



UNIVERSIDAD ANDINA

NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN EN TURISMO,
HOTELERÍA Y GASTRONOMÍA**



**EMPOWERMENT Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LA
ESCUELA DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICA
PÚBLICA JOSÉ JIMÉNEZ BORJA DE LA
CIUDAD DE TACNA, 2025**

TESIS PRESENTADA POR:

Bach. HAROLD FRED NEYRA PANIURA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN EN TURISMO, HOTELERÍA Y
GASTRONOMÍA**

JULIACA – PERÚ

2025



UNIVERSIDAD ANDINA
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN EN TURISMO,
HOTELERÍA Y GASTRONOMÍA
EMPOWERMENT Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LA
ESCUELA DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICA
PÚBLICA JOSÉ JIMÉNEZ BORJA DE LA
CIUDAD DE TACNA, 2025
TESIS PRESENTADA POR:
Bach. HAROLD FRED NEYRA PANIURA
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN EN TURISMO, HOTELERÍA Y
GASTRONOMÍA

APROBADA POR EL JURADO REVISOR:

PRESIDENTE

:


Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI

PRIMER MIEMBRO

:


Dr. ROBERTO PAYÉ COLQUEHUANCA

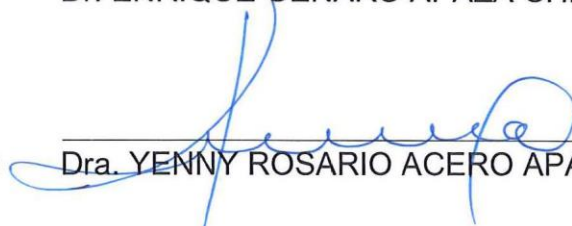
SEGUNDO MIEMBRO

:


Dr. ENRIQUE GENARO APAZA CHIRINOS

ASESOR DE TESIS

:


Dra. YENNY ROSARIO ACERO APAZA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (5909-UNESCO)



RESOLUCIÓN N°349-2025-D-FCA-UANCV-J

Juliaca, 24 de noviembre de 2025

VISTOS:

El Expediente N° 11682, presentado por **HAROLD FRED NEYRA PANIURA**, quien solicita nominación de jurados, fecha y hora de sustentación y defensa de la tesis titulado: **EMPOWERMENT Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LA ESCUELA DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICA PÚBLICA JOSÉ JIMÉNEZ BORJA DE LA CIUDAD DE TACNA, 2025**; conducente para optar el Título profesional de Licenciado(a) en **Administración en Turismo, Hotelería y Gastronomía**, que fue revisada por el Director de la Unidad de Investigación y el Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de **Administración en Turismo, Hotelería y Gastronomía**.

CONSIDERANDO:

Que, de conformidad con el artículo 8°, numeral b) del Reglamento General de Grados y Títulos de la UANCV vigente, es procedente acceder a la petición del interesado.

Que, al haber cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

Y estando, la opinión favorable del Director de la Unidad de Investigación y el Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas, y las atribuciones que confiere el artículo 28° del Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO. – DECLARAR APTO para la sustentación presencial del informe Final de la investigación (borrador de Tesis), del (la) bachiller: **HAROLD FRED NEYRA PANIURA**, para optar el Título Profesional de Licenciado(a) en **Administración en Turismo, Hotelería y Gastronomía**, en virtud de los considerandos expuestos.

ARTICULO SEGUNDO. – NOMINAR JURADOS para la sustentación presencial y defensa de la tesis a los siguientes docentes ordinarios:

- * PRESIDENTE : Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI
- * 1er. MIEMBRO : Dr. ROBERTO PAYÉ COLQUEHUANCA
- * 2do. MIEMBRO : Dr. ENRIQUE GENARO APAZA CHIRINOS
- * ASESOR DE TESIS : Dra. YENNY ROSARIO ACERO APAZA

ARTICULO TERCERO. – PROGRAMAR FECHA Y HORA de sustentación como se detalla:

- * Lugar : salón de Grados y Títulos
- * Fecha : miércoles, 26 de noviembre de 2025
- * Hora : 8: 00 a.m

ARTICULO CUARTO. – DISPONER que la comisión de Grados y Títulos de la Facultad, Secretaría Académica, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, comuníquese y archívese.

DISTRIBUCIÓN:

- Unid. Inv. (1)
- Jurados (3)
- Interesado (1)
- Asesor de Tesis (1)
- Archivo FCA (1)



UNIVERSIDAD ANDINA
"NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"
DECANATO
Dr. Leopoldo W. Condori Cari
DECANO (e)
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**RESOLUCIÓN N° 402-2025-UI-FCA-UANCV-J**

Juliaca, 13 de agosto 2025

VISTOS:

El Expediente: **2024-CU-5792** de fecha 17 de julio de 2025, del **Bach. HAROLD FRED NEYRA PANIURA**, quien solicita Revisión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) y el **Anexo (04 o 05) "Ficha de Opinión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis)"** que fue revisada por el Comité de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de **Administración en Turismo, Hotelería y Gastronomía**.

CONSIDERANDO:

Que, las Unidades de Investigación son unidades académicas que agrupan a docentes y estudiantes de diversas disciplinas, en razón del desarrollo de investigación científica, tecnológica y humanista de acuerdo al Estatuto Universitario Modificado 2020 de nuestra primera Casa Superior de Estudios.

Que, el (la) **Bach. HAROLD FRED NEYRA PANIURA**, quien solicita la revisión del Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) del tema titulado: **EMPOWERMENT Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LA ESCUELA DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICA PÚBLICA JOSÉ JIMÉNEZ BORJA DE LA CIUDAD DE TACNA, 2025**; conducente para optar el Título Profesional de Licenciado(a) en **Administración en Turismo, Hotelería y Gastronomía**.

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R.

Que, el Comité de Investigación emitió su opinión favorable al Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis).

Que, el Director de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de **Administración en Turismo, Hotelería y Gastronomía**, corroboró el asesoramiento en el Informe Final de la Investigación (borrador de Tesis) del ASESOR Dra. YENNY ROSARIO ACERO APAZA.

Estando, la opinión favorable del comité de investigación, en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución N° 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria N° 30220, Ley de Creación de la UANCV N° 23738 y Modificatoria N° 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades a la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas.

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO. - APROBAR Y AUTORIZAR EL INFORME FINAL DE LA INVESTIGACIÓN (BORRADOR DE TESIS), para la **REVISIÓN DE SIMILITUD TURNITIN**, del tema titulado: **EMPOWERMENT Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LA ESCUELA DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICA PÚBLICA JOSÉ JIMÉNEZ BORJA DE LA CIUDAD DE TACNA, 2025**; correspondiente a la Línea de Investigación **ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (5909-UNESCO)** presentado por el (la) **Bach. HAROLD FRED NEYRA PANIURA**, para optar el Título Profesional de Licenciado(a) en **Administración en Turismo, Hotelería y Gastronomía**, en virtud de los considerandos expuestos.

ARTÍCULO SEGUNDO. - RATIFICAR, como **ASESOR** a la Dra. YENNY ROSARIO ACERO APAZA.

ARTÍCULO TERCERO. - DISPONER, que la facultad, secretarías académicas y administrativas, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, Córnuquese y Archívese.

DISTRIBUCIÓN:
- Decanatura
- Interesado (1)
- Archivo FCA (1)
- RFC



UNIVERSIDAD ANDINA
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Escuela Profesional de Administración en Turismo, Hotelería y Gastronomía
DIRECTOR
UNIDAD DE INVESTIGACIÓN DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



RESOLUCIÓN Nº 236-2025-UI-FCA-UANCV-J

Juliaca, 20 de junio 2025

VISTOS:

El Expediente: **2025-CU- 2945** de fecha 08 de mayo del 2025, el cual solicita Revisión de propuesta de investigación y el **Anexo (02 o 03) "Ficha de Opinión de la Propuesta de Investigación"** que fue revisada por el Comité de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de Administración en Turismo, Hotelería y Gastronomía.

CONSIDERANDO:

Que, las Unidades de Investigación son unidades académicas que agrupan a docentes y estudiantes de diversas disciplinas, en razón del desarrollo de investigación científica, tecnológica y humanista de acuerdo al Estatuto Universitario Modificado 2020 de nuestra primera Casa Superior de Estudios.

Que, el (la) **Bach. HAROLD FRED NEYRA PANIURA**, quien solicita la revisión y aprobación de la Propuesta de Investigación de Título: **EMPOWERMENT Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LA ESCUELA DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICA PÚBLICA JOSÉ JIMÉNEZ BORJA DE LA CIUDAD DE TACNA, 2025**; conducente para optar el Título profesional de Licenciado(a) en Administración en Turismo, Hotelería y Gastronomía.

Que, al haberse cumplido con los requisitos exigidos por el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos plasmado en la Resolución Nº 0294-2023-UANCV-CU-R.

Que, el Comité de Investigación emitió su opinión favorable a la Propuesta de Investigación.

Que, el Director de la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela Profesional de Administración en Turismo, Hotelería y Gastronomía, corroboró la propuesta del ASESOR Dra. **YENNY ROSARIO ACERO APAZA**, quien debe ser acreditado y facultado para orientar y ayudar al asesorado en el proceso de elaboración del trabajo de investigación (Tesis).

Estando, la opinión favorable del comité de Investigación, en concordancia con el Reglamento Interno de Trabajo de Investigación Conducente a Grados y Títulos Resolución Nº 0294-2023-UANCV-CU-R, de conformidad a lo que establece la Ley Universitaria Nº 30220, Ley de Creación de la UANCV Nº 23738 y Modificatoria Nº 24661 y el Estatuto de la UANCV, que confiere facultades a la Unidad de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas.

