trabajo. Éste mide el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su empleo y considera el nivel de su desempeño percibido como benéfico para ella. Los empleados con un nivel alto de involucramiento en el trabajo se identifican con la clase de labor que realizan y realmente les importa.

Compromiso organizacional: Esta tercera actitud se define como el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella. Por tanto, involucramiento en el trabajo significa identificarse con un trabajo específico, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea.

Efectos de las actitudes de los empleados.

Según, Davis, K y Newstrom, J.W. (1999) las actitudes son indicadores razonablemente aceptables de las conductas. Ofrecen indicios de las intenciones conductuales o inclinaciones de un empleado a actuar de cierta manera. Las actitudes laborales positivas permiten predecir conductas constructivas; las actitudes laborales negativas permiten predecir conductas indeseables. Cuando los empleados se sienten

insatisfechos con su trabajo, no se involucran en sus labores y asumen un compromiso insuficiente con la institución.

Anguita, Maggiolo y Ramirez (1979), Citado por Arbaiza Fermini, L. (2010).proponen las siguientes razones para el estudio de las actitudes:

Las actitudes son valiosas para poder predecir el comportamiento de las personas. Las actitudes no son directamente visibles, pero uno puede predecir estas actitudes en base a lo que alguien dice o hace. Según este enfoque, algunas conductas son mejores indicadores de la actitud que otras y cualquier conducta en particular, puede ser indicadora de muchas actitudes distintas.

Las actitudes desempeñan funciones específicas para cada persona y nos sirve de ayuda para formarnos una idea más estable de la realidad en que vivimos. Las actitudes son la base de algunas situaciones sociales, tales como la cooperación y el conflicto. En consecuencia, el manejo de las actitudes constituye un instrumento para el cambio, tanto individual como colectivo.

Muy ligado al tema de gestión de identidad corporativa está el liderazgo de las organizaciones. Por esta razón es que se hace referencia al respecto en este capítulo del marco teórico

2.2.4. Liderazgo

Es la capacidad de persuadir a otro para que busque entusiastamente objetivos definidos. Mantiene unido al grupo y los motiva hacia los objetivos. (Fiedler, 1978)

El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. (Chiavenato, 2009)

Se hace necesario que los directores de las organizaciones o todo aquel con personas a su cargo, sea al mismo tiempo líder, que ejerza tanto su poder jerárquico como su poder personal (López, 2013)

La figura 9, que a continuación se presenta, resume los tipos de liderazgo.

LIDERAZGO	CARACTERISTICAS	LIDERAZGO	CARACTERISTICAS
Autoritario	<ul style="list-style-type: none"> -Determina normas y actividades a corto plazo -No aclara los procedimientos -Asume actitudes de frustración, desinterés y tendencia a huir -No se desarrolla conciencia grupal y el rendimiento de los colaboradores disminuye a consecuencia de la frustración y reacciones defensivas 	Transformacional	<ul style="list-style-type: none"> - Carismático - Inspira a los colaboradores - Atiende las necesidades individuales de los colaboradores - Influencia idealizada
Democrático	<ul style="list-style-type: none"> -Las normas se discuten y determinan en el grupo -El líder orienta y apoya -los colaboradores se agrupan espontáneamente y determinan las tareas individuales -El líder juzga el trabajo individual, sin asumir demasiadas tareas. -El trato es mutuamente amistoso 	Transaccional	<ul style="list-style-type: none"> - Reconoce logros y otorga recompensas - Controla y emprende acciones correctivas necesarias - Interviene si los estándares no se cumplen
Liberal	<ul style="list-style-type: none"> - Los colaboradores toman decisiones libres - El líder reúne, guarda la información necesaria y no influye en las decisiones del grupo - Raramente comenta sobre los resultados ni intenta tomar parte en el trabajo del grupo - Aparece la rivalidad. El grupo está desorganizado - Los resultados son muy bajos 	Sirviente	<ul style="list-style-type: none"> -Fundamentado en el deseo de servicio y ayuda -Alto nivel de empatía -Persuade y compromete hacia la construcción de comunidad
Auténtico	<ul style="list-style-type: none"> - Transparencia en las relaciones con los colaboradores - Procesamiento equilibrado de la información - Estimula el autodesarrollo - Crea un clima ético positivo - Perspectiva moral internalizada. 	Ético	<ul style="list-style-type: none"> -Demuestra conducta normativamente apropiada -Honrado, honesto, preocupado por los demás -Fomenta la conducta apropiada entre los colaboradores

Figura 9. Tipos de Liderazgo (Elaborado por la investigadora a partir de la literatura consultada).

2.2.5. Comportamiento extra rol

En 1964, Katz definía dos tipos de conducta presentes en los integrantes de una organización: La primera de ellas se dirigía a cumplir los requerimientos del puesto en coordinación con el resto de colaboradores. La segunda generaba, voluntaria y espontáneamente, actitudes que iban más allá de las obligaciones de su puesto, A esta conducta, es la que Katz definió como *conducta extra rol, (CER)*

Por su parte, Van Dyne et al. (1995) las definió como aquellas conductas voluntarias, ajenas al trabajo formal, y que eran buenas para la organización. Buenas, en el sentido de proponer sugerencias, evitar conflictos, ayudar a los compañeros de trabajo, leales a la institución, con buena disposición para colaborar y otras formas de conducta siempre positivas. Más adelante clasificó a estas conductas extra-rol, en cuatro categorías básicas, que resultan del cruce de dos dimensiones: promotora/prohibitiva y afiliativa/desafiante:

Dimensión Promotora- Prohibitiva, refleja si la conducta extra rol busca promover y desarrollar algo (promotora) o busca prevenir, paralizar o eliminar alguna circunstancia (prohibitiva). Las CER promotoras se empeñan en beneficiar a la organización mediante el desarrollo de comportamientos que faciliten un mejor rendimiento. Las CER prohibitivas, se centran en evitar todo aquellos actos inapropiados que podrían causar daño a la organización.

Dimensión Afiliativa – Desafiante Esta dimensión muestra si la conducta persigue reforzar y mantener las relaciones (afiliativo), o si la conducta se centran en cambiar la situación, ofreciendo ideas e implementando sugerencias constructivas para el cambio,(desafiante), de tal manera que ni las relaciones interpersonales, ni la organización sean lastimados. (Raub y Robert, 2010)

PROMOTORA		PROHIBITIVA	
-Desarrolla comportamientos que propicien mejor rendimiento		-Denuncia, evita e interrumpe acciones ilegales e inapropiadas que dañen a la organización	
AFILIATIVA		DESAFIANTE	
-Refuerza y mantiene las relaciones entre los miembros de la organización, sin que implique riesgo alguno		-Se centran en cambiar la situación con ideas y sugerencias para el cambio	

Figura 10. Tipología de Comportamiento extra rol. (Fuente: Van Dyne, (1995))

Al cruzar estas dos dimensiones surgen cuatro categorías básicas de conductas extra rol:

Categoría Promotora-Afiliativa. Las conductas extra-rol son actos que se incorporan y no tienen intención de criticar o cambiar la situación que se vive. Se ubican en el presente, son cooperativas y no ponen en peligro las interacciones personales, Ejemplo de esta conducta es una situación real, en la cual un docente universitario asumió voluntariamente la carga lectiva de otro docente delicado de salud, o el de aquellos profesionales que, sin egoísmo alguno, comparten conocimiento con los colegas. Desde el punto de vista individual, el deseo de pertenecer y ser aceptado en un grupo, pueden predisponer la realización de estas conductas y el principal factor situacional que las facilitaría sería la presencia de un equipo fuerte e implicado en el trabajo. Las consecuencias de esta CER promotoras-afiliativas facilitarían, desde un punto de vista general, la eficiencia y productividad organizacionales (Van Dyne et al., 1995).

Categoría Prohibitiva-Afiliativa. Este tipo de conducta busca detener acciones que podrían causar algún daño a la organización o a una persona en particular. Son protectoras y preventivas. Suelen aparecer en situaciones de desigualdad de poder, donde una persona, generalmente con varios años en la organización, evita o bloquea una conducta que podría causar daño a otro compañero. Quienes asumen esta conducta tienen buen control interno, buena autoestima, necesidad de poder e independencia de campo, (Van Dyne et al., 1995). Afirman que la categoría de CER Prohibitivas-Afiliativas facilita un clima de trabajo positivo, además de un sentimiento de moralidad y de “hacer lo correcto”

Categoría Promotora-Desafiante. Estas conductas persiguen modificar el ambiente organizacional. Tienen un foco proactivo, y aportan ideas con la intención de mejorar e implementar nuevos comportamientos organizacionales. Los antecedentes individuales de las CER promotoras-desafiantes son estados afectivos de satisfacción, compromiso e implicación con la organización y percepción de empoderamiento psicológico (Farrel y Rusbult, 1992; Van Dyne et al., 1995).

Categoría Prohibitiva-Desafiante. Esta categoría de conducta critica situaciones y el comportamiento de los demás, emplean argumentos lógicos, éticos y morales para rebatir los aspectos a erradicar. (Wistleblowing; Dozier y Micela, 1985). La existencia de un entorno socioeconómico estable sería el principal factor situacional que facilitaría esta categoría de conductas extra-rol (Van Dyne et al., 1995). La categoría de CER prohibitivas-desafiantes facilitan la prevención de conductas ilegales en la organización, (Graham, 1991).

Según Van Dyne et al. (1995), las categorías CER, anteriormente descritas, tienen características que las definen y diferencian unas con otras, pero en la realidad pueden encontrarse diversas combinaciones entre ellas. Por esta razón es que plantea que las investigaciones deben centrarse en formas concretas y particulares

Promotora – afiliativa	Promotora-desafiante
-Actos focalizados en el presente, cooperativos, no controvertidos, no ponen en peligro las interacciones con los compañeros de trabajo	-Conductas que promueven el cambio con el aporte de ideas e implementación de nuevos comportamientos organizacionales. Por lo general es propio de trabajadores más empoderados.
Prohibitiva-afiliativa	Prohibitiva- desafiante
-Conductas dirigidas a evitar y prevenir situaciones que dañen a un individuo en particular o a la organización Propia en personas con alto nivel de empatía, compromiso con los compañeros de trabajo, autoeficacia, sentimientos de responsabilidad e injusticia.	-Crítica y denuncia hechos ilícitos a fin de que no vuelvan a producirse más Prohibitiva por que busca eliminarlos o paralizarlos. Desafiante porque puede poner en peligro las relaciones entre los compañeros de trabajo

Figura 11. Categorías básicas de Comportamiento extra rol. (Elaborado por la investigadora)

Lo expuesto en el párrafo anterior y los objetivos propuestos para esta tesis doctoral, condujeron a especificar en cuál de estas categorías se debe enfocar la investigación. Es así que se propuso estudiar la conducta extra rol promotora- en el tipo de comportamientos de

ciudadanía organizacional- de los docentes de las universidades públicas del noroeste de Perú.

Comportamiento extra rol promotor

La teoría consultada señala que existen tres tipos de comportamiento extra rol promotor:

- Comportamientos de ciudadanía organizacional (CCO)
- Comportamientos intra emprendedores
- Comportamientos de compartir conocimiento

Comportamientos de ciudadanía organizacional. Organ, (1988) los denominó así, refiriéndose a todo comportamiento discrecional que sobre pasa las expectativas formalmente requeridas en el desempeño laboral. Son voluntarios y debido a esta característica, los CCO son también conocidos como comportamientos pro sociales organizacionales (Borman, Penner, Allen & Motowildo, 2001) y, según el objeto al que se dirijan, pueden ser CCO interpersonales si se dirigen a individuos o grupos dentro de la organización (ej. el de ayuda y colaboración) o pueden ser CCO organizacionales, si están dirigidos a la organización en sí misma, como por ejemplo los actos de lealtad, iniciativa., defensa de la institución, (Organ & Ryan, 1995).

Comportamientos intraemprendedores. El constructo se le atribuye a Gifford Pinchot, en referencia al comportamiento emprendedor de algunos trabajadores que combinan ideas propias e innovadoras, con los recursos de la organización, sin que nadie se los haya solicitado. Buscan nuevas oportunidades de negocio, en beneficio de la entidad. Se les considera un tipo de CER promotor-desafiante, ya que podría poner en riesgo el uso de los recursos de la organización.

Comportamientos de compartir conocimiento. Se manifiestan a través de los actos voluntarios de los trabajadores de poner a disposición su conocimiento colaborando con otros para solucionar problemas, desarrollar nuevas ideas o implementar procedimientos dirigidos a la consecución de objetivos (Wang y Noe, 2010).Otros autores

señalan que el nivel educativo y la experiencia influyen en este tipo de comportamiento, así, habrá más probabilidad de que valoren el conocimiento y se animen en compartirlo.

Con respecto a las CCO, Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, realizan en el año 2000 una revisión de la literatura y analizan las similitudes y diferencias conceptuales de las diversas formas de comportamiento ciudadano identificadas hasta la fecha, haciendo un resumen de los hallazgos empíricos de los antecedentes y consecuencias de los CCO tratados, e identifican varias direcciones para futuras investigaciones. Estas formas, según los autores, pueden ser clasificadas en siete dimensiones:

1. Comportamientos de ayuda (*helping behavior*),
2. Deportividad (*sportsmanship*),
3. Lealtad organizativa (*organizational loyalty*),
4. Conformidad organizativa (*organizational compliance*),
5. Civismo (*civic virtue*),
6. Autoformación (*self development*), e
7. Iniciativa individual (*individual initiative*).

Podsakoff et al. (2000), explican estas dimensiones de la siguiente manera:

El comportamiento de ayuda (*helping behavior*), es aquella dimensión que significa ayudar a otros de forma voluntaria con los problemas del trabajo, y en el mejor de los casos, prevenir su ocurrencia.

La dimensión deportividad (*sportsmanship*), es expuesta tomando como base la definición de Organ (1990) que la define como la buena voluntad para tolerar sin quejas los inevitables inconvenientes y dificultades del trabajo, aceptar las sugerencias de los demás sin ofenderse, y ser capaces de sacrificarse por el buen funcionamiento del grupo sin imponer sus ideas.

La lealtad organizativa (*organizational loyalty*), consiste en promover la organización hacia los que no pertenecen a ella, protegiéndola y defendiéndola de las amenazas externas, y permaneciendo comprometido a ella aun y en condiciones adversas.

La conformidad organizativa (*organizational compliance*), aparece como la internalización y cumplimiento con sumo escrúpulo, aun y cuando no se esté observado por otros, de las reglas, regulaciones y procedimientos establecidos por la organización.

El civismo (*civic virtue*), representa un interés o compromiso hacia la organización como un todo. Esto es mostrado, aunque conlleve un coste personal en acciones tales como la buena voluntad para participar activamente en la dirección de la organización (ej. asistiendo a reuniones, ocupándose de debates políticos o expresando la opinión acerca de la estrategia que ha de seguir la organización); la observación del entorno para hallar oportunidades

La autoformación (*self-development*) parte del trabajo realizado por Katz (1964), de la identificación de la dimensión de autodesarrollo (*developing one-self*) como comportamiento ciudadano. Esta dimensión conlleva actos voluntarios por parte de los individuos para obtener nuevos conocimientos, destrezas y habilidades.

La iniciativa individual (*individual initiative*) es considerada como un comportamiento extra-rol si se da de forma voluntaria en el ámbito de los comportamientos ligados al puesto de trabajo. Así, incluye actos voluntarios de creatividad e innovación dirigidos a mejorar una tarea o el desempeño de la organización, persistiendo con entusiasmo y esfuerzo para llevar a cabo un trabajo, asumiendo más responsabilidades de las que se tiene, y alentando a otros individuos de la organización a hacer lo mismo sin esperar compensación económica.

Es importante aclarar que en esta investigación y a efectos de una mejor comprensión del término, se le denominó simplemente CER y se le analizó a través de 6 de sus dimensiones: ayuda, iniciativa, lealtad, virtud cívica, cumplimiento y autodesarrollo

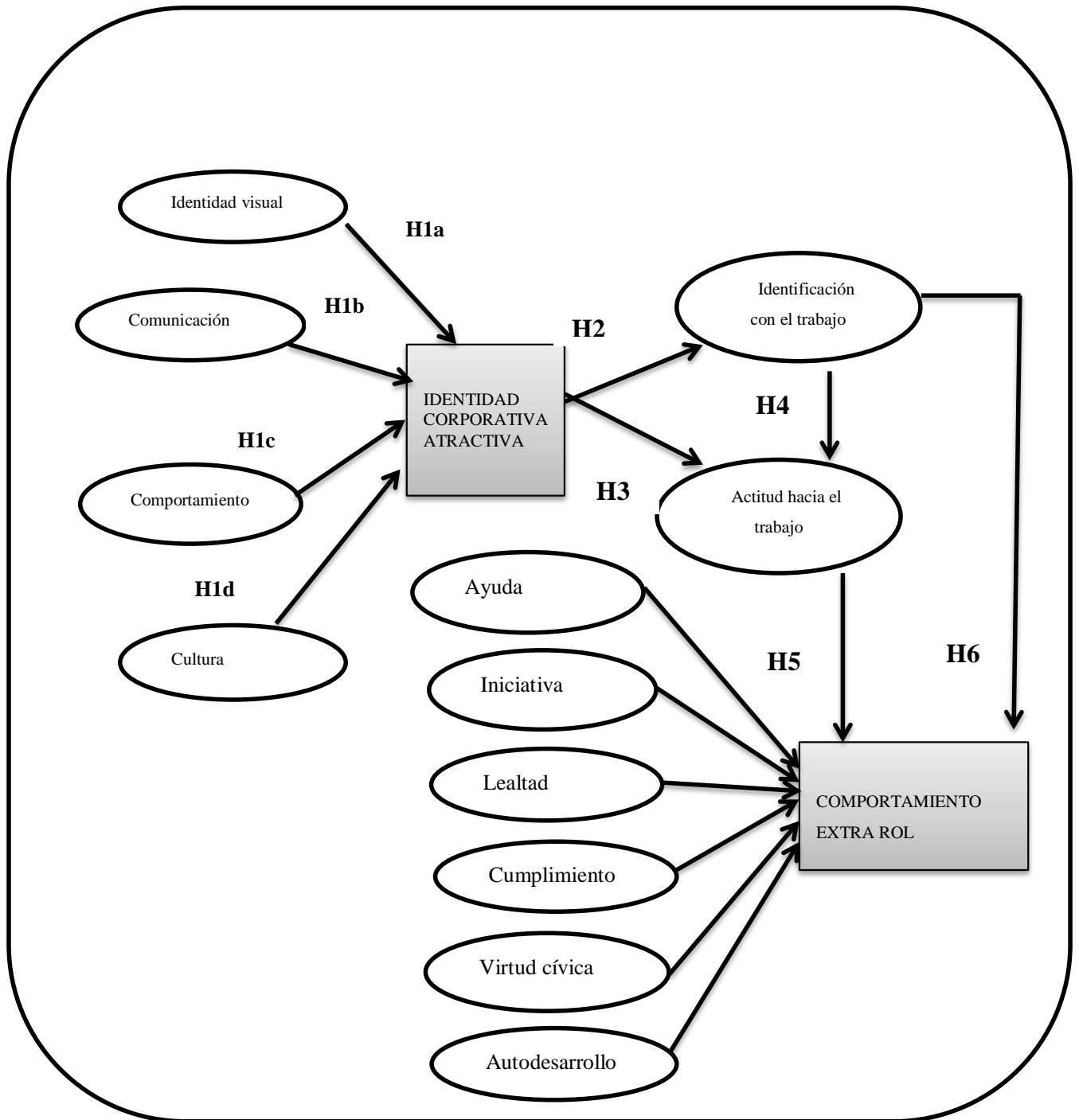


Figura 12. Modelo Conceptual de la Investigación, (adaptado de Mirna Takaki, Rafael Bravo y Eva Martínez ,2013)

CAPITULO III: RESULTADOS Y DISCUSION

3.1. Análisis e interpretación de los resultados del estudio de Gestión de Identidad Corporativa y Comportamiento Extra rol en la Universidades Publicas del Noroeste de Perú

En este capítulo se presentan los datos recolectados y clasificados, partiendo del cuestionario aplicado a los docentes de las universidades públicas del noroeste del Perú,.

Esta presentación de resultados se hace a través de tablas y gráficos estadísticos. Primero se caracterizó a los participantes del estudio, en función a los datos de información general recolectados; luego se contrastó cada una de las hipótesis planteadas, a continuación se buscó el índice de correlación entre las variables dependiente e independiente y finalmente se analizó y describió el comportamiento de cada una de las variables estudiadas.

3.1.1. Datos sociodemográficos de los profesores de las universidades públicas del noroeste de Perú

El personal docente de las universidades del noroeste del Perú que participaron del estudio, tiene las siguientes características: género femenino el 18,6% de Universidad Nacional de Piura, (UNP) 21.7% de Universidad Nacional de Trujillo,(UNT) 30.4% de Universidad Nacional de Tumbes, (UNTU) y 19.4% de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, (UNPRG), género masculino 81.4% de UNP, 78.3% de la UNT, 69.6% de UNTU y 80.6% de la UNPRG. Asociado a dedicación exclusiva, (DE) y principal a DE fueron los de mayor participación de la UNP, al igual que en UNT, 21.7 y 25% respectivamente, de la UNTU y UNPRG. El 26.1% Auxiliar a tiempo completo,(TC) y 21.7% asociado a DE. Con respecto a la edad promedio de los docentes involucrados en el estudio de la UNP, UNT, UNTU y de la UNPRG fueron de 48.26 años; 44,73 años; 44,57 años y 48.40 años respectivamente. Siendo el tiempo de servicio promedio para los docentes de UNP, UNT, UNTU y UNPRG de 15.8 años; 14.7 años; 12.78 años y 15.56 años respectivamente.

Tabla 6*Datos sociodemográficos de los docentes de las universidades públicas del noroeste de Perú*

Variable	Indicador	Piura		Trujillo		Tumbes		Lambayeque	
		UNP		UNT		UNTU		UNPRG	
		N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Género	Femenino	16	18.6	26	21.7	7	30.4	20	19.4
	Masculino	70	81.4	94	78.3	16	69.6	83	80.6
Categoría	Auxiliar DE	2	2.3	2	1.7	1	4.3	2	1.9
	Auxiliar TP	6	7.0	9	7.5	0	0	7	6.8
	Auxiliar TC	10	11.6	13	10.8	6	26.1	12	11.7
	Asociado DE	12	14.0	26	21.7	5	21.7	15	14.6
	Asociado TP	8	9.3	9	7.5	2	8.7	8	7.8
	Asociado TC	19	22.1	22	18.3	4	17.4	25	24.3
	Principal DE	20	23.3	30	25.0	4	17.4	24	23.3
	Principal TP	3	3.5	3	2.5	1	4.3	3	2.9
	Principal TC	6	7	6	5.0	0	0	7	6.8
Edad	[30 - 40)	17	19.8	20	16.7	10	43.5	20	19.4
	[40 - 50)	35	40.7	45	37.5	5	21.7	42	40.8
	[50 - 60)	23	26.7	35	29.2	7	30.4	27	26.2
	[60 - 70)	11	12.8	20	16.7	1	4.3	14	13.6
Tiempo de servicios	[2 - 5)	13	15.1	2	1.7	4	17.4	15	14.6
	[5 - 10)	10	11.6	19	15.8	6	26.1	12	11.7
	[10 - 20)	34	39.5	86	71.7	9	39.1	44	42.7
	Más de 20	29	33.7	13	10.8	4	17.4	32	31.1

Fuente: Cuestionario a los docente. (Febrero-junio.2018)

3.1.2. Contrastación de hipótesis.

El análisis de gestión de la identidad corporativa en las universidades públicas del noroeste peruano se desarrolló a través del estudio de la gestión en las dimensiones seleccionadas para este propósito: identidad visual, comunicación, comportamiento y cultura. Según la base teórica, la gestión de la misma debe hacerse de manera que integre a todas estas, para proyectar una identidad corporativa atractiva. (Melewar, T. y E. Jenkins ,2002; mencionados por Takaki et al.2013). Es así que se propusieron las siguientes hipótesis:

H1a. La gestión de la identidad visual influye positivamente en la identidad corporativa atractiva que tienen los docentes de las universidades públicas del noroeste de Perú.

H1b. La gestión de la comunicación influye positivamente en la identidad corporativa atractiva que tienen los docentes de las universidades públicas del noroeste de Perú.

H1c. La gestión del comportamiento organizacional influye positivamente en la identidad corporativa atractiva que tienen los docentes de las universidades públicas del noroeste de Perú

H1d. La gestión de la cultura organizacional influye positivamente en la identidad corporativa atractiva que tienen los docentes de las universidades públicas del noroeste de Perú

Según las investigaciones realizadas por Dutton, Dukerich y Harquail, 1994; Marín y Ruiz de Maya, 2012, (citados por Takaki et al.2013), si a los trabajadores le es atractivo la gestión de la identidad corporativa, entonces se sentirán identificados con la institución de la que forman parte. A su vez, Van Riel y Balmer, 1997, afirman que una identidad atractiva a los ojos de los colaboradores influye mucho en una actitud positiva hacia el trabajo que desarrollan. En base a esto, es que se propusieron las dos siguientes hipótesis:

H2. La identidad corporativa atractiva de la universidad pública donde laboran, influye positivamente en la identificación con la organización de los docentes que trabajan en ella

H3. La identidad corporativa atractiva de la universidad pública donde laboran, influye positivamente en la actitud de los docentes hacia el trabajo

Según Robbins, (1998) identificarse con la institución en la cual se trabaja es comprometerse con las metas, misión y deseos de esta y se adquiere pertenencia a la organización y un mayor compromiso laboral, lo que motiva al colaborador a ejercer de la mejor manera posible. Porter y Lawler (1965) definen el compromiso laboral como el deseo de los trabajadores a realizar grandes esfuerzos por el bien de la institución, el anhelo de permanecer en la misma y aceptar sus principales objetivos y valores. En concordancia con estas afirmaciones, se formuló la siguiente hipótesis:

H4. La identificación de los docentes con la universidad pública donde trabajan influye positivamente en su actitud hacia el trabajo.

La identificación y la actitud hacia el trabajo, pueden influir en un comportamiento más allá de las labores formalmente necesarias, comportamiento que, en función de la literatura revisada, se denomina extra rol. La identificación de los docentes con su universidad y la actitud positiva que muestren al realizar su trabajo, serán indicadores favorables de comportamiento hacia alumnos, compañeros de trabajo y la universidad donde laboran. Podsakoff y Organ, (1990) encuentran que el trabajador que se sienta bien en su entorno laboral, devolverá el buen trato con tareas que sobrepasen sus obligaciones formales. Los docentes universitarios no son ajenos a este tipo de razonamiento y es por esto que se propusieron las siguientes hipótesis:

H5. La actitud hacia el trabajo de los docentes que laboran en las universidades públicas del noroeste de Perú, influye positivamente en su comportamiento extra rol.

H6. La identificación de los docentes con la universidad pública donde trabajan, influye positivamente en su comportamiento extra rol.

Las hipótesis se han contrastado de manera general y luego en forma individual para de las universidades bajo estudio, utilizando para este propósito el coeficiente de correlación de Spearman, (Rho) y un nivel de significación = 0.05.

Los resultados aparecen en la tabla 7

Tabla 7*Contrastación de Hipótesis*

HIPÓTESIS	Universidades publicas noroeste		Universidad Nacional de		Universidad Nacional de Piura		Universidad Nacional Pedro		Universidad Nacional de	
	Perú		Tumbes				Ruiz gallo		Trujillo	
	Rho	Sig. (bilateral)	Rho	Sig. (bilateral)	Rho	Sig. (bilateral)	Rho	Sig. (bilateral)	Rho	Sig. (bilateral)
H1a: Id. Visual :Atractivo	,487**	,000	,482**	,020	,473**	,000	,498**	,000	,496**	,000
H1b: Comunicación: Atractivo	,494**	,000	,479**	,021	,524**	,000	,537**	,000	,436**	,000
H1c:Comportamiento:Atractivo	,554**	,000	,560**	,005	,538**	,000	,547**	,000	,572**	,000
H1d: Cultura :Atractivo	,612**	,000	,613**	,002	,620**	,000	,556**	,000	,660**	,000
H2: Atractivo: Identificación	,659**	,000	,446**	,033	,618**	,000	,689**	,000	,435**	,013
H3: Atractivo: Actitud	,476**	,000	,514**	,012	,395**	,000	,542**	,000	,453**	,000
H4: Identificación: Actitud	,596**	,000	,509**	,013	,609**	,000	,753**	,000	,512**	,000
H5:: Identificación: Extra rol	,534**	,000	,614**	,002	,525**	,000	,434**	,000	,564**	,000
H6: Actitud: Extra rol	,565**	,000	,653**	,001	,534**	,000	,499**	,000	,575**	,000
TOTAL DE LA MUESTRA	332		23		86		103		120	

** . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Resultados obtenidos por el software estadístico SPSS- versión 25

Los resultados estadísticos de la tabla anterior, permiten determinar que existe influencia moderada positiva entre las variables utilizadas, tanto a nivel de las universidades estudiadas en general, como a nivel individual. Se reafirma por la significancia en el nivel 0.05, (sig. Bilateral =0.000 < 0.05), aceptándose así las hipótesis planteadas. Por tanto significa:

A mayor identidad visual, la identidad corporativa atractiva de los docentes aumenta, y a menor identidad visual, la identidad corporativa atractiva de los docentes disminuye. (H1a)

A mejor comunicación corporativa, la identidad corporativa atractiva de los docentes aumenta, y a menor comunicación corporativa de los docentes, la identidad corporativa atractiva de los docentes disminuye. (H1b)

A mejor comportamiento corporativo, la identidad corporativa atractiva de los docentes aumenta, y a menor comportamiento corporativo, la identidad corporativa atractiva de los docentes disminuye (H1c)

A mejor cultura organizacional, la identidad corporativa de los docentes aumenta, y a menor cultura organizacional, la identidad corporativa de los docentes disminuye. (H1d)

A mayor identidad corporativa atractiva de los docentes, la identificación con la organización aumenta, y a menor identidad corporativa atractiva de los docentes, la identificación con la organización disminuye. (H2)

A mayor identidad corporativa atractiva de los docentes, la actitud hacia el trabajo aumenta, y a menor identidad corporativa atractiva de los docentes, la actitud hacia el trabajo disminuye. (H3)

A mayor identificación con la organización, la actitud hacia el trabajo de los docentes aumenta, y a menor identificación con la organización, la actitud hacia el trabajo disminuye. (H4)

A mejor actitud hacia el trabajo, el comportamiento extra rol de los docentes aumenta, y a menor actitud hacia el trabajo, el comportamiento extra rol de los docentes disminuye. (H5)

A mayor identificación con la organización, el comportamiento extra rol de los docentes aumenta, y a menor identificación con la organización, el comportamiento extra rol de los docentes disminuye. (H6)

3.1.3. Correlación entre Gestión de la identidad corporativa y comportamiento extra rol en las universidades públicas del noroeste de Perú

La presente tesis busca determinar si la gestión de la identidad corporativa (GIC) tiene influencia en el comportamiento extra rol (CER) de los docentes de las universidades públicas del noroeste de Perú; por tanto, se calcularon los índices correspondientes de correlación entre estas dos variables, los cuales se presentan a continuación a modo general y por universidad estudiada:

Tabla 8

Correlación de Spearman entre Gestión de la identidad corporativa y el comportamiento extra rol de los docentes de las universidades públicas del noroeste de Perú

			GIC_Total	CER Total
Rho de Spearman	GIC_Total	Coefficiente de correlación	1,000	,834**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	332	332
	CER_Total	Coefficiente de correlación	,834**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	332	332

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Resultados obtenidos por el software estadístico SPSS- versión 25

Como se observa en la tabla anterior, existe influencia positiva alta de la Gestión de la Identidad Corporativa en el comportamiento extra rol que tienen los docentes de las universidades públicas del noroeste de Perú, se reafirma por la s: sig. Bilateral=0.000 < 0.01, Rho = 0,834**.