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO.- APROBAR Y AUTORIZAR LA EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN, titulado: **EMPOWERMENT Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LA ESCUELA DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICA PÚBLICA JOSÉ JIMÉNEZ BORJA DE LA CIUDAD DE TACNA, 2025**; correspondiente a la Línea de Investigación **ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (5909-UNESCO)** presentado por el (la) **Bach. HAROLD FRED NEYRA PANIURA**, en virtud de los considerandos expuestos.

ARTÍCULO SEGUNDO.- RECONOCER, como **ASESOR** a la Dra. **YENNY ROSARIO ACERO APAZA**.

ARTÍCULO TERCERO.- DISPONER que la facultad de Ciencias Administrativas, secretarías académicas y administrativas, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, Comuníquese y Archívese.



UNIVERSIDAD ANDINA
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
Dr. Roberto Payé Colquehuasi
DIRECTOR

DISTRIBUCIÓN:
- Decanato
- Tabernero (1)



EMPOWERMENT Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LA ESCUELA DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICA PÚBLICA JOSÉ JIMÉNEZ BORJA DE LA CIUDAD DE TACNA, 2025

INFORME DE ORIGINALIDAD

22%

INDICE DE SIMILITUD

21%

FUENTES DE INTERNET

9%

PUBLICACIONES

18%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

Submitted to Universidad Andina Nestor
Caceres Velasquez

Trabajo del estudiante

12%

2

alicia.concytec.gob.pe

Fuente de Internet

2%

3

repositorio.eesppjjbtacna.edu.pe

Fuente de Internet

1%

4

repositorio.upla.edu.pe

Fuente de Internet

1%

5

hdl.handle.net

Fuente de Internet

1%

6

repositorio.ucv.edu.pe

Fuente de Internet

1%

7

repositorio.uancv.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

8

repositorio.ujcm.edu.pe

Fuente de Internet

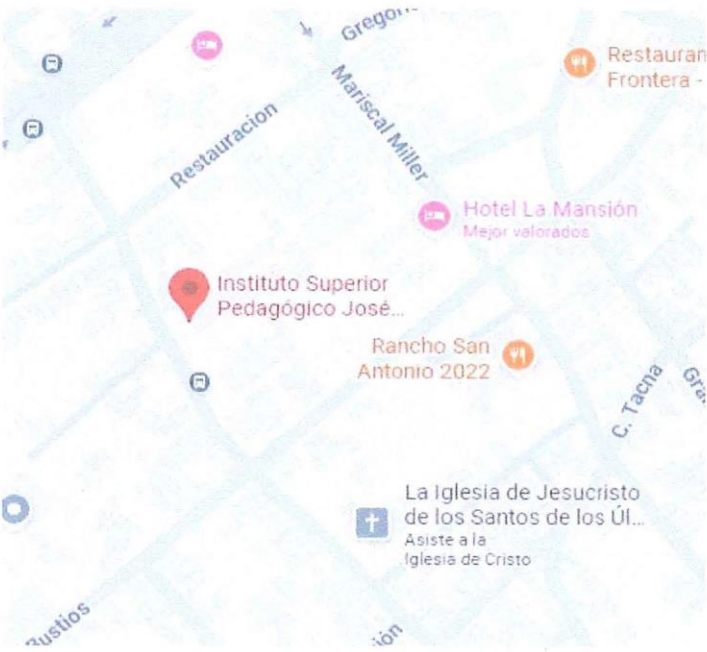
<1%



METADATOS COMPLEMENTARIOS

TÍTULO DE LA TESIS	
EMPOWERMENT Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LA ESCUELA DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICA PÚBLICA JOSÉ JIMÉNEZ BORJA DE LA CIUDAD DE TACNA, 2025	
Datos del autor	
Nombres y apellidos	HAROLD FRED NEYRA PANIURA
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	72423474
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0002-4932-4148
Datos del asesor	
Nombres y apellidos	Dra. YENNY ROSARIO ACERO APAZA
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	01324434
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-9783-7733
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Dr. LEOPOLDO WENCESLAO CONDORI CARI
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02389341
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Dr. ROBERTO PAYÉ COLQUEHUANCA
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02145441
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	Dr. ENRIQUE GENARO APAZA CHIRINOS
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	02413103



Datos de investigación	
Línea de investigación	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (5909 - UNESCO)
Grupo de investigación	No aplica.
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento.
Ubicación geográfica de la investigación	Ubicación: Tacna País: Perú Departamento: Tacna Provincia: Tacna Distrito: Tacna Coordenadas: Latitud: -18.0156793 Longitud: -70.2508401 URL: https://maps.app.goo.gl/xKKWp8GNKJMHu8bC8 
Año o rango de años en que se realizó la investigación	MARZO 2025 – DICIEMBRE 2025
URL de disciplinas OCDE https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.02 - Librería	Teoría Organizacional https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.03 Ciencias Sociales https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.06.00



UNIVERSIDAD ANDINA
NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
Dr. Roberto Payé Colquehuancá
DIRECTOR
UNID. INVESTIGACIÓN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo HAROLD FRED NEYRA PANIURA, identificado con DNI Nro. 72423474, en mi condición de egresado de:

- ☒ Escuela Profesional
☐ Programa de Segunda Especialidad,
☐ Programa de Maestría o Doctorado

ADMINISTRACIÓN EN TURISMO, HOTELERÍA Y GASTRONOMÍA

informo que he elaborado el/la ☒ Tesis o ☐ Trabajo de Investigación, ☐ Trabajo Académico denominada:

EMPOWERMENT Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LA ESCUELA DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICA PÚBLICA JOSÉ JIMÉNEZ BORJA DE LA CIUDAD DE TACNA, 2025

Asesorado por: Dra. YENNY ROSARIO ACERO APAZA

Es un tema original.

Declaro que el presente trabajo de tesis es elaborado por mi persona y **no existe plagio/copia** de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por persona natural o jurídica alguna ante instituciones académicas, profesionales, de investigación o similares, en el país o en el extranjero.

Dejo constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no asumiré como tuyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o Internet.

Asimismo, ratifico que soy plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asumo la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento, así como de las connotaciones éticas y legales involucradas.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Juliaca __24__ de diciembre del 2025

Firma del Asesor
(obligatoria)

Firma del Estudiante
(obligatoria)



Huella



DEDICATORIA

A mi madre, Mary, mi luz constante y mi mayor fortaleza, quien con su amor y entrega ha guiado cada paso de mi vida; y a Raquel, mi compañera de vida, sostén diario y refugio en los momentos difíciles. A ustedes, que dan sentido a mis logros, fuerza a mis esfuerzos y razón a mis sueños, dedico este trabajo con el más profundo amor, gratitud y admiración eternos.



AGRADECIMIENTO

Agradezco profundamente a quienes caminaron a mi lado durante este proceso: a mis seres queridos por su paciencia, a mis docentes por su guía y a cada persona que, con una palabra de aliento o un gesto sincero, me ayudó a llegar hasta aquí.



ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	ix
AGRADECIMIENTO	x
ÍNDICE DE TABLAS	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xv
RESUMEN	xvi
ABSTRACT.....	xvii
INTRODUCCIÓN	xviii

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema.....	19
1.2. Delimitación de la investigación.....	20
1.2.1. Delimitación espacial.....	20
1.2.2. Delimitación social	20
1.2.3. Delimitación temporal	21
1.3. Formulación del problema	21
1.4. Justificación del estudio	22

CAPÍTULO II

OBJETIVOS

2.1. Objetivo general.....	23
2.2. Objetivos específicos	23



CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1. Antecedentes de la investigación	24
3.2. Bases teóricas	30
3.3. Marco conceptual	57

CAPÍTULO IV

HIPÓTESIS

4.1. Hipótesis general	60
4.2. Hipótesis específica	60
4.3. Variables	60
4.4. Operacionalización de variables	61

CAPÍTULO V

PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Enfoque de la investigación	62
5.2. Método aplicado a la investigación	62
5.3. Tipo de investigación	62
5.4. Nivel de investigación	63
5.5. Diseño de investigación	63
5.6. Población y muestra	63
3.6.1. Población	63
3.6.2. Muestra	64



5.7. Técnicas e instrumentos	64
3.7.1. Técnica	64
3.7.2. Instrumento	64
5.8. Confiabilidad y validez del instrumento	64
3.8.1. Confiabilidad.....	64
3.8.2. Validez	65
5.9. Procedimiento de tratamiento de datos	65
5.10. Contrastación de hipótesis	66

CAPÍTULO VI

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

6.1. Presentación de resultados	70
6.2. Discusión de resultados.....	77
CONCLUSIONES	79
RECOMENDACIONES	81
REFERENCIAS.....	83
ANEXOS	88
Matriz de consistencia.....	89
Matriz de datos.....	91
Instrumento	92
Validez de instrumento	94



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de las variables	61
Tabla 2. Confiabilidad del instrumento	65
Tabla 3. Contraste de la hipótesis general.....	66
Tabla 4. Contraste de la hipótesis específica 1	67
Tabla 5. Contraste de la hipótesis específica 2	68
Tabla 6. Contraste de la hipótesis específica 3	69
Tabla 7. Prueba de normalidad.....	70
Tabla 8. Escalas de correlación de Pearson	71
Tabla 9. Correlación entre el empowerment y el compromiso organizacional.....	71
Tabla 10. Correlación entre la autonomía laboral y el compromiso organizacional	73
Tabla 11. Correlación entre la confianza organizacional y el compromiso organizacional	74
Tabla 12. Correlación entre la autodeterminación y el compromiso organizacional.....	76



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama de dispersión entre el empowerment y el compromiso organizacional	72
Figura 2. Diagrama de dispersión entre la autonomía laboral y el compromiso organizacional .	73
Figura 3. Diagrama de dispersión entre la confianza organizacional y el compromiso organizacional.....	75
Figura 4. Diagrama de dispersión entre la autodeterminación y el compromiso organizacional.	76



RESUMEN

La tesis titulada “Empowerment y compromiso organizacional en la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública José Jiménez Borja de la ciudad de Tacna, 2025” tuvo como objetivo general determinar la relación entre el empowerment y el compromiso organizacional en los docentes de dicha institución. Se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de tipo básico, nivel correlacional y diseño no experimental, aplicando como método el deductivo. La muestra fue de 36 docentes. El instrumento empleado fue un cuestionario. Para la confiabilidad, se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de 0,895, lo cual indica una consistencia interna alta. En el análisis estadístico, se utilizó el coeficiente de Pearson, obteniéndose un valor de 0,773 con un p valor de 0,000, evidenciando una correlación positiva de tipo media entre el empowerment y el compromiso organizacional. Este resultado es estadísticamente significativo y sugiere que, en términos generales, cuando los docentes percibieron mayores niveles de empoderamiento dentro de su entorno laboral, también mostraron un nivel más alto de compromiso con la institución. En síntesis, se concluyó que el empowerment se relaciona significativamente con el compromiso organizacional de los docentes en la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública José Jiménez Borja de la ciudad de Tacna, 2025.

Palabras clave: Empowerment, compromiso organizacional, docentes.



ABSTRACT

This thesis, titled “Empowerment and Organizational Commitment at the Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública José Jiménez Borja in the City of Tacna, 2025,” aimed to determine the relationship between empowerment and organizational commitment among the teachers of said institution. It was conducted under a quantitative approach, of a basic type, correlational level, and non-experimental design, applying the deductive method. The sample consisted of 36 teachers. The instrument used was a questionnaire. For reliability, Cronbach’s Alpha coefficient was applied, yielding a value of 0.895, indicating high internal consistency. In the statistical analysis, Pearson’s correlation coefficient was used, obtaining a value of 0,773 with a p-value of 0,000. This reflects a moderate positive correlation between empowerment and organizational commitment. The result is statistically significant and suggests that, in general, when teachers perceived higher levels of empowerment in their work environment, they also showed a higher level of commitment to the institution. In summary, it was concluded empowerment is significantly related to the organizational commitment of teachers at the Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública José Jiménez Borja in the city of Tacna, 2025.

Key word: Empowerment, organizational commitment, teacher.



INTRODUCCIÓN

Hablar de compromiso organizacional en el contexto educativo no es solo referirse a una teoría o a una variable más. Es, en el fondo, mirar de cerca aquello que sostiene el funcionamiento diario de una institución: las personas. En espacios donde el conocimiento se construye, como en las escuelas de formación pedagógica, el papel del educador no solamente imparte clases, además se entrelaza con el sentido de pertenencia, con el sentirse parte de un proyecto más grande. Y es precisamente en ese punto donde el empowerment, entendido como la facultad real de los trabajadores para incidir en su medio, cobra una relevancia que muchas veces no se valora lo suficiente.

Esta investigación nace, más que de una inquietud teórica, de una observación práctica: en muchas instituciones educativas, los docentes están presentes, pero no necesariamente comprometidos. Y no siempre porque falte voluntad, sino porque las condiciones organizacionales no promueven una participación activa ni fomentan la autonomía o la toma de decisiones. Así, surgen preguntas que no se responden con rapidez: ¿Cómo influye realmente el empoderamiento en el compromiso organizacional? ¿Existe una relación real o solo es una aspiración teórica? en medio de estas preguntas y también de algunas dudas inevitables se decidió desarrollar este estudio en la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública José Jiménez Borja de la ciudad de Tacna.

La investigación está organizada en seis capítulos que guían todo el desarrollo del estudio. En el primero se plantea el problema, en el segundo se trazan los objetivos, y en el tercero se revisa la teoría que da soporte al tema. El cuarto aborda las hipótesis y variables, mientras que el quinto explica cómo se llevó a cabo el estudio, con sus pasos, ajustes y lo que implicó el proceso. Por último, el sexto capítulo presenta los resultados y las conclusiones, cerrando con las recomendaciones, anexos y referencias que respaldan lo trabajado. Todo esto con sus aciertos, dudas y aprendizajes incluidos, como pasa en toda investigación real.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

En el ámbito internacional, diversas investigaciones han evidenciado que el empowerment organizacional se ha consolidado como una estrategia clave para fortalecer el compromiso laboral en instituciones educativas. En México, la implementación de políticas de empoderamiento en centros de formación superior ha buscado fomentar la autonomía docente, la toma de decisiones compartida y la generación de un sentido de pertenencia más sólido. No obstante, a pesar de los esfuerzos, estudios recientes advierten que muchas instituciones aún enfrentan limitaciones para trasladar estos enfoques a la práctica cotidiana, afectando negativamente el nivel de compromiso organizacional. Esta situación revela que el empoderamiento necesita ser gestionado con mayor eficacia para conseguir mejores resultados (Treviño y López, 2023).

En el contexto peruano, el compromiso organizacional en instituciones de educación superior pedagógica ha adquirido un protagonismo creciente, particularmente en un escenario donde las reformas educativas exigen docentes más involucrados con los objetivos institucionales. Sin embargo, persisten brechas importantes en materia de empowerment, limitando las oportunidades de los docentes para ejercer una participación activa y propositiva

en la gestión académica. Esta falta de empoderamiento impacta directamente en su motivación, sentido de responsabilidad y fidelización institucional. De este modo, en muchas escuelas de formación pedagógica, se identifica una débil cultura de empoderamiento que restringe el fortalecimiento del compromiso organizacional (Lozano, 2024).

En la ciudad de Tacna, la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública José Jiménez Borja enfrenta retos importantes en la construcción de un entorno organizacional que potencie tanto el empowerment de sus docentes como su compromiso institucional. Aunque existen iniciativas orientadas a mejorar la participación y la autonomía, las percepciones de los propios docentes sugieren que estos esfuerzos aún no alcanzan un nivel de consolidación efectivo. Se perciben limitaciones en la confianza institucional, en la delegación de responsabilidades y en el reconocimiento del aporte docente en las decisiones estratégicas. Esta situación plantea la necesidad urgente de analizar de qué manera el empowerment puede fortalecer el compromiso organizacional dentro de esta institución, contribuyendo así al logro de sus objetivos educativos y a la mejora de su clima laboral.

1.2. Delimitación de la investigación

1.2.1. Delimitación espacial

La presente investigación se llevó a cabo en la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública José Jiménez Borja, ubicada en la ciudad de Tacna, al sur del Perú. Este lugar no fue elegido al azar, sino por su relevancia en la formación docente dentro del ámbito regional.

1.2.2. Delimitación social

La investigación estuvo dirigida a los docentes que formaban parte activa de la institución durante el desarrollo del estudio. Se trató de un grupo de 36 profesionales de la

educación, con diferentes trayectorias, experiencias y niveles de compromiso, lo cual enriqueció notablemente la perspectiva del análisis.

1.2.3. Delimitación temporal

El trabajo de campo, que incluyó la aplicación de encuestas y el análisis de la información recolectada, se desarrolló entre el 19 de junio y el 15 de julio del año 2025.

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema general

¿Cuál es la relación entre el empowerment y el compromiso organizacional en la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública José Jiménez Borja de la ciudad de Tacna, 2025?

1.3.2. Problemas específicos

- ¿Cuál es la relación entre la autonomía laboral y el compromiso organizacional en la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública José Jiménez Borja de la ciudad de Tacna, 2025?
- ¿Cuál es la relación entre la confianza organizacional y el compromiso organizacional en la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública José Jiménez Borja de la ciudad de Tacna, 2025?
- ¿Cuál es la relación entre la autodeterminación y el compromiso organizacional en la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública José Jiménez Borja de la ciudad de Tacna, 2025?

1.4. Justificación del estudio

Justificación teórica:

La elección de investigar la conexión entre el empowerment y el compromiso organizacional en una institución de formación pedagógica responde a que se requiere ahondar en la comprensión de cómo la autonomía, la participación activa y el sentido de pertenencia influyen en el desempeño organizacional. A nivel teórico, diversos estudios han señalado que el empowerment no solo mejora el clima laboral, asimismo fortalece el compromiso y la permanencia del personal en las organizaciones.

Justificación práctica:

El propósito práctico de este estudio radica en ofrecer un diagnóstico claro sobre el nivel de empowerment percibido por los docentes y su impacto en el compromiso organizacional dentro de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública José Jiménez Borja. Los resultados permitirán identificar áreas de mejora, formulando recomendaciones concretas para fortalecer la participación activa, la autonomía docente y la fidelización institucional.

Justificación metodológica:

La investigación se efectuó a través de un enfoque cuantitativo de tipo correlacional, lo que posibilitó establecer la conexión entre el empowerment y el compromiso organizacional en los docentes de la institución. Se aplicó un instrumento estructurado, validado y confiable para recolectar los datos necesarios, los cuales fueron analizados mediante técnicas estadísticas que posibilitaron interpretar el grado y la dirección de la relación entre ambas variables.



CAPÍTULO II

OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Determinar la relación entre el empowerment y el compromiso organizacional en la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública José Jiménez Borja de la ciudad de Tacna, 2025.

2.2. Objetivos específicos

- Establecer la relación entre la autonomía laboral y el compromiso organizacional en la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública José Jiménez Borja de la ciudad de Tacna, 2025.
- Establecer la relación entre la confianza organizacional y el compromiso organizacional en la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública José Jiménez Borja de la ciudad de Tacna, 2025.
- Identificar la relación entre la autodeterminación y el compromiso organizacional en la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública José Jiménez Borja de la ciudad de Tacna, 2025.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

3.1. Antecedentes de la investigación

3.1.1. A nivel internacional

Rivera y Velázquez (2024) en su artículo “Coaching y el Empowerment en el sector automotriz de Guayaquil, Ecuador”. El objetivo principal del estudio fue identificar cómo se relacionan el coaching y el empowerment en el rendimiento empresarial del sector automotriz de Guayaquil, Ecuador. La tesis aplicó una dirección cuantitativo, de tipo no experimental, transversal y descriptivo-correlacional, encuestando a 30 colaboradores de dos proveedores mediante un cuestionario. En cuanto a los resultados, se comprobó una asociación significativa Rho de 0,637 ($p=0,000$). Como conclusión, el coaching y el empowerment se revelaron factores clave para mejorar la motivación, la gestión del talento humano y la productividad en el entorno automotriz.