Tabla 9

Correlación de Spearman entre Gestión de la identidad corporativa y el comportamiento extra rol de los docentes por universidad pública en el noroeste de Perú

Universidad Nacional de Tumbes				GIC	CER
Rho	de Gestión	Identidad	Coeficiente de correlación	1,000	,810**
Spearman	Corporativa		Sig. (bilateral)	.	,000
			N	23	23
	Comportamiento		Coeficiente de correlación	,810**	1,000
	Extra Rol		Sig. (bilateral)	,000	.
			N	23	23
Universidad Nacional de Piura				GIC	CER
Rho	de Gestión	Identidad	Coeficiente de correlación	1,000	,648**
Spearman	Corporativa		Sig. (bilateral)	.	,000
			N	86	86
	Comportamiento		Coeficiente de correlación	,648**	1,000
	Extra Rol		Sig. (bilateral)	,000	.
			N	86	86
Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo				GIC	CER
Rho	de Gestión	Identidad	Coeficiente de correlación	1,000	,745**
Spearman	Corporativa		Sig. (bilateral)	.	,000
			N	103	103
	Comportamiento		Coeficiente de correlación	,745**	1,000
	Extra Rol		Sig. (bilateral)	,000	.
			N	103	103
Universidad Nacional de Trujillo				GIC	CER
Rho	de Gestión	Identidad	Coeficiente de correlación	1,000	,682**
Spearman	Corporativa		Sig. (bilateral)	.	,000
			N	120	120
	Comportamiento		Coeficiente de correlación	,682**	1,000
	Extra Rol		Sig. (bilateral)	,000	.
			N	120	120

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Resultados obtenidos por el software estadístico SPSS- versión 25

Los resultados de la tabla anterior permiten afirmar que existe influencia de moderada a alta y positiva en la gestión de la identidad corporativa y el comportamiento extra rol en cada una de las universidades públicas estudiadas en el noroeste de Perú. Se reafirma por sig. Bilateral=0.000 < 0.01, Rho = 0,810** (UN Tumbes), sig. Bilateral=0.000 < 0.01, Rho = 0,648** (UN Piura), sig. Bilateral=0.000 < 0.01, Rho = 0,745** (UN PRG), sig. Bilateral=0.000 < 0.01, Rho = 0,682** (UN Trujillo)

3.1.4. Descripción del comportamiento de las variables involucradas en el estudio de la gestión de la identidad corporativa y comportamiento extra rol en las universidades públicas del noroeste de Perú

A continuación se presentan tablas, con información porcentual, y gráficos estadísticos de la información recolectada y clasificada, a través de los cuales se describirán los resultados más resaltantes del comportamiento de las variables involucradas en el análisis de la gestión de la identidad corporativa y comportamiento extra rol. Primero se presentan las tablas y gráficos con los resultados correspondientes a las universidades en general y luego para cada universidad bajo estudio.

Las figuras que se presentan en este epígrafe, son una adaptación de los gráficos de control estadístico. (Ver anexo 8) Muestran la percepción que tienen los profesores universitarios del noroeste peruano sobre la gestión de identidad corporativa y el comportamiento extra rol que se dan en su lugar de trabajo. La línea central de estos gráficos representa la tendencia del comportamiento de las variables utilizadas para la investigación, (comportamiento promedio). La línea de la derecha, representa $+1\alpha$, y la línea de la izquierda -1α . Estas dos últimas líneas marcan los límites superior e inferior del gráfico, respectivamente, y se utilizan para determinar la variación, por encima y por debajo del promedio, (comportamiento atípico) de las mencionadas variables.

Es a través del análisis de esta variación que se han podido identificar los puntos débiles y fuertes de la gestión corporativa y comportamiento extra rol, tal como son percibidos por los entrevistados en esta investigación.

Tabla 10

Gestión de la Identidad Corporativa según la percepción de los docentes de las universidades públicas del noroeste de Perú

	1	2	3	4	5	6	7
Percepción sobre gestión de la identidad corporativa	%	%	%	%	%	%	%
1:nada 2:casi nada 3:poco 4:neutral 5:algo 6:mucho 7:totalmente							
1. En la Universidad; logos, colores, instalaciones reflejan lo que somos.	3	4	13	8	25	27	20
2. La identidad visual ayuda a reconocer la Universidad.	0	2	10	6	21	40	21
3. El público comprende los símbolos de nuestra Universidad.	2	5	16	13	27	27	10
4. La Universidad transmite un mensaje claro y consistente a su público.	4	6	14	10	23	29	14
5. Mi Universidad transmite una imagen acorde con su personalidad.	3	5	12	16	20	27	17
6. En mi Universidad existe una buena comunicación interna y externa.	5	11	18	11	16	19	20
7. Las acciones que realiza mi Universidad reflejan sus valores.	8	10	20	20	21	16	5
8. La Universidad supervisa el rendimiento de sus trabajadores.	8	12	17	10	24	20	9
9. La Universidad brinda nuevos conocimientos y habilidades.	4	11	12	16	17	29	11
10. La Universidad realiza acciones de bienestar para sus estamentos.	4	13	14	12	26	25	6
11. En esta universidad se apoya el trabajo en equipo.	4	10	16	14	27	23	6
12. En esta universidad es fácil ponerse de acuerdo en asuntos difíciles.	9	15	22	21	18	12	3
13. En esta universidad, de los errores se aprende y mejorara.	3	14	14	14	22	23	10
14. La misión de esta universidad da significado y dirección al trabajo.	3	9	12	18	26	26	6
15. En la universidad compartimos la visión de nuestro futuro.	6	7	15	10	18	24	20
16. Me gusta lo que esta Universidad representa.	3	4	12	15	22	35	9
17. Esta Universidad tiene una identidad atractiva para mí.	2	2	12	10	24	37	13
18. El éxito de mi Universidad lo considero mi éxito.	2	5	9	18	24	27	15
19. Cuando alguien habla bien de mi Universidad, me siento orgulloso.	0	0	4	3	23	42	28
20. Siento que formo parte de mi Universidad.	0	1	4	6	20	45	24
21. Me identifico con esta Universidad.	0	1	3	5	16	50	25
22. Considero que este trabajo es interesante y estimulante.	0	1	4	8	19	41	27
23. Tengo una actitud positiva en mi trabajo.	0	0	2	5	14	43	36
24. Disfruto haciendo mi trabajo.	0	0	1	4	15	39	41
25. Este es mi trabajo ideal.	0	1	4	11	18	32	34

Fuente: Cuestionario a los docente. (Febrero-junio.2018)

Tabla 11

Comportamiento extra rol según la percepción de los docentes de las universidades públicas del noroeste de Perú

Comportamiento extra rol 1:nada 2:casi nada 3:poco 4:neutral 5:algo 6:mucho 7:totalmente	1	2	3	4	5	6	7
	%	%	%	%	%	%	%
26..En mi ambiente laboral se ayuda a los docentes que tienen dificultades	2	2	10	16	31	30	9
27. En mi ambiente de trabajo se ayuda a los docentes en sus tareas	1	3	12	17	27	31	9
28. En esta universidad se apoya a los docentes con problemas laborales o personales	1	5	14	16	31	25	8
29. En mi ambiente de trabajo hay motivación para dar ideas y opiniones.	1	5	13	14	26	36	5
30. En esta universidad se anima a los docentes a realizar un trabajo efectivo	1	5	13	16	25	33	7
31. En esta universidad se realizan funciones adicionales para mejorar la imagen.	3	7	13	17	30	25	5
32. Los docentes de esta universidad se informan o capacitan, así no sea obligatorio.	2	7	20	14	30	23	4
33. Los docentes de esta universidad asisten y participan de las reuniones programadas	1	5	17	17	21	31	8
34. Recomendaría esta universidad para trabajar aquí.	2	2	5	18	27	33	13
35. En mi ambiente de trabajo se defiende a la universidad cuando otros la critican.	1	3	13	16	22	30	15
36. Los docentes de esta universidad cambiarían de institución, solo por más dinero.	3	6	15	25	20	25	6
37. Los docentes de esta universidad comúnmente son puntuales en su trabajo	3	7	17	13	28	27	5
38.En mi ambiente de trabajo, los docentes avisan si no pueden ir a trabajar	2	7	14	15	37	20	5
39. En esta universidad, se toman los descansos sólo durante el tiempo señalado.	3	6	10	17	25	31	8
40. En mi ambiente de trabajo no se pierde el tiempo en conversaciones ociosas.	3	6	10	19	20	25	17
41. Los docentes de esta universidad piensan que crecen personalmente	1	4	12	20	23	31	9
42. Los docentes de esta U sienten que la responsabilidad impacta en su crecimiento.	1	3	7	20	21	35	13
43. En esta universidad los docentes se esfuerzan por desarrollar su trabajo.	2	4	10	15	25	33	11
44. En mi ambiente de trabajo, los docentes atienden con gusto la capacitación.	2	7	9	13	24	34	11

Fuente: Cuestionario a los docente. (Febrero-junio.2018)

1. En la Universidad; logo, colores, instalaciones reflejan lo que somos.
2. La identidad visual ayuda a reconocer la Universidad.
3. El público comprende los símbolos de nuestra Universidad.
4. La Universidad transmite un mensaje claro y consistente a su público.
5. Mi Universidad transmite una imagen acorde con su personalidad.
6. En mi Universidad existe una buena comunicación interna y externa
7. Las acciones que realiza mi Universidad reflejan sus valores.
8. La Universidad supervisa el rendimiento de sus trabajadores.
9. La Universidad brinda nuevos conocimientos y habilidades.
10. La Universidad realiza acciones de bienestar para sus estamentos.
11. En esta universidad se apoya el trabajo en equipo.
12. En esta universidad es fácil ponerse de acuerdo en asuntos difíciles.
13. En la universidad de los errores se aprende y mejorara.
14. La misión de la universidad da significado y dirección al trabajo.
15. En la universidad compartimos la visión de nuestro futuro.
16. Me gusta lo que esta Universidad representa.
17. Esta Universidad tiene una identidad atractiva para mí.
18. El éxito de mi Universidad lo considero mi éxito.
19. Cuando alguien habla bien de mi Universidad, me siento orgulloso.
20. Siento que formo parte de mi Universidad.
21. Me identifica con esta Universidad.
22. Considero que este trabajo es interesante y estimulante.
23. Tengo una actitud positiva en mi trabajo.
24. Disfruto haciendo mi trabajo.
25. Este es mi trabajo ideal.

Figura 13. Gestión de la Identidad Corporativa según la percepción de los docentes de las universidades públicas del noroeste de Perú

26. En mi ambiente laboral se ayuda a los docentes que tienen dificultades
27. En mi ambiente de trabajo se ayuda a los docentes en sus tareas
28. En esta universidad se apoya a los docentes con problemas laborales o personales
29. En mi ambiente de trabajo hay motivación para dar ideas y opiniones.
30. En esta universidad se anima a los docentes a realizar un trabajo efectivo
31. En esta universidad se realizan funciones adicionales para mejorar la imagen.
32. Los docentes de esta universidad se informan o capacitan, así no sea obligatorio.
33. Los docentes de esta U asisten y participan de las reuniones programadas
34. Recomendaría esta universidad para trabajar aquí.
35. En mi ambiente de trabajo se defiende a la universidad cuando otros la critican.
36. Los docentes de esta universidad cambiarían de institución, solo por más dinero.
37. Los docentes de esta universidad comúnmente son puntuales en su trabajo
38. En mi ambiente de trabajo, los docentes avisan si no pueden ir a trabajar
39. En esta universidad, se toman los descansos sólo durante el tiempo señalado.
40. En mi ambiente de trabajo no se pierde el tiempo en conversaciones ociosas.
41. Los docentes de esta universidad piensan que crecen personalmente
42. Los docentes de esta U sienten que la responsabilidad impacta en su crecimiento.
43. En esta universidad los docentes se esfuerzan por desarrollar su trabajo.
44. En mi ambiente de trabajo, los docentes atienden con gusto la capacitación.

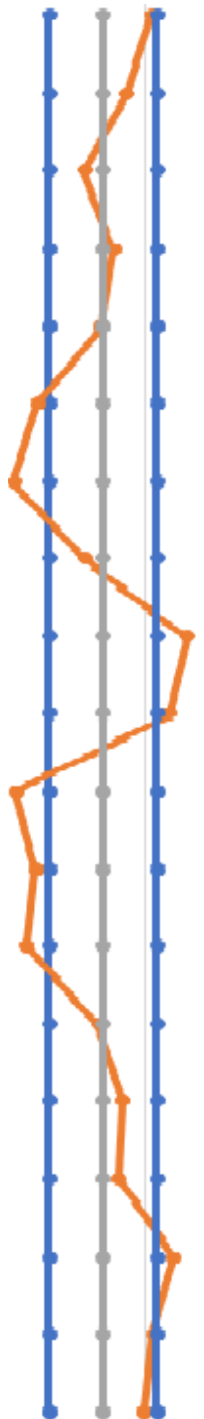


Figura 14. Comportamiento extra rol según la percepción de los docentes de las universidades públicas del noroeste de Perú

En la tabla 10 se observa lo siguiente: En la dimensión **identidad visual**, el 25% está poco de acuerdo, el 27% mucho de acuerdo y el 20% totalmente de acuerdo, en que los colores, logo e instalaciones, reflejan lo que es la universidad. El 21% está poco de acuerdo, el 40% está mucho de acuerdo y el 21% totalmente de acuerdo al afirmar que la identidad visual de la universidad, ayuda a reconocerla como tal. El 27% está algo de acuerdo y otro 27% mucho de acuerdo, al considerar que el público comprende los símbolos de la universidad.

En la dimensión **comunicación corporativa**, El 23% está algo de acuerdo, el 29% está mucho de acuerdo, en responder que la universidad sí transmite un mensaje claro y consistente a su público. El 20% está algo de acuerdo, el 27% mucho de acuerdo, al considerar la universidad transmite una imagen acorde con su personalidad. El 16% está algo de acuerdo y el 19% mucho de acuerdo y el 20% totalmente de acuerdo, en su percepción de que en la universidad existe buena comunicación interna y externa.

En la dimensión **comportamiento corporativo**, el 20 está poco de acuerdo, 20% es neutral y 21% está algo, en que las acciones de la universidad reflejan sus valores. El 24% está algo de acuerdo y el 20% mucho de acuerdo, en que la universidad supervisa el rendimiento de sus trabajadores. El 17% está algo de acuerdo, 29% está mucho de acuerdo, en que la universidad brinda nuevos conocimientos y habilidades. El 26% está algo de acuerdo y el 25% mucho de acuerdo, en que la universidad realiza acciones de bienestar para sus estamentos.

En la dimensión **cultura corporativa**, el 27% está algo de acuerdo y el 23% mucho de acuerdo, en que en la universidad se apoya el trabajo en equipo. El 22% está poco de acuerdo, el 21% es neutral y el 18% está algo de acuerdo, en que en la universidad es fácil ponerse de acuerdo en asuntos difíciles. El 22% está algo de acuerdo, el 23% mucho de acuerdo en que, en la universidad, de los errores se aprende y mejora. El 26% está algo de acuerdo, 26 % mucho de acuerdo, en que la misión de la universidad, direcciona y da significado al trabajo. El 18% está algo de acuerdo, el 24% mucho de acuerdo y el 20% totalmente de acuerdo, al considerar que en la se comparte la visión de futuro.

En la variable interviniente, **identidad corporativa atractiva**, el 22% está algo de acuerdo y el 35% mucho de acuerdo, en afirmar que les gusta mucho lo que la universidad representa. El 24% está algo de acuerdo, el 37% mucho de acuerdo, en considera que le es atractiva la identidad de la universidad.

En la variable mediadora, **identificación con la organización**, el 24% está algo de acuerdo y el 27 %mucho de acuerdo, en considerar como suyo, el éxito de la universidad donde labora. El 42% está mucho de acuerdo, el 28% totalmente de acuerdo, en sentirse orgulloso cuando se habla bien de su universidad. El 45% mucho de acuerdo, el 24% totalmente de acuerdo, al sentir que forma parte de la universidad. El 50% está mucho de acuerdo en afirmar que se identifica con la universidad donde trabaja.

En la variable mediadora, **actitud hacia el trabajo**, el 41% está mucho de acuerdo, el 27% totalmente de acuerdo, al considerar que su trabajo es interesante y estimulante, El 43% mucho de acuerdo y el 36% totalmente de acuerdo, para afirmar que tiene una actitud positiva en su trabajo. El 39% está mucho de acuerdo y el 41% totalmente de acuerdo, en afirmar que disfruta haciendo su trabajo. El 32% mucho de acuerdo y el 34% totalmente de acuerdo, respondiendo que este es su trabajo ideal.

La figura 13 muestra la tendencia y la variación de la percepción de los docentes a través de sus respuestas. Se observa que en la dimensión identidad visual, de la variable gestión de la identidad corporativa, éstas se ubican muy cerca de la tendencia central y que existe una variación hacia el límite superior del gráfico en el ítem que expresa *La identidad visual ayuda a reconocer la universidad*.

En la dimensión comunicación corporativa, la variación muy cerca del límite inferior del gráfico, es para el ítem que expresa *En mi universidad existe una buena comunicación interna y externa*.

En la dimensión comportamiento corporativo se observan dos variaciones identificables, muy cerca y fuera del límite inferior del gráfico, en los ítems que expresan; *Las acciones que realiza mi universidad reflejan sus valores* y *La universidad supervisa el rendimiento de sus trabajadores*, respectivamente.

En la dimensión cultura corporativa, la variación fuera del límite inferior del gráfico se ubica en el ítem que expresa *En esta universidad es fácil ponerse de acuerdo en asuntos difíciles*.

Se observa también que las respuestas correspondientes a las preguntas correspondientes a la variable resultante, identidad corporativa atractiva, se ubican muy cerca de la línea de tendencia central.

En cada una de las variables mediadoras, identificación con la institución y actitud hacia el trabajo, las respuestas varían por encima de la tendencia central y sobrepasan el límite superior del gráfico, destacando los ítems que versan: *Tengo una actitud positiva en mi trabajo* y *Disfruto haciendo mi trabajo*.

En la tabla 11 se observa lo siguiente respecto a la percepción del **comportamiento extra rol** de los docentes de las universidades públicas del noroeste de Perú: En la dimensión **ayuda**, el 31% está algo de acuerdo y el 30% mucho de acuerdo, en que en su ambiente de trabajo se ayuda a los docentes que tienen dificultades. El 27% está algo de acuerdo, 31% está mucho de acuerdo en que en su ambiente de trabajo se ayuda al os docentes en sus tareas. El 31% está algo de acuerdo y el 25% mucho de acuerdo en que en la universidad se apoya a los docentes con problemas laborales o personales.

En la dimensión **iniciativa**, el 26% está algo de acuerdo, 36% está mucho de acuerdo en que en su ambiente de trabajo hay motivación para dar ideas y opiniones. El 25% está algo de acuerdo, 33% está mucho de acuerdo en que en la universidad se anima a los docentes a realizar un trabajo efectivo.

En la dimensión **virtud cívica**, el 27% está algo de acuerdo y el 33% mucho de acuerdo en que en la universidad se realizan funciones adicionales para mejorar la imagen institucional. El 22% está algo de acuerdo y el 30% mucho de acuerdo, en que los docentes se informan y capacitan así no sea obligatorio. El 20% está algo de acuerdo, 25% está mucho de acuerdo, en que los docentes asisten y participan en las reuniones programadas.

En la dimensión **lealtad**, el 27% está algo de acuerdo, 33% mucho de acuerdo, en afirmar que recomendaría trabajar en la universidad donde labora. El 22% está algo de acuerdo y el 30% mucho de acuerdo, en que en su ambiente de trabajo se defiende a la

universidad cuando otros la critican. El 20% está algo de acuerdo y el 25% mucho de acuerdo, al considerar que los docentes de su universidad cambiarían de institución solo por más dinero.

En la dimensión **cumplimiento**, el 28% está algo de acuerdo, el 27% mucho de acuerdo, considera que los docentes son puntuales en su trabajo. El 37% está algo de acuerdo y el 20% mucho de acuerdo, en que en su ambiente de trabajo, los docentes avisan cuando no pueden ir a trabajar. El 25% está algo de acuerdo, 31% está mucho de acuerdo en que en esta universidad se toman descansos en el tiempo señalado. El 20% está algo de acuerdo, 25%, en que en su ambiente de trabajo, no se pierde el tiempo en conversaciones inútiles.

En la dimensión **autodesarrollo**, el 23% está algo de acuerdo, 31% mucho de acuerdo en que los docentes de su universidad, piensan que crecen personalmente. El 21% está algo de acuerdo, 35% está mucho de acuerdo para afirmar que los docentes de su universidad sienten que ser responsable, impacta en su crecimiento. El 25% está algo de acuerdo y el 33% mucho de acuerdo, en que los docentes se esfuerzan por hacer bien su trabajo. El 24% está algo de acuerdo, 34% está mucho de acuerdo, en que en su ambiente de trabajo, los docentes asisten con gusto la capacitación.

En la figura 14, se observa que la mayoría de respuestas a los ítems correspondientes a las dimensiones ayuda, iniciativa, virtud cívica y lealtad, se ubican muy cerca de la línea central. Igualmente sucede en los ítems correspondientes a las dimensiones cumplimiento y autodesarrollo. Las variaciones fuera del límite inferior del gráfico, se ubican en los siguientes ítem: *En esta universidad se realizan funciones adicionales para mejorar la imagen*, *Los docentes se capacitan y se informan así no sea obligatorio*, (virtud cívica), *Los docentes estarían dispuestos a cambiar de institución solo por más dinero*, (lealtad) *Los docentes comúnmente son puntuales en su trabajo*, *En mi ambiente de trabajo, los compañeros avisan si no pueden ir a trabajar*, (cumplimiento)

Las variaciones fuera del límite superior del gráfico aparecen en los ítems de la dimensión autodesarrollo: *Los docentes sienten que ser responsables impacta en su crecimiento personal*; *En la universidad los docentes se esfuerzan por desarrollar su trabajo* y *En mi ambiente de trabajo los docentes atienden con gusto la capacitación*.

Tabla 12

Gestión de la Identidad Corporativa según la percepción de los docentes de la universidad nacional de Tumbes

	1	2	3	4	5	6	7
Percepción sobre gestión de la identidad corporativa							
1:nada 2:casí nada 3:poco 4:neutral 5:algo 6:mucho 7:totalmente	%	%	%	%	%	%	%
1. En la Universidad; logos, colores, instalaciones reflejan lo que somos.	4	0	5	0	4	39	48
2. La identidad visual ayuda a reconocer la Universidad.	0	0	4	0	14	52	30
3. El público comprende los símbolos de nuestra Universidad.	0	5	9	0	39	30	17
4. La Universidad transmite un mensaje claro y consistente a su público.	0	0	0	22	61	17	0
5. Mi Universidad transmite una imagen acorde con su personalidad.	0	0	0	61	26	13	0
6. En mi Universidad existe una buena comunicación interna y externa.	0	0	17	5	30	48	0
7. Las acciones que realiza mi Universidad reflejan sus valores.	0	4	5	26	35	30	0
8. La Universidad supervisa el rendimiento de sus trabajadores.	0	0	14	4	43	39	0
9. La Universidad brinda nuevos conocimientos y habilidades.	0	0	5	17	22	52	4
10. La Universidad realiza acciones de bienestar para sus estamentos.	0	0	8	9	35	48	0
11. En esta universidad se apoya el trabajo en equipo.	0	0	9	5	39	43	4
12. En esta universidad es fácil ponerse de acuerdo en asuntos difíciles.	0	0	14	4	43	39	0
13. En esta universidad, de los errores se aprender y mejorara.	0	0	5	17	22	52	4
14. La misión de esta universidad da significado y dirección al trabajo.	0	5	4	13	13	52	13
15. En la universidad compartimos la visión de nuestro futuro.	0	0	8	9	35	48	0
16. Me gusta lo que esta Universidad representa.	0	0	4	13	17	57	9
17. Esta Universidad tiene una identidad atractiva para mí.	0	0	5	4	17	65	9
18. El éxito de mi Universidad lo considero mi éxito.	0	5	0	4	48	30	13
19. Cuando alguien habla bien de mi Universidad, me siento orgulloso.	0	0	4	0	35	48	13
20. Siento que formo parte de mi Universidad.	0	0	9	4	35	48	4
21. Me identifico con esta Universidad.	0	0	4	18	4	65	9
22. Considero que este trabajo es interesante y estimulante.	0	0	0	14	9	57	22
23. Tengo una actitud positiva en mi trabajo.	0	0	0	9	13	35	43
24. Disfruto haciendo mi trabajo.	0	0	0	5	13	30	52
25. Este es mi trabajo ideal.	0	0	0	9	26	22	43

Fuente: Cuestionario a los docente. (Febrero-junio.2018)

Tabla 13

Comportamiento extra rol según la percepción de los docentes de la universidad nacional de Tumbes

Comportamiento extra rol	1	2	3	4	5	6	7
1:nada 2:casi nada 3:poco 4:neutral 5:algo 6:mucho 7:totalmente	%	%	%	%	%	%	%
26..En mi ambiente laboral se ayuda a los docentes que tienen dificultades	0	0	4	17	26	48	4
27. En mi ambiente de trabajo se ayuda a los docentes en sus tareas	0	0	5	13	26	52	4
28. En esta universidad apoyamos a los docentes con problemas laborales o personales	0	0	9	9	35	43	4
29. En mi ambiente de trabajo hay motivación para dar ideas y opiniones.	0	0	9	4	26	61	0
30. En esta universidad se anima a los docentes a realizar un trabajo efectivo	0	0	8	9	26	57	0
31. En esta universidad se realizan funciones adicionales para mejorar la imagen.	0	0	9	17	26	48	0
32. Los docentes de esta universidad se informan o capacitan, así no sea obligatorio.	0	0	9	4	35	48	4
33. Los docentes de esta universidad asisten y participan de las reuniones programadas	0	0	5	17	4	65	9
34. Recomendaría esta universidad para trabajar aquí.	0	4	0	9	26	57	4
35. En mi ambiente de trabajo se defiende a la universidad cuando otros la critican.	0	0	9	13	26	48	4
36. Los docentes de esta universidad cambiarían de institución, solo por más dinero.	0	4	17	9	26	35	9
37. Los docentes de esta universidad comúnmente son puntuales en su trabajo	0	5	0	4	26	52	13
38.En mi ambiente de trabajo, los docentes avisan si no pueden ir a trabajar	0	5	0	4	48	30	13
39. En esta universidad, se toman los descansos sólo durante el tiempo señalado.	0	0	0	9	26	52	13
40. En mi ambiente de trabajo no se pierde el tiempo en conversaciones ociosas.	0	5	5	4	17	30	39
41. Los docentes de esta universidad piensan que crecen personalmente	0	0	5	13	17	52	13
42. Los docentes de esta U sienten que la responsabilidad impacta en su crecimiento.	0	0	5	13	17	52	13
43. En esta universidad los docentes se esfuerzan por desarrollar su trabajo.	0	0	4	17	22	48	9
44. En mi ambiente de trabajo, los docentes atienden con gusto la capacitación.	0	4	4	9	17	57	9

Fuente: Cuestionario a los docente. (Febrero-junio.2018)

1. En la Universidad; logo, colores, instalaciones reflejan lo que somos.
2. La identidad visual ayuda a reconocer la Universidad.
3. El público comprende los símbolos de nuestra Universidad.
4. La Universidad transmite un mensaje claro y consistente a su público.
5. Mi Universidad transmite una imagen acorde con su personalidad.
6. En mi Universidad existe una buena comunicación interna y externa
7. Las acciones que realiza mi Universidad reflejan sus valores.
8. La Universidad supervisa el rendimiento de sus trabajadores.
9. La Universidad brinda nuevos conocimientos y habilidades.
10. La Universidad realiza acciones de bienestar para sus estamentos.
11. En esta universidad se apoya el trabajo en equipo.
12. En esta universidad es fácil ponerse de acuerdo en asuntos difíciles.
13. En la universidad de los errores se aprende y mejorara.
14. La misión de la universidad da significado y dirección al trabajo.
15. En la universidad compartimos la visión de nuestro futuro.
16. Me gusta lo que esta Universidad representa.
17. Esta Universidad tiene una identidad atractiva para mí.
18. El éxito de mi Universidad lo considero mi éxito.
19. Cuando alguien habla bien de mi Universidad, me siento orgulloso.
20. Siento que formo parte de mi Universidad.
21. Me identifica con esta Universidad.
22. Considero que este trabajo es interesante y estimulante.
23. Tengo una actitud positiva en mi trabajo.
24. Disfruto haciendo mi trabajo.
25. Este es mi trabajo ideal.

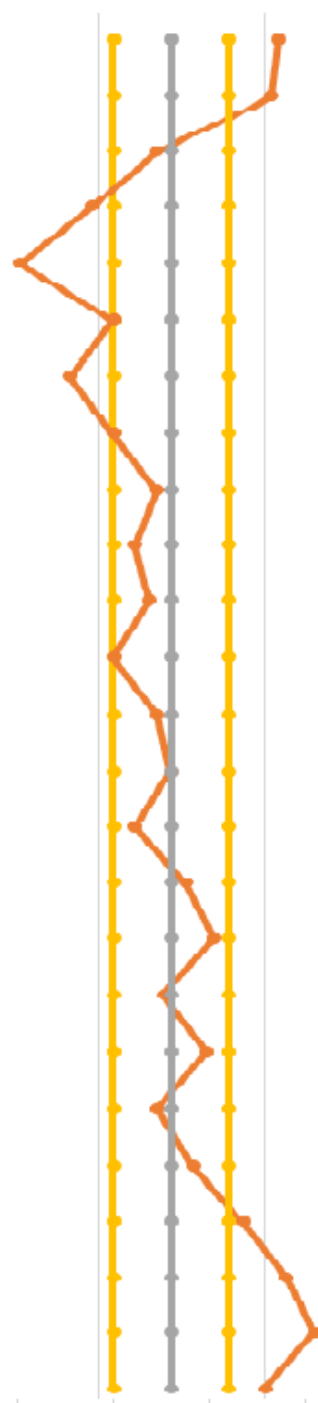


Figura 15. Gestión de la Identidad Corporativa según la percepción de los docentes de la Universidad Nacional de Tumbes

26. En mi ambiente laboral se ayuda a los docentes que tienen dificultades
27. En mi ambiente de trabajo se ayuda a los docentes en sus tareas
28. En esta universidad se apoya a docentes con problemas laborales o personales
29. En mi ambiente de trabajo hay motivación para dar ideas y opiniones.
30. En esta universidad se anima a los docentes a realizar un trabajo efectivo
31. En esta universidad se realizan funciones adicionales para mejorar la imagen.
32. Los docentes de esta U se informan o capacitan, así no sea obligatorio.
33. Los docentes de esta universidad asisten y participan a reuniones programadas
34. Recomendaría esta universidad para trabajar aquí.
35. En mi ambiente de trabajo defienden la universidad cuando otros la critican.
36. Los docentes de esta U cambiarían de institución, solo por más dinero.
37. Los docentes de esta universidad comúnmente son puntuales en su trabajo
38. En mi ambiente de trabajo, los docentes avisan si no pueden ir a trabajar
39. En esta universidad, se toman los descansos sólo durante el tiempo señalado.
40. En mi ambiente de trabajo no se pierde el tiempo en conversaciones ociosas.
41. Los docentes de esta universidad piensan que crecen personalmente
42. Los docentes de esta U sienten que la responsabilidad impacta en su crecimiento.
43. En esta universidad los docentes se esfuerzan por desarrollar su trabajo.
44. En mi ambiente de trabajo, los docentes atienden con gusto la capacitación.