García et al. (2021) en su estudio “Coaching y empowerment herramientas para el fortalecimiento del talento humano en empresas agroalimentarias”. El objetivo general de este estudio fue analizar cómo el coaching y el empowerment actúan como herramientas para fortalecer las facultades del trabajador en empresas agroalimentarias de Venezuela y Colombia. Se adoptó un enfoque cuantitativo. La muestra estuvo conformada por 39 directivos y supervisores. El empowerment, los indicadores de compartir información, crear autonomía y reemplazar jerarquía obtuvieron promedios altos (superiores a 4.5), mostrando una fuerte cultura de participación y empoderamiento en las empresas analizadas. Se concluye que tanto

el coaching como el empowerment son instrumentos eficaces que fortalecen el compromiso, la productividad y la capacidad de resolución de los trabajadores

Guarochico y Marca (2023) en su tesis “Empowerment en el rendimiento laboral en la cooperativa de ahorro y crédito Sumak Kawsay del cantón la Maná, año 2023”. tuvo como propósito analizar cómo la implementación de estrategias de empowerment influye en el desempeño de los colaboradores. Se realizó un estudio cuantitativo, descriptivo y de campo, aplicando encuestas a 20 trabajadores de la cooperativa, con un enfoque en factores como cultura organizacional inclusiva, liderazgo, autonomía, desarrollo de habilidades y comunicación efectiva. Los resultados revelaron debilidades en liderazgo y en la capacitación para decidir en camino a seguir, lo que impulsó la propuesta de cinco pericias de empoderamiento orientadas a mejorar la productividad y la eficiencia organizacional.

3.1.2. A nivel nacional

Ramos y Vera (2024) en su investigación “Empowerment y compromiso organizacional en la Empresa de Pacific Security SAC, Cusco, 2023”. La investigación tuvo como propósito general analizar la conexión entre el Empowerment y el Compromiso Organizacional. El estudio se condujo bajo un enfoque cuantitativo utilizando encuestas aplicadas a 150 colaboradores de una población de 243. Entre los principales resultados, se evidenció mediante la prueba de chi-cuadrado ($p = 0.000$) y la correlación de Spearman ($r = 0.593^{**}$). En cuanto a la conclusión principal, se constató que un mayor nivel de empowerment favorece directamente el compromiso de los colaboradores.

Timana y Villegas (2021) en su tesis “Empowerment y compromiso organizacional en el área de control de calidad de una empresa agroexportadora, Piura, 2021”. Esta investigación planteó como proposito general identificar la relación entre el empowerment y el compromiso organizacional en el área de control de calidad de una empresa agroexportadora de Piura en

2021. Se siguió una metodología de tipo básica, con diseño no experimental, transversal y de enfoque cuantitativo, aplicando encuestas a una muestra censal de 44 trabajadores. Los resultados principales mostraron lo siguiente ($r = 0.755$; $p = 0.000$). En conclusión, se evidenció que si se fortalece el empowerment en los trabajadores, incrementa su compromiso hacia la organización.

Rojas (2023) en su tesis “Empowerment y compromiso organizacional en docentes del centro educativo San Francisco de Asís en Huaycán – Lima”. El objetivo general de esta investigación fue establecer la conexión entre el empowerment y el compromiso organizacional. Para ello, se utilizó un enfoque cuantitativo, de nivel correlacional y diseño no experimental, aplicando cuestionarios a 46 docentes. Los resultados mostraron una correlación positiva moderada ($Rho = 0.585$, $p < 0.05$). Se dedujo que el fortalecimiento del empowerment entre los docentes contribuye de manera significativa a elevar su compromiso organizacional.

Vivanco (2023) en su tesis “Empowerment y compromiso organizacional en los servidores públicos de la Municipalidad Provincial Cotabambas de la Región de Apurímac. Año 2021”. El propósito central de esta tesis fue determinar cómo se relaciona el empowerment con el compromiso organizacional. La tesis adoptó un enfoque cuantitativo, de tipo básico y nivel descriptivo-correlacional. Se aplicaron encuestas a 97 servidores, seleccionados de una población de 130, se usó cuestionarios. Los resultados mostraron un (Rho de Spearman = 0.285 , $p < 0.005$). Finalmente, se concluyó que fortalecer las prácticas de empoderamiento en los servidores públicos es fundamental para mejorar su sentido de pertenencia y su disposición a contribuir al logro de los objetivos institucionales.

Tribeño (2022) en su investigación “Empowerment y compromiso organizacional en el Instituto de Defensa Legal y Gobernabilidad del Perú S.A.C., 2021”. Esta investigación tuvo como propósito identificar la relación entre el empowerment y el compromiso organizacional en los trabajadores del Instituto de Defensa Legal y Gobernabilidad del Perú S.A.C., en el año



2021. Se aplicó un enfoque cuantitativo, de tipo básico. Se trabajó con una población de 150 colaboradores, el muestreo fue de 108 participantes, aplicándoles encuestas. En cuanto a los resultados, el Rho fue de 0.607 con un nivel de significancia de 0.000. Se concluyó que potenciar el empowerment dentro de la organización mejora de manera sustancial los niveles de compromiso de los colaboradores, fortaleciendo así el vínculo entre empleados y empresa.

Saldarriaga (2020) en su investigación “Relación entre empowerment y compromiso laboral en los trabajadores de una entidad pública Piura, 2019”. La investigación tuvo como objetivo general analizar la conexión entre el empowerment y el compromiso laboral. La metodología empleada fue de enfoque cuantitativo aplicando dos cuestionarios a una muestra censal de 89 colaboradores. Se descubrió un análisis de Spearman ($r = 0,490$; $p < 0,001$). Posteriormente, se infirió que fortalecer el empowerment dentro de la organización impulsa de forma positiva el compromiso de los colaboradores.

Moncada (2021) en su tesis “Empowerment y su relación en el compromiso organizacional en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Miguel, Cajamarca - 2020”. El objetivo general de esta investigación fue establecer la conexión entre el empowerment y el compromiso organizacional. Esta investigación se condujo bajo un metodología cuantitativa. La muestra incluyó a 93 colaboradores de diversas áreas administrativas, y la recolección de datos se realizó mediante encuestas, se evidenció una interrelación sustancial moderada ($Rho = 0,595$; $p = 0,000$). La conclusión principal señala que fomentar el empowerment entre los colaboradores influye positivamente en su compromiso organizacional.

Perleche (2024) en su estudio “Influencia del empowerment en el compromiso organizacional en una empresa retail del sector ferretero en la ciudad de Chiclayo, 2023”. El objetivo general de este estudio fue determinar la influencia del empowerment en el compromiso organizacional. Se aplicó un enfoque cuantitativo, la población estuvo compuesta

por 120 colaboradores. Los resultados del análisis general revelaron que el empowerment tiene una influencia baja pero significativa sobre el compromiso organizacional, con un R^2 ajustado de 0,108 y un nivel de p de 0,000, indicando que aunque la relación es débil, resulta relevante. En cuanto a la conclusión principal, se evidenció que los trabajadores presentan un débil nivel de empoderamiento, lo cual incide en una falta de identificación y pertenencia hacia la empresa, afectando negativamente su compromiso organizacional.

Núñez (2021) en su tesis “Empowerment y compromiso laboral de los colaboradores de una empresa constructora de Arequipa 2021”. El propósito central del estudio fue determinar la relación entre el empowerment y el compromiso laboral. El enfoque metodológico fue cuantitativo utilizando un cuestionario como instrumento, aplicado a un muestreo de 25 trabajadores. Los hallazgos reflejaron, por medio el coeficiente de Spearman, una interrelación positiva moderada de 0,465 y un nivel de p de 0,019 ($p < 0,05$). Este hallazgo sugiere que al fortalecer las capacidades de decisión y autonomía de los trabajadores, se potencia su nivel de compromiso y participación activa en las tareas organizacionales.

3.1.3. A nivel local o regional

Chura (2023) en su estudio “Satisfacción laboral y compromiso organizacional en obreros de una empresa minera en la región Puno 2022”. El objetivo de esta tesis fue establecer la relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional en obreros de una empresa minera en Puno, 2022. El estudio fue de cuantitativo, aplicando encuestas a 59 participantes. Los hallazgos denotaron una interrelación media y sustancial ($Rho = 0.420$; $p = 0.001$). Se ratificó que las dimensiones de significación de la tarea y condiciones de trabajo tienen una relación positiva con el compromiso, mientras que el reconocimiento personal y beneficios económicos no evidenciaron correlación significativa.



Ccari y Pinto (2021) en su tesis “Síndrome de burnout y compromiso organizacional en docentes de instituciones educativas parroquiales, Juliaca - Puno 2021”. El propósito general de esta investigación fue analizar la conexión entre el síndrome de burnout y el compromiso organizacional en educadores de instituciones educativas parroquiales de Juliaca. La investigación fue de tipo básica, nivel correlacional. Se trabajó con un muestreo de 134 docentes. Entre los resultados estadísticos, se halló una interrelación inversa moderada ($\rho = -0.483$, $p = 0.000$). En conclusión, a mayor nivel de agotamiento emocional o despersonalización, menor es el compromiso de los docentes con su institución.

Polo (2021) en su investigación “Influencia del empowerment en la comunicación interna de los trabajadores del hotel Presidente INN, Puno – 2019”. Se propuso como objetivo general determinar cómo incide el empowerment en la comunicación interna de los colaboradores del hotel mencionado. Bajo un enfoque correlacional y de tipo investigación pura, se trabajó con una población de 23 empleados, utilizando encuestas. El análisis estadístico, apoyado en la prueba chi cuadrado, reveló una correlación inversamente proporcional entre las variables, con un nivel de p de 0.013. En conclusión, aunque el empowerment se percibe alto entre los trabajadores, su efecto sobre la comunicación organizacional no resultó favorable, evidenciando la necesidad de ajustar las estrategias de gestión interna.

3.2. Bases teóricas

3.2.1. *Empowerment*

El empowerment es entendido como un proceso mediante el cual los colaboradores desarrollan una mayor capacidad de influencia, decisión y control sobre su entorno de trabajo. En el ámbito organizacional, implica no solo la asignación de responsabilidades, sino también el fortalecimiento de la confianza, la autonomía y la autodeterminación de los individuos, permitiendo que actúen de manera proactiva, con sentido de pertenencia y responsabilidad sobre los resultados. Esta perspectiva considera al empowerment como un rol sustancial para mejorar la motivación, la satisfacción laboral y el compromiso con los objetivos institucionales (Cáceres y Cañari, 2022).

De acuerdo con Cáceres y Cañari (2022) las principales características del empowerment comprenden:

1. Empowerment psicológico:

El empowerment, en su dimensión psicológica, se orienta a fortalecer el sentido de control personal y seguridad en los empleados respecto a su trabajo. Se busca que cada colaborador se sienta valorado, competente y en capacidad de influir sobre los resultados de su gestión. Cuando las personas experimentan esta percepción interna de empoderamiento, suelen denotar una elevada iniciativa, responsabilidad y desempeño en sus ocupaciones. Esta característica es fundamental porque no depende exclusivamente de factores externos, sino de cómo el trabajador interpreta su rol dentro de la organización.

2. Delegación de autoridad y responsabilidad:

Una manifestación tangible del empowerment es la cesión de autonomía real para que los trabajadores puedan tomar decisiones en su ámbito de competencia. Esta delegación no implica simplemente transferir tareas, sino confiar genuinamente en la capacidad del

colaborador para resolver problemas, elegir alternativas y asumir responsabilidades. Al sentirse facultado para actuar con libertad dentro de ciertos márgenes, el trabajador desarrolla mayor sentido de propiedad sobre su trabajo, lo cual incrementa su motivación intrínseca y su responsabilidad con los resultados.

3. Participación activa y vinculante:

El empowerment promueve un entorno donde las ideas, opiniones y propuestas de los trabajadores son escuchadas y valoradas en los medios para decidir lo que viene. No consta únicamente de permitir la colaboración, sino de asegurar que esta sea efectiva y tenga consecuencias reales. Esta inclusión fortalece el sentido de pertenencia, incentiva la creatividad y permite construir soluciones más integrales, al incorporar múltiples perspectivas en la planificación y resolución de problemas organizacionales.

4. Provisión de recursos y apoyo adecuado:

Para que el empoderamiento sea efectivo, no basta con delegar funciones o promover la participación: es esencial que los empleados tengan los equipos necesarios para ejercer sus responsabilidades. Esto incluye el acceso a información relevante, tecnología apropiada, procesos de capacitación continua y un acompañamiento que les permita desarrollar sus competencias. La provisión de estos recursos constituye un respaldo institucional que refuerza la autonomía con soporte técnico y humano.

5. Confianza en las capacidades del personal:

Una condición clave del empowerment es la convicción institucional de que sus colaboradores poseen el conocimiento, el criterio y la madurez necesarios para actuar con responsabilidad. Esta confianza no se impone, se construye desde la práctica cotidiana y se expresa a través del reconocimiento del juicio profesional de cada trabajador. Cuando el

personal percibe esta confianza, se siente validado, asume mayor protagonismo en sus funciones y se compromete con los objetivos organizacionales.

6. Entorno colaborativo y de apoyo mutuo:

El empoderamiento florece en contextos donde la cultura organizacional valora la colaboración, el intercambio de información abierto y estima recíproca. Se busca generar un clima donde el trabajo en equipo no sea una obligación, sino una dinámica natural y espontánea. Esta red de apoyo horizontal permite compartir experiencias, resolver dificultades en conjunto y aprender de manera colectiva, generando sinergia entre los distintos miembros de la institución. Un entorno de este tipo potencia el crecimiento de los colaboradores, asimismo, fortalece los vínculos organizacionales.

Según Cáceres y Cañari (2022) las ventajas de empowerment en las organizaciones comprenden:

Mejora la motivación del personal:

Cuando una organización brinda a sus colaboradores la oportunidad de participar en la toma de decisiones y de gestionar su trabajo con autonomía, el efecto en la motivación es notable. Los trabajadores dejan de sentirse simples ejecutores para convertirse en agentes activos del cambio. Esta valorización del rol individual fortalece el compromiso, incrementa la satisfacción laboral y reduce el ausentismo y la apatía. En otras palabras, las personas se sienten escuchadas, útiles y necesarias.

Fomenta la innovación y la creatividad:

El empowerment también es un catalizador de ideas nuevas. Al dar espacio para que cada trabajador proponga, cuestione o explore soluciones alternativas, se construye una cultura más abierta al cambio y menos temerosa al error. La creatividad no se impone por decreto: se cultiva desde la confianza. Por eso, cuando las personas sienten que tienen margen de acción,

empiezan a pensar con más libertad y a aportar mejoras que, en muchos casos, la jerarquía tradicional no habría previsto.

Aumenta la productividad:

Delegar no significa perder el control, sino optimizarlo. Cuando se empodera al personal, los procesos se vuelven más ágiles, ya que se reducen los tiempos de espera para decisiones que antes pasaban por varios niveles jerárquicos. Esta descentralización acelera la operación, reduce cuellos de botella y mejora la utilización de los recursos. Además, las personas empoderadas tienden a sentirse más responsables de su rendimiento, lo que se traduce en mayor eficiencia en el día a día.

Fortalece la toma de decisiones descentralizada:

Una de las grandes ventajas del empowerment es que permite que las decisiones se tomen donde realmente ocurren los hechos. Esto significa que los colaboradores más cercanos a los problemas pueden actuar con rapidez y pertinencia, sin depender de órdenes externas o de aprobaciones que dilatan las soluciones. Este tipo de estructura descentralizada no solo agiliza los procesos, sino que también reduce el margen de error, ya que las decisiones suelen estar mejor informadas por quienes están en contacto directo con la realidad operativa.

Mejora el clima laboral:

Un entorno donde los trabajadores sienten que su voz cuenta suele ser también un entorno donde se respira más confianza, respeto y cooperación. El empowerment favorece relaciones laborales horizontales, donde se valoran las opiniones de todos y se fomenta la colaboración en lugar de la competencia interna. Esta dinámica fortalece la cohesión de los equipos, disminuye los conflictos innecesarios y genera un ambiente laboral más sano, estable y sostenible en el tiempo.

3.2.2. Autonomía laboral

La autonomía laboral representa el grado de autonomía que los colaboradores experimentan para organizar, decidir y ejercer sus tareas dentro del espacio institucional. Esta dimensión implica que el docente tiene la capacidad de definir sus propios métodos de trabajo, establecer prioridades y tomar decisiones que afecten directamente su desempeño. Un entorno que promueve la autonomía permite a los individuos asumir un rol activo, no solo cumpliendo órdenes, sino también construyendo estrategias personales para alcanzar los objetivos de la organización (Paloma, 2024).

De acuerdo con Paloma (2024) las características más esenciales de la autonomía laboral son:

1. Autogestión efectiva del tiempo y las tareas:

Una de las manifestaciones más evidentes de la libertad laboral es la facultad del colaborador para constituir su jornada de manera eficiente, priorizando actividades, estableciendo metas y gestionando su carga laboral sin depender de supervisión constante. Las personas que se autogestionan comprenden el valor del tiempo y actúan con disciplina, proactividad y compromiso hacia los objetivos asignados. Esta habilidad les posibilita efectuar con sus responsabilidades de forma puntual, mantener un ritmo constante de productividad y adaptarse con fluidez a los cambios en la carga de trabajo.

2. Confianza y seguridad en la toma de decisiones:

La autonomía implica también la capacidad de tomar decisiones con criterio propio, evaluando las opciones disponibles y eligiendo la más adecuada para el cumplimiento de sus funciones. Esta seguridad no nace de la improvisación, sino del conocimiento del entorno, la experiencia acumulada y la comprensión de las consecuencias que puede generar cada elección.

El trabajador autónomo actúa con responsabilidad y está dispuesto a asumir los resultados de sus decisiones, tanto cuando estas conllevan aciertos como cuando implican aprendizajes.

3. Adaptabilidad frente a escenarios cambiantes:

En un entorno laboral dinámico, ser autónomo también significa saber ajustarse a los imprevistos. Las personas autónomas no se paralizan ante los cambios: analizan la situación, redefinen prioridades y se orientan rápidamente hacia soluciones viables. Esta capacidad de adaptación les permite mantenerse eficientes incluso cuando se presentan retos inesperados o modificaciones en los procesos. Además, su flexibilidad les convierte en piezas clave en equipos de trabajo que enfrentan exigencias cambiantes del entorno.

4. Alto sentido de la responsabilidad individual:

Quienes ejercen su labor con autonomía desarrollan un fuerte sentido de responsabilidad sobre sus tareas, decisiones y resultados. Son plenamente conscientes de que su desempeño tiene un impacto directo en el logro de metas grupales e institucionales. Por ello, no solo se esfuerzan por cumplir con lo establecido, sino que se comprometen a hacerlo con calidad, ética y constancia. Este sentido de responsabilidad fortalece la confianza que otros depositan en ellos, incluyendo superiores y compañeros de equipo.