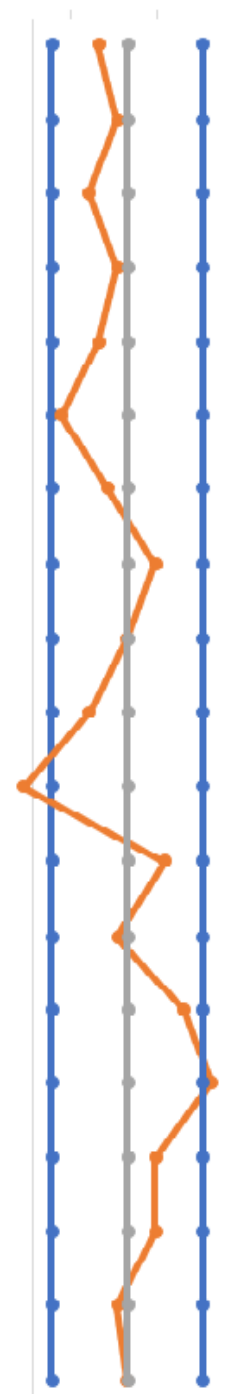


Figura 16. Comportamiento extra rol según la percepción de los docentes de la Universidad Nacional de Tumbes

En la tabla 12 se observa que en el grupo de respuestas correspondientes a la dimensión **identidad visual**, el 39% y el 48% de los docentes está mucho y totalmente de acuerdo, respectivamente, en que los colores, logo e instalaciones sí reflejan lo que es la universidad, un 52% está mucho de acuerdo en que esta identidad visual ayuda a reconocer la universidad y un 39% aprecia que el público sí comprende los símbolos de la universidad.

En la dimensión **comunicación corporativa** se observa a un 61% estar algo de acuerdo en que la universidad si transmite mensajes claros y consistentes, el 30% y el 48% está mucho y totalmente de acuerdo con que la comunicación, tanto interna como externa, es buena y un 61% se mantiene neutral en su respuesta a que si esta comunicación está en concordancia con la personalidad de la UNTU

En la dimensión **comportamiento corporativo**, el 35% y el 30% está algo y mucho de acuerdo, respectivamente, con que las acciones de esta universidad sí reflejan sus valores; el 43% y 39% está algo y mucho de acuerdo en afirmar que si se supervisa el rendimiento de los trabajadores; el 52% está mucho de acuerdo en que la universidad brinda nuevos conocimientos y habilidades, y tanto el 35% como el 48% está mucho y totalmente de acuerdo al considerar que la universidad realiza acciones de bienestar para sus estamentos.

En la dimensión **cultura corporativa** el 39% y el 43% está algo y mucho de acuerdo, respectivamente, en que en esta universidad sí se apoya el trabajo en equipo. El 43% y 39% responde estar algo y mucho de acuerdo en que en esta universidad es fácil ponerse de acuerdo en asuntos difíciles. El 52% responde estar mucho de acuerdo en que se mejora y aprende a través de los errores. Otro 52% responde estar también mucho de acuerdo en que la misión de la universidad direcciona y da significado al trabajo. El 35% está algo de acuerdo y el 48% está mucho de acuerdo en que se comparte la visión de la universidad.

En el análisis de la variable resultante **identidad corporativa atractiva**, los docentes de la UNTU, el 37% responden estar mucho de acuerdo en que le agrada lo que la universidad representa y el 65% manifiesta estar mucho de acuerdo en que sí le es atractiva la identidad corporativa de la institución donde trabajan.

Con respecto a la variable mediadora, **identificación con la organización**, el 48% y el 30% de los docentes de la UNTU responden estar algo y mucho de acuerdo, respectivamente, en considerar como suyo el éxito de la universidad donde trabajan. El 35% y el 48% manifiesta estar algo y mucho de acuerdo en sentir orgullo cuando se habla bien de su universidad. El 48% responde estar mucho de acuerdo en que siente que forma parte de su universidad y el 65% está mucho de acuerdo en sentirse identificado con su universidad.

En la segunda variable mediadora, **actitud hacia al trabajo**, el 57% está mucho de acuerdo al considerar que su trabajo universitario es interesante y estimulante. El 43% está totalmente de acuerdo y el 35% mucho de acuerdo en que mantienen una actitud positiva en su trabajo. El 52% está totalmente de acuerdo en que disfruta haciendo su trabajo y un 43 % responde totalmente de acuerdo en que es su trabajo ideal.

La figura 15 muestra la percepción del comportamiento promedio de estas dimensiones, así como el comportamiento atípico en la UNTU. Es así que se observa, por debajo de la línea inferior, las respuestas dadas a las siguientes preguntas:

-La universidad transmite a su público mensajes claros y consistentes.
(Comunicación)

- La imagen que transmite está de acuerdo con su personalidad. (Comunicación)

- Las acciones de la universidad reflejan sus valores (comportamiento)

Otras respuestas, como por ejemplo la que se refiere a que en la universidad es fácil ponerse de acuerdo en asuntos difíciles y aquella que dice que en la universidad se comparte la visión; ambas correspondientes a la dimensión cultura corporativa; se encuentran alejadas de la tendencia central y muy cerca del límite inferior.

Por el contrario, otras respuestas correspondientes a las preguntas de la variable actitud hacia el trabajo, están bordeando y salen del límite superior del gráfico y son las siguientes:

-Considero este trabajo interesante y estimulante

- Tengo una actitud positiva en mi trabajo

- Disfruto haciendo mi trabajo

- Este es mi trabajo ideal.

En la tabla 13 se muestra la información estadística para la variable dependiente **comportamiento extra rol** de los docentes de la Universidad nacional de Tumbes, (UNTU) . En esta se observa que, en la dimensión **ayuda**, el **26%** está algo de acuerdo y el 48% mucho de acuerdo al considerar que en su ambiente de trabajo se ayuda a los docentes con dificultades. El 26% y el 52% responden estar algo y mucho de acuerdo, respectivamente, en que los docentes reciben ayuda en sus tareas. El 35% está algo de acuerdo y el 43% mucho de acuerdo en que esta universidad apoya a los docentes con problemas laborales o personales.

En la dimensión **iniciativa**, el 61% está mucho de acuerdo en que en su ambiente de trabajo se motiva a dar ideas y opiniones y el 57% está también mucho de acuerdo en que en esta universidad se les anima a realizar un trabajo efectivo.

En la dimensión **virtud cívica** el 48% responde estar mucho de acuerdo que en la UNTU los docentes realizan funciones adicionales a su labor a fin de mejorar la imagen de la universidad. El 35% está algo de acuerdo y el 48% mucho de acuerdo en responder que los docentes de esta universidad se capacitan así no sea obligatorio. El 65% está mucho de acuerdo al responder que los docentes asisten y participan en las reuniones a las que se les convoca.

En la dimensión **lealtad**, el 57% está mucho de acuerdo en afirmar que sí recomendaría a al UNTU como centro de trabajo. El 48% se muestra mucho de acuerdo al considerar que se defiende a la universidad cuando otros la critican y el 35% considera esta mucho de acuerdo en que los docentes de esta casa de estudios cambiarían de institución solo por más dinero.

En la dimensión **cumplimiento**, el 52% está mucho de acuerdo al considerar que los docentes de esta casa de estudios son puntuales en su trabajo. El 48% está algo de acuerdo y el 30% mucho de acuerdo para responder que los docentes avisan cuando no pueden ir a trabajar. El 52% está mucho de acuerdo en afirmar que se toman descansos solo en el tiempo señalado. El 30% está mucho de acuerdo y el 39% totalmente de

acuerdo, en afirmar que en su ambiente de trabajo no se pierde el tiempo en conversaciones inútiles.

En la dimensión **autodesarrollo**, el 52% responde estar mucho de acuerdo en que los docentes de la UNTU, piensan tener un crecimiento personal, independientemente de la posición que ocupan en la organización. El 52% está también mucho de acuerdo al considerar que los docentes de esta universidad sienten que ser responsables impacta en su crecimiento personal. El 48% está mucho de acuerdo en que estos docentes se esfuerzan por desarrollar bien su trabajo. El 57% está mucho de acuerdo al responder que los docentes se capacitan con gusto.

En la figura 16 se observa que las respuestas de la dimensión ayuda se mantienen cerca de la tendencia central, excepto aquella que se refiere a que en esta universidad se apoya a los docentes con problemas, la cual está muy por debajo de la tendencia, muy cerca del límite inferior.

Las respuestas encontradas en la dimensión iniciativa., están cerca de la tendencia central. No obstante la pregunta de la dimensión virtud cívica, que se refiere a que los docentes realizan labores adicionales para mejorar la imagen de la UNTU, está muy cerca del límite inferior.

Del mismo modo se observa fuera y por debajo del límite inferior a una de las preguntas de la dimensión lealtad; aquella que expresa que los docentes de la UNTU cambiarían de institución a cambio de más dinero.

Las respuestas encontradas en las dimensiones cumplimiento y autodesarrollo se mantienen muy cerca de la tendencia central, observándose que dos de la primera mencionada están bordeando el límite superior y son aquellas que se refieren a que en esta universidad se descansa solo en el tiempo permitido y que no se pierde el tiempo en conversaciones inútiles.

Tabla 14

Gestión de la Identidad Corporativa según la percepción de los docentes de la universidad nacional de Piura

	1	2	3	4	5	6	7
Percepción sobre gestión de la identidad corporativa	%	%	%	%	%	%	%
1:nada 2:casi nada 3:poco 4:neutral 5:algo 6:mucho 7:totalmente							
1. En la Universidad; logos, colores, instalaciones reflejan lo que somos.	5	3	20	12	35	16	9
2. La identidad visual ayuda a reconocer la Universidad.	1	1	13	10	27	33	15
3. El público comprende los símbolos de nuestra Universidad.	1	8	20	16	28	19	8
4. La Universidad transmite un mensaje claro y consistente a su público.	2	6	20	7	38	20	7
5. Mi Universidad transmite una imagen acorde con su personalidad.	4	6	20	13	31	17	9
6. En mi Universidad existe una buena comunicación interna y externa.	7	20	33	15	17	6	2
7. Las acciones que realiza mi Universidad reflejan sus valores.	8	17	24	13	20	9	9
8. La Universidad supervisa el rendimiento de sus trabajadores.	14	22	29	19	14	2	0
9. La Universidad brinda nuevos conocimientos y habilidades.	6	12	22	26	22	12	0
10. La Universidad realiza acciones de bienestar para sus estamentos.	8	21	19	12	27	10	3
11. En esta universidad se apoya el trabajo en equipo.	7	10	24	14	30	13	2
12. En esta universidad es fácil ponerse de acuerdo en asuntos difíciles.	13	19	33	17	15	3	0
13. En esta universidad, de los errores se aprende y mejora.	4	19	22	26	20	8	1
14. La misión de esta universidad da significado y dirección al trabajo.	6	13	10	24	26	19	2
15. En la universidad compartimos la visión de nuestro futuro.	8	9	22	13	27	16	5
16. Me gusta lo que esta Universidad representa.	2	6	15	10	28	26	13
17. Esta Universidad tiene una identidad atractiva para mí.	1	4	16	13	33	26	7
18. El éxito de mi Universidad lo considero mi éxito.	1	4	6	15	20	33	21
19. Cuando alguien habla bien de mi Universidad, me siento orgulloso.	1	1	5	5	13	45	30
20. Siento que formo parte de mi Universidad.	0	2	8	9	15	44	22
21. Me identifico con esta Universidad.	0	1	5	6	21	44	23
22. Considero que este trabajo es interesante y estimulante.	0	2	9	13	31	35	10
23. Tengo una actitud positiva en mi trabajo.	0	0	3	9	19	53	16
24. Disfruto haciendo mi trabajo.	0	0	1	7	20	55	17
25. Este es mi trabajo ideal.	0	2	9	21	21	40	7

Fuente: Cuestionario a los docente. (Febrero-junio.2018)

TABLA 15

Comportamiento extra rol según la percepción de los docentes de la universidad nacional de Piura

Comportamiento extra rol	1	2	3	4	5	6	7
1:nada 2:casi nada 3:poco 4:neutral 5:algo 6:mucho 7:totalmente	%	%	%	%	%	%	%
26..En mi ambiente laboral se ayuda a los docentes que tienen dificultades	0	2	10	21	33	26	8
27. En mi ambiente de trabajo se ayuda a los docentes en sus tareas	2	2	12	24	27	24	9
28. En esta universidad apoyamos a los docentes con problemas laborales o personales	2	7	10	26	30	20	5
29. En mi ambiente de trabajo hay motivación para dar ideas y opiniones.	2	8	13	15	30	29	3
30. En esta universidad se anima a los docentes a realizar un trabajo efectivo	3	4	17	17	34	16	9
31. En esta universidad se realizan funciones adicionales para mejorar la imagen.	6	9	19	13	36	15	2
32. Los docentes de esta universidad se informan o capacitan, así no sea obligatorio.	3	12	23	23	26	13	0
33. Los docentes de esta universidad asisten y participan de las reuniones programadas	1	9	19	20	35	16	0
34. Recomendaría esta universidad para trabajar aquí.	3	6	6	34	27	17	7
35. En mi ambiente de trabajo se defiende a la universidad cuando otros la critican.	0	6	7	27	24	22	14
36. Los docentes de esta universidad cambiarían de institución, solo por más dinero.	0	1	12	27	23	29	8
37. Los docentes de esta universidad comúnmente son puntuales en su trabajo	2	6	19	20	35	13	5
38.En mi ambiente de trabajo, los docentes avisan si no pueden ir a trabajar	3	6	17	24	31	17	2
39. En esta universidad, se toman los descansos sólo durante el tiempo señalado.	7	3	14	26	26	19	6
40. En mi ambiente de trabajo no se pierde el tiempo en conversaciones ociosas.	6	10	13	28	23	17	3
41. Los docentes de esta universidad piensan que crecen personalmente	0	9	16	22	29	21	3
42. Los docentes de esta U sienten que la responsabilidad impacta en su crecimiento.	0	7	8	24	22	29	10
43. En esta universidad los docentes se esfuerzan por desarrollar su trabajo.	0	5	13	12	33	30	7
44. En mi ambiente de trabajo, los docentes atienden con gusto la capacitación.	2	8	13	10	37	22	8

Fuente: Cuestionario a los docente. (Febrero-junio.2018)

1. En la Universidad; logo, colores, instalaciones reflejan lo que somos.
2. La identidad visual ayuda a reconocer la Universidad.
3. El público comprende los símbolos de nuestra Universidad.
4. La Universidad transmite un mensaje claro y consistente a su público.
5. Mi Universidad transmite una imagen acorde con su personalidad.
6. En mi Universidad existe una buena comunicación interna y externa
7. Las acciones que realiza mi Universidad reflejan sus valores.
- &. La Universidad supervisa el rendimiento de sus trabajadores.
9. La Universidad brinda nuevos conocimientos y habilidades.
10. La Universidad realiza acciones de bienestar para sus estamentos.
11. En esta universidad se apoya el trabajo en equipo.
12. En esta universidad es fácil ponerse de acuerdo en asuntos difíciles.
13. En la universidad de los errores se aprende y mejorara.
14. La misión de la universidad da significado y dirección al trabajo.
15. En la universidad compartimos la visión de nuestro futuro.
16. Me gusta lo que esta Universidad representa.
17. Esta Universidad tiene una identidad atractiva para mí.
18. El éxito de mi Universidad lo considero mi éxito.
19. Cuando alguien habla bien de mi Universidad, me siento orgulloso.
20. Siento que formo parte de mi Universidad.
21. Me identifica con esta Universidad.
22. Considero que este trabajo es interesante y estimulante.
23. Tengo una actitud positiva en mi trabajo.
24. Disfruto haciendo mi trabajo.
25. Este es mi trabajo ideal.

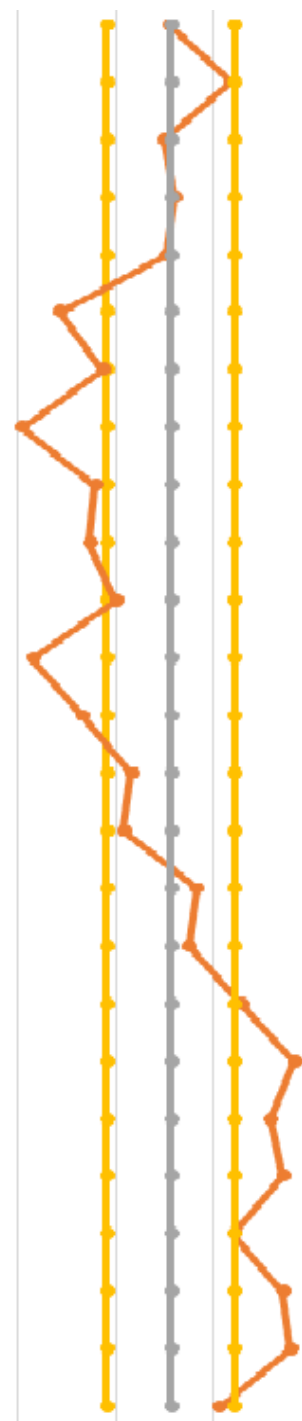


Figura 17. Gestión de la Identidad Corporativa según la percepción de los docentes de la Universidad Nacional de Piura

26. En mi ambiente laboral se ayuda a los docentes que tienen dificultades
27. En mi ambiente de trabajo se ayuda a los docentes en sus tareas
28. En esta universidad se apoya a docentes con problemas laborales o personales
29. En mi ambiente de trabajo hay motivación para dar ideas y opiniones.
30. En esta universidad se anima a los docentes a realizar un trabajo efectivo
31. En esta universidad se realizan funciones adicionales para mejorar la imagen.
32. Los docentes de esta U se informan o capacitan, así no sea obligatorio.
33. Los docentes de esta universidad asisten y participan a reuniones programadas
34. Recomendaría esta universidad para trabajar aquí.
35. En mi ambiente de trabajo se defiende la universidad cuando otros la critican.
36. Los docentes de esta U cambiarían de institución solo por más dinero.
37. Los docentes de esta universidad comúnmente son puntuales en su trabajo
38. En mi ambiente de trabajo, los docentes avisan si no pueden ir a trabajar
39. En esta universidad, se toman los descansos sólo durante el tiempo señalado.
40. En mi ambiente de trabajo no se pierde el tiempo en conversaciones ociosas.
41. Los docentes de esta universidad piensan que crecen personalmente
42. Los docentes de esta U sienten que la responsabilidad impacta en su crecimiento
43. En esta universidad los docentes se esfuerzan por desarrollar su trabajo.
44. En mi ambiente de trabajo, los docentes atienden con gusto la capacitación.

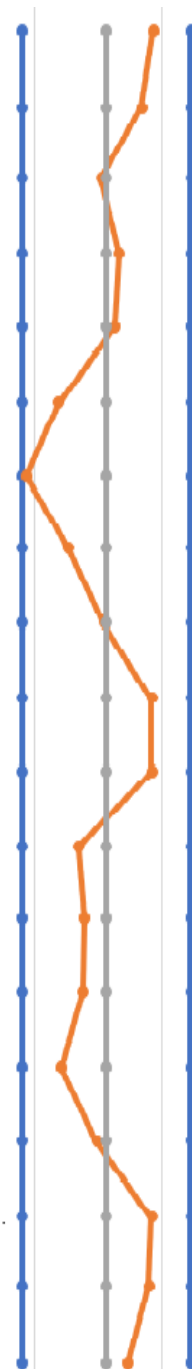


Figura 18. Comportamiento extra rol según la percepción de los docentes de la Universidad Nacional de Piura

En la tabla 14 las observaciones más resaltantes son las siguientes:

En la variable independiente, **gestión de la identidad corporativa**-dimensión **identidad visual**-el 35% responde estar algo de acuerdo con que el logo, colores e instalaciones son reflejo de la universidad y al respecto, el 20% manifiesta estar poco de acuerdo. El 27% responde estar algo de acuerdo y el 33% mucho de acuerdo, en que esta universidad es reconocida a través de la identidad visual. El 28% y el 20%, responden respectivamente, estar algo y poco de acuerdo en que el público sí comprende los símbolos de la UNP.

Para la dimensión **comunicación corporativa**, el 38% responde estar algo de acuerdo y el 20% mucho de acuerdo en que la comunicación hacia el público interno y externo, es claro y consistente. El 31% está algo de acuerdo y el 17% mucho de acuerdo al responder esta universidad transmite una imagen acorde con su personalidad. El 33% manifiesta estar poco de acuerdo y el 17% algo de acuerdo al responder a la pregunta que refiere la existencia de una buena comunicación interna y externa en la UNP.

En la dimensión **comportamiento corporativo**, el 24% responde estar poco de acuerdo y el 20% mucho de acuerdo, con que las acciones de la UNP son reflejo de sus valores. El 22% está casi nada de acuerdo y el 29% poco de acuerdo al responder que en esta universidad se supervisa el rendimiento de los trabajadores. El 26% se mantiene neutral al responder de que la universidad brinda nuevos conocimientos y habilidades, mientras que un 22% responde respectivamente al respecto, estar poco y algo de acuerdo. El 21% manifiesta estar casi nada de acuerdo y 27% algo de acuerdo al responder que esta universidad realiza acciones de bienestar para sus estamentos.

En la dimensión **cultura corporativa**, el 24% responde estar poco de acuerdo y el 30% algo de acuerdo al considerar que en la UNP sí se apoya el trabajo en equipo. El 19% está casi nada de acuerdo y el 33% poco de acuerdo para responder a la pregunta de que en esta universidad es fácil ponerse de acuerdo en los asuntos difíciles. El 26% se mantiene neutral, el 22% está poco de acuerdo y el 20% algo de acuerdo en que la misión de esta universidad dirige y da significado al trabajo. El 22% está poco de acuerdo y el 27% algo de acuerdo, al considerar que los docentes comparten la visión de esta universidad.

Para la variable resultante **identidad corporativa atractiva**, el 28% de los docentes de la UNP están algo de acuerdo y el 26% mucho de acuerdo, al responder que les gusta lo que esta universidad representa. El 33% está algo de acuerdo y el 26% mucho de acuerdo al responder que la gestión de la identidad corporativa sí les resulta atractiva.

En la variable mediadora **identificación con la institución**, el 20% responde estar algo de acuerdo y el 33% mucho de acuerdo para manifestar que es suyo el éxito de esta universidad. El 45% responde estar mucho de acuerdo y el 30% totalmente de acuerdo que sienten orgullo cuando se habla bien de esta casa de estudio. El 44% está mucho de acuerdo y el 22% totalmente de acuerdo al responder que se sienten formar parte de esta universidad. El 44% está mucho de acuerdo y el 23% totalmente de acuerdo al afirmar que se identifican con esta universidad.

Para la variable mediadora actitud hacia el trabajo el 31% está algo de acuerdo y el 35% mucho de acuerdo al considerar que su trabajo en la UNP es interesante y estimulante. El 53% está mucho de acuerdo en responder que mantiene una actitud positiva en su trabajo. El 55% está mucho de acuerdo al afirmar que disfrutan haciendo su trabajo y un 40% responde estar mucho de acuerdo en que este, es su trabajo ideal.

La figura 17 muestra, que la mayoría de las respuestas dadas por los docentes de la UNP en la variable gestión de la identidad corporativa, se alejan de la línea de tendencia central y se ubican por debajo del límite inferior. Es así que se identifica con claridad los ítems que establecen mayor variación, como por ejemplo:

- En la universidad es buena la comunicación interna y externa, (comunicación corporativa)
- La universidad supervisa el rendimiento de sus trabajadores (comportamiento corporativo)
- En esta universidad es fácil ponerse de acuerdo en asuntos difíciles (cultura corporativa)

Por otro lado, en la variable resultante, identidad corporativa atractiva, el gráfico muestra que las respuestas que, en general, se refieren a si la gestión de la identidad corporativa les resulta atractiva, las respuestas de los docentes se ubican muy cerca de la tendencia central.

Igualmente, para las preguntas de las variables mediadoras, el gráfico muestra que las respuestas se ubican por fuera de la línea superior de control, destacando las siguientes:

- Cuando alguien habla bien de mi universidad me siento orgulloso
- Me identifico con esta universidad
- Tengo una actitud positiva en mi trabajo
- Disfruto haciendo mi trabajo.

En la tabla 15 se observan las estadísticas respecto a la variable dependiente **comportamiento extra rol** según como es percibida por los docentes de la UNP. En esta tabla, en la dimensión **ayuda**, el 33% responde estar algo de acuerdo y el 26% mucho de acuerdo para responder que en su ambiente de trabajo se ayuda a los docentes con dificultades. El 27% responde estar algo de acuerdo y el 24% mucho de acuerdo al afirmar que en su ambiente laboral se ayuda a los docentes en sus tareas. Un 26% se muestra neutral y un 39% responde estar algo de acuerdo para responder que en esta universidad se apoya a los docentes con problemas laborales o personales.

En la dimensión **iniciativa**, el 30% está algo de acuerdo y el 29% mucho de acuerdo al considerar que en su ambiente de trabajo se motiva a dar opiniones e ideas.. El 34% está algo de acuerdo y el 16% mucho de acuerdo para responder que en la UNP se anima a los docentes a hacer un trabajo efectivo.

En la dimensión **virtud cívica**, el 36% responde estar algo de acuerdo y el 15% mucho de acuerdo al afirmar que en la UNP los docentes hacen labores adicionales a fin de mejorar la imagen de la universidad. El 23% responde estar poco de acuerdo, el 23% se muestra neutral y el 26% está algo de acuerdo al considerar que los docentes se capacitan así no sea obligatorio. El 20% se muestra neutral y el 35% responde estar algo de acuerdo al responder que los docentes asisten y participan en las reuniones programadas.

En la dimensión **lealtad**, el 34% se muestra neutral y el 27% responde estar algo de acuerdo al afirmar que recomendarían trabajar en la UNP. El 27% se muestra neutral el 24% responde estar algo de acuerdo y un 22% mucho de acuerdo al considerar que en su ambiente de trabajo se defiende a la universidad cuando es criticada. El 27% es neutral, el 23% está algo de acuerdo y el 29% mucho de acuerdo en afirmar que los docentes de esta universidad cambiarían de institución solo por más dinero.

En la dimensión **cumplimiento** el 19% está poco de acuerdo, el 20% es neutral y el 35% está algo de acuerdo en responder que los docentes de esta universidad son puntuales en el trabajo. El 24% se muestra neutral y el 31% está algo de acuerdo para afirmar que, en su ambiente de trabajo, los docentes avisan cuando no pueden ir a trabajar. El 26% es neutral y otro 26% responde estar algo de acuerdo al considerar que en esta universidad se toman los descansos sólo durante el tiempo señalado. El 28% es neutral y el 23% está algo de acuerdo para responder que, en su ambiente de trabajo, no se pierde el tiempo en conversaciones ociosas.

En la dimensión **autodesarrollo**, el 29% responde estar algo de acuerdo y el 21% mucho de acuerdo para afirmar que los docentes de la UNP sienten que crecen como personas. El 24% se muestra neutral, el 22% está algo de acuerdo y el 29% Mucho de acuerdo al considerar que los docentes de esta universidad sienten que ser responsables impacta en su crecimiento personal. El 33% está algo de acuerdo y el 30% mucho de acuerdo en afirmar que los docentes de la UNP se esfuerzan por desarrollar su trabajo. El 37% está algo de acuerdo y el 22% mucho de acuerdo al responder que los docentes se capacitan con gusto.

Con respecto a la variable comportamiento extra rol, la figura 18 representa lo siguiente: La línea de respuestas a las preguntas de la dimensión ayuda se muestran cerca de la línea de tendencia central. Lo mismo se observa en la dimensión iniciativa.

Se observa una variación significativa en la línea de respuestas a la pregunta que se refiere a que los docentes realizan funciones adicionales para mejorar la imagen de la universidad y a la que afirma que los docentes se capacitan así no se les obligue, ambas correspondientes a la dimensión virtud cívica, ya que aparecen muy por debajo de la línea de tendencia central y cerca del límite inferior.

La línea que representa las respuestas a las preguntas de las dimensiones lealtad, cumplimiento y autodesarrollo, aparece dentro de los límites del gráfico y cerca de la tendencia central.

Tabla 16

Gestión de la Identidad Corporativa según la percepción de los docentes de la universidad nacional Pedro Ruiz Gallo

	1	2	3	4	5	6	7
Percepción sobre gestión de la identidad corporativa	%	%	%	%	%	%	%
1:nada 2:casi nada 3:poco 4:neutral 5:algo 6:mucho 7:totalmente							
1. En la Universidad; logos, colores, instalaciones reflejan lo que somos.	9	9	18	11	28	16	9
2. La identidad visual ayuda a reconocer la Universidad.	6	9	16	7	17	30	15
3. El público comprende los símbolos de nuestra Universidad.	9	8	24	15	18	21	5
4. La Universidad transmite un mensaje claro y consistente a su público.	12	14	24	15	18	15	2
5. Mi Universidad transmite una imagen acorde con su personalidad.	12	14	20	16	23	12	3
6. En mi Universidad existe una buena comunicación interna y externa.	16	19	25	16	19	4	1
7. Las acciones que realiza mi Universidad reflejan sus valores.	14	13	24	16	17	14	2
8. La Universidad supervisa el rendimiento de sus trabajadores.	19	19	23	16	18	5	0
9. La Universidad brinda nuevos conocimientos y habilidades.	9	26	17	20	14	12	2
10. La Universidad realiza acciones de bienestar para sus estamentos.	9	26	22	17	16	8	2
11. En esta universidad se apoya el trabajo en equipo.	12	23	20	24	17	2	2
12. En esta universidad es fácil ponerse de acuerdo en asuntos difíciles.	15	26	24	20	9	3	3
13. En esta universidad, de los errores se aprende y mejora.	9	27	23	17	13	7	4
14. La misión de esta universidad da significado y dirección al trabajo.	9	17	20	16	22	13	3
15. En la universidad compartimos la visión de nuestro futuro.	12	15	24	14	18	13	4
16. Me gusta lo que esta Universidad representa.	9	9	19	21	16	21	5
17. Esta Universidad tiene una identidad atractiva para mí.	9	5	21	12	22	26	5
18. El éxito de mi Universidad lo considero mi éxito.	9	5	9	12	20	28	17
19. Cuando alguien habla bien de mi Universidad, me siento orgulloso.	5	5	3	6	15	34	32
20. Siento que formo parte de mi Universidad.	5	6	2	6	22	37	22
21. Me identifico con esta Universidad.	7	5	2	4	16	39	27
22. Considero que este trabajo es interesante y estimulante.	0	5	9	4	19	36	27
23. Tengo una actitud positiva en mi trabajo.	0	0	2	2	23	41	32
24. Disfruto haciendo mi trabajo.	0	1	1	3	24	31	40
25. Este es mi trabajo ideal.	0	0	5	9	26	31	29

Fuente: Cuestionario a los docente. (Febrero-junio.2018)

TABLA 17

Comportamiento extra rol según la percepción de los docentes de la universidad Pedro Ruiz Gallo

Comportamiento extra rol	1	2	3	4	5	6	7
1:nada 2:casi nada 3:poco 4:neutral 5:algo 6:mucho 7:totalmente	%	%	%	%	%	%	%
26..En mi ambiente laboral se ayuda a los docentes que tienen dificultades	8	8	17	13	27	23	4
27. En mi ambiente de trabajo se ayuda a los docentes en sus tareas	5	14	20	17	22	18	4
28. En esta universidad apoyamos a los docentes con problemas laborales o personales	6	10	24	17	26	13	4
29. En mi ambiente de trabajo hay motivación para dar ideas y opiniones.	6	10	22	18	22	17	5
30. En esta universidad se anima a los docentes a realizar un trabajo efectivo	6	14	18	23	16	16	7
31. En esta universidad se realizan funciones adicionales para mejorar la imagen.	9	16	18	23	20	9	5
32. Los docentes de esta universidad se informan o capacitan, así no sea obligatorio.	3	14	33	17	19	9	5
33. Los docentes de esta universidad asisten y participan de las reuniones programadas	4	11	32	18	18	12	5
34. Recomendaría esta universidad para trabajar aquí.	6	7	8	19	24	25	11
35. En mi ambiente de trabajo se defiende a la universidad cuando otros la critican.	5	9	19	14	21	19	13
36. Los docentes de esta universidad cambiarían de institución, solo por más dinero.	6	8	11	34	13	20	8
37. Los docentes de esta universidad comúnmente son puntuales en su trabajo	7	11	26	14	25	13	4
38.En mi ambiente de trabajo, los docentes avisan si no pueden ir a trabajar	5	16	22	16	23	12	6
39. En esta universidad, se toman los descansos sólo durante el tiempo señalado.	8	15	15	22	18	13	9
40. En mi ambiente de trabajo no se pierde el tiempo en conversaciones ociosas.	7	7	15	24	23	15	9
41. Los docentes de esta universidad piensan que crecen personalmente	7	7	19	32	21	10	4
42. Los docentes de esta U sienten que la responsabilidad impacta en su crecimiento.	9	8	14	27	21	13	8
43. En esta universidad los docentes se esfuerzan por desarrollar su trabajo.	9	8	17	21	23	14	8
44. En mi ambiente de trabajo, los docentes atienden con gusto la capacitación.	9	13	15	18	27	11	7

Fuente: Cuestionario a los docente. (Febrero-junio.2018)

1. En la Universidad; logo, colores, instalaciones reflejan lo que somos.
2. La identidad visual ayuda a reconocer la Universidad.
3. El público comprende los símbolos de nuestra Universidad.
4. La Universidad transmite un mensaje claro y consistente a su público.
5. Mi Universidad transmite una imagen acorde con su personalidad.
6. En mi Universidad existe una buena comunicación interna y externa
7. Las acciones que realiza mi Universidad reflejan sus valores.
8. La Universidad supervisa el rendimiento de sus trabajadores.
9. La Universidad brinda nuevos conocimientos y habilidades.
10. La Universidad realiza acciones de bienestar para sus estamentos.
11. En esta universidad se apoya el trabajo en equipo.
12. En esta universidad es fácil ponerse de acuerdo en asuntos difíciles.
13. En la universidad de los errores se aprende y mejorara.
14. La misión de la universidad da significado y dirección al trabajo.
15. En la universidad compartimos la visión de nuestro futuro.
16. Me gusta lo que esta Universidad representa.
17. Esta Universidad tiene una identidad atractiva para mí.
18. El éxito de mi Universidad lo considero mi éxito.
19. Cuando alguien habla bien de mi Universidad, me siento orgulloso.
20. Siento que formo parte de mi Universidad.
21. Me identifica con esta Universidad.
22. Considero que este trabajo es interesante y estimulante.
23. Tengo una actitud positiva en mi trabajo.
24. Disfruto haciendo mi trabajo.
25. Este es mi trabajo ideal.



*Figura 19.*Gestión de la Identidad Corporativa según la percepción de los docentes de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo

26. En mi ambiente laboral se ayuda a los docentes que tienen dificultades
27. En mi ambiente de trabajo se ayuda a los docentes en sus tareas
28. En esta universidad se apoya a docentes con problemas laborales o personales
29. En mi ambiente de trabajo hay motivación para dar ideas y opiniones.
30. En esta universidad se anima a los docentes a realizar un trabajo efectivo
31. En esta universidad se realizan funciones adicionales para mejorar la imagen.
32. Los docentes de esta universidad se informan o capacitan, así no sea obligatorio.
33. Los docentes de esta universidad asisten y participan a reuniones programadas
34. Recomendaría esta universidad para trabajar aquí.
35. En mi ambiente de trabajo se defiende a la universidad cuando otros la critican.
36. Los docentes de esta universidad cambiarían de institución, solo por más dinero.
37. Los docentes de esta universidad comúnmente son puntuales en su trabajo
38. En mi ambiente de trabajo, los docentes avisan si no pueden ir a trabajar
39. En esta universidad, se toman los descansos sólo durante el tiempo señalado.
40. En mi ambiente de trabajo no se pierde el tiempo en conversaciones ociosas.
41. Los docentes de esta universidad piensan que crecen personalmente
42. Los docentes de esta U sienten que la responsabilidad impacta en su crecimiento
43. En esta universidad los docentes se esfuerzan por desarrollar su trabajo.
44. En mi ambiente de trabajo, los docentes atienden con gusto la capacitación.

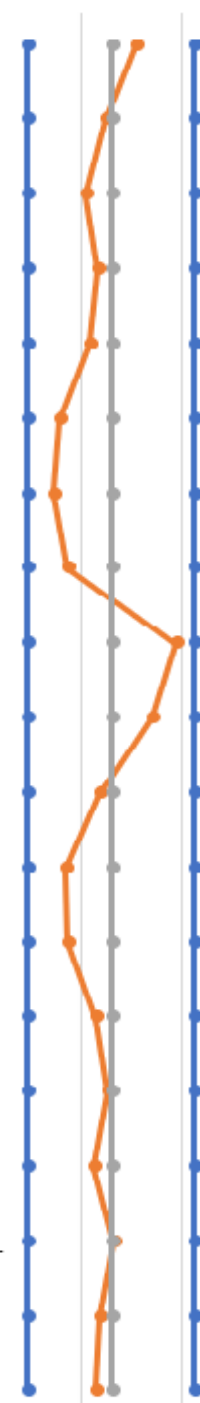


Figura 20. Comportamiento extra rol según la percepción de los docentes de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo

En la Tabla 16, respecto a la variable independiente **gestión de la identidad corporativa** de la Universidad nacional Pedro Ruiz Gallo, (UNPRG), se observa:

En la dimensión **identidad visual**, el 28% responde estar algo de acuerdo, el 16% mucho de acuerdo y un 18% poco de acuerdo respecto a que los colores, logo e instalaciones reflejan lo que es esta universidad. El 30% está mucho de acuerdo y el 17% algo de acuerdo para responder que la identidad visual ayuda a reconocer a la UNPRG. El 24% está poco de acuerdo el 18% algo y el 21% mucho de acuerdo al afirmar que el público sí comprende los símbolos de esta universidad.

En la dimensión **comunicación corporativa**, el 24% está poco de acuerdo, el 18% algo de acuerdo al considerar que esta universidad transmite un mensaje claro y consistente al público. El 20% está poco de acuerdo y el 23% algo de acuerdo para responder que la imagen de esta universidad está acorde con su personalidad. El 25% está poco de acuerdo y el 19% algo de acuerdo en afirmar que es buena la comunicación interna y externa en la UNPRG.

En la dimensión **comportamiento corporativo**, el 24% está poco de acuerdo y el 17% algo de acuerdo en considerar que las acciones de esta universidad reflejan sus valores. El 22% está poco de acuerdo, el 19% casi nada de acuerdo y el 18% algo de acuerdo para responder que esta universidad supervisa el rendimiento de sus trabajadores. El 25% está casi nada de acuerdo, el 20% se mantiene neutral y el 14% algo de acuerdo para afirmar que esta universidad brinda nuevos conocimientos y habilidades. El 24% está casi nada de acuerdo y el 20% poco de acuerdo, al considerar si esta universidad realiza acciones de bienestar para sus estamentos.

En la dimensión **cultura corporativa**, el 22% está casi nada de acuerdo, el 20% poco de acuerdo y el 24% se mantiene neutral, para responder sí en esta universidad se apoya el trabajo en equipo. El 26% está casi nada de acuerdo y el 24% poco de acuerdo al considerar que en esta universidad resulta fácil ponerse de acuerdo en asuntos difíciles. El 27% y el 22% están casi nada y poco de acuerdo, respectivamente para responder que en esta universidad se aprende y mejora de los errores. El 20% está poco de acuerdo y el 22% algo de acuerdo en la respuesta correspondiente a que la misión de esta universidad direcciona y da significado al trabajo. El 24% está poco de acuerdo y el 28% algo de acuerdo para responder que la visión de esta universidad, es compartida por todos.

En la variable resultante, **identidad corporativa atractiva**, se observa que un 20% se mantiene neutral al respecto, mientras que un 19% responde estar poco de acuerdo y un 21% mucho de acuerdo, para considerar su gusto por lo que esta universidad representa. Y en lo referente a sí la identidad de la UNPRG les resulta atractiva, el 21% responde estar poco de acuerdo, el 22% algo de acuerdo y el 26% mucho de acuerdo.

En la variable mediadora, **identificación con la institución**, el 20% está algo de acuerdo y el 28% mucho de acuerdo al considerar como suyo, el éxito de esta universidad. El 34% está mucho de acuerdo y el 32% totalmente de acuerdo al responder que sienten orgullo cuando se habla bien de la UNPRG. El 37% está mucho de acuerdo y el 22% totalmente de acuerdo respondiendo que sienten formar parte de esta universidad. El 39% está mucho de acuerdo y el 27% totalmente de acuerdo en afirmar que se identifican con esta universidad.

En la variable mediadora, **actitud hacia el trabajo**, el 30% está mucho de acuerdo y el 27% totalmente de acuerdo, para considerar que su trabajo docente es interesante y estimulante. El 41% está mucho de acuerdo y el 32% totalmente de acuerdo, en afirmar que es positiva su actitud frente al trabajo. El 31% está mucho de acuerdo y el 40% totalmente de acuerdo al responder que disfrutan haciendo su trabajo. El 31% está mucho de acuerdo y el 29% totalmente de acuerdo, al considerar que éste es su trabajo ideal.

La figura 19 representa la tendencia y variación en las respuestas dadas por los docentes de la UNPRG. En este se identifica con claridad los ítems que establecen mayor variación por debajo del límite inferior del gráfico, en la variable gestión de la identidad corporativa, y son los siguientes:

- En la universidad es buena la comunicación interna y externa, (comunicación corporativa)
- La universidad supervisa el rendimiento de sus trabajadores (comportamiento corporativo)
- En esta universidad es fácil ponerse de acuerdo en asuntos difíciles (cultura corporativa)

En la variable resultante, **identidad corporativa atractiva**, el gráfico muestra que las respuestas que en general se refieren a si la gestión de la identidad corporativa les resulta atractiva, las respuestas de los docentes se ubican muy cerca de la tendencia central.

De igual modo, para las preguntas de las variables mediadoras, el gráfico muestra que las respuestas se ubican por fuera de la línea superior del gráfico, destacando las siguientes:

- Cuando alguien habla bien de mi universidad me siento orgulloso.
- Siento que formo parte de esta universidad
- Me identifico con esta universidad
- Tengo una actitud positiva en mi trabajo
- Disfruto haciendo mi trabajo
- Este es mi trabajo ideal

La Tabla 17 permite observar las estadísticas para la variable dependiente **comportamiento extra rol** según como es percibida por los docentes de la UNPRG. Se destaca lo siguiente:

En la dimensión **ayuda**, el 27% está algo de acuerdo y el 23 % mucho de acuerdo para responder que en su ambiente de trabajo se ayuda a los docentes con dificultades. El 20% está poco de acuerdo y el 22% algo de acuerdo en que en su ambiente de trabajo se ayuda a los docentes en sus tareas. El 24% está poco de acuerdo y el 26% algo de acuerdo al considerar que en la UNPRG se ayuda a los docentes con problemas laborales o personales.

En la dimensión **iniciativa**, el 22% está poco de acuerdo y otro 22% algo de acuerdo para responder a la pregunta que en su ambiente e trabajo se motiva a dar opiniones e ideas. El 18% está poco de acuerdo, el 23% neutra, y el 16% algo y mucho de acuerdo, respectivamente en la respuesta a la afirmación de que en esta universidad se anima a los docentes a hacer un trabajo efectivo.

En la dimensión **virtud cívica**, el 23% se mantiene neutral el 20% está algo de acuerdo al considerar que en esta universidad se realizan funciones adicionales con tal de mejorar la imagen. El 33% está poco de acuerdo y el 19% algo de acuerdo respecto a que, sin ser obligatorio, los docentes de la UNPRG se capacitan. El 32% está poco de acuerdo y el 18% algo de acuerdo al responder que los docentes de esta universidad asisten y participan de las reuniones programadas.

En la **dimensión lealtad**, el 24% está algo de acuerdo y el 25% mucho de acuerdo al considerar que recomendarían ala UNPRG para trabajar ahí. El 21% está algo de

acuerdo y el 19% mucho de acuerdo, al afirmar que se defiende a esta universidad cuando otros la critican. El 34% se muestra neutral y el 20% está mucho de acuerdo en responder que, los docentes de esta universidad, cambiarían de institución solo por más dinero.

En la dimensión **cumplimiento**, el 26% está poco de acuerdo y el 25% algo de acuerdo en que los docentes de la UNPRG, son puntuales en su trabajo. El 22% está poco de acuerdo y el 23% algo de acuerdo para responder que los docentes de esta universidad avisan cuando no pueden ir a trabajar. El 22% se mantiene neutral y el 18% está algo de acuerdo para afirmar que en esta universidad se descansa solo en los tiempos señalados. El 24% se muestra neutral y el 23% algo de acuerdo para considerar que en su ambiente de trabajo no se pierde tiempo en conversaciones ociosas.

En la **dimensión autodesarrollo**, el 19% está poco de acuerdo, el 32% neutral y el 21% está algo de acuerdo para responder que los docentes de la UNPRG sienten que crecen personalmente. El 27% se muestra neutral y el 21% está algo de acuerdo al afirmar que los docentes de esta universidad sienten que ser responsables impacta en su crecimiento. El 21% se muestra neutral y el 23% está algo de acuerdo para responder que los docentes de esta universidad se esfuerzan para desarrollar su trabajo. El 18% se muestra neutral y el 27% está algo de acuerdo al considerar que los docentes de esta casa de estudios asisten con gusto a la capacitación.

La figura 20 muestra la tendencia y variaciones en las respuestas dadas por los docentes de la UNPRG para variable comportamiento extra rol. Destaca lo siguiente:

En la dimensión ayuda, todas las respuestas se ubican cerca de la tendencia central. Lo mismo sucede en el caso de la dimensión iniciativa. Sin embargo, las respuestas para los ítems de la dimensión virtud cívica, ligeramente se alejan del promedio y se ubican muy cerca del límite inferior del gráfico.

También se observa la variación, hacia el límite superior del gráfico, del ítem que expresa, *recomendaría esta universidad para trabajar aquí* y que corresponde a la dimensión lealtad. Igualmente, en este gráfico, destaca la situación de que las respuestas encontradas para las dimensiones cumplimiento y autodesarrollo, se ubican muy cerca de la línea de tendencia central.

Tabla 18

Gestión de la Identidad Corporativa según la percepción de los docentes de la universidad nacional de Trujillo

	1	2	3	4	5	6	7
Percepción sobre gestión de la identidad corporativa	%	%	%	%	%	%	%
1:nada 2:casi nada 3:poco 4:neutral 5:algo 6:mucho 7:totalmente							
1. En la Universidad; logos, colores, instalaciones reflejan lo que somos.	2	0	4	4	16	41	33
2. La identidad visual ayuda a reconocer la Universidad.	0	0	3	3	18	48	28
3. El público comprende los símbolos de nuestra Universidad.	0	2	5	10	31	38	14
4. La Universidad transmite un mensaje claro y consistente a su público.	0	1	3	5	9	51	31
5. Mi Universidad transmite una imagen acorde con su personalidad.	0	0	0	6	6	51	37
6. En mi Universidad existe una buena comunicación interna y externa.	0	0	0	4	8	36	52
7. Las acciones que realiza mi Universidad reflejan sus valores.	2	6	13	27	23	21	8
8. La Universidad supervisa el rendimiento de sus trabajadores.	0	0	1	0	32	43	24
9. La Universidad brinda nuevos conocimientos y habilidades.	0	1	0	3	14	52	30
10. La Universidad realiza acciones de bienestar para sus estamentos.	0	0	3	6	31	46	14
11. En esta universidad se apoya el trabajo en equipo.	0	0	5	5	31	45	14
12. En esta universidad es fácil ponerse de acuerdo en asuntos difíciles.	2	6	13	27	23	21	8
13. En esta universidad, de los errores se aprende y mejora.	0	0	1	0	32	43	24
14. La misión de esta universidad da significado y dirección al trabajo.	0	0	5	15	30	38	12
15. En la universidad compartimos la visión de nuestro futuro.	0	0	0	4	8	36	52
16. Me gusta lo que esta Universidad representa.	0	0	3	13	23	48	13
17. Esta Universidad tiene una identidad atractiva para mí.	0	0	3	6	18	48	25
18. El éxito de mi Universidad lo considero mi éxito.	2	6	13	27	23	21	8
19. Cuando alguien habla bien de mi Universidad, me siento orgulloso.	0	0	1	0	32	43	24
20. Siento que formo parte de mi Universidad.	0	0	0	4	14	52	30
21. Me identifico con esta Universidad.	0	0	2	4	9	59	26
22. Considero que este trabajo es interesante y estimulante.	0	0	0	6	6	51	37
23. Tengo una actitud positiva en mi trabajo.	0	0	0	6	8	36	52
24. Disfruto haciendo mi trabajo.	0	0	0	4	8	35	53
25. Este es mi trabajo ideal.	0	0	0	5	14	28	53

Fuente: Cuestionario a los docente. (Febrero-junio.2018)

TABLA 19

Comportamiento extra rol según la percepción de los docentes de la universidad nacional de Trujillo

Comportamiento extra rol	1	2	3	4	5	6	7
1:nada 2:casi nada 3:poco 4:neutral 5:algo 6:mucho 7:totalmente	%	%	%	%	%	%	%
26..En mi ambiente laboral se ayuda a los docentes que tienen dificultades	0	0	4	13	32	36	15
27. En mi ambiente de trabajo se ayuda a los docentes en sus tareas	0	0	5	9	31	42	13
28. En esta universidad apoyamos a los docentes con problemas laborales o personales	0	0	8	7	33	37	16
29. En mi ambiente de trabajo hay motivación para dar ideas y opiniones.	0	0	4	8	26	53	9
30. En esta universidad se anima a los docentes a realizar un trabajo efectivo	0	0	6	6	26	54	8
31. En esta universidad se realizan funciones adicionales para mejorar la imagen.	0	0	4	10	33	42	12
32. Los docentes de esta universidad se informan o capacitan, así no sea obligatorio.	0	0	5	6	41	38	10
33. Los docentes de esta universidad asisten y participan de las reuniones programadas	0	0	2	12	15	51	21
34. Recomendaría esta universidad para trabajar aquí.	0	2	1	5	28	44	20
35. En mi ambiente de trabajo se defiende a la universidad cuando otros la critican.	0	0	10	10	18	43	19
36. Los docentes de esta universidad cambiarían de institución, solo por más dinero.	4	8	19	17	22	23	7
37. Los docentes de esta universidad comúnmente son puntuales en su trabajo	0	4	8	9	27	45	7
38.En mi ambiente de trabajo, los docentes avisan si no pueden ir a trabajar	0	3	6	9	50	27	6
39. En esta universidad, se toman los descansos sólo durante el tiempo señalado.	0	0	3	8	30	50	9
40. En mi ambiente de trabajo no se pierde el tiempo en conversaciones ociosas.	0	2	3	11	15	38	32
41. Los docentes de esta universidad piensan que crecen personalmente	0	0	3	7	22	53	16
42. Los docentes de esta U sienten que la responsabilidad impacta en su crecimiento.	0	0	2	6	20	53	19
43. En esta universidad los docentes se esfuerzan por desarrollar su trabajo.	0	0	2	8	23	47	22
44. En mi ambiente de trabajo, los docentes atienden con gusto la capacitación.	0	2	2	7	12	59	19

Fuente: Cuestionario a los docente. (Febrero-junio.2018)

1. En la Universidad; logo, colores, instalaciones reflejan lo que somos.
2. La identidad visual ayuda a reconocer la Universidad.
3. El público comprende los símbolos de nuestra Universidad.
4. La Universidad transmite un mensaje claro y consistente a su público.
5. Mi Universidad transmite una imagen acorde con su personalidad.
6. En mi Universidad existe una buena comunicación interna y externa
7. Las acciones que realiza mi Universidad reflejan sus valores.
8. La Universidad supervisa el rendimiento de sus trabajadores.
9. La Universidad brinda nuevos conocimientos y habilidades.
10. La Universidad realiza acciones de bienestar para sus estamentos.
11. En esta universidad se apoya el trabajo en equipo.
12. En esta universidad es fácil ponerse de acuerdo en asuntos difíciles.
13. En la universidad de los errores se aprende y mejorara.
14. La misión de la universidad da significado y dirección al trabajo.
15. En la universidad compartimos la visión de nuestro futuro.
16. Me gusta lo que esta Universidad representa.
17. Esta Universidad tiene una identidad atractiva para mí.
18. El éxito de mi Universidad lo considero mi éxito.
19. Cuando alguien habla bien de mi Universidad, me siento orgulloso.
20. Siento que formo parte de mi Universidad.
21. Me identifica con esta Universidad.
22. Considero que este trabajo es interesante y estimulante.
23. Tengo una actitud positiva en mi trabajo.
24. Disfruto haciendo mi trabajo.
25. Este es mi trabajo ideal.

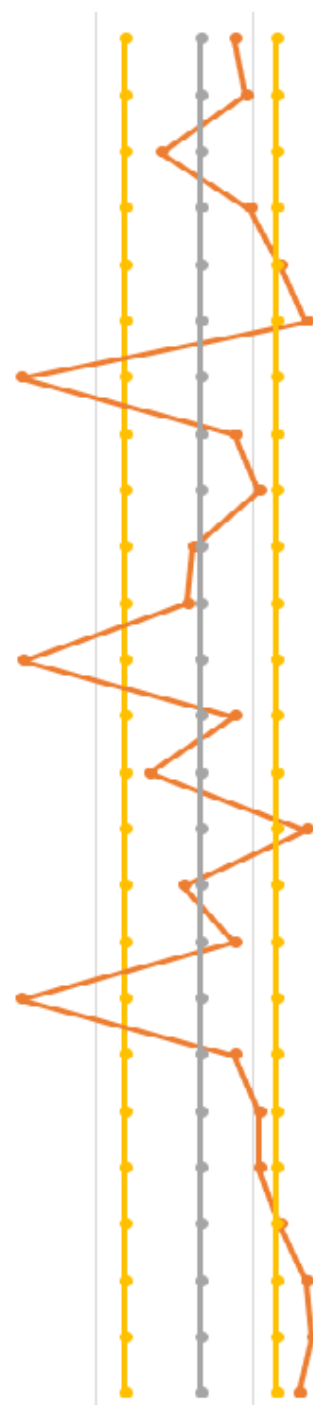


Figura 21. Gestión de la identidad corporativa según la percepción de los docentes de la Universidad Nacional de Trujillo

26. En mi ambiente laboral se ayuda a los docentes que tienen dificultades
27. En mi ambiente de trabajo se ayuda a los docentes en sus tareas
28. En esta universidad apoyamos a docentes con problemas laborales o personales
29. En mi ambiente de trabajo hay motivación para dar ideas y opiniones.
30. En esta universidad se anima a los docentes a realizar un trabajo efectivo
31. En esta universidad se realizan funciones adicionales para mejorar la imagen.
32. Los docentes de esta universidad se informan o capacitan, así no sea obligatorio.
33. Los docentes de esta universidad asisten y participan a reuniones programadas
34. Recomendaría esta universidad para trabajar aquí.
35. En mi ambiente de trabajo se defiende a la universidad cuando otros la critican.
36. Los docentes de esta universidad cambiarían de institución, solo por más dinero.
37. Los docentes de esta universidad comúnmente son puntuales en su trabajo
38. En mi ambiente de trabajo, los docentes avisan si no pueden ir a trabajar
39. En esta universidad, se toman los descansos sólo durante el tiempo señalado.
40. En mi ambiente de trabajo no se pierde el tiempo en conversaciones ociosas.
41. Los docentes de esta universidad piensan que crecen personalmente
42. Los docentes de esta U sienten que la responsabilidad impacta en su crecimiento.
43. En esta universidad los docentes se esfuerzan por desarrollar su trabajo.
44. En mi ambiente de trabajo, los docentes atienden con gusto la capacitación.

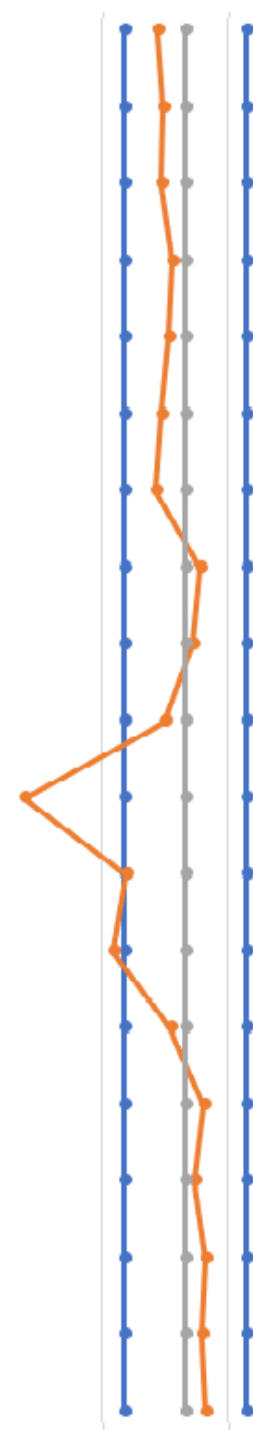


Figura 22. Comportamiento extra rol según la percepción de los docentes de la Universidad Nacional de Trujillo

En la tabla 18 aparecen los resultados correspondientes a la percepción de los docentes de la Universidad Nacional de Trujillo, (UNT).

En la dimensión **identidad visual**, el 41% está mucho de acuerdo y el 33% totalmente de acuerdo, en que los colores, logo e instalaciones, reflejan lo que es esta universidad. El 48% está mucho de acuerdo y el 28% totalmente de acuerdo al afirmar que la identidad visual de esta universidad, ayuda a reconocerla como tal. El 31% está algo de acuerdo y el 38% mucho de acuerdo al considerar que el público comprende los símbolos de la UNT.

En la dimensión **comunicación corporativa**, El 51% está mucho de acuerdo y el 31% totalmente de acuerdo, en responder que esta universidad sí transmite un mensaje claro y consistente a su público. El 51% está mucho de acuerdo y el 37% totalmente, al considerar esta universidad transmite una imagen acorde con su personalidad. El 36% está mucho de acuerdo y el 52% totalmente, en su percepción de que en la UNT existe buena comunicación interna y externa.

En la dimensión **comportamiento corporativo**, el 27% se muestra neutral, 23% está algo de acuerdo y el 21% mucho de acuerdo, en que las acciones de esta universidad, reflejan sus valores. El 32% está algo de acuerdo, 43% mucho de acuerdo y 24% totalmente, en que esta universidad supervisa el rendimiento de sus trabajadores. El 52% está mucho de acuerdo y el 30% totalmente, en que la universidad brinda nuevos conocimientos y habilidades. El 31% está algo de acuerdo y el 46% mucho de acuerdo, en que esta universidad realiza acciones de bienestar para sus estamentos.

En la dimensión **cultura corporativa**, el 31% está algo de acuerdo y el 45% mucho de acuerdo, en que en esta universidad se apoya el trabajo en equipo. El 27% se muestra neutral, 23% está algo de acuerdo y el 21% mucho de acuerdo, en que en esta universidad es fácil ponerse de acuerdo en asuntos difíciles. El 32% está algo de acuerdo, 43% mucho de acuerdo y 24% totalmente, en que en esta universidad, de los errores se aprende y mejora. El 30% está algo de acuerdo y 38% mucho de acuerdo, en que la misión de esta universidad, direcciona y da significado al trabajo. El 36% está mucho de acuerdo y el 52% totalmente de acuerdo, al considerar que en la UNT se comparte la visión de futuro.

En la variable interviniente, **identidad corporativa atractiva**, el 23% y el 48% de los docentes de la UNT, se manifiestan algo y mucho de acuerdo, respectivamente, que les gusta lo que esta universidad representa, y el 48% responden estar algo de acuerdo y el 25% totalmente, que les resulta atractiva la identidad de la universidad.

En la variable mediadora, **identificación con la organización**, el 27% se muestra neutral, 23% está algo de acuerdo y el 21% mucho de acuerdo, en considerar como suyo, el éxito de la UNT. El 32% está algo de acuerdo, el 43% mucho de acuerdo y el 24% totalmente, en sentirse orgulloso cuando se habla bien de esta universidad. El 52% está mucho de acuerdo y el 30% totalmente de acuerdo, al sentir que forma parte de esta universidad. El 51% está mucho de acuerdo y el 37% totalmente, en afirmar que se identifica con esta universidad.

En la variable mediadora, **actitud hacia el trabajo**, el 51% está mucho de acuerdo y el 37% totalmente, al considerar que su trabajo es interesante y estimulante, El 36% está mucho de acuerdo y el 52% totalmente de acuerdo, para afirmar que tiene una actitud positiva en su trabajo. El 35% está mucho de acuerdo y el 53% totalmente de acuerdo, en afirmar que disfruta haciendo su trabajo. El 28% mucho de acuerdo y el 53% totalmente de acuerdo, respondiendo que este es su trabajo ideal.