Paloma (2024) también menciona algunas razones por las cuales la autonomía laboral es importante:

1. Más que cumplir, se trata de contribuir:

Cuando un trabajador siente que tiene permiso para actuar por cuenta propia dentro de ciertos límites, claro está, el enfoque cambia. Ya no se trata solo de completar tareas asignadas, sino de aportar desde la experiencia, desde el sentido común, y a veces, desde el simple deseo de hacer las cosas mejor. Esa libertad, lejos de generar desorden, puede motivar a que el personal se involucre con mayor profundidad en lo que hace.

2. Visibilidad y reconocimiento natural:

Uno de los beneficios más evidentes de fomentar la iniciativa es que aquellos trabajadores que se atreven a ir un poco más allá tienden a destacarse sin necesidad de autopromoción. Son esas personas que, sin alardear, hacen propuestas, solucionan problemas antes de que escalen o toman la iniciativa en momentos clave. Este tipo de actitud suele ser valorada por los líderes, aunque a veces vale decirlo no siempre de inmediato.

3. Oportunidades que no se anuncian, pero aparecen:

La autonomía y la proactividad suelen abrir puertas. Quien demuestra capacidad para decidir y resolver con criterio propio, tarde o temprano se ve involucrado en proyectos más grandes, en roles de mayor responsabilidad. Muchas veces, los ascensos no llegan por antigüedad, sino por la confianza que inspira quien ha demostrado, con hechos, que puede liderar sin necesidad de que lo estén vigilando todo el tiempo.

4. Productividad con sentido:

La verdad es que nadie rinde igual cuando siente que solo ejecuta órdenes, que cuando percibe que su voz cuenta y que tiene cierto control sobre lo que hace. Al fomentar la autonomía, también se estimula el pensamiento crítico, la creatividad y la responsabilidad. Todo esto se traduce en mejores resultados, no solo cuantitativos, sino también cualitativos: trabajos más pulidos, ideas más innovadoras y equipos más funcionales.

5. Preparados para lo incierto:

En un entorno cada vez más impredecible, tener colaboradores que reaccionen con flexibilidad ante los cambios marca una gran diferencia. La autonomía ayuda a formar personas que no se paralizan frente a lo nuevo o lo inesperado. Más bien, se adaptan, prueban caminos distintos y, si hace falta, vuelven a empezar. Y claro, en ese proceso también hay errores, pero la resiliencia se construye justamente ahí: en la experiencia directa, no en la teoría.

3.2.3. *Confianza organizacional*

La confianza organizacional se entiende como la percepción de los trabajadores sobre la honestidad, la coherencia y el apoyo que la institución les brinda. Cuando existe un ambiente de confianza, los colaboradores sienten que pueden expresar sus ideas, asumir riesgos y participar en procesos de decisión sin temor a represalias. Además, la confianza favorece el sentido de pertenencia, ya que los trabajadores se reconocen como parte activa de una institución que respeta sus aportes y los involucra en la construcción de sus objetivos (Elúa, 2024).

De acuerdo con Elúa (2024) la importancia de la confianza en las organizaciones se sustenta con los siguientes aspectos:

1. Productividad y eficiencia real:

En ambientes donde reina la confianza, las personas trabajan mejor. Es así de simple y complejo a la vez. No necesitan que alguien esté vigilando cada paso que dan porque saben lo que se espera de ellas y sienten que tienen el respaldo para actuar con libertad y responsabilidad. Cuando no hay miedo a ser castigado por un error honesto, surge la iniciativa, la autogestión y, como consecuencia natural, una mayor eficiencia. Además, las organizaciones donde la confianza está presente tienden a reducir el estrés laboral.

2. Innovación y creatividad con respaldo emocional:

Pocas cosas matan más rápido la creatividad que el miedo. Y pocas cosas la impulsan más que la confianza. Cuando un trabajador sabe que puede lanzar una idea sin ser ridiculizado o sancionado por equivocarse, es más probable que piense fuera de lo habitual, que experimente, que cuestione lo que “siempre se ha hecho así”. La confianza actúa como un colchón emocional que permite fallar sin caer al vacío. Esa seguridad psicológica como se le

suele llamar es el terreno fértil donde brotan las ideas más audaces, las mejoras inesperadas y las soluciones más efectivas.

3. Cohesión del equipo y colaboración genuina:

En los equipos donde existe confianza, la colaboración fluye sin necesidad de imponerla. Las personas comparten lo que saben, piden ayuda cuando lo necesitan y se alegran por los logros ajenos. Hay menos competencia destructiva y más sinergia, porque todos entienden que no se trata de sobresalir por encima de los demás, sino de avanzar juntos. Esta cohesión no ocurre por casualidad. Se alimenta del respeto mutuo, de la comunicación abierta y de la voluntad de asumir responsabilidades compartidas.

Según Elúa (2024) estas son algunas consecuencias en una brecha en la confianza dentro de una organización:

Moral y compromiso del empleado:

Uno de los primeros síntomas de la falta de confianza organizacional se manifiesta en la caída de la moral de los trabajadores. Cuando los colaboradores sienten que no pueden confiar en sus líderes, o que sus esfuerzos no son valorados ni respaldados, disminuye su sentido de pertenencia y motivación. En este tipo de ambientes, los niveles de compromiso suelen desplomarse, lo cual se refleja en una menor productividad, apatía laboral y una desconexión emocional con los objetivos institucionales.

Resistencia al cambio:

La transformación organizacional exige no solo recursos y planificación, sino también confianza mutua. En contextos donde predomina la desconfianza, los cambios generan ansiedad, incertidumbre e incluso rechazo por parte del personal. Los trabajadores se vuelven más escépticos frente a las decisiones de la alta dirección, dudan de las intenciones detrás de las nuevas políticas, y se aferran a lo conocido como mecanismo de defensa.

Impacto en la innovación:

La creatividad florece en ambientes donde se permite experimentar sin temor a represalias. Sin embargo, cuando la desconfianza se instala en una organización, los empleados optan por mantenerse en silencio, evitar riesgos y no salirse del guion. Las ideas innovadoras, que muchas veces surgen del error o la divergencia, se ven reprimidas por un entorno que castiga más de lo que acompaña. Así, la organización pierde competitividad, se vuelve menos ágil frente al cambio y se priva de las oportunidades que nacen de la participación activa de su gente.

Retención de talento:

En un entorno laboral donde no hay confianza, los profesionales más capacitados suelen ser los primeros en marcharse. Nadie quiere quedarse en un lugar donde siente que no puede expresarse libremente, donde las decisiones se toman a espaldas del equipo, o donde no hay coherencia entre el discurso institucional y las acciones reales. Esta fuga de talento no solo perturba la funcionalidad de iniciativas clave, asimismo, debilita la cultura organizacional. Reconstruir un equipo comprometido en medio de un clima de desconfianza puede tomar años, y muchas veces las empresas subestiman el costo humano y económico de no haber atendido a tiempo esa brecha.

3.2.4. Autodeterminación

La autodeterminación se refiere al nivel de control interno que las personas perciben sobre sus acciones, impulsándolas a actuar de acuerdo con sus propios valores, intereses y metas personales. Dentro del entorno organizacional, la autodeterminación se manifiesta cuando los trabajadores no solo cumplen tareas asignadas, sino que actúan con iniciativa, creatividad y compromiso, motivados por convicciones propias más que por obligaciones externas. Esta dimensión reconoce la facultad de la persona para autodirigir su esfuerzo, para

las disposiciones significativas y comprometerse activamente con su trabajo desde una perspectiva genuina (Wedgwood, 2022).

Según Wedgwood (2022) la autodeterminación en el ámbito laboral representa una cualidad esencial para el desarrollo profesional y la madurez funcional de los trabajadores, algunas de sus características más relevantes comprenden:

Autonomía en la toma de decisiones:

Una persona autodeterminada se distingue por actuar conforme a su propio criterio, eligiendo cómo y cuándo realizar sus tareas sin necesidad de depender exclusivamente de instrucciones externas. Esta autonomía no supone un rechazo a la autoridad, sino una integración saludable de la responsabilidad personal con los objetivos institucionales. Cuando se ejerce esta libertad con compromiso, se fortalece la autorresponsabilidad y el vínculo genuino con los resultados.

Sentido de control personal:

La autodeterminación también implica sentir que se tiene dominio sobre las propias acciones y sobre el entorno inmediato. Este sentido de control contribuye a elevar la autoestima y genera una motivación interna sostenida, que no depende tanto de premios o supervisión, sino del convencimiento personal de estar actuando de forma coherente con los propios valores y capacidades. Es, en cierto modo, una forma de empoderamiento silencioso, pero profundo.

Iniciativa propia:

La autodeterminación se hace visible cuando el trabajador no espera a que se le indique qué hacer, sino que toma la delantera, propone ideas, mejora procesos y prevé dificultades antes de que se conviertan en problemas. Esta iniciativa no siempre nace del entusiasmo puro, sino del compromiso con la mejora continua y del deseo de aportar más allá de lo mínimo requerido. Es una actitud activa y consciente frente al trabajo cotidiano.

Capacidad de autorregulación:

Ser autodeterminado también implica ser capaz de planificar, ejecutar y revisar las propias acciones, ajustándolas de acuerdo con los resultados obtenidos. Esta autorregulación permite corregir errores, optimizar el desempeño y aprender de la experiencia. No es una habilidad automática, sino un proceso que se cultiva con la práctica y que requiere una actitud reflexiva constante. Quien se autorregula no solo actúa: evalúa y mejora.

Orientación a metas personales y profesionales:

Finalmente, la autodeterminación se sostiene en una dirección clara: las personas que la ejercen suelen actuar guiadas por metas que están alineadas con sus valores, intereses y aspiraciones. Esta conexión entre los objetivos personales y los del trabajo otorga un sentido más profundo a lo que hacen, reforzando su compromiso y su permanencia en la organización. Trabajar con propósito no solo transforma la experiencia laboral, sino que también potencia el rendimiento y el bienestar general.