En la figura 21, se observa que la mayoría de las respuestas dadas por los docentes de la UNT, no mantienen una tendencia central, sino que se alejan de esta y se ubican cerca o fuera, tanto del límite inferior, como del límite superior del gráfico, siendo los ítems con variaciones más resaltantes, los que a continuación se indican:

Sobre el límite superior del gráfico;

- En esta universidad existe una buena comunicación interna y externa (comunicación corporativa)
- En esta universidad se comparte la visión de futuro, (cultura corporativa)
- Tengo una actitud positiva en mi trabajo (actitud hacia el trabajo)
- Disfruto haciendo mi trabajo, (actitud hacia el trabajo)
- Este es mi trabajo ideal, (actitud hacia el trabajo)

Bajo el límite inferior del gráfico:

- Las acciones que realiza la universidad reflejan sus valores, (comportamiento corporativo)

- En esta universidad es fácil ponerse de acuerdo en asuntos difíciles.(comportamiento corporativo)
- El éxito de mi universidad lo considero mi éxito,(identificación con la institución)

En la tabla 19 se observa lo siguiente respecto al **comportamiento extra rol**, según como lo perciben los docentes de la UNT: En la dimensión **ayuda**, el 32% está algo de acuerdo y el 36% mucho de acuerdo, en que en su ambiente de trabajo se ayuda a los docentes que tienen dificultades. El 31% está algo de acuerdo, el 42% mucho de acuerdo, en que en su ambiente de trabajo se ayuda al os docentes en sus tareas. El 33% está algo de acuerdo y el 37% mucho de acuerdo en que en esta universidad se apoya a los docentes con problemas laborales o personales.

En la dimensión **iniciativa**, el 26% está algo de acuerdo, 53% está mucho de acuerdo, en que en su ambiente de trabajo hay motivación para dar ideas y opiniones. El 26% está algo de acuerdo y 54% está mucho de acuerdo, en que en esta universidad se anima a los docentes a realizar un trabajo efectivo.

En la dimensión **virtud cívica**, el 33% está algo de acuerdo y el 42% mucho de acuerdo, en que en esta universidad se realizan funciones adicionales para mejorar la imagen institucional. El 41% está algo de acuerdo y el 38% mucho de acuerdo, en que en los docentes se informan y capacitan así no sea obligatorio. El 51% está mucho de acuerdo y 21% totalmente, en que los docentes asisten y participan en las reuniones programadas.

En la dimensión **lealtad**, el 44% está mucho de acuerdo y 20% totalmente, en afirmar que recomendaría trabajar en la UNT. El 43% está mucho de acuerdo y el 19% totalmente de acuerdo, en que en su ambiente de trabajo se defiende a la universidad cuando otros la critican. El 22% está algo de acuerdo y el 23% mucho de acuerdo, al considerar que los docentes de esta universidad cambiarían de institución solo por más dinero.

En la dimensión **cumplimiento**, el 27% está algo de acuerdo y 45% está mucho de acuerdo, al considerar que los docentes de la UNT son puntuales en su trabajo. El 50% está algo de acuerdo y el 27% mucho de acuerdo, en que en su ambiente de trabajo, los docentes avisan cuando no pueden ir a trabajar. El 30% está algo de acuerdo y 50%

está mucho de acuerdo, en que en esta universidad se toman descansos en el tiempo señalado. El 38% está mucho de acuerdo y el 32% totalmente de acuerdo, en que en su ambiente de trabajo, no se pierde el tiempo en conversaciones inútiles.

En la dimensión **autodesarrollo**, el 53% está mucho de acuerdo y el 16% totalmente, en que los docentes de la UNT, piensan que crecen personalmente. El 53% está mucho de acuerdo y 19% totalmente, para afirmar que los docentes de esta universidad sienten que ser responsables impacta en su crecimiento personal. El 47% está mucho de acuerdo y el 22% totalmente de acuerdo, en que esta universidad los docentes se esfuerzan por hacer bien su trabajo. El 59% está mucho de acuerdo y 19% totalmente, en que en su ambiente de trabajo, los docentes asisten con gusto la capacitación.

En la figura 22 se observa que las respuestas a los ítems correspondientes a las dimensiones ayuda, iniciativa, virtud cívica y lealtad, se ubican muy cerca de la línea de tendencia central. Igualmente sucede en los ítems correspondientes a las dimensiones cumplimiento y autodesarrollo. La percepción atípica del comportamiento extra rol, fuera del límite inferior del gráfico, se ubica en los ítems que expresan: *Los docentes estaría dispuestos a cambiar de institución solo por más dinero*, (lealtad), y *En mi ambiente de trabajo, los docentes avisan cuando no pueden ir a trabajar*, (Cumplimiento)

Tabla 20

Niveles de percepción para la gestión de la identidad corporativa de los docentes de las universidades públicas del noroeste de Perú

NIVELES	Percepción sobre Gestión de la Identidad Corporativa							
	UNTU		UNP		UNPRG		UNT	
	n	%	N	%	n	%	n	%
25 – 75	0	0	6	7	6	6	0	0
75 – 125	4	17	48	56	72	70	12	10
125 – 175	19	83	32	37	25	24	108	90
TOTAL	23	100	86	100	103	100	120	100
$\bar{X} \pm S$	141.3 ±	145.6	115.1 ±	119.6	109.2 ±	112.8	145.0 ±	146.4
ANOVA	p = 1.04 ⁻⁰⁹							

Fuente: Resultados obtenidos por el software estadístico SPSS- versión 25

Tabla 21

Niveles de comportamiento extra rol de los docentes de las universidades públicas del noroeste de Perú

Comportamiento extra rol								
NIVELES	UNTU		UNP		UNPRG		UNT	
	n	%	N	%	n	%	n	%
19 - 57	0	0	6	7	10	10	0	0
57 - 95	5	22	49	57	69	67	24	20
95 - 133	18	78	31	36	24	23	96	80
TOTAL	23	100	86	100	103	100	120	100
$\bar{X} \pm S$	105.7 \pm	109.2	87.0 \pm	90.4	81.2 \pm	84.3	106.4 \pm	107.9
ANOVA	p = 4.34614 ⁻²⁵							

Fuente: Resultados obtenidos por el software estadístico SPSS- versión 25

Tabla 22

Gestión de la identidad corporativa y su influencia en el comportamiento extra rol de los docentes de las universidades públicas del noroeste de Perú

Gestión de identidad corporativa	Comportamiento extra rol							
	19 - 57		57 - 95		95 - 133		TOTAL	
	n	%	n	%	n	%	n	%
25 - 75	6	37	6	4	0	0	12	4
75 - 125	10	63	106	72	20	12	136	41
125 - 175	0	0	35	24	149	88	184	55
TOTAL	16	100	147	100	169	100	332	100
$\chi^2_{exp}=196.66 \quad p<0.01$								

Fuente: Resultados obtenidos por el software estadístico SPSS- versión 25

La tabla 20 muestra los resultados consolidados del análisis cuantitativo de la variable independiente por universidad. En esta se observan los niveles que establecen la valoración que, los docentes que trabajan en cada una de ellas, otorgan a la gestión de la identidad corporativa de su centro de trabajo. Así se observa que en el 83% de los casos, la UNTU y en el 90% la UNT, la ubican en el tercer nivel denominado *Bueno*. La UNP, en el 56% de los casos y la UNPRG en el 70%, la ubican en el segundo nivel denominado *Regular*

En la tabla 21 aparecen los resultados correspondientes al análisis cuantitativo de la variable dependiente por universidad. Se observa que el comportamiento extra rol de los docentes de la UNTU, con el 78% y la UNT con el 80% se ubica en el tercer nivel adquiriendo así la calificación de un CER *bueno*. La UNP con el 57% y la UNPRG con el 67%, adquieren la calificación de un CER *aceptable*.

Tanto en la tabla 20 como en la tabla 21, se muestra el resultado del análisis de la varianza (ANOVA) método que permite comparar varias medias en diversas situaciones. El cálculo del valor p es el último tramo en la prueba de hipótesis. Por lo general, mientras más pequeño sea el valor p, más fuerte será la evidencia para aceptar hipótesis y demostrar que las medias calculadas corresponden a diferentes muestras de una población. Tradicionalmente el valor p se compara con valores menores que 0.05 o 0.01 (Spiegel, 2000). Como se observa, para la variable gestión de la identidad corporativa es $p= 1.04^{-9}$ y para la variable comportamiento extra rol es $p=4.35^{-25}$, reiterándose así la aceptación de las hipótesis planteadas en esta investigación.

En la tabla 22 se muestran los resultados consolidados de ambas variables en las universidades públicas del noroeste de Perú. En esta se observa el resultado del estadístico χ^2_{exp} , que determina el grado de asociación entre las variables estudiadas. Para un nivel de significancia = 0.01 y 4 grados de libertad, en la tabla correspondiente $\chi^2_{\text{exp}}= 13.28$, siendo el resultado obtenido $\chi^2_{\text{exp}}=196.66 > 13.28$, entonces se afirma que las variables estudiadas no son independientes, es decir que están altamente relacionadas entre sí.

3.2. Discusión de los resultados de la investigación sobre Gestión de Identidad Corporativa y Comportamiento Extra rol en las Universidades Públicas del noroeste de Perú

Los resultados obtenidos en la contrastación de las hipótesis permitieron aceptar cada una de ellas. En general, la relación encontrada entre las variables bajo estudio resultó ser positiva y moderada. De la misma manera, el índice de correlación entre las variable independiente y dependiente, mostró que sí hay influencia- de moderada a alta y positiva- entre la gestión de la identidad corporativa y el comportamiento extra rol en las universidades públicas bajo estudio.

La demostración de la consecución de los objetivos propuestos en esta tesis doctoral, llevó en primer lugar, a describir el comportamiento de las variables involucradas en el estudio. Este análisis descriptivo se realizó, en términos generales, en las universidades públicas del noroeste de Perú y luego, en cada una de las universidades estudiadas.

A continuación se procederá a discutir los resultados de la investigación.

Con respecto a la **identidad visual corporativa**, las tablas descriptivas permiten observar que, en la UNTU y en la UNT, la percepción de sus docentes, a través de sus respuestas, se ubican mayormente en los intervalos 6 y 7 que corresponden al *mucho* y *totalmente de acuerdo*. No puede decirse lo mismo en la UNP y en la UNPRG. En ambas, se observa que las respuestas dadas por los docentes, en mayor parte, se ubican en las escalas que van desde el poco, hasta el algo de acuerdo.

Sin embargo, es de observar el hecho de que los docentes de las cuatro universidades, coinciden en su percepción de que la identidad visual sí ayuda a reconocer a la universidad como tal. Esto se interpreta que los colores, arquitectura, logos, funcionan para cada una de ellas y les permite diferenciarse y ser reconocidas por el público. Esta es una causa de variación atípica positiva que, en las cuatro universidades, sale del límite superior de los gráficos estadístico utilizados.

Generalizando la observación, se puede afirmar que la percepción que sobre la gestión de identidad visual tienen los profesores que laboran en las universidades públicas del noroeste de Perú, no tiene el mismo nivel, siendo que en dos de ellas está

mejor valorado respecto a la gestión que se da en las otras dos. La identidad visual es un factor que en todas estas instituciones debe fortalecerse ya que según Gonzales (2002), la identidad visual de una organización es una fuerza de su imagen corporativa, es decir, de cómo es percibida por el público de interés e incluye manifestaciones expresivas sobre: logotipo, bienes y productos que ofrece, embalaje, diseño de los ambientes.

Respecto a esta última manifestación de las que habla Gonzales, en el trabajo de campo efectuado para esta investigación, se tuvo la oportunidad de observar los diferentes ambientes (oficinas, laboratorios, bibliotecas, aulas, pasadizos, servicios higiénicos, jardines, campos deportivos, plazas, veredas, estacionamientos) de las cuatro universidades. En todas ellas, el común denominador es la falta de cuidado, armonía y limpieza, en unas más que en otras sí, pero en virtud de lo observado, se puede afirmar la poca atención que se le brinda a este aspecto de la identidad visual en las universidades públicas del noroeste peruano.

Subiela, (2016) realizó un estudio sobre gestión de la identidad visual corporativa de las universidades españolas. En este fundamenta que la identidad visual es uno de los pilares sobre los que se construye la imagen de la organización y sobre la que se articula la comunicación corporativa.

Otros estudios como los de Pinar et al. (2011) sobre el tema de identidad visual, encuentran que colegios y universidades han comenzado a gestionar los elementos visuales como una vía para obtener una imagen diferenciada. Los resultados de su investigación muestran el impacto de esta gestión en el atractivo de la marca corporativa.

La investigación realizada por Echeverría y Ríos, (2017) sobre percepción de la gestión de la identidad corporativa de los docentes y trabajadores de la UNPRG, demostró también que éstos en su mayoría, consideran que los elementos visuales de esta universidad la representan como tal y recomiendan optimizar esta condición.

En el caso de las universidades públicas nacionales, que atienden a un público diverso y amplio, es necesario que la identidad visual proyecte la imagen deseada, que sea comprendida por todos, que refleje su personalidad, lo que la hace diferente y única, y todo a través de los símbolos, colores, arquitectura y ambientes que utilicen. En el

caso concreto de esta investigación, la UNP y la UNPRG necesitan fortalecer la identidad visual. La UNT y la UNTU, si bien es cierto que su nivel de identidad a ojos de su profesorado es mejor que en las previamente nombradas, no se puede dejar de afirmar que, con un poco más de esfuerzo, podrían estar mejor.

Respecto a este punto, Takaki et al. (2013) mencionan el trabajo de Van den Bosch et al. (2006) que, a grandes rasgos, dice que la identidad visual permite que una empresa sea reconocida en el mercado, que influye positivamente en la imagen y reputación corporativa, que proyecta la estructura orgánica y que hace que los empleados se identifiquen con la empresa. Razones más que suficientes para, una vez más, indicar la importancia de la gestión de los elementos visuales.

Tampoco existe uniformidad en la percepción de los docentes entrevistados referente a la **comunicación corporativa**. Así por ejemplo, en la UNTU, UNP la mayoría están algo de acuerdo con que el mensaje que se transmite al público es claro y consistente, mientras que en la UNPRG, la mayoría está poco de acuerdo al respecto. Y es en esta última, donde se observa que un buen porcentaje de las respuestas para esta dimensión, se ubican desde el casi nada hasta el poco de acuerdo y otro tanto se mantiene neutral. En estas tres entidades mencionadas, los docentes manifiestan estar algo de acuerdo con que la comunicación transmite la imagen y personalidad de la universidad. Tanto la UNP, como la UNPRG están poco de acuerdo en que la comunicación interna y externa sea buena. Caso contrario es el de la UNT, donde la mayoría de respuestas se ubican en los intervalos mucho y totalmente de acuerdo.

En general, la percepción atípica de la gestión de la comunicación corporativa en las universidades públicas estudiadas, es la que menciona que es buena la comunicación interna y externa de la universidad donde se labora, pues tal como se aprecia en la figura 6, se ubica muy cerca del límite inferior del gráfico, variación negativa que denota que no es así.

Los autores consultados coinciden en afirmar que la comunicación incluye todo tipo de mensajes que, a través de diversos medios, la organización dirige a sus diferentes públicos y entre el conjunto de políticas que establece, la política comunicacional debe ser una de las primeras. Entonces, esta afirmación y los resultados anteriormente

descritos, llevan a la conclusión de que, la gestión de la identidad corporativa, presta poca atención a la comunicación interna y externa.

Todas las organizaciones están constantemente mostrando una imagen de sí mismas, por ello esta debe ser construida de acuerdo a su realidad, es decir, debe guardar fidelidad a su identidad corporativa. Son estos los argumentos de Van Riel (1997), quien opina además, que la **comunicación corporativa** es una estructura en la que todos los especialistas en comunicación (marketing, comunicación organizativa y gestión) forman la totalidad del mensaje organizativo, ayudando de este modo a definir la imagen corporativa y al mejoramiento de la relación empresarial.

Parte de la problemática de las universidades públicas incluye también la competencia que actualmente le hacen las emergentes universidades privadas. No es de negar que parte de los recursos propios de las públicas, ya sea a nivel de grado como de pos grado, dependen del número de estudiantes que se matriculen. Es el momento entonces de que la Oficina de Imagen Institucional cumpla parte de las funciones para la que ha sido creada, principalmente el de difundir los logros académicos y culturales que se alcancen. Esto será de beneficio para alimentar el ámbito de marketing de la comunicación, al que se refiere Costa (2005)

También se ha mencionado otra situación de especial envergadura que enfrentan las universidades públicas peruanas: su adecuación a la nueva ley universitaria y el proceso de obtener licencia para seguir funcionando como tales. Es una situación que requiere el trabajo de los involucrados en el sistema universitario, todos deben de poner el hombro para lograr este objetivo. Es el momento que las autoridades pongan en práctica sus mejores argumentos, sus mejores atributos de comunicación, para persuadir y motivar a que se haga el trabajo requerido, dejando a un lado conflictos y diferencias personales o de grupo y llegar así al buen término, con la eficiencia y oportunidad que el momento exige. Una vez más, de acuerdo con Costa (2005), y Chiavenato (2009), el ámbito organizacional de la comunicación debe hacerse presente.

La situación desigual entre las universidades investigadas, denota la escasa importancia que, en dos de ellas, la gestión de la identidad confiere a la comunicación. Podría significar entonces que no hay planes y normas que definan y regulen las acciones comunicativas, o que los encargados de transmitir mensajes no están enterados

de los objetivos institucionales o que no disponen de las herramientas de gestión para persuadir y motivar al público interno y externo.

Una situación similar, a lo encontrado en esta investigación, fue revelada por Simancas y García (2017), en un estudio realizado sobre la gestión de la comunicación en universidades públicas de España. Sus resultados les permitieron afirmar, que más de la mitad de las universidades públicas que estudiaron, no tenía un plan de comunicación y mucho menos, esta era supervisada, siendo las causas alegadas; el grueso volumen de trabajo, el escaso presupuesto y la poca importancia que le daba a este aspecto, la gestión universitaria.

En la dimensión **comportamiento corporativo**, la UNT es la que muestra un índice diferenciador sobre las demás uniendo las respuestas de sus docentes en las escalas mucho y totalmente de acuerdo, situación que se observa en la mayoría de las preguntas sobre esta dimensión. Algo similar se observa en la UNTU, con la diferencia de que la mayoría de respuestas van desde el algo hasta el mucho de acuerdo, En cambio, la UNP y la UNPRG muestran niveles variados de respuesta que van desde el casi nada hasta el algo de acuerdo y por la tendencia que en ambas se presenta, la descripción determina que los profesores que trabajan ahí, están *poco de acuerdo* con el comportamiento corporativa que perciben.

El estudio del comportamiento en las organizaciones, se refiere a la descripción de cómo se comportan las personas en situaciones distintas, comprender por qué se comportan como lo hacen, predecir el comportamiento y controlar sus actividades en el trabajo. Con esto último, los directivos o jefes inmediatos conocerán al personal bajo su cargo, por ejemplo sabrán quién o quiénes son más dedicados y productivos, y cuáles se caracterizan por su falta de asiduidad, tardanza u otro tipo de conducta (Amorós, 2007) y tal como se observa en las descripción de los datos, los docentes de las cuatro universidades mencionan estar *algo de acuerdo*, respecto a sí la universidad supervisa el rendimiento de los trabajadores.

El comportamiento corporativo es un factor importante para la comunicación de los valores y principios de la organización, retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre los trabajadores de la empresa y entre estos y la misma organización (Chiavenato, 2009) Lo resaltante de las observaciones efectuadas es que, en las cuatro

universidades, hay cierto porcentaje que se mantiene neutral o está poco de acuerdo, con que la acciones de la universidad donde laboran, son el reflejo de sus valores. Es más, el ítem que establece esta situación, se ubica fuera del límite inferior del gráfico y marca la percepción atípica en las cuatro universidades estudiadas. (Figura 6)

Los valores a los que se refiere Chiavenato, son los aspectos más importantes para regular el comportamiento de los trabajadores, y en la opinión de la investigadora, en una universidad son los profesores universitarios los que deben asumir el mejor comportamiento. Estos, además de la transmisión del conocimiento y desarrollo de habilidades, deben asumir el papel de **educadores** en el amplio sentido de la palabra.

El personal de la institución es clave para construir la identidad corporativa a través del comportamiento que adopte y que apoye al conjunto de valores de la institución. En este sentido, las acciones que lleva a cabo la Universidad deben reflejar sus valores, proporcionar al personal docente la oportunidad de desarrollar nuevos conocimientos y habilidades, así como mejorar el bienestar de su público, con el objetivo de crear una identidad atractiva para los diferentes grupos de interés, (Takaki et al. 2013)

De las expresiones vertidas por estos investigadores, y por lo que se observa en la tabla de respuestas, se deduce entonces que en la UNP y en la UNPRG, el comportamiento organizacional no es percibido como uno de los mejores. Las autoridades que ejercen la gestión, sean rector, vicerrector, jefes o directores de la institución, por ser responsables de los resultados del rendimiento, necesitan mejorar esta dimensión de la gestión de la identidad corporativa, con la finalidad de que realmente les permita desarrollar las habilidades, el trabajo en equipo, la coordinación, la productividad y principalmente a que se les ayude a orientar su conducta compartiendo valores organizacionales, como la puntualidad, la honestidad, la perseverancia, y la búsqueda del aprendizaje.

Finalmente, en la dimensión **cultura corporativa**, es la UNTU la que muestra mayor índice de estabilidad en la percepción, que al respecto, tienen sus docentes; seguida de la UNT. En ambas, la mayoría demuestra estar algo y mucho de acuerdo en las preguntas correspondientes a esta dimensión. No sucede lo mismo en el resto de universidades. En la UNP, la tendencia que muestran las respuestas, determina que están *poco de acuerdo* con lo que significa la cultura corporativa que se manifiesta en

esta casa de estudios. En la UNPRG, la tendencia, va desde el casi nada hasta el algo de acuerdo, con la ubicación neutral de algunos entrevistados.

Tal como coinciden los investigadores consultados, cultura es la combinación de creencias, valores y conducta. Mantener una cultura saludable, determina el éxito o fracaso de una institución

En la investigación realizada por Vargas (2010) la cultura organizacional de la Universidad Nacional del Altiplano- Puno se caracteriza por expresar valores positivos en torno a la identidad, compromiso social, profesionalismo y laboriosidad de los docentes; y antivalores como la falta de responsabilidad, amor por el trabajo, y ausencia compañerismo y disciplina.

Ovelar, (2013) en la investigación realizada en la Universidad Nacional del Este, UNE, encontró que la cultura organizacional estaba orientada a los resultados, a las personas y que además, se manifestaba como un sistema abierto y parroquial. Estos argumentos le permitieron afirmar que quienes trabajaban en ellas se sentían cómodas, que eran tomadas en consideración, sentían que se preocupaban por su bienestar, conduciéndolas a una plena identificación con la institución.

Los resultados encontrados en esta dimensión, demuestran que en dos de ellas, UNP y UNPRG, los docentes perciben que no se apoya el trabajo en equipo; que se cometen errores, pero que no se aprende a mejorar; que la misión de estas universidades no les da significado ni les direcciona el trabajo y lo más preocupante, es que perciben también, que no se comparte la visión de futuro. La percepción atípica negativa y observable en la dimensión cultura corporativa, es aquella que se refiere a que, en la universidad, no resulta fácil ponerse de acuerdo en asuntos difíciles ya que es esta afirmación la que aparece fuera del límite inferior en el gráfico 6.

Significaría entonces, que los profesores universitarios de las universidades nacionales de Piura y Lambayeque, perciben el escaso apoyo e interés que sobre este tópico tiene la gestión de la identidad corporativa. Siendo así, se estaría frente a lo que Robinns (2004) denomina, cultura organizacional débil, y parafraseando sus afirmaciones, podría decirse que La universidad como ente cultural que es, debe buscar el incremento de habilidades y conocimientos de su gente, de no manera que se genere

una cultura común de aprendizaje y así, todas las piezas se unan en una relación productiva y colectiva, para lograr el fortalecimiento de la institución.

Terminada la discusión anterior, es el momento de hacer la pregunta de rigor **¿En cuál de las cuatro universidades, los profesores universitarios experimentan que les gusta lo que su universidad representa y que ésta tiene una identidad corporativa atractiva para ellos?**

Los resultados cuantitativos, uniendo las escalas desde *mucho* a *totalmente de acuerdo*, permiten responder que en primer lugar se ubica la UNTU (66% y 74% para ambas cuestiones, respectivamente), la UNT en segundo lugar con 61% y 73%. UNP en tercer lugar, con 39% y 33% y UNPRG en cuarto lugar, con 26% y 33%.

La discusión efectuada ya sobre cada una de las dimensiones de la gestión de identidad corporativa que se ejerce en las cuatro universidades y los datos consolidados que aparecen en la tabla 20, permiten afirmar que en la universidad nacional de Piura y en la UN Pedro Ruiz Gallo, el atractivo de la gestión de la identidad corporativa se ubica en un nivel denominado *regular*, a diferencia de la UN de Tumbes y de la UN de Trujillo en las cuales, este atractivo, se ubica en el nivel denominado *bueno*. No hay más comentarios.

¿Cómo es que el atractivo de la gestión de la identidad corporativa repercute en la identificación de los profesores con la universidad donde laboran? A pesar que los resultados discutidos han mostrado que no a todos los docentes que trabajan en estas instituciones les resulta muy atractivo el cómo se realiza la gestión de la identidad corporativa; la situación es positiva, pues en las cuatro universidades estudiadas, respecto a la variable mediadora **identificación con la organización**, las respuestas van desde el *algo hasta el totalmente de acuerdo* y la tendencia en todas ellas se ubica en el *mucho de acuerdo*; pudiéndose afirmar que **sí** perciben estar identificados con la institución donde laboran. Los gráficos estadísticos corroboran esta afirmación, pues las variaciones identificadas como atípicas, se ubican por encima del límite superior, en las cuatro universidades estudiadas.

La identificación con la institución, según la teoría consultada, se entiende como el sentido de pertenencia de las personas a la organización donde laboran y proporciona muchos beneficios a estas. Instituciones en las cuales los colaboradores se sienten

plenamente identificados, se sienten más satisfechos y confortables, darán todo lo mejor de sí mismos para conducirlos al éxito y al prestigio. Entonces, la situación encontrada en estas universidades, anima a esta investigadora a recomendar que deba fortalecerse para obtener el máximo provecho de ella.

Se entiende también que los docentes de estas universidades públicas, a través de sus respuestas, se sienten comprometidos con la institución y con el servicio que en esta prestan. Robbins (2004), manifiesta que la identificación con la institución donde se trabaja es sinónimo de compromiso laboral, a través del cual un trabajador se identifica con las metas y deseos de ésta, para adquirir un sentido de pertenencia a la organización. Según este investigador, compromiso en el trabajo significa identificarse con el trabajo específico de uno, en tanto que un alto compromiso organizacional significa identificarse con la organización propia.

Por su parte, Chiavenato, (2009) expresa que el compromiso organizacional es el sentimiento y la comprensión del pasado y del presente de la organización, como también la comprensión y compartimiento de los objetivos de la organización por todos sus participantes. Aquí no hay lugar para la alienación del empleado, sino para el compromiso del mismo.

Robbins, E. Y Judge, T. (2013), Hellriegel, D; Slocum, j & Woodman, R. (1999), Davis, K. y Newstrom, J.W. (1999). Coinciden al afirmar que la identificación es la forma negativa o positiva del empleado frente a las tareas asignadas y que son determinadas por las diferencias individuales de cada empleado que afectan el comportamiento organizacional. En el caso de las universidades públicas del noroeste de Perú, sus profesores se identifican de forma positiva con la institución a la que pertenecen.

Haciendo un análisis un poco más minucioso respecto a lo encontrado en la identificación con la institución y en base a la literatura consultada, los factores individuales de los docentes entrevistados, podrían tener cierta influencia en este tema.

Por ejemplo; la edad, cuando los trabajadores se encuentran en la fase de incorporación laboral se manifiestan más implicados e identificados, hasta que con el transcurrir de los años y con la oportunidad de desarrollarse en el campo laboral y profesional, encuentran su *nicho ocupacional* y mantienen cierta estabilidad en sus

niveles de identificación, (Lorence y Mortimer, 1985) Así, se observa que en la UNP, UNT y en la UNPRG la mayoría de los entrevistados está entre los 40-50 años de edad. Mientras que en la UNTU, la mayoría entrevistada, está entre los 30 y 40 años de edad. La edad promedio de todos los entrevistados es de 46.49 años. Relativamente jóvenes, considerando que la edad base para jubilarse en la docencia universitaria, es de 75 años. (Ley Universitaria 30220), pero suficiente como para ya haber encontrado estabilidad laboral.

En cuanto al género, en las cuatro universidades la muestra incluyó más hombres que mujeres: UNP (81.4%), UNT (78.3%), UNTU (69.6%), UNPRG (80.6%). Si los primeros estudios demostraban que eran los colaboradores hombres quienes manifestaban mayor grado de identificación laboral, hoy, los últimos estudios como por ejemplo el de Chen y Chiu (2009), no hallan relación alguna entre el género y la identificación laboral. Siendo el hecho de que, en su mayoría, son varones los que ejercen la docencia universitaria en las 4 universidades bajo estudio, la situación no tiene mayor relevancia.

Un factor más de identificación se refiere a la antigüedad en el puesto de trabajo, La investigación de Zeng et al. (2009) en un grupo de trabajadores del sector hotelero en China, concluye que, a más años de permanencia en la organización, aumenta la identificación de los empleados con su puesto de trabajo. El tiempo de servicio coincide que, en las cuatro universidades, la mayoría de los entrevistados dijo tener entre 10 y 20 años de servicios, siendo el tiempo de servicio promedio igual a 14.71 años, periodo más que suficiente para permitírseles hacer carrera dentro de la universidad y sentirse identificados con la institución.

Y con respecto a la **actitud hacia el trabajo**, según lo observado en el análisis de los resultados, los profesores de las cuatro universidades estudiadas, presentan buen nivel de actitud, ya que las respuestas van desde el algo hasta el totalmente de acuerdo, con la tendencia en todas ellas a ubicarse en el *mucho de acuerdo*. Esta es una realidad positiva, que da a entender que estos colaboradores realmente aman su trabajo ya que, como se apreció en el análisis de la variable mediadora anterior, se sienten identificados y comprometidos con la institución. Más aún, el análisis cuantitativo efectuado en esta investigación determinó que existe una relación positiva y significativa entre la identificación con la institución y la actitud hacia el trabajo.

Takaki et al. (2013) encuentran una situación similar en los docentes de las universidades españolas que estudiaron. Sus resultados muestran una relación significativa entre el atractivo y la identificación y entre la identificación y la actitud hacia el trabajo.

Bien lo dicen los teóricos e investigadores consultados, los empleados con un nivel alto de involucramiento en el trabajo se identifican con la clase de labor que realizan y realmente les importa, surge en ellos el sentimiento de involucrarse y alcanzar las metas de la institución y más aún, se esfuerzan por mantenerse en ese trabajo. (Broke, Rusell y Price (1988) citados por Arbaiza Fermini, L. (2010)

Esta actitud hacia el trabajo de los docentes de las universidades del noroeste peruano, debe fortalecerse y aprovecharse de la mejor manera. Pese a que no todos los entrevistados se sienten muy a gusto con la gestión de la identidad corporativa que se practica en la universidad donde laboran, su nivel de actitud e involucramiento en el trabajo, podrían estar en el punto máximo si fuese lo contrario.