Según Wedgwood (2022) los factores negativos que minan la autodeterminación son.

1. Micromanagement y presión de control:

Tal como plantea Wedgwood, cuando un superior supervisa cada paso del trabajador, impone métodos rígidos o limita las decisiones operativas, se instala una sensación de control externo que debilita la autonomía personal. Esta práctica, conocida como micromanagement, transmite el mensaje de que no se confía plenamente en la capacidad del empleado, lo que erosiona su sentido de autodirección.

2. Recompensas extrínsecas mal estructuradas:

Desde la teoría de la autodeterminación (Self-Determination Theory-SDT), se ha evidenciado que los incentivos basados exclusivamente en recompensas externas — bonificaciones, comisiones o premios por resultados— pueden volverse contraproducentes.

Cuando una tarea que antes se realizaba por satisfacción propia pasa a depender de una recompensa externa, se produce el efecto de sobrejustificación. Es decir, la motivación intrínseca se debilita, ya que la persona comienza a actuar en función del premio, y no por el valor personal o profesional de la actividad en sí.

3. Evaluaciones y retroalimentación negativa frecuente:

Un entorno donde predominan las críticas, especialmente si estas se enfocan solo en los errores y no están acompañadas de un reconocimiento equilibrado, puede minar profundamente el sentido de competencia del trabajador. Cuando alguien se siente constantemente cuestionado o poco valorado, comienza a dudar de sus propias capacidades, lo que afecta directamente su sentido de autodeterminación.

4. Plazos excesivamente restrictivos:

Imponer tiempos de entrega muy ajustados o cronogramas inflexibles genera una presión que suele ser percibida como control externo. Aunque la gestión del tiempo es necesaria en cualquier organización, cuando los plazos no consideran la complejidad real de las tareas o la carga del trabajador, se genera una sensación de urgencia constante.

3.2.5. Compromiso organizacional

Se concibe como la conexión psicológica que une a los trabajadores con su organización, reflejado en el deseo de permanecer en ella, identificarse con sus objetivos y actuar en beneficio de su desarrollo. Se manifiesta mediante actitudes de lealtad, sentido de obligación y disposición a contribuir de manera activa y sostenida al logro de las metas institucionales. Este constructo integra componentes afectivos, de continuidad y normativos, que permiten comprender la relación que el trabajador establece con su entorno laboral (Placeres et al., 2022).

De acuerdo con Placeres et al. (2022) las características más relevantes que conforman al compromiso organizacional comprenden:

Vínculo psicológico duradero con la organización:

Cuando se habla de compromiso organizacional, se describe a algo más que simple permanencia laboral. Es una conexión sostenida en el tiempo, en la que el trabajador no solo está físicamente en la empresa, sino que también se encuentra emocional y cognitivamente involucrado. Esta conexión puede surgir por convicción, por necesidad o incluso por un sentido de lealtad moral, pero lo cierto es que sostiene la disposición del colaborador a continuar formando parte de la institución. Es un lazo silencioso, pero poderoso, que define muchas decisiones laborales.

Identificación con los valores institucionales:

Una señal clara de compromiso se da cuando el trabajador siente que los valores de la organización son coherentes con los suyos. En otras palabras, hay una identificación genuina que va más allá del cumplimiento de funciones. Las personas comprometidas suelen hablar con orgullo de su lugar de trabajo, defienden su imagen y se esfuerzan por contribuir al logro de sus metas. Adoptan los objetivos institucionales como propios, lo que fortalece la cohesión interna y la cultura organizacional.

Involucramiento emocional:

Esta dimensión se manifiesta en el deseo sincero de persistir en la empresa porque se siente gusto por lo que se hace y por el entorno en el que se trabaja. No hay presión externa ni temor a las consecuencias de irse: hay afecto, satisfacción personal y un sentido de pertenencia difícil de reemplazar. Este tipo de compromiso suele ser el más deseado por las instituciones, ya que se asocia con mayor entusiasmo, colaboración voluntaria y disposición al cambio constructivo.

Lealtad y sentido de obligación moral:

En algunos casos, el compromiso se construye desde un lugar ético: el trabajador percibe que tiene una deuda moral con la organización, ya sea porque recibió oportunidades, formación, beneficios o apoyo en momentos difíciles. En este escenario, la permanencia no se da solo por apego emocional ni por conveniencia, sino por una convicción de que “lo correcto” es quedarse y seguir contribuyendo. Aunque este tipo de lealtad puede ser silenciosa, suele estar acompañada de actos concretos de responsabilidad y gratitud.

Conciencia de costos y falta de alternativas:

No todos los compromisos surgen por afecto o moral. A veces, la decisión de quedarse se basa en una evaluación práctica: el costo de dejar la organización es alto, ya sea por razones económicas, estabilidad personal o por la percepción de que no hay muchas opciones en el mercado. Esta forma de compromiso, aunque más instrumental, también puede ser estable si la organización ofrece condiciones seguras y predecibles. Es importante, sin embargo, acompañarla con estrategias que fortalezcan el vínculo emocional para evitar la desmotivación silenciosa.

Reducción de la intención de rotación:

Una de las consecuencias más visibles del compromiso organizacional es que disminuye la intención de abandonar el puesto de trabajo. Los empleados comprometidos por afecto, por moral o por continuidad tienden a quedarse más tiempo, a invertir en su propio desarrollo dentro de la empresa y a generar estabilidad en los equipos. Esta permanencia no siempre se traduce en “comodidad”, sino en una apuesta por el crecimiento desde dentro, valorando lo que se tiene sin dejar de buscar mejoras.

Placeres et al. (2022) menciona algunos aspectos que afectan negativamente al compromiso organizacional:

Falta de identificación con los valores de la organización:

Cuando el trabajador no logra conectar con los principios fundamentales de la institución como su misión, visión o filosofía, se resiente el sentido de pertenencia. Esta desconexión puede generar una sensación de “estar solo de paso”, sin mayor compromiso más allá de lo estrictamente necesario. Sin una identificación clara con lo que representa la organización, es difícil que el trabajador se sienta motivado a contribuir con energía, lealtad o entusiasmo genuino.

Ambiente laboral hostil o desmotivador:

El clima laboral influye directamente en la percepción que los empleados tienen de su lugar de trabajo. Cuando el entorno está marcado por tensiones constantes, conflictos sin resolver, falta de colaboración o ausencia de apoyo entre compañeros, el compromiso organizacional se ve afectado. Un trabajador que convive a diario con un ambiente tóxico tiende a aislarse, a desconectarse emocionalmente de sus funciones y a buscar oportunidades fuera de la institución.

Liderazgo autoritario o indiferente:

El estilo de liderazgo tiene un peso determinante en la construcción o debilitamiento del compromiso. Cuando quienes lideran lo hacen desde el autoritarismo, la imposición o la indiferencia emocional, se genera una barrera que impide que el trabajador se sienta escuchado, respetado o valorado. La falta de empatía o cercanía por parte de los líderes crea un distanciamiento que mina la motivación y rompe el sentido de equipo.

Falta de reconocimiento y valoración del esfuerzo:

El trabajo no reconocido es una de las principales fuentes de desmotivación. Cuando los logros o esfuerzos del personal pasan desapercibidos, se instala una sensación de invisibilidad e injusticia. Esto afecta directamente la disposición a comprometerse con la

organización, pues el colaborador empieza a percibir que da más de lo que recibe. La ausencia de reconocimiento, ya sea simbólico o tangible, puede terminar erosionando hasta al trabajador más comprometido.

Poca participación en la toma de decisiones:

Excluir a los trabajadores de los procesos donde se toman decisiones que afectan directamente su entorno o sus funciones transmite un mensaje claro: su opinión no importa. Esta percepción de irrelevancia impacta negativamente en la motivación y en el sentido de pertenencia. Cuando las personas no se sienten parte del rumbo institucional, su involucramiento disminuye, y el compromiso pasa a ser meramente formal, sostenido solo por necesidad o rutina.

3.2.6. *Compromiso afectivo*

Hace referencia a la conexión emocional que une al trabajador con su empresa. Se expresa en el deseo genuino de permanecer en ella, no por necesidad o conveniencia, sino porque se siente identificado con sus valores, su misión y su cultura. Los trabajadores con un alto compromiso afectivo experimentan satisfacción personal al formar parte de la institución y encuentran significado en su contribución al logro de los objetivos comunes. Esta conexión emocional refuerza la lealtad, promueve actitudes proactivas y disminuye la intención de abandono laboral (Campos et al., 2024).

Según Campos et al. (2024) los factores que influyen en el compromiso afectivo comprenden:

1. Identificación con los valores y cultura organizacional:

Cuando el trabajador siente que la organización con la que colabora representa algo más que un lugar de trabajo que hay una visión compartida, valores coherentes y una cultura que resuena con su forma de ver el mundo, surge un sentido de pertenencia que no puede

imponerse desde fuera. Este alineamiento no solo hace fácil la adecuación, asimismo favorece el vínculo emocional, porque el trabajador siente que forma parte de algo en lo que realmente cree.

2. Relaciones interpersonales positivas:

El ambiente humano del trabajo importa, y mucho. Las relaciones construidas en la reciprocidad, la cooperación y la confianza influyen directamente en cómo se siente una persona en su día a día. Un equipo que se apoya, un liderazgo cercano que escucha y reconoce, o incluso gestos sencillos como saludar o agradecer, pueden fortalecer el bienestar emocional del colaborador. En estos entornos, el deseo de quedarse y aportar no nace del deber, sino del gusto.