Los resultados generales mostrados en la figura 6, muestran que la percepción atípica corresponde a los ítems de cada una de las variables mediadoras, ubicándose todos fuera del límite superior del gráfico, corroborándose así los resultados porcentuales que permiten afirmar que los docentes entrevistados se identifican con la universidad donde laboran y tienen una actitud positiva hacia el trabajo que desempeñan.

Se podría agregar, que hoy día no es tarea fácil ser profesor universitario. Para entrar a prestar este servicio, y para mantenerse en el, los requisitos solicitados actualmente son mayores, la información y preparación académica son continuas, muy aparte del comportamiento ético y moral que se debe tener, pues mucho de lo que se enseña a los estudiantes, es de lo que se sabe y de lo que se es como persona, la responsabilidad es grande y precisa ser apoyada por quienes tienen las tareas de gestión dentro de la universidad. Los niveles de identificación y de actitud hacia el trabajo encontrados en esta investigación, bien pueden ser aprovechados al máximo por quienes están en los puestos directivos para conducir hacia lo alto a estas universidades.

El análisis correlacional previo entre la identificación con la organización y la actitud hacia al trabajo, demostró que hay una influencia positiva y moderada entre estas variables y el comportamiento extra rol. Resulta interesante conocer entonces, qué nivel de este tipo de comportamiento tienen los profesores que trabajan en las universidades públicas del noroeste de Perú.

Se reitera que sólo se estudió el **comportamiento extra rol** de tipo comportamiento de ciudadanía organizacional promotor (CCO) en su forma interpersonal -a través de las dimensiones ayuda y autodesarrollo- y en su forma CCO organizacional –a través de las dimensiones iniciativa, lealtad, virtud cívica y cumplimiento.

En el análisis estadística de la dimensión **ayuda**, se observa que los docentes universitarios de las cuatro entidades estudiadas sí perciben acciones de ayuda en tareas o solución de problemas para con sus colegas. La mayoría ha respondido en las escalas algo y mucho de acuerdo, aunque se observa también que un regular porcentaje de docentes de la UNP y de la UNPRG, han optado por responder poco de acuerdo y ubicarse en la posición neutral.

En la figura 7(gráfico general) se observa que la tendencia es a ubicarse en los valores medios, lo que lleva a la deducción de que los profesores que trabajan en estas entidades públicas tienden a mostrar conductas de cooperación y altruismo, pero dentro de los límites normales o comunes.

En la dimensión **iniciativa** se observa también un comportamiento similar, los docentes de las cuatro universidades perciben que en la institución donde trabajan sí se les permite opinar y dar ideas, así como también, que hay cierto grado de motivación que los anima a hacer bien su labor. Las mejores puntuaciones a este respecto, las muestran la UNTU y la UNT. El gráfico de la figura 7 muestran una vez más, que la tendencia se ubica en los valores medios para esta dimensión.

En la dimensión **virtud cívica**, los docentes de las UNTU y de la UNT son los que a través de sus respuestas demuestran tener una participación más responsable en la vida política de la organización, asistiendo a reuniones, capacitándose y haciendo esfuerzos no recompensados en bien de la institución. En cambio, en la UNP y en la UNPRG, no sucede lo mismo, y se corrobora al observar que un buen porcentaje de docentes ha optado por escoger las escalas que van desde el casi nada hasta el poco de acuerdo para responder a las cuestiones involucradas en esta dimensión del CER y además, porque

otro tanto se mantiene neutral, hecho que lleva a especular que tienen cierto grado de indiferencia al respecto.

En el gráfico de la figura 14, se observan dos indicadores que están fuera del límite inferior y son el que expresa que se realizan funciones adicionales en bien de la institución y aquel que se refiere a que los docentes se capacitan así no sea obligatoria. Resultaría interesante averiguar las causas de porqué se da esta situación. Es que acaso ¿existe indiferencia por lo que suceda con la institución, más aun, en estos momentos de licenciamiento? ¿No es fácil poner el hombro para sacar adelante a la universidad donde se trabaja? O ¿no se tiene la oportunidad? ¿Se está muy ocupado como para asistir a eventos de capacitación?

En la dimensión **lealtad**, los docentes de las cuatro universidades se muestran leales a su institución, unos más que otros, como es el caso de la UNTU, seguida por la UNT, mientras que en la UNP y en la UNPRG los índices correspondientes son más bajos, observándose también un regular porcentaje de respuestas en el intervalo neutral, situación que lleva a esta investigadora a especular que no quieren sentirse comprometidos a responder por ejemplo, que recomendarían trabajar en su universidad o a afirmar que sus colegas se cambiarían a otra institución si es que les pagasen más dinero. Esta última es la que precisamente aparece como fuera del límite inferior, marcando una variación negativa, con respecto al promedio, como se observa en la figura 14.

En la dimensión **cumplimiento**, los docentes de la UNTU y de la UNT destacan, a través de sus respuestas, en puntualidad, asiduidad y respeto hacia la institución, cumpliendo las normas comunes a toda institución, sin perder el tiempo en cosas vanas como el cotilleo por ejemplo, en tanto que en la UNP y en la UNPRG el índice de percepción al respecto es ligeramente inferior. El gráfico estadístico 7, demuestra que los docentes de las cuatro instituciones perciben que sí son cumplidos con su trabajo y la institución, así sea unos en mayor medida que en otros, pero cumplen, ya que la tendencia de las respuestas se ubica en los valores centrales.

En la dimensión **autodesarrollo**, se observa que la percepción de los docentes universitarios en general, indica que se hacen esfuerzos por crecer tanto como personas como profesionales, y una vez más son la UNTU y la UNT las que muestran mayores índices al respecto, en comparación con la UNP y la UNPRG en las cuales además, un regular porcentaje de entrevistados escogió la escala de poco de acuerdo y la escala

neutral. Sin embargo, el gráfico de la figura 14, demuestra que la tendencia es a ubicarse por encima de los valores medios y muy cerca del límite superior, lo que indicaría que la mayoría de los entrevistados percibe que sí hace esfuerzos por lograr la superación personal.

Por último, al observar la tabla 21, que muestra los resultados consolidados de esta variable, se puede afirmar que tanto en la UNT y en la UNTU, existe un nivel de CER promotor calificado como *bueno*, mientras que en la UNP y en la UNPRG, las respuestas las ubican en un nivel de CER promotor *aceptable*. La situación en general no está mal, pero podrían hacerse esfuerzos por superarla. Este esfuerzo debe venir del mismo profesor universitario, dicho esto con el sincero deseo de ver engrandecidas a estas instituciones que tienen la noble misión de servir al país formando profesionales con habilidades y valores, educando a toda una juventud que no sólo va a absorber conocimiento, sino que también tomará como ejemplo mucho de lo que son sus profesores. He ahí la gran responsabilidad que tienen estos educadores.

En estas instituciones superiores, la labor docente, al igual que las demás actividades, deben adaptarse a los escasos recursos que estas tienen y que, en concordancia con la experiencia docente de la investigadora en una universidad pública, muchas veces deben desarrollarse en situaciones de conflicto ocasionadas por los denominados *grupos de poder* y la primacía de los intereses personales de algunas autoridades; sin mencionar otros conflictos que surgen en situaciones de protesta por parte de los estudiantes o el personal administrativo. A pesar de esto, los resultados de esta investigación muestran que sí existe comportamiento extra rol en estas instituciones de educación superior, aunque en niveles diferentes, pero existe. Lo ideal sería que este fuese, cien por ciento *Bueno*, el patrón de comportamiento. Se presenta el reto de identificar quiénes tienen un buen nivel de CER y si se forma parte de este estamento en la comunidad universitaria, esforzarse por ser también uno de ellos.

Son escasos los estudios que, hasta el momento han buscado encontrar la influencia entre la gestión de la identidad y el comportamiento extra rol en instituciones de educación superior. El estudio de la primera variable se ha enfocado en relación a calidad educativa, o a la obtención de la reputación corporativa. Y por el lado del comportamiento extra rol, se ha relacionado con el compromiso organizacional y con tipos de liderazgo, por ejemplo.

Sin embargo, en un estudio similar desarrollado por Takaki et al. (2013), cuando estudiaron el comportamiento de estas variables en las universidades públicas españolas, encontraron que la gestión de los elementos visuales es la que principalmente impacta en el atractivo de la gestión corporativa y lo mismo sucede con el comportamiento corporativo. Igualmente, hallaron que el CER está determinado por la identificación y la actitud hacia el trabajo. Estos investigadores sugieren que la gestión adecuada de la gestión de la identidad dará lugar a actitudes y comportamientos positivos.

En esta misma línea, Echeverría y Ríos (2017) analizando gestión de la identidad y comportamiento extra rol en profesores y trabajadores administrativos de la UNPRG, encontraron una correlación alta y positiva entre ambas variables, recomendando aprovecharla al máximo para lograr los fines de la referida institución.

Finalizando esta discusión, el análisis correlacional y el análisis descriptivo, permiten afirmar que sí existe influencia entre la gestión de la identidad corporativa y el comportamiento extra rol de los profesores que trabajan en las universidades públicas del noroeste de Perú, a pesar de que el atractivo de la gestión y el comportamiento extra rol se ubican en niveles diferentes. En estas instituciones, el común denominador es la identificación con la institución y la actitud positiva para desarrollar la labor educadora que les compete.

A continuación se presentan las siguientes figuras que resumen los resultados de la investigación. En las figuras que muestran los resultados por Universidad, resalta el hecho de que la percepción de gestión de identidad calificada como *buena*, conduce a un *buen* comportamiento extra rol (UNT y UNTU), mientras que la percepción que calificada como *regular*, conduce a un comportamiento extra rol *aceptable* (UNP, UNP

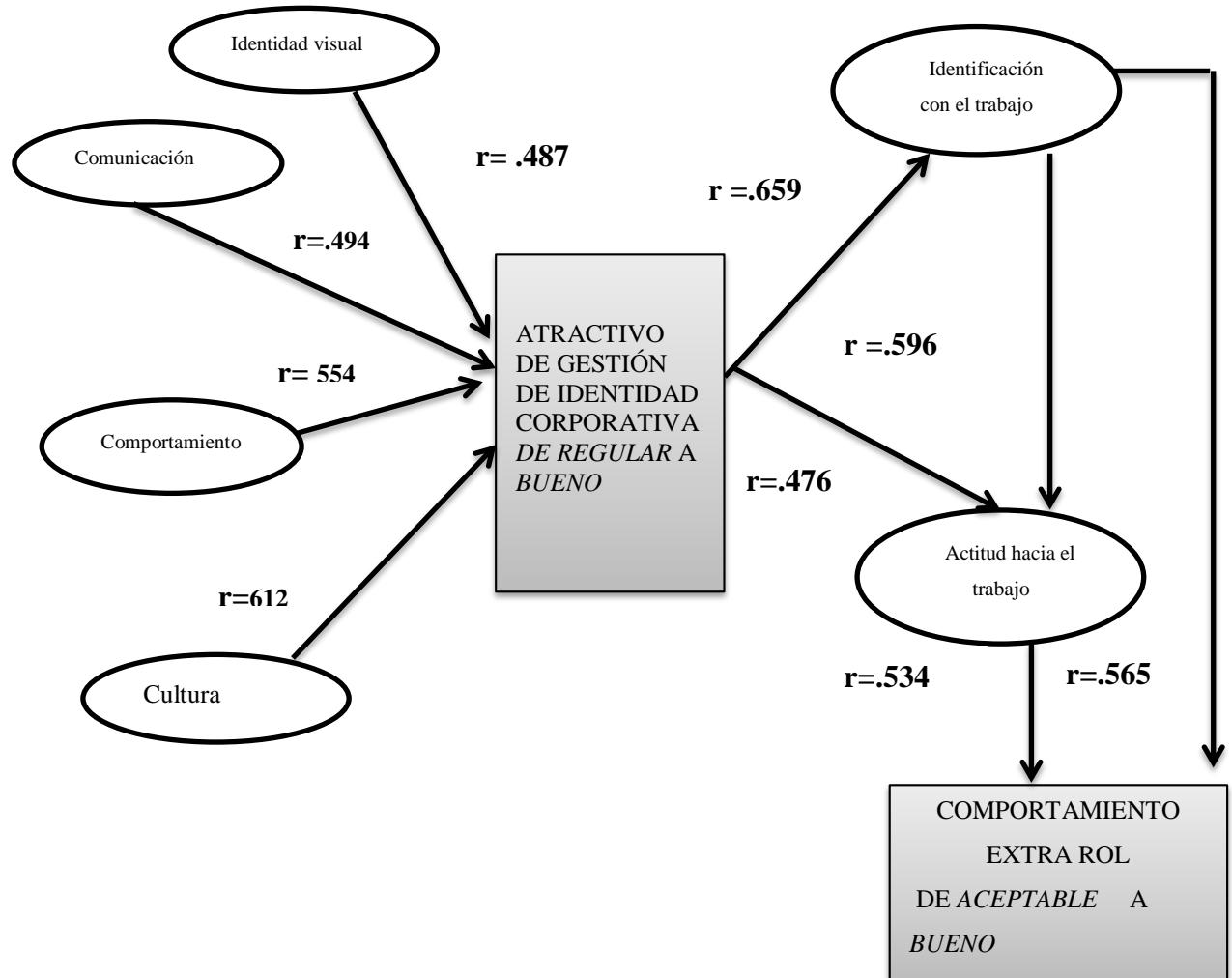


Figura 23. Resumen gráfico de la investigación sobre Gestión de la Identidad Corporativa y Comportamiento extra rol en las Universidades públicas del noroeste de Perú

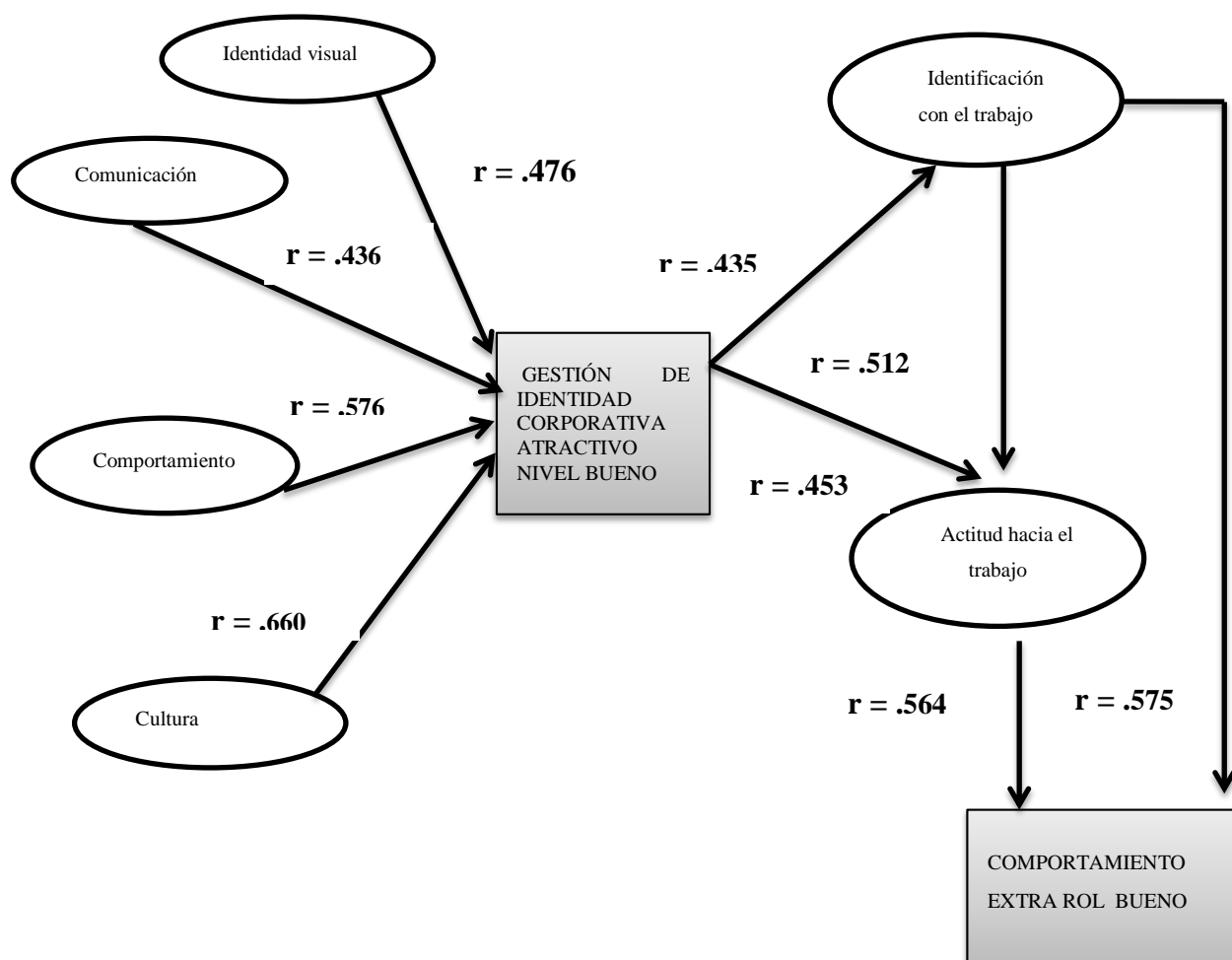


Figura 24. Resumen gráfico de la investigación sobre Gestión de la identidad corporativa y comportamiento extra rol en la Universidad Nacional de Trujillo

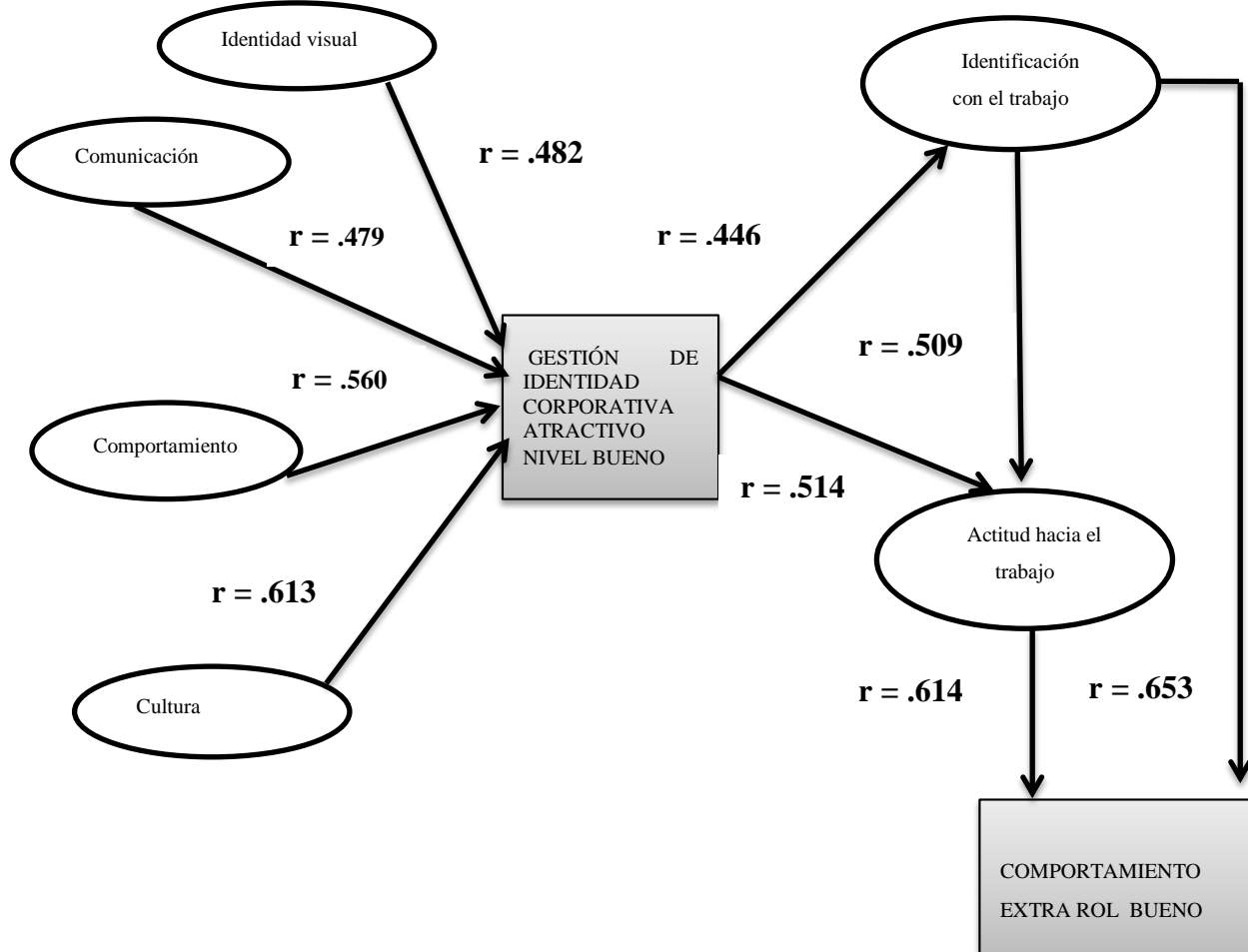


Figura 25. Resumen gráfico de la investigación sobre Gestión de la identidad corporativa y comportamiento extra rol en la Universidad Nacional de Tumbes

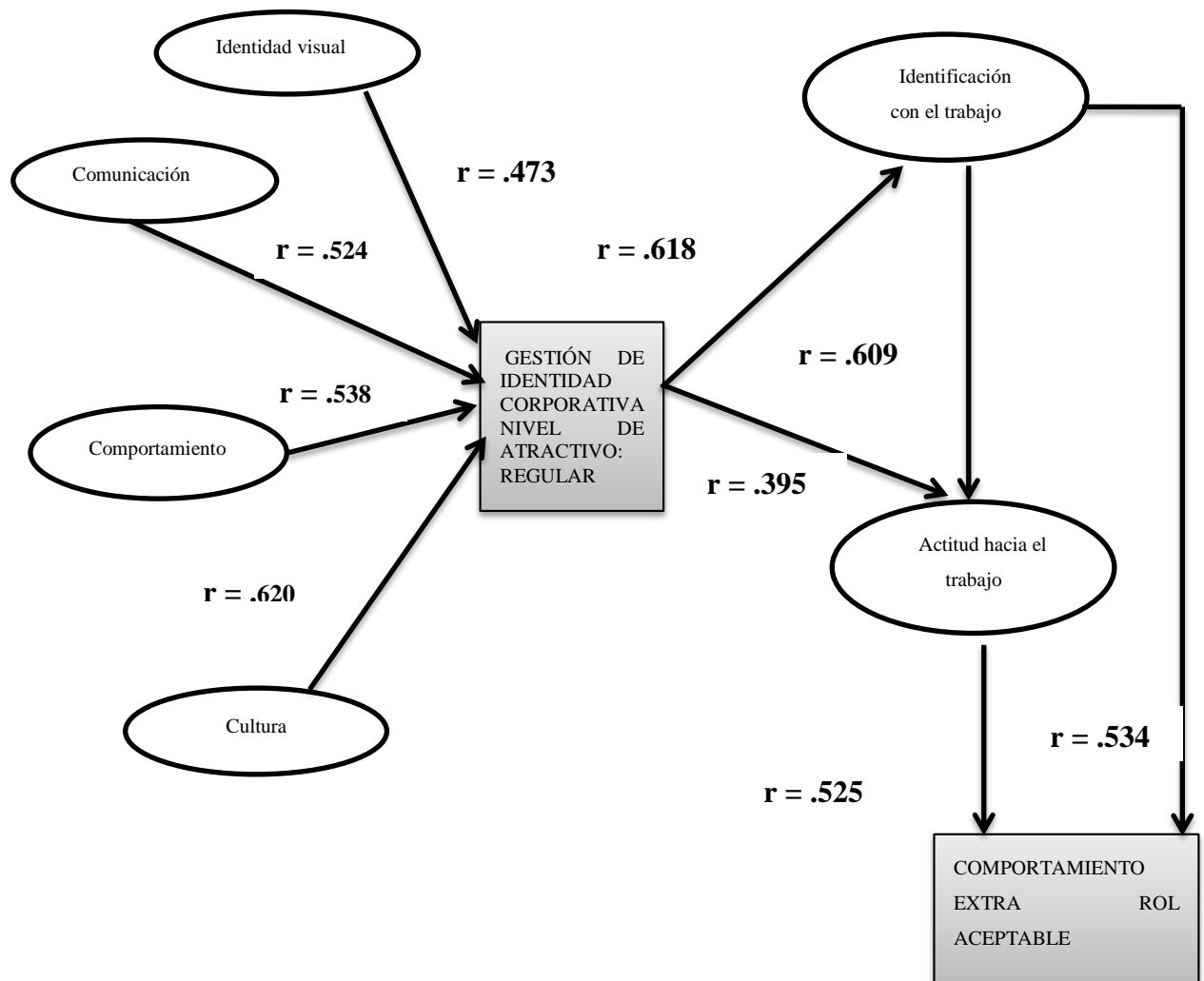


Figura 26. Resumen gráfico de la investigación sobre Gestión de la identidad corporativa y comportamiento extra rol en la Universidad Nacional de Piura

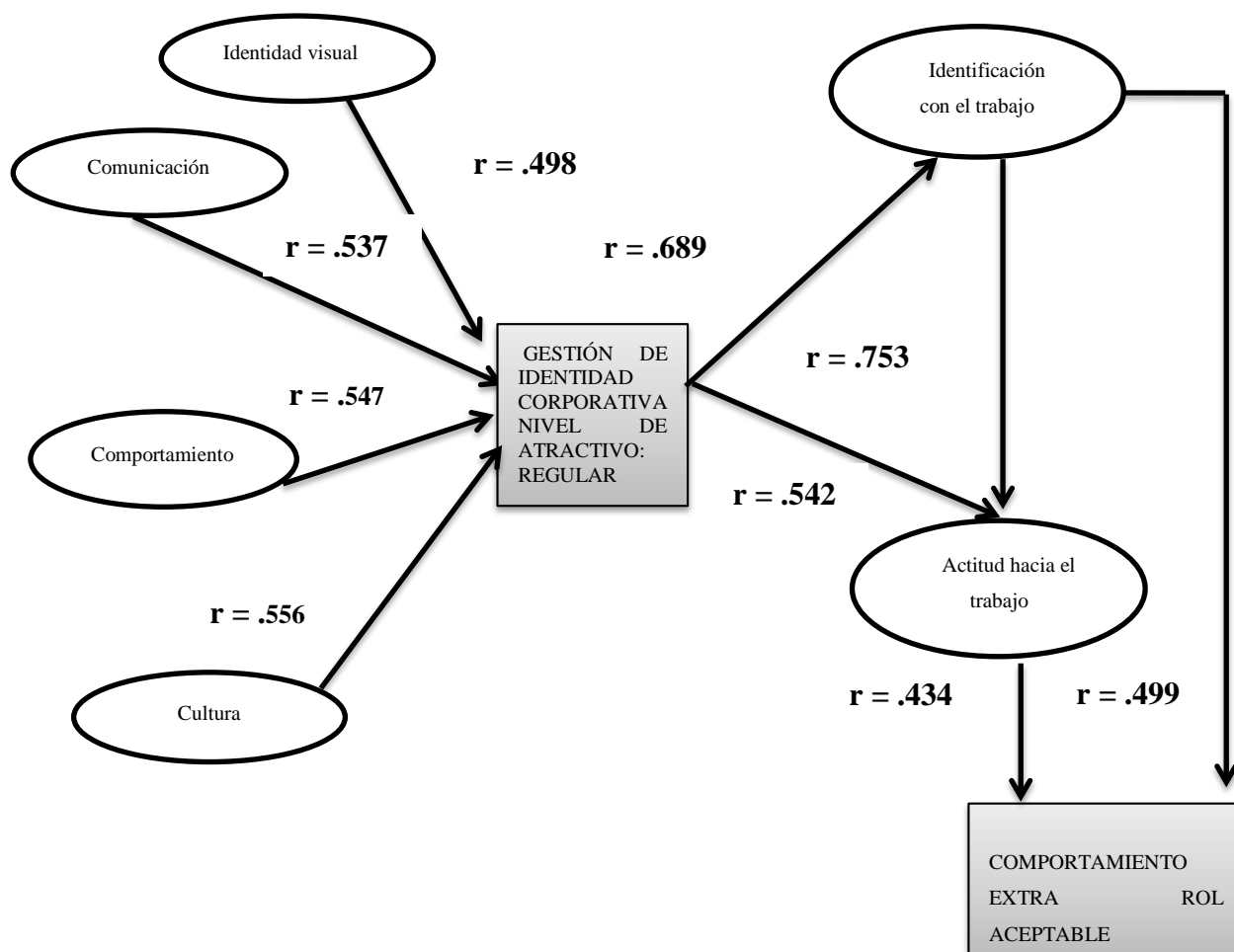


Figura 27. Resumen gráfico de la investigación sobre Gestión de la identidad corporativa y comportamiento extra rol en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

3.3. Modelo propuesto para la gestión de la identidad corporativa en las universidades públicas del noroeste de Perú

las Universidades públicas no son ajenas al entorno empresarial en el que se desenvuelven todas las organizaciones, donde adquirir y mantener el prestigio, aunado a la competencia de instituciones de educación superior privadas y más aún, en la situación actual donde, la urgencia para muchas de ellas es alcanzar el licenciamiento y posteriormente la acreditación, hace que se enfrenten a una serie de retos, dentro de los cuales, la generación de una identidad corporativa atractiva a los ojos de sus principales colaboradores, en el rol de profesores, adquiere una importancia fundamental ya que puede establecerse como uno de sus principales activos intangibles a través del cual se permitirá alcanzar sus metas y objetivos, además de éxito, y prestigio.

Esta afirmación parte de la tesis que sostiene esta investigación, la cual plantea que, si la gestión de la identidad corporativa en las universidades del noroeste peruano, resulta atractiva para los docentes que ahí trabajan, entonces éstos se identificarán plenamente con su institución, mantendrán una actitud positiva frente al trabajo que desarrollan y en consecuencia realizarán actividades que irán más allá de sus labores formales, actividades que podrán repercutir en el beneficio común, la integración y el engrandecimiento de la organización.

En páginas anteriores se ha dicho que el papel que cumplen los colaboradores, bajo la forma de *docentes universitarios*, es uno de los más importantes de todos aquellos que se ejercen en las instituciones de educación superior. Para muchas de ellas, alcanzar prestigio con una educación de calidad, podría lograrse, sin duda alguna, a través del trabajo y profesionalismo de estos colaboradores. De aquí la importancia que reviste la atención que debe prestárseles para que su identificación con la institución, su actitud hacia el trabajo y su comportamiento extra rol, alcancen los más altos niveles de calificación.

En esta tesis se ha demostrado cuantitativamente que la influencia de la gestión de la identidad corporativa influye directa y positivamente en el comportamiento extra

rol de los profesores de las universidades del noroeste peruano. En este sentido, si esta gestión es percibida como eficiente por estos educadores, entonces servirá como un elemento de unión y motivación para que estos participen en tareas voluntarias y espontáneas, sobre todo en aquellas que no están obligados a hacer, que no serán económicamente compensadas y que son muy importantes para el engrandecimiento de la organización.

Las palabras anteriores suenan esperanzadoras, el reto está en descubrir cómo lograr que se hagan realidad. Quienes forman parte de la comunidad universitaria pública del noroeste peruano, conocen el tipo de cultura y comportamiento organizacionales que se practica en este entorno, donde muchas veces prima el individualismo, el egoísmo, el afán por el poder, e incluso, la codicia. Los resultados de este trabajo confirman, principalmente, que la gestión de la identidad corporativa de estas instituciones públicas no es percibida de igual manera por todos los entrevistados, unos la han calificado como *buena gestión* y otros como una *regular gestión* ¿Cuál será el sentir de los otros colaboradores?, ¿de los estudiantes?, ¿de los padres de familia? ¿De la sociedad en general?, sin duda alguna, resolver todas estas interrogantes podrían ser el inicio de otras investigaciones.

Del mismo modo, los resultados del análisis han podido determinar el nivel del comportamiento extra rol de los docentes que trabajan en las universidades estudiadas. Se ha observado que el nivel, de este tipo de comportamiento, no es uniforme en todos ellos y la calificación correspondiente va del CER *aceptable* al CER *bueno*. Lo ideal sería que la totalidad tuviese la calificación más alta.

Retomando la idea principal, al buscar respuesta a cómo podría conseguirse un cambio en la realidad de estas instituciones públicas, nuevamente, el camino de la investigación conduce a la consulta literaria. Así se encuentra, de manera general que los resultados de una gestión son producto del trabajo de quién o quiénes tienen la responsabilidad de conducir las organizaciones. Estos son los gerentes, directores, jefes, rectores, decanos...dependiendo de la institución y del nivel jerárquico que ocupen. Están ese nivel gracias a una serie de circunstancias que los pusieron en el momento y lugar preciso, pero, ¿La gestión que desarrollan es eficiente y eficaz?, ¿Realmente

logran los resultados esperados?, ¿saben aprovechar las cualidades personales y profesionales de la gente a su mando?, ¿los colaboradores ven su gestión con admiración y agrado? ¿O por el contrario, es duramente criticada?

Por la experiencia de la investigadora, adquirida en la universidad pública donde labora, UNPRG, la elección de las autoridades, denominense rector, vicerrector, decano, director, es uno de los aspectos más cruciales y controvertidos de la vida institucional. Muchas veces, el proceso para elegirlos es politizado y luego, los resultados de la elección son fuertemente cuestionados por la comunidad universitaria. No estaría demás suponer que una situación similar se presenta en el resto de universidades que ocupan esta investigación. Aclarando que los términos anteriores no constituyen una crítica al referido proceso, deben entenderse como una reflexión a un elemento de fuerte impacto en la gobernabilidad de estas organizaciones.

Y ya que se hizo mención a este último término, Acosta, (1994) aclara el concepto de gobernabilidad en las instituciones superiores, afirmando que es la capacidad para legitimar las decisiones con base en el desempeño eficaz de las funciones. Y por desempeño eficaz de las funciones se refiere al logro de objetivos y metas de la mejor manera posible, en el tiempo fijado, con los recursos de que se dispone y dentro de un clima organizacional saludable de respeto y participación.

Según Burns,(1978,2003) en el campo educativo se necesita de líderes que sean capaces de gestionar adecuadamente el cambio que las instituciones requieren, no solo para adaptarse a las nuevas condiciones sociales, sino que promuevan una sociedad más justa. Se refería a un tipo de liderazgo que acuñó como *transformador*

La gobernabilidad requiere de liderazgos transformacionales, se trata de una parte vital para el cambio institucional en sociedades como las actuales, donde los nuevos escenarios exigen líderes que orienten el proceso de aprendizaje colectivo, (Chaves, 2000).

Los párrafos anteriores van guiando el camino hacia la propuesta del modelo de gestión de identidad corporativa que se presenta más adelante en este epígrafe. Se tiene claro de que la conducción de las instituciones hacia metas y objetivos, con efectividad y eficacia, depende de quién tienen la tarea de dirigir las, pero que sobre todo depende de *cómo* desarrollen esta labor, de cómo ejercen sus dotes para conducir, para liderar, que de una u otra manera deben poseer, de lo contrario los resultados serían nulos. Esta

investigación no se centra en descubrir cómo es el liderazgo que asumen los que tienen la tarea de conducir estas instituciones, si es que realmente aplican acciones de liderazgo propiamente dichas, porque la literatura indica que una cosa es ser jefe y otra es ser líder. Pero en todo caso, la investigación literaria ha guiado hacia el entendimiento de que el éxito de las organizaciones, el conseguir metas y objetivo, el lograr que los colaboradores pongan lo mejor de sí, depende de las dotes de liderazgo de quienes están en la dirección de las mismas.

¿Cuáles son las características del trabajo de liderazgo que se ejerce en estos centros superiores? ¿Se ejerce un tipo de liderazgo propiamente dicho? La experiencia de la investigadora de formar parte de una comunidad universitaria y los resultados encontrados en esta investigación, permiten especular que son pobres las dotes de liderazgo. Las personas que ocupan y los que hasta el momento han ocupado los diferentes niveles directivos-en la mayoría de los casos- una vez elegidos, buscan sus colaboradores directos, que por lo general pertenecen a su entorno amical o de *grupo* dentro de la institución; y luego tienden a aislarse del resto de la plantilla y de los estudiantes. Todo lo cual no es de beneficio ni beneplácito común.

Ugarte (2002) al disertar sobre Liderazgo y Visión de la Universidad, propone modernizar la gestión a través de la eficiencia, eficacia, productividad y sobre todo, la ética profesional como elemento fundamental para generar conciencia de la responsabilidad en el desarrollo social y el fortalecimiento de una cultura organizacional.

Espinoza (2005), afirma que un nuevo tipo de administradores universitarios es una condición necesaria para gestar una nueva universidad, para lograr una nueva reestructuración universitaria ya que, con el tipo de gerentes que las universidades públicas tienen actualmente, es imposible el verdadero cambio de la universidad pública peruana.

Fernández,(2008) dice al respecto, que en las Universidades públicas existe un tipo de liderazgo empobrecido que no está enfocado en el desarrollo institucional ni preocupado por el desarrollo del personal, no se toman decisiones estratégicas, no hay cambios significativos. Aunado esto a un reducido presupuesto, a niveles bajos de remuneración y a la ausencia de una estabilidad democrática.

Con respecto al tema de liderazgo, la literatura menciona diversas tipologías al respecto, ¿pero cuál de todos sería ideal para conducir instituciones de educación superior? y más aún, ¿qué tipo de liderazgo logrará de los colaboradores el adoptar las conductas extra rol propiamente dichas, tal y como se han descrito en esta investigación?

Con el ánimo de encontrar una respuesta, la información consultada permitió, en primer lugar, definir el constructo de liderazgo y luego conocer las características que tipifican los diversos estilos de liderazgo. Analizando cada uno de ellos, apoyándose una vez más en la experiencia, y en los hallazgos de los investigadores consultados, la investigadora encuentra que las características del líder transformador son las ideales para conducir la gestión de identidad corporativa en las universidades públicas del noroeste peruano.

La teoría del liderazgo transformacional presenta un líder ejemplar, que motiva e inspira a sus seguidores y que logra efectos positivos en los sistemas sociales, económicos, culturales y políticos. Este líder genera emoción, energía y estímulo para generar confianza y así crear un compromiso firme, convirtiendo el interés personal en un interés común. (Bass, 1999)

El constructo de liderazgo transformacional fue acuñado por Burns, (1978) al hacer una distinción entre el líder transaccional y el de tipo transformacional. El primero hace un intercambio de esfuerzos a partir de recompensas o apoyo mutuo, mientras que el segundo se involucra directamente con el individuo. De esta manera llega a un nivel de motivación en el que aspiraciones y objetivos comunes se ponen delante de los individuales. Pero Bass amplía esta idea afirmando que el líder transformador motiva a hacer que las personas vayan más allá de lo que realmente creen que pueden hacer y como consecuencia, se producirían cambios en los grupos, las instituciones y la sociedad.

Bass y Avolio, (2006) al referirse al líder transformacional explican que este es carismático e idealizado por los colaboradores, lo cual tiene efecto alto y positivo en el cumplimiento de metas y objetivos. Es percibido por los seguidores como poseedores de alto grado de moralidad, e integridad, inspira confianza. Son los primeros en enfrentar la crisis y celebra el éxito con su gente. Una frase lo identifica: *“Si crees que es correcto, entonces...”*

Amplían su caracterización diciendo que en este tipo de líder existe mucha delegación, participación de ambas partes, para crear confianza mutua. Su frase es *“Espero tu mejor esfuerzo “.....Este líder desarrolla procedimientos para la solución de conflictos, y aún más, promueve esta actitud innovadora para que los colaboradores incrementen su rendimiento y afiancen su autoestima....”* *“Qué piensas hacer respecto a....”* Reconoce la individualidad de sus colaboradores y les brinda apoyo, generando en ellos el sentimiento de que no son uno más del montón. Para lograrlo, se esfuerza por conocer sus necesidades, habilidades, motivaciones y actitudes *“.....Me interesa que te desarrolles profesionalmente...”*

Investigaciones, como las de Barbutto y Burbach, (2006) encontraron una fuerte correlación entre la inteligencia emocional y el liderazgo transformacional. Quienes poseen inteligencia emocional tienen mucha empatía, son personas capaces de refrenar sus impulsos emocionales, e interpretar los sentimientos más íntimos de los demás. El líder transformacional, con su carisma, contagia experiencias emocionales positivas en los colaboradores, influenciando sus estados emocionales, así se afianza la auto-efficacia del seguidor y sus objetivos serán los mismos del líder, beneficiando en conjunto a la institución.

Hermosilla et al. (2016), en una investigación sobre liderazgo transformacional mostraron que este se asocia a la satisfacción laboral, a la efectividad y a la motivación de los colaboradores, hecho con el cual encontraron similitud con un importante número de estudios previos en diferentes contextos culturales.

Incluso, en una investigación que realizaron Perilla y Gómez (2017) encontraron que el liderazgo transformacional incide en el bienestar afectivo de los empleados y en la prevención de trastornos mentales como la depresión y la ansiedad. Mencionan además, que el bienestar psicológico origina hábitos saludables que permiten regular los sistemas biológicos enfrentando de mejor manera el estrés.

Otros investigadores como Vecchio, Justin y Pearse, (2008) llegaron también a la conclusión de que el liderazgo transformacional propicia la satisfacción y bienestar de los trabajadores. Igualmente, el trabajo realizado por Cruz-Ortiz y otros (2011) constató que este tipo de liderazgo refuerza el capital psicológico de los trabajadores, incrementa las emociones positivas, la eficacia colectiva, la resiliencia y el engagement.

En estudios sobre clima organizacional, se encontró que el liderazgo transformacional tiene efecto favorable en el desempeño organizacional (Aragón, Correa, García-Morales, & Córdón-Pozo, 2007)

Alizadeh, Darvishi, Nazari y Emami (2012) indican que las variables habitualmente consideradas antecedentes de CCO son; la satisfacción laboral, la percepción de justicia organizacional, el compromiso organizacional, los rasgos de personalidad, las características de la tarea y la conducta de liderazgo.

Biaggini y Mendoza, (2005) comprobaron, que los trabajadores comprometidos afectivamente con la organización, tienden a presentar mayor altruismo y complacencia que aquellos que no lo están, contrastando sus resultados con los de otros investigadores que indicaban que el compromiso organizacional afectivo, es uno de los más importantes predictores del CCO.

Los resultados aportados por estas investigaciones, y otras de similar alcance como las de López-Domínguez (2012) Terán (2009), permiten constatar que la visión científica del liderazgo transformacional se relaciona positivamente con muchas de las dimensiones de la gestión de la identidad y que estas dimensiones, a su vez, se constituyen en variables que inciden en el comportamiento extra rol. Es así que se define el modelo de gestión propuesto en esta tesis doctoral, enfocándose en la inclusión, al modelo de investigación inicial, del liderazgo transformacional como el factor de impulso necesario para la gestión de identidad corporativa y comportamiento extra rol, en las universidades públicas del noroeste peruano.

El modelo incluye además, la retroalimentación, abriendo así un camino de unión entre la Universidad pública y la sociedad, el cual permitirá que quienes gestionan las universidades públicas tomen decisiones en tiempo real para servir a esta sociedad que requiere de egresados con habilidades, conocimientos y competencias, propias del contexto actual.

Una pregunta podría quedar en el aire: ¿dónde están estos líderes transformacionales? La respuesta es simple, los hay, la tarea es identificarlos y darles la oportunidad para que ejerzan sus dotes de líderes en el contexto formal. Cualquier persona, en su ámbito laboral y con suficientes cualidades para la observación, podrá identificar quién o quiénes son aquellos compañeros de labores que desinteresadamente trabajan en bien de la institución, más allá de lo que se espera de ellos y sin esperar

recompensa monetaria alguna, (así como también les es fácil identificar a aquellos que son descuidados o apáticos con su trabajo). Estas personas tienen características individuales que los hacen sobresalir del resto: aportan ideas, son disciplinados, autosuficientes y lo mejor, están dotados del carisma suficiente para que otros le sigan.

Por otro lado, la disertación anterior podría incluir el argumento de que un líder también se hace. El autor, consultor y conferencista internacional David Fischman expresa que si bien un líder nace, también se hace, con estudio, trabajo, autoconocimiento, disciplina y servicio. Una buena preparación podrá lograr que una persona con cualidades innatas de líder, desarrolle un gran liderazgo. Una afirmación similar es la de Homans (1992) quien argumenta que a través del aprendizaje pueden desarrollarse las cualidades de los líderes natos.

¿Cómo se les podría dar la oportunidad a estos líderes natos? Pues hoy, la comunidad de las Universidades públicas peruanas, a través de la nueva Ley Universitaria, (cap. VII: artc.66 y 68) ya tiene la oportunidad de democratizar la elección de las principales autoridades, mediante el voto universal, personal, obligatorio, directo, secreto y ponderado. Será el momento de elegir, inteligente y transparentemente, en manos de quien pondrán la gestión de la institución. Existe mucha esperanza en ver los resultados que, una elección de este tipo, originarán.

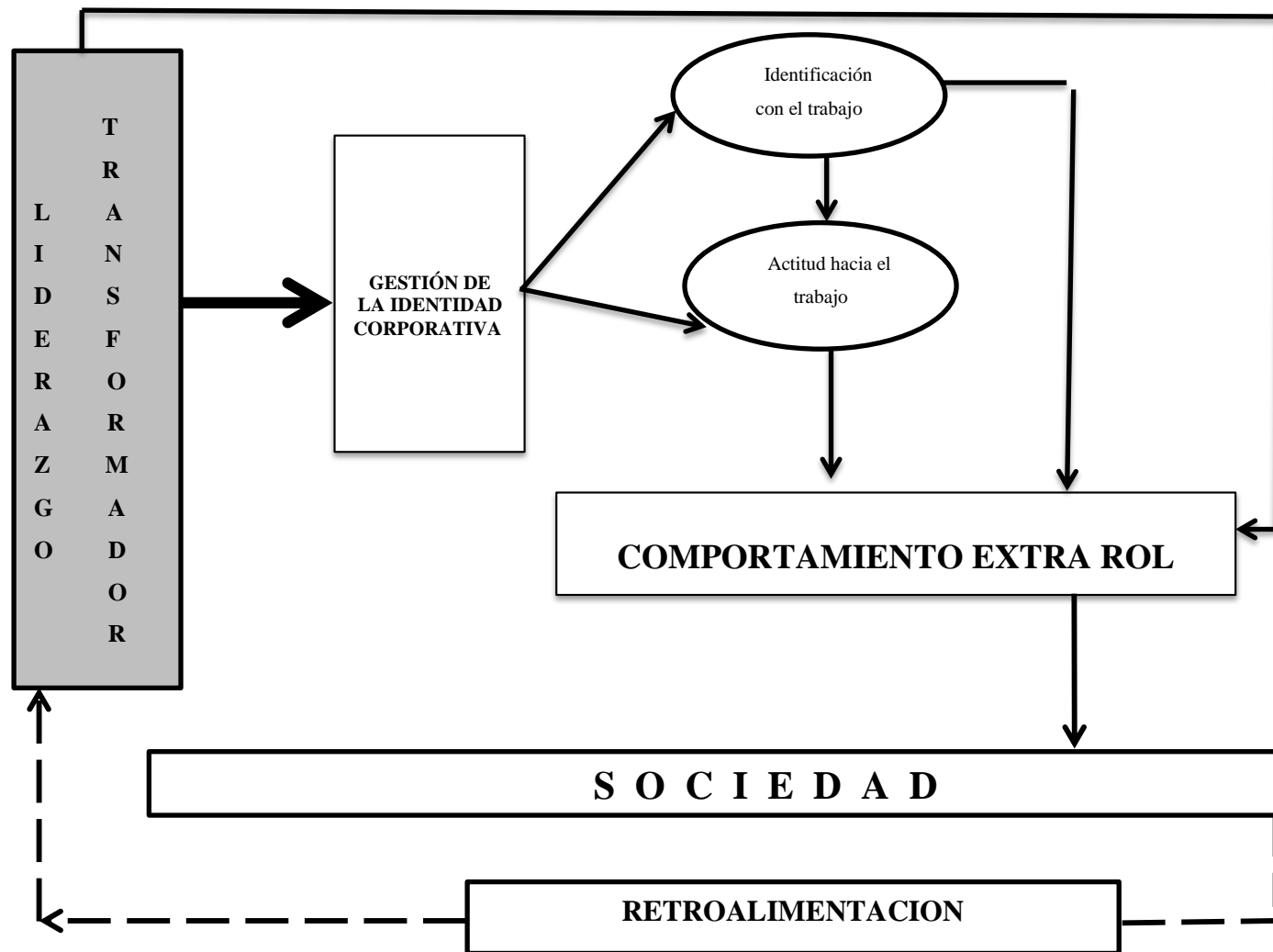


Figura 28. Modelo propuesto de Gestión de Identidad Corporativa

CONCLUSIONES

1. El análisis correlacional, demuestra que existe influencia alta y positiva entre la gestión de la identidad corporativa y el comportamiento extra rol en las universidades públicas del noroeste de Perú. Reafirmandose por la significación bilateral $=0.000 < 0.01$, $Rho = 0,834$.
2. La percepción de los profesores respecto a cómo se realiza la gestión de la identidad corporativa en las universidades públicas del noroeste de Perú les conduce hacia una **identidad corporativa atractiva**, resultó no tener un patrón uniforme: El 73% de la Universidad nacional de Trujillo (UNT) y el 74% de la Universidad nacional de Tumbes,(UNTU) indican un nivel más alto de atractivo frente al 33% de la Universidad Nacional de Piura,(UNP) y otro 33% de la UN Pedro Ruiz Gallo, (UNPRG).
3. La conclusión anterior se obtuvo a través del análisis de las cuatro dimensiones que componen la gestión de la identidad corporativa: identidad visual, comunicación, comportamiento y cultura corporativos. Encontrándose lo siguiente:
 - a. En la dimensión **identidad visual corporativa**, mejores índices de percepción en gestión de identidad visual tienen los docentes de la UNTU y la UNT, ya que las repuestas a los ítems de esta dimensión mayormente se ubican en las escalas correspondientes al *mucho* y *totalmente de acuerdo*, a comparación de la UNP y UNPRG cuyas respuestas van desde el *poco* hasta el *algo de acuerdo*, en su mayoría. Los entrevistados de las cuatro universidades coinciden en afirmar que el logotipo, colores, diseño arquitectónico sí ayudan a reconocer, como tal, a la universidad donde laboran, (72%)
 - b. En la dimensión **comunicación corporativa**, los docentes de la UNT muestran mejores índices de percepción en la gestión de la comunicación, ya que sus respuestas a los ítems de esta dimensión se ubican mayormente en las escalas mucho y totalmente de acuerdo. En la UNTU y en la UNP la mayoría están algo de acuerdo con que el mensaje que se transmite al público es claro y consistente, mientras que en la UNPRG, la mayoría está poco de acuerdo

al respecto. Estas tres últimas mencionadas coinciden en estar algo de acuerdo con que la gestión de la comunicación le permita a su universidad transmitir la imagen y personalidad. La percepción general es que no es buena la comunicación, tanto interna como externa, (56%)

- c. En la dimensión **comportamiento corporativo**, la UNT y la UNTU, muestran un índice de percepción diferenciador frente al de la UNP y UNPRG. En las dos primeras, las respuestas de los entrevistados en su mayoría, se ubican en la escala *mucho de acuerdo*, mientras que en las otras dos la tendencia marca el estar *poco de acuerdo* con las cuestiones que miden la gestión del comportamiento corporativo en la universidad donde laboran. La percepción general es que las acciones de la universidad no son el reflejo de sus valores, (71%), no se supervisa el rendimiento de los trabajadores (63%) y sí se realizan acciones de bienestar para los estamentos, (61%)
 - d. En la dimensión **cultura corporativa** son los docentes de la UNTU y de la UNTU quienes muestran tener índices más altos de percepción con respecto a las otras dos universidades estudiadas. En ambas, la mayoría demuestra estar *algo y mucho de acuerdo* en las preguntas correspondientes a esta dimensión. En la UNP, la tendencia que muestran las respuestas, determina que están *poco de acuerdo* con lo que significa la cultura corporativa que se manifiesta en esta casa de estudios. En la UNPRG, la tendencia, va desde el *casi nada* hasta el *algo de acuerdo*, con la ubicación neutral de algunos entrevistados. En general, los profesores entrevistados coinciden en afirmar que en la universidad donde laboran, no es fácil ponerse de acuerdo en asuntos difíciles, (85%)
4. Siendo que no a todos los docentes, que trabajan en las universidades públicas del noroeste de Perú, les resulta muy atractivo el cómo se realiza la gestión de la identidad corporativa; se concluye que, en mayor o menor medida, el atractivo de la identidad en la gestión corporativa sí influye en la **identificación** de estos con la institución donde trabajan, (91%). El análisis correlacional confirma esta afirmación, pues determina que existe relación positiva y significativa entre el atractivo de la identidad y la identificación con la organización ($Rho=659$).

5. Con respecto a la **actitud hacia el trabajo**, los profesores de las cuatro universidades estudiadas responde que adoptan actitudes positivas en su trabajo docente (79%) y que disfrutan realizándolo (80%). Se corrobora con el análisis cuantitativo que determinó que existe una relación positiva y significativa entre la identificación con la institución y la actitud hacia el trabajo, ($Rho=0.596$)
6. La identificación con la institución y la actitud hacia el trabajo influyen en el **comportamiento extra rol** de los profesores que laboran en las universidades nacionales del noroeste de Perú; ya que el análisis correlacional demostró que existe influencia positiva y moderada entre estas variables, ($Rho= 0.534$ y $Rho=0.565$, respectivamente). Resultando además que en la UNT, (80%) y en la UNTU, (78%) existe un nivel de CER calificado como *bueno*, mientras que en la UNP, (57%) y en la UNPRG, (67%) existe un nivel de CER promotor *aceptable*. Las diferencias entre estos resultados se explican además, porque el CER también se ve influenciado por el atractivo sobre la gestión de la identidad.

RECOMENDACIONES

1. Los resultados de la presente investigación permiten recomendar caminos futuros de investigación que ampliarán el conocimiento de lo que, hasta el momento, se tiene en el tema de gestión de la identidad corporativa y comportamiento extra rol en instituciones de nivel superior, como los que a manera de ejemplo se presentan en la siguiente lista:
 - Gestión de la identidad corporativa desde la perspectiva de los clientes internos y externos de las instituciones universitarias
 - Evolución de la estrategia de marketing en el proceso de la identidad corporativa de las instituciones universitarias
 - Importancia de la imagen percibida en valoración de la calidad total del servicio educativo de la institución universitaria
 - Análisis cualitativo para identificar los atributos asociados a la imagen percibida de las instituciones universitarias
 - Análisis costo-beneficio de las estrategias de comunicación de la institución universitaria
 - Cultura organizacional y su influencia en el comportamiento extra rol de los servidores docentes y administrativos de las instituciones universitarias
 - Desarrollo de una metodología cualitativa y cuantitativa para medir la imagen corporativa de una institución universitaria.
 - El comportamiento extra rol de los profesores y su influencia en el proceso enseñanza-aprendizaje en instituciones universitarias
 - La gestión de la identidad corporativa y la reputación de la institución universitaria basada en los stakeholders
 - Comportamiento extra rol, (positivo) versus comportamiento contraproducente, (negativo) y su efecto en la imagen corporativa de la institución universitaria.

- El liderazgo transformacional y cultura organizacional y su relación con la calidad educativa en las universidades públicas.
2. Es fundamental que la comunidad universitaria, identifique el estilo de liderazgo que más se adapte a la cultura corporativa de su universidad, con la finalidad de empezar a generar un cambio que se traduzca en la elección adecuada de las autoridades, a fin de que la gestión se efectiva y eficiente, que genere real identificación con la institución, mejor rendimiento y mejor comportamiento extra rol, tanto de los profesores como del resto de colaboradores.
 3. Para iniciar el proceso transformacional de la gestión de identidad corporativa, la Oficina Central de Personal debe programar y ejecutar actividades de capacitación - cursos, seminarios, talleres, reuniones – que combinen elementos de formación y que aborden temas básicos como por ejemplo:
 - Gestión Universitaria
 - Administración por valores
 - Liderazgo y liderazgo transformacional
 - Cómo convertirse en un líder eficaz
 4. De manera específica y con el fin de reforzar la identidad visual, se recomienda por un lado, la exaltación de los símbolos que forman parte de la identidad corporativa de la universidad- ejemplo, el logotipo- Este debe estar visible no solo en las paredes de entrada o en el membrete de la documentación, sino también en las aulas, oficinas, pasadizos. Lo mismo podría hacerse con carteles visibles y en los tonos cromáticos establecidos, con los mensajes que transmite la misión y visión de la universidad.
 5. Los profesores universitarios y los estudiantes deben portar un fotocheck que los identifique como integrantes de la universidad, que incluya no solo datos personales, sino también el grupo sanguíneo. El fotocheck da sentido de pertenencia, seguridad y a través de el, se promueve la marca de la institución.

6. Incrementar el cuidado y pulcritud de los ambientes físicos, prestando especial atención a las áreas verdes, poniendo orden en playas de estacionamiento y al tratamiento de los residuos. Todo esto, marcará la diferencia en gestión de la identidad visual, la salud y el cuidado del medio ambiente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, A. (1994). "Gobernabilidad y Democracia. Perspectivas del debate a veinte años del reporte de la Comisión Trilateral". *Noesis*, año V, núm. 13 diciembre. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez. pp. 41-56.
- Al-Otaibi, A.G. (2000). Job Involvement, personal characteristics and performance among White-Collar employees in the Kuwaiti civil service. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 211-233.
- Alessandri, S.W.; Yang, S.; Kinsey, D., (2006). An integrative approach to university visual identity and reputation Corporate. *Reputation Review*, 9 (4) (2006), pp. 258–270
- Alizadeh, Z; Darvishi, S; Nazari, K y Emami, M. (2012). Antecedents and consequences of organizational citizenship behaviour (OCB). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3. 494-505.
- Allen, N.J. y Meyer, J.P. (1993). Organizational commitment: evidence of career stage effects? *Journal of Business Research*, 26, 49-61.
- Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. (5ta ed.) Buenos Aires. Granica
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional. En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Biblioteca Virtual EUMEDNET p251 a 255. Disponible en <http://www.eumed.net/libros->
- Arbaiza, F., L. (2010). *Comportamiento organizacional: bases y fundamentos*. Buenos Aires- Argentina: Cengage Learning

- Balmer, J. M. T. (1995). Corporate Branding and Connoisseurship. *Journal of General Management*. Vol. 21 No. 1
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17, 112-122
- Baker, M. & Balmer, J. M. T. (1997). Visual identity: Trappings or substance? *European Journal of Marketing*, 31(5), 366–382.
- Biaggini, M. y Mendoza, A. (2007) “*Influencia del apoyo organizacional percibido, compromiso organizacional, satisfacción laboral, sexo y nivel del cargo sobre la ciudadanía organizacional*”. (Tesis doctoral). Universidad Católica Andrés Bello. Caracas. Venezuela.
- Borman, W.; Penner, L.; Allen, T. & Motowidlo, S. (2011). Personality Predictors of Citizenship Performance . *International Journal of Selection and Assessment* (9), 52–69.
- Buendía, L.; Colás, P. y Hernández, F. (2001) *Métodos de investigación en Psicopedagogía*. Libros Mc Graw Hill. Madrid
- Burns, James M. (1978). Leadership. New York: Harper and Row.
- Burns, J. M. (2003). Transforming leadership: A new pursuit of happiness. NY: Atlantic Monthly Press.
- Carmeli, A. (2005). Exploring determinants of job involvement: An empirical test. *International Journal of Manpower*, 26, 457-472.
- Carrillo, M. V., Castillo, & A., Sánchez, T. (2013) La transmisión de marca en las universidades españolas en sus portales webs. *Historia y Comunicación Social*. (18), 195-205.
- Costa, J. (2005) *La imagen de marca*. (2ª edición). Barcelona. Paidós.

- CRESALC UNESCO (1987) Conferencia Mundial sobre la educación Superior en el siglo XXI. Visión y acción. París
- Cruz Ortiz, V., Salanova, M, & Martínez, I. M. (2011). Liderazgo Transformacional y su relación con el Capital Psicológico Positivo Grupal. *Universidad & Empresa*, 15(25), 13-32.
- Chaves (2000). *Liderazgo Político y Gobernabilidad: El arte de gobernar*. Instituto Nacional de Capacitación Política. Ministerio del Interior. Buenos Aires. Argentina.
- Chen, C.C., Chiu, S.F. (2009). The mediating role of job involvement in the relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior. *Journal of Social Psychology*, 149(4), 474-494.
- Chen, Y.-S. & Chang, C.-H. (2011). Utilize structural equation modeling (SEM) to explore the influence of corporate environmental ethics: the mediation effect of green human capital. *Quality & Quantity*, 47(1), 79–95
- Chiavenato I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (2ª edición) México. Mc Graw Hill.
- Christian, Garza & Slaughter, (2011). Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology* 64(1), 89–136.
- Chuang H.M. (2001). *Research concerning the relationship between work values and job involvement of hospital nurses*. (Tesis doctoral) Queensland University of Technology. Australia
- Davis, K Y Newstrom, J.W. (1999). *Comportamiento Humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill

- Domínguez, H. (2006). *El servicio Invisible: Fundamento de un buen servicio al cliente*. Colombia ECOE Ediciones.
- De Cuyper, N.; Mauno, S.; Kinnunen, U.; De Witte, H.; Mäkikangas, A.; Nätti, J. (2010). Autonomy and workload in relation to temporary and permanent workers' job involvement. *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), 40-49.
- Dutton, J.E., Duckerich, J, Harquail, C. (1994). "Organizational images and member identification." *Administrative Science Quarterly* 39 (2), 239-263.
- Ekmekci, A.K. (2011). A study on involvement and commitment of employees in Turkey. *Journal of Public Administration and Policy Research*, 3(3), 68-73.
- Fernández, L. (2008): *Modelo de gestión para la calidad y competitividad en las universidades públicas peruanas*. (Ante-Proyecto de Tesis), Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima Perú
- Fernández L, (2014) *Análisis de problemas de la universidad: el caso de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Universidad Nacional de Ingeniería y Universidad Nacional Agraria La Molina*. Anales Científicos. Volumen 76 N° 2. Universidad Nacional Agraria La Molina
- Fielder, F. (1978) The Contingency Model and the Dynamics of the leadership process. *Advances in Experimental Social Psychology*, 11, 59-111
- Echeverría, J.F. y Ríos, M.A. (2017) *Gestión de la identidad corporativa y comportamiento extra rol desde la perspectiva de los docentes y trabajadores administrativos: caso Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo*. Tesis Doctoral UNPRG. Lambayeque .Perú
- Espinoza et. al (2006): El Modelo de gestión de la calidad total. *Calidad en la educación*, 24, 11-34

- Gonzales S.J. (2002) *Identidad Visual Corporativa. La imagen de nuestro tiempo*. Madrid. Editorial Síntesis.
- Hall, D.T. (1971). A theoretical model of career subidentity development in organizational settings. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6: 50-76.
- Hellriegel, D; Slocum, J. Y Woodman, R. (1999). *Comportamiento organizacional*. México. Thomson.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2013). *Metodología de la investigación*. Mexico: Mc. Graw Hill
- Hermosilla et. al. (2016). El liderazgo transformacional en las organizaciones: variables mediadoras y consecuencias a largo plazo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 32(3), 135-143.
- Homans, G. C. (1992). *The Human Group*. New York. New York.
- House, R., Wright, N., Aditya, R. (1999) Cross cultural research on organizational leadership: A critical analysis and proposed theory. *New Perspectives on International Industrial Organization. Psychology*. 13(8)535-625.
- Glenview, I.; Scott, F.; Hellriegel, D; Slocum, J. & Woodman, R. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Thomson
- Katz,D. (1964).The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131–146.
- Knoop, R. (1986). Job involvement: An elusive concept. *Psychological reports*, 59: 451- 456.
- Lazear, E.; Rosen, S. (1981). Rank-order tournaments as optimal labor contracts. *Journal of Political Economy*, 89,841-864.
- Lopez, M. (2014) *Liderazgo y clima organizativo como antecedentes distales de los*

comportamientos de ciudadanía organizativa orientados al cambio. El papel mediador de los estados cognitivo-motivacionales. Tesis doctoral. Universidad Politécnica de Catalunya España

López, E (2013) *Importancia del liderazgo en las organizaciones.* Tesis doctoral. Facultad de Derecho UAB. Barcelona. España

Lorence, J.; Mortimer, J.T. (1985). Job involvement through the life course: A panel study of three age groups. *American Sociological Review*, 50: 618-638.
<http://dx.doi.org/10.2307/2095378>

Macey, W.; Schneider, B. (2008). The meaning of the employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 1(1): 3–30. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.00002.x>

Mannheim, B. (1993). Gender and the effects of demographics, status, and work values on work centrality. *Work and Occupations*, 20: 13-22.

Melewar, S. Akel. (2005), The role of corporate identity in the higher education sector: A case study. *Corporate Communications*, 10 (1) pp. 41–57

Melewar, T. y E. Jenkins (2002). “*Defining the Corporate Identity Construct*”. *Corporate Reputation Review*, 5 (1), 76-93

Markwick, N., Fill, C. (1977) Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of Marketing*, 31 (5/6). 340–355

Monfort, A. (2013). *Gestión de marca en empresas con fundación corporativa.* (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid. España

Morrow, P.C.; Mc Elroy, J.C.; Blum, M. (1988). Work commitment among Department of Transportation employees. *Review of Public Personnel Administration*, 8, 96-104.

- Muchinsky, P (2002) *Psicología aplicada al trabajo*. (6ta edición) México. Thomson Learning.
- Organ, D. W. (1977). A reappraisal and reinterpretation of the satisfaction-causes-performance hypothesis. *Academy of Management Review*, 2,46-53.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Book.
- Ostos, E. (2016) *Comunicación interna en la identidad corporativa de los trabajadores de salud pública en la región Lima. Correspondencias & Análisis*, N° 6.
- Ovelar, (2013) *Cultura organizacional de la Universidad Nacional del Este*. (Tesis doctoral de Investigación en Comunicación y Desarrollo) Paraguay.
- Perilla Y Gómez (2017) Relación del estilo de liderazgo transformacional con la salud y el bienestar del empleado: el rol mediador de la confianza en el líder. *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones*. 33, 95-108
- Perrot, S (2002) working paper n° 82.Using a 9 item version of Kanungo job involvement scale. *Journal of Human Resources* 58, 31-44
- Pinar, M., Trapp, P., Girard, T. & Boyt, T. (2011). Utilizing the brand ecosystem framework in designing branding strategies for higher education. *International Journal of Educational Management*, 25(7), 724–739.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Paine, J.B., & Bachrach, D.G.(2000) Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research Indiana University. *Journal of Management* 2(3), 513–563.
- Quintanilla, I. y Bonavia, T. (1993): "Marketing interno y participación en las organizaciones", *Esicmarket*, 79, 1-16.

- Rabinowitz, S.; Hall, D.T.; Goodale, J.G. (1977). Job scope and individual differences as predictors of job involvement: independent or interactive. *Academy Management Journal*, 20: 273-281. <http://dx.doi.org/10.2307/255400>
- Rego, A. Pereira, H. Fernandez, H. Rivera, M. E. (2002) Comportamientos de Ciudadanía Docente, Motivación y Desempeño Académico. *Revista latino-americana de Psicología*. 39(2) 50-80
- Riordan, E., R., & Donnelly, J Jr. (1977). The unsold prospect: Dyadic and attitudinal determinants, *Journal of Marketing Research*, 14, 530-537.
- Robbins S. (2004). *Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica*. (10a Edición). México. Prentice-Hall INC.
- Salirrosas, R. (2015) “*Propuesta de un programa de relaciones públicas para fortalecer la identidad corporativa de los trabajadores de cosecha en la empresa agroindustrial Camposol S.A. en el distrito de Chao- 2015*”. (Tesis de maestría.) Universidad Nacional de Trujillo. Perú.
- Sears, D.O. (1981). *Life stage effects on attitude change, especially among the elderly. Change*. New York: Academic Press
- Sekeran, U.; Mowday, R.T. (1981). A cross-cultural analysis of the influence of individual and job characteristics on job Involvement. *International Review of Applied Psychology*, 30: 51-64.
- Sharma, S.; Sharma, R.K. (1978).A study of job involvement in relation to certain demographic variables among engineers. *Indian Journal of Industrial Relations*, 14(1): 141-148.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza & Janes Editores. P.

- Shields, M.A; Ward, M. (2001). Improving nurse retention in the National Health Service in England: the impact of job satisfaction on intention to quit. *Journal of Health Economics*, 20: 677- 701.
- Singh, P.; Gupta, U.; Rastogi, M. (1981). Job-involvement in relation to marital status and sex. *Psychological Studies*, 26(2): 82-83.
- Takaki M., Bravo, R. & Martínez, E. (2013) La gestión de La identidad corporativa en la Universidad: análisis y consecuencias desde la perspectiva del profesorado. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 24 (2015) 25–34.
- Terán, M.M. (2009) *Factores determinantes del comportamiento de ciudadanía organizacional: Su relación con el entorno sociocultural a través de la cultura organizacional y los atributos de personalidad. La Administración Pública en el Estado de Nuevo León*. Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Traverso, J. & Roman, M.L. (2007) Análisis de la imagen interna de la institución universitaria. Construcción de un modelo para la obtención de la imagen bajo la perspectiva del alumno. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa* 13(1), 231-246.
- Turpo, (2014) “Cultura organizacional, imagen institucional y calidad de los servicios educativos según la percepción de los alumnos, padres, docentes y público externo de la Universidad Peruana Unión”, (Tesis doctoral). UPU. Lima, Perú
- Ugarte, M. (2002), Liderazgo y Visión de la Universidad. (Resumen de la conferencia magistral en el I congreso de Escuelas de Post Grado del norte, nororiente del Perú y sur del Ecuador). *Gestión Tercer Milenio*. Año 5 N° 9
- Van Dyne L, Graham JW, and Dienesch RM (1995) Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal* 37(4): 765–802.

- Van Riel, C.J.M. & Balmer, J. (1997). Corporate Identity: The concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, 31 (5/6) ,340–355
- Vargas, R.J. (2010) *Cultura y Desarrollo Organizacional en la Universidad Nacional del Altiplano – Puno*: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo V.II. (2) ,3-6.
- Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L. (2008). The utility of transactional and transformational leadership for predicting performance and satisfaction within a path-goal theory framework. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81. 71–82.
- Vega, W.J. (2016) “*Relación entre las, conductas de ciudadanía organizacional y compromiso organizacional en la dirección regional de educación de Ayacucho: 2015. (Tesis de maestría)*”.Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga. Ayacucho. Perú
- Vera, L. y Gálvez, P. (2016) Comportamiento organizacional ciudadano o síndrome del buen soldado. *Revista Empresarial*, 40 (10), 44-50
- Wang, S. & Noe, R.A. (2010) Knowledge Sharing: A Review and Directions for Future Research. *Human Resource Management Review*, (20), 115-131.
- Williams, L.J.; Vandenberg, R.J. & Edwards, J.R. (2009). Structural Equation Modeling in Management Research: A Guide for Improved Analysis. *The Academy of Management Annals*, 3(1), 543–604
- Zamora, R. & Hernández, F. (2014). La triangulación interdisciplinar como propuesta metodológica para el estudio de la imagen pública de las universidades. *Sphera'Publica*, 1(14), 39-69

Zeng, H.; Xiang Zhou, X.; Han, J. (2009). *Employee engagement and personal performance in hotel service industry of China. Proceedings of 6th International Conference on Service Systems and Service Management*, 710-715.

ANEXOS



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
ESCUELA DE POST GRADO
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN



ANEXO 01

**CUESTIONARIO A LOS DOCENTES DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS
DEL NOROESTE DE PERÚ**

Sr. Docente:

El objetivo del presente cuestionario es recabar información de la gestión de la Identidad Corporativa en las Universidades públicas del noroeste de Perú. No existen respuestas correctas ni incorrectas, solo responda con total veracidad. Se agradecemos de antemano su gentil colaboración.

N°	¿Qué tan de acuerdo está?	N: nada CN: Casi nada P: Poco N: neutral A: Algo M: Mucho T: Totalmente						
		N	CN	P	N	A	M	T
1	La identidad visual de mi Universidad (logotipo, colores corporativos, instalaciones...) refleja fielmente lo que somos							
2	La identidad visual ayuda a reconocer mi Universidad							
3	El público (alumnos, personal, sociedad en general) comprende los símbolos de nuestra Universidad (logotipo, colores...)							
4	A través de sus comunicaciones (página web, e-mails...), mi Universidad transmite un mensaje claro y consistente a todo su público (alumnos, personal, sociedad en general)							
5	La estrategia de comunicación de mi Universidad busca transmitir una imagen acorde con su personalidad							
6	6.En general, en mi Universidad existe una buena comunicación interna y externa							
7	Las acciones que realiza mi Universidad reflejan sus valores							
8	Nuestra Universidad supervisa periódicamente el rendimiento de sus trabajadores							
9	La Universidad proporciona a sus trabajadores la oportunidad de desarrollar nuevos conocimientos y habilidades para su desarrollo							
10	La Universidad realiza acciones para mejorar el bienestar de su público (alumnos, personal, sociedad en general)							

11	En esta Universidad se apoya el trabajo en equipo							
12	En esta Universidad es fácil ponerse de acuerdo en asuntos difíciles							
13	En esta Universidad se ven las fallas como oportunidad para aprender y mejorar							
14	La misión de la organización le da claro significado y dirección a nuestro trabajo							
15	En esta Universidad compartimos la misma visión de cómo nos gustaría que sea la organización en el futuro							
16	Me gusta lo que esta Universidad representa							
17	Esta Universidad tiene una identidad atractiva para mí							
18	El éxito de mi Universidad lo considero mi éxito							
19	Cuando alguien habla bien de mi Universidad, me siento orgulloso							
20	Siento que formo parte de mi Universidad							
21	Me identifico con esta Universidad							
22	Considero que este trabajo es interesante y estimulante							
23	Tengo una actitud positiva en mi trabajo							
24	Disfruto haciendo mi trabajo							
25	Este es mi trabajo ideal							
26	En mi ambiente de trabajo se ayuda a otros compañeros si les surgen dificultades en su trabajo							
27	En mi ambiente de trabajo se ayuda a los compañeros en sus tareas							
28	En mi ambiente de trabajo se dedica tiempo a los compañeros cuando tienen problemas (de trabajo y/o personales)							
29	En mi ambiente de trabajo se motiva a los compañeros para que den ideas y opiniones							
30	En mi ambiente de trabajo se anima a los compañeros a realizar su trabajo de una mejor manera y efectiva							
31	Los compañeros realizan funciones adicionales a la labor para ayudar a mejorar la imagen de la Universidad							
32	Los compañeros asisten a las reuniones informativas o de capacitación, así no sea obligatoria la asistencia.							
33	Los compañeros asisten y participan activamente a las reuniones de trabajo a las que son convocados							
34	Recomendaría esta universidad para trabajar aquí							
35	En mi ambiente de trabajo se defiende a la Universidad cuando otros trabajadores la critican o hablan mal de ella							
36	Los compañeros estarían dispuesto a cambiar de organización, solo con el propósito de ganar más dinero							
37	Los compañeros comúnmente son puntuales en su trabajo							
38	En mi ambiente de trabajo, los compañeros avisan si no pueden ir a trabajar							
39	En mi ambiente de trabajo, los compañeros toman los descansos solo durante el tiempo señalado							
40	En mi ambiente de trabajo no se pierde el tiempo en							

	conversaciones ociosas (chismes, rumores...)							
41	En mi ambiente de trabajo, los compañeros piensan que tienen un crecimiento personal sin importar la posición que ocupen en la organización.							
42	En mi ambiente de trabajo, los compañeros sienten que el tener más responsabilidades impacta positivamente en su crecimiento personal.							
43	En mi ambiente de trabajo, los compañeros se esfuerzan por desarrollar creativamente su trabajo así sea este rutinario							
44	En mi ambiente de trabajo, los compañeros atienden con gusto la capacitación o educación adicional.							

ANEXO 2

Confiabilidad del instrumento de investigación

La confiabilidad, según Hernández et al. 2013, es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes. Es decir que en su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce resultados iguales.

Herrera, (1998) establece los siguientes criterios para determinar el grado de confiabilidad del instrumento, medido a través del estadístico Alfa de Cronbach

0.53 a menos	Confiabilidad nula
0.54 a 0.59	Confiabilidad baja
0.59 a 0.65	Confiable
0.66 a 0.71	Muy confiable
0.72 a 0.99	Excelente confiabilidad
1.00	Perfecta confiabilidad

Coefficiente Alfa de Cronbach:

Para evaluar la confiabilidad o la homogeneidad de las preguntas es común emplear el coeficiente alfa de Cronbach, recomendado cuando se trata de un instrumento con alternativas de respuestas policotómicas, como las escalas tipo Likert.

$$r_{tt} = k / (k-1) [1 - \sum S_i^2 / S_t^2]$$

Donde:

r_{tt} = coeficiente de confiabilidad

k = número de ítems del instrumento

S_t^2 = Varianza total del instrumento

$\sum S_i^2$ = Sumatoria de las varianzas de los ítems

Ejemplo de Cálculo del Coeficiente Alfa de Cronbach

Ítems	I	II	III	Suma de Ítems
Sujetos				
1. Campos	3	5	5	13
2. Gómez	5	4	5	14
3. Linares	4	4	5	13
4. Rodas	4	5	3	12
5. Saavedra	1	2	2	5
6. Tafur	4	3	3	10
VARP	1,58	1,14	1,47	S_T^2 : 9,14
(Varianza de la Población)		$\sum S_i^2$:	4,19	

K: El número de ítems = 3

S_i^2 : Sumatoria de Varianzas de los Ítems = 4,19

S_T^2 : Varianza de la suma de los Ítems = 9,14

α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

Aplicando la fórmula

$$r_{tt} = k / (k-1) [1 - \sum S_i^2 / S_T^2]$$

$$r_{tt} = 3 / (3-1) [1 - 4.19 / 9.14]$$

$$r_{tt} = 0.80$$

Nota: El procedimiento utilizado es válido para ser aplicado a los resultados de todo el instrumento, así como en forma individual a cada una de las dimensiones de la variable

Referencia: Análisis de Fiabilidad; Alfa Cronbach. Universitat de València. [Artículo en línea] disponible en: http://www.uv.es/innomide/spss/SPSS/SPSS_0801B.pd

ANEXO 3

Coeficiente de correlación de Spearman

El coeficiente de correlación de Spearman (Rho) permite identificar si dos variables se relacionan en una función monótona (es decir, cuando un número aumenta, el otro también o viceversa).

Ejemplo: Sean los datos recolectados correspondientes a dos variables, X y Y

Número de casos	X	Y
01	4	6
02	2	1
03	5	3
04	1	5
05	3	4
06	6	2
07	7	6

Primero se deben ordenar las variables "x" e "y" de menor a mayor. El resultado puede ser apreciado en las columnas "Rango x" y "Rango y". Los casos 6 y 7 comparten el mismo valor para la variable Y, por lo que se le da el valor medio. Por ejemplo, el caso 6 está entre las posiciones 6 y 7 por lo que el valor del caso es 6,5, que es la media de las posiciones 6 y 7.

Una vez ordenados los casos por cada una de las variables, calculamos una columna para cada variable que indique, para cada caso, la diferencia de la posición que ocupa en cada variable, (d). Por último, generamos una última columna con el cuadrado de dicha diferencia, (d^2)

	X	Y	Rango x	Rango y	d	d^2
	1	1	1	1	0	0
	2	2	2	2	0	0
	3	3	3	3	0	0
	4	4	4	4	0	0
	5	5	5	5	0	0
	6	6	6	6,5	-0,5	0,25
	7	6	7	6,5	0,5	0,25
Suma						0,5

Una vez preparada la tabla, se aplica la fórmula simplificada para el cálculo de la Rho de Spearman

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Aplicando la fórmula en el ejemplo:

$$\text{Rho de Spearman} = 1 - \frac{6(0.5)}{7(49-1)} = 1 - \frac{3}{336} = 0.991$$

Interpretación de la correlación de Spearman

0 - 0.25	Escasa o nula
0.26 - 0.50	Moderada
0.51 - 0.75	Entre moderada y fuerte
0.76 - 1	Entre fuerte y perfecta

Referencia: “*Estadística*” Murray R. Spiegel. Libros Mx Graw Hill. México

ANEXO 4

Prueba de hipótesis y Significación

Una hipótesis es la afirmación respecto al comportamiento de las variables estudiadas en una población dada. Esencialmente existen dos tipos de hipótesis.

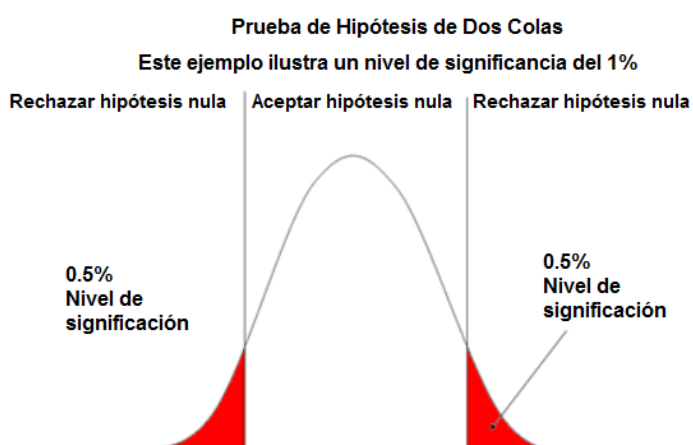
Hipótesis nula (H_0), definida como la manifestación que establece por ejemplo que no hay relación entre las variables estudiadas. Por lo general refuta o plantea lo contrario a las hipótesis de investigación

Hipótesis de investigación (H_1), es la hipótesis de trabajo y plantea por ejemplo que existe relación entre las variables estudiadas

La prueba de hipótesis es un procedimiento basado en la evidencia muestral y la teoría de la probabilidad y se emplea para determinar si la hipótesis de trabajo, es una afirmación razonable. Para aplicarla, es necesario establecer un **nivel de significancia**.

El nivel de significación se puede establecer en un 1%, o 0.01. Otros niveles utilizados son del 5% y también del 10%, dependiendo del tipo de estudio. Si por ejemplo se elige un nivel de 5%, entonces hay 5 ocasiones en 100 de que se rechazaría la hipótesis cuando debería ser aceptada, es decir, hay un 95% de confianza de que se toma la decisión adecuada y la probabilidad de cometer error es de 0.05

Si el nivel de significación encontrado en la prueba estadística es inferior al nivel establecido, por ejemplo $0.000 < 0.05$, da lugar a la aceptación de las hipótesis de trabajo planteadas.



NOTA: Téngase en cuenta que no existe un nivel de significación mágico que distinga entre los estudios que tienen un efecto real y los que no lo hacen con el 100% de precisión. Los valores alfa comunes de 0.05 y 0.01 se basan simplemente en la tradición.

Referencia: “*Estadística*” Murray R. Spiegel. Libros Mx Graw Hill. México

ANEXO 5

Prueba chi cuadrado

La prueba de chi o Ji cuadrado (χ^2), es sin duda la más conocida y probablemente la más utilizada para el análisis de variables cualitativas. Su nombre lo toma de la distribución Chi cuadrado de la probabilidad, en la que se basa. La prueba de chi cuadrado de independencia entre dos variables cualitativas fue desarrollada en 1900 por Pearson, y su utilidad es precisamente evaluar la independencia entre dos variables nominales u ordinales, dando un método para verificar si las frecuencias observadas en cada categoría son compatibles con la independencia entre ambas variables.

Para evaluarla se calculan los valores que indicarían la independencia absoluta, lo que se denomina frecuencias esperadas, comparándolos con las frecuencias de la muestra. Como habitualmente, H_0 indica que ambas variables son independientes, mientras que H_1 indica que las variables tienen algún grado de asociación.

Utiliza la siguiente fórmula

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Donde:

f_o = frecuencias observadas

f_e = frecuencias esperadas

Las frecuencias esperadas se calculan con la siguiente fórmula:

$$e_{i,j} = \frac{f_{i.} \times f_{.j}}{n}$$

Ejemplo

Gestión de identidad corporativa	comportamiento extra Rol			
	19 – 57 malo	57 – 95 aceptable	95 – 133 bueno	TOTAL
	n	n	n	n
25 – 75 deficiente	6	6	0	12
75 – 125 regular	10	106	20	136
125 – 175 buena	0	35	149	184
TOTAL	16	147	169	332

Cálculo de las frecuencias esperadas:

$$e_{11} = f1 \times f1 = 12 \times 16 / 332 = 0.5783$$

$$e_{21} = f2 \times f1 = 136 \times 16 / 332 =$$

$$6.5542$$

$$e_{12} = f1 \times f2 = 12 \times 147 / 332 = 5.3132$$

$$e_{22} = f2 \times f2 = 136 \times 147 / 332 =$$

$$60.2169$$

$$e_{13} = f1 \times f3 = 12 \times 169 / 332 = 6.1084$$

$$e_{23} = f2 \times f3 = 136 \times 169 / 332 =$$

$$69.2289$$

$$e_{31} = f3 \times f1 = 184 \times 16 / 332 = 8.8675$$

$$e_{32} = f3 \times f2 = 184 \times 147 / 332 = 81.4698$$

$$e_{33} = f3 \times f3 = 184 \times 169 / 332 = 93.6626$$

Estos resultados se ubican en la siguiente matriz

Gestión de identidad	Comportamiento extra rol			total
	Malo	Aceptable	Bueno	
Deficiente	0.5783	5.3132	6.1084	12
Regular	6.5542	60.2169	69.2289	136
Buena	8.8675	81.4698	93.6626	184
	16	147	169	332

Con los datos de las dos tablas anteriores se forma una nueva matriz donde las frecuencias observadas de la primera se restan con las frecuencias esperadas de la segunda tabla

Gestión de identidad	Comportamiento extra rol		
	Malo	Aceptable	Bueno
Deficiente	6 - 0.5783	6- 5.3132	0 - 6.1084
Regular	10 -6.5542	106 -60.2169	20 - 69.2289
Buena	0- 8.8675	35- 81.4698	149 - 93.6626

El resultado de la resta se eleva al cuadrado y se divide entre el valor de la segunda tabla. Se obtiene la sumatoria de estos resultados, según la fórmula

Gestión de identidad	Comportamiento extra rol		
	Malo	Aceptable	Bueno
Deficiente	50.82	0.088	6.10
Regular	1.81	34.80	35.00
Buena	8.86	26.50	32.69

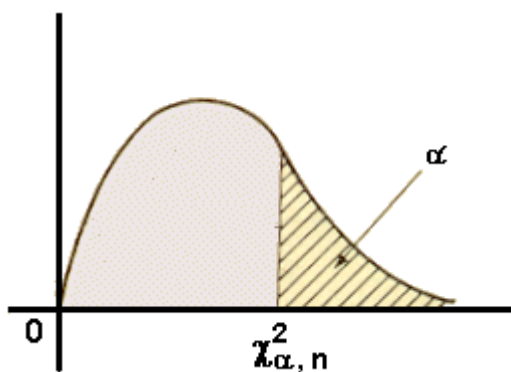
$$\chi^2 = \sum_{i=1}^n \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

$$X^2 = 196.66$$

Para un nivel de significación de 0.01 y 4 grados de libertad K

$$K = (\text{número de filas} - 1)(\text{número de columnas} - 1) = 2 \times 2 = 4$$

Se busca el valor para X^2 en la tabla correspondiente



	Probabilidad de un valor superior - Alfa (α)				
Grados libertad	0,1	0,05	0,025	0,01	0,005
1	2,71	3,84	5,02	6,63	7,88
2	4,61	5,99	7,38	9,21	10,60
3	6,25	7,81	9,35	11,34	12,84
4	7,78	9,49	11,14	13,28	14,86
5	9,24	11,07	12,83	15,09	16,75
6	10,64	12,59	14,45	16,81	18,55

El X^2 calculado = 196.66 > 13.28

Interpretación: Las variables gestión de identidad corporativa y comportamiento extra rol, están asociadas o relacionadas entre sí.

Referencia: “*Estadística*” Murray R. Spiegel. Libros Mx Graw Hill. México

ANEXO 6

Cálculo de la muestra

Para calcular la muestra se aplicó el muestreo estratificado. La población es el total de profesionales que ejercen la docencia en las universidades públicas del noroeste peruano y los estratos corresponden al número de éstos en cada una de las 4 universidades públicas ubicadas en Tumbes, Piura, Lambayeque y Trujillo.

Universidad	Número
Universidad Nacional de Tumbes	172
Universidad Nacional de Piura	643
Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo	760
Universidad Nacional de Trujillo	889
Total	2464

Elección proporcional al tamaño del estrato: el tamaño de la muestra en cada grupo es proporcional a los elementos de dicho grupo.

Se tomaron n_i elementos, calculados mediante la fórmula:

$$n_i = n (N_i/N)$$

Siendo N el número de elementos de la población, n el de la muestra, (calculada previamente= 332), N_i el del estrato i . Los cálculos se presentan a continuación:

Universidad nacional	Cálculo	Tamaño de la muestra
Estrato 1: Tumbes	332(172/2464)	23
Estrato 2 : Piura	332 (643/2464)	86
Estrato 3 : Pedro Ruiz Gallo	332 (760/2464)	103
Estrato 4: Trujillo	332 (889/2464)	120
TOTAL		332

Anexo 7

Determinación de las escalas de calificación

La escala utilizada es de tipo Likert de 7 elementos, donde:

¿Qué tan de acuerdo está?	Puntuación
Nada	1
Casi nada	2
Poco	3
Neutral	4
algo	5
Mucho	6
Totalmente	7

El instrumento está estructurado en 44 ítems distribuidos así:

Variable	Nº de ítems
Gestión de la identidad corporativa	25
Comportamiento extra rol	19

Multiplicando número de ítems por puntuación de la escala:

Gestión de identidad corporativa	Comportamiento extra rol
$25 \times 1 = 25$	$19 \times 1 = 19$
$25 \times 2 = 50$	$19 \times 2 = 38$
$25 \times 3 = 75$	$19 \times 3 = 57$
$25 \times 4 = 100$	$19 \times 4 = 76$
$25 \times 5 = 125$	$19 \times 5 = 95$
$25 \times 6 = 150$	$19 \times 6 = 114$
$25 \times 7 = 175$	$19 \times 7 = 133$

Estableciendo intervalos se obtiene la siguiente tabla de calificación:

Gestión de identidad	Intervalos	Intervalos	Comportamiento extra rol
Deficiente	25- 75	19- 57	Malo
Regular	75-125	57- 95	Aceptable
Buena	125-175	95-133	Bueno

ANEXO 8

Ejemplo de construcción de un gráfico estadístico

A continuación aparecen las respuestas dadas por una muestra (N = 10 personas) a un cuestionario de 6 ítems con escala Likert de 7 elementos.

Ítem \ muestra	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	x
a	4	5	6	5	5	6	5	5	5	4	5
b	5	6	7	4	5	6	7	6	5	5	5.6
c	5	7	6	5	5	4	5	5	5	5	5.2
3	2	1	3	3	1	3	3	3	1	2	2.2
e	2	1	3	1	2	3	2	1	1	2	1.8
f	3	4	2	1	3	3	3	4	4	2	2.8
PROMEDIO	X										3.77

Procedimiento:

1. Para cada ítem se obtiene el promedio aritmético (x)
2. Una vez calculados todos los promedios ,se calcula el promedio general , que en el ejemplo es: $3.77 = X$
3. Se calcula la desviación estándar : $\alpha = \sqrt{\sum (x - X)^2 / N - 1}$
 $\alpha = \sqrt{1.51 + 3.35 + 2.04 + 2.46 + 3.88 + 0.94 / 9} = 1.26$

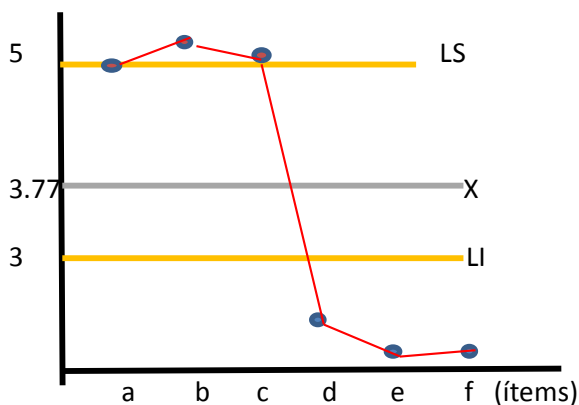
4. Entonces se dice que $X = 3.77 \pm 1.26$

5. Se calculan los límites superior e inferior del gráfico

$$\text{LÍMITE SUPERIOR DEL GRAFICO} = 3.77 + 1.26 = 5$$

$$\text{LÍMITE INFERIOR DEL GRAFICO} = 3.77 - 1.26 = 2.51 \approx 3$$

6. GRAFICANDO:



Con ayuda de este gráfico se identifican los ítems que denotan lo que está fuera del comportamiento normal de la variable estudiada