3. Reconocimiento y valoración del desempeño:

A nadie le gusta sentirse invisible. Cuando el esfuerzo es visto, reconocido y valorado ya sea con palabras, gestos o recompensas, el trabajador experimenta un sentimiento de validación que refuerza su compromiso afectivo. No se trata necesariamente de premios económicos, sino de una cultura donde se reconoce que detrás de cada logro hay una persona con nombre y rostro, con dedicación y entrega.

4. Estabilidad laboral y seguridad psicológica:

No se puede establecer un lazo emocional sólido en un entorno donde reina la incertidumbre. Sentirse seguro no solo en términos contractuales, sino también psicológicos—permite al trabajador involucrarse con mayor apertura y confianza. En espacios donde se teme perder el trabajo o donde el clima es hostil, el compromiso se vuelve frágil, defensivo y meramente funcional. En cambio, un entorno estable crea la base para relaciones más duraderas y sinceras con la organización.

5. Apoyo organizacional percibido:

Cuando el colaborador percibe que la organización no lo ve solo como un recurso, sino como una persona que merece cuidado, desarrollo y condiciones dignas, se genera una reciprocidad emocional. Este apoyo puede expresarse en múltiples formas: oportunidades de capacitación, equilibrio entre trabajo y vida personal, beneficios justos o una escucha activa ante las necesidades. Esta percepción de cuidado suele traducirse en lealtad y compromiso genuino.

6. Experiencias laborales significativas

Las experiencias dejan huella. Participar en proyectos relevantes, superar desafíos, alcanzar metas o recibir retroalimentación constructiva genera recuerdos positivos que se asocian emocionalmente a la organización. Estas vivencias, cuando son significativas, refuerzan la idea de que el trabajo no es solo una obligación, sino un espacio de crecimiento, realización y contribución auténtica. Y cuando eso se siente, cuesta mucho menos comprometerse de corazón.

Campos et al. (2024) menciona algunas estrategias para mejorar el compromiso afectivo son:

1. Estimular la identificación con la misión institucional:

Para que el compromiso afectivo florezca, es fundamental que los trabajadores se sientan parte de un propósito mayor. Promover actividades que conecten emocionalmente con la misión y visión institucional como talleres participativos, campañas motivadoras o espacios de reflexión sobre el impacto del trabajo permite que las personas comprendan el “para qué” de sus esfuerzos. Esta conexión con el significado profundo de su labor refuerza el orgullo de pertenencia y el deseo de continuar contribuyendo.

2. Impulsar el reconocimiento afectivo y personalizado:

Las muestras de reconocimiento cuando son auténticas, oportunas y personalizadas tienen un efecto poderoso sobre la motivación y el vínculo emocional del trabajador con su entorno. No se trata solo de premios materiales, sino de gestos que hagan visible el esfuerzo: una nota de agradecimiento, una mención en una reunión, una publicación en una red interna. Estos actos simbólicos transmiten que el trabajo realizado es valorado no solo por su impacto, sino por la persona que lo lleva a cabo.

3. Fomentar ambientes de trabajo cohesionados y colaborativos:

Un equipo que se conoce, se respeta y coopera de forma genuina, crea un entorno donde el compromiso surge de manera natural. Para lograrlo, es útil implementar dinámicas de integración, actividades de team building, proyectos transversales y rituales cotidianos que fortalezcan los lazos humanos. Estas acciones no solo mejoran la convivencia, sino que transforman el lugar de trabajo en un espacio donde las personas quieren estar y aportar.

4. Desarrollar un liderazgo inspirador y empático:

Los líderes son figuras clave en la generación de compromiso afectivo. Cuando adoptan estilos de liderazgo basados en la empatía, la inspiración y la cercanía, logran que los colaboradores se sientan acompañados, escuchados y comprendidos. Para ello, se requiere formar a los líderes en habilidades como la escucha activa, la inteligencia emocional y la capacidad de guiar sin imponer. Un líder que reconoce el esfuerzo, que impulsa el crecimiento y que confía en su equipo, deja huellas que van más allá de los resultados.

5. Generar espacios de participación real en la toma de decisiones:

La participación no debe ser simbólica ni superficial. Crear espacios donde los trabajadores puedan aportar ideas, influir en decisiones y sentirse corresponsables de los logros institucionales refuerza su conexión con la organización. Foros abiertos, comités de mejora, grupos de innovación o encuestas con retroalimentación visible son mecanismos que permiten

canalizar esta participación. Sentirse escuchado y saber que la opinión propia tiene un peso real genera una relación más profunda y duradera con la institución.

3.2.7. Compromiso de continuidad

Se basa en el conocimiento de los costos que implicaría dejar atrás la organización. No necesariamente implica un apego emocional, sino una evaluación racional sobre los beneficios, las inversiones personales realizadas (como experiencia, antigüedad o formación) y las consecuencias que tendría dejar el puesto de trabajo. Los trabajadores que desarrollan este tipo de compromiso consideran que mantenerse en la institución es la opción más favorable en términos de estabilidad, desarrollo y oportunidades, lo que influye en su decisión de permanecer a largo plazo (Arboleda, 2016).

Según Arboleda (2016) las estrategias más relevantes para asegurar el compromiso de continuidad de un trabajador comprenden:

Ofrecer estabilidad laboral:

La primera condición para que un trabajador considere quedarse en una organización es la certeza de que su empleo no está en riesgo constante. Generar un entorno de estabilidad, donde los contratos sean claros, los procesos transparentes y las decisiones laborales previsibles, crea una base sólida para el compromiso de continuidad. Cuando una persona siente que puede proyectar su vida con tranquilidad, es más probable que decida construir a largo plazo dentro de la empresa.

Reconocer y valorar las inversiones del trabajador:

Todo trabajador, consciente o no, invierte tiempo, energía, experiencia y, muchas veces, aspectos personales en su labor diaria. Cuando la organización reconoce esa entrega, ya sea mediante el trato, el reconocimiento simbólico o las oportunidades de crecimiento, el

colaborador siente que su esfuerzo tiene sentido. Este reconocimiento refuerza la idea de que dejar la empresa implicaría perder todo lo construido, lo cual dificulta la decisión de abandonar.

Diseñar planes de carrera y crecimiento profesional:

La forma más adecuada de impulsar la permanencia es mostrar que quedarse trae beneficios reales. Los planes de carrera no deben ser promesas abstractas, sino rutas claras y alcanzables que permitan al trabajador crecer dentro de la misma organización. Saber que existe la posibilidad de ascenso, capacitación o reasignación a puestos más desafiantes refuerza la percepción de que seguir es mejor que empezar desde cero en otro lugar.

Establecer beneficios acumulativos:

Los incentivos ligados al tiempo de permanencia tienen un efecto directo sobre el compromiso de continuidad. Bonificaciones por antigüedad, vacaciones progresivas, acceso a mejores seguros o condiciones preferenciales son ejemplos de cómo se puede premiar la lealtad con hechos concretos. Estos beneficios actúan como anclas que hacen que el trabajador evalúe con más cautela cualquier decisión de salida.

Reducir la percepción de alternativas externas:

Finalmente, una estrategia clave es construir un entorno que el trabajador perciba como difícil de encontrar en otro lugar. Esto no se refiere únicamente a salarios, sino a aspectos como el entorno de trabajo, la flexibilidad, el respeto o el liderazgo humano. Cuando una persona siente que lo que tiene es valioso y poco frecuente en el mercado, tiende a quedarse, incluso si recibe otras propuestas. Esta percepción es más poderosa de lo que muchas organizaciones imaginan.

Arboleda (2016) menciona algunos aspectos que afectan de forma negativa el compromiso de continuidad:

Inseguridad laboral:

Uno de los factores más críticos que debilita el compromiso de continuidad es la percepción de inestabilidad. Cuando el trabajador observa que hay despidos recurrentes, reestructuraciones imprevistas o decisiones poco claras respecto al futuro institucional, surge una sensación de incertidumbre que mina cualquier deseo de permanencia. En estos contextos, la planificación personal y profesional se vuelve difícil, y la idea de buscar nuevas oportunidades se vuelve cada vez más razonable, incluso necesaria.

Falta de beneficios a largo plazo:

La ausencia de incentivos que recompensen la permanencia como bonos por antigüedad, acceso a seguros, planes de retiro o promociones internas provoca que los colaboradores no encuentren un motivo claro para quedarse. Cuando la permanencia no se asocia con recompensas tangibles, el vínculo laboral se vuelve débil y funcional. El trabajador comienza a evaluar su continuidad con una lógica cortoplacista, sin visualizar un futuro dentro de la organización.

Percepción de mejores oportunidades externas:

Cuando el entorno externo ofrece condiciones más atractivas ya sea en términos de salario, desarrollo profesional o clima laboral, el compromiso de continuidad se ve seriamente afectado. Si el trabajador percibe que otras empresas valoran más su perfil o pueden ofrecerle mejores perspectivas, es muy probable que comience a considerar activamente la posibilidad de cambiar. Esta comparación constante, aunque no siempre verbalizada, influye silenciosamente en la decisión de permanecer o renunciar.

Ausencia de planes de carrera o crecimiento:

No ver posibilidades reales de ascenso, movilidad o desarrollo profesional dentro de la empresa puede generar una sensación de estancamiento. Cuando el colaborador siente que, por más esfuerzo que haga, no hay caminos abiertos hacia nuevos desafíos o responsabilidades, se

pierde el sentido de permanencia. En estos casos, la organización corre el riesgo de perder talento no por insatisfacción inmediata, sino por falta de visión a futuro.

Mala gestión del talento humano:

Un entorno donde el esfuerzo del trabajador no es valorado, donde las políticas son cambiantes o poco claras, o donde no se atienden las necesidades reales del personal, genera una sensación de abandono. La desconexión entre la dirección institucional y las expectativas de los colaboradores deteriora la relación laboral. Cuando el trabajador percibe que no existe una gestión humana coherente y cercana, el compromiso de continuidad se transforma en indiferencia o incluso en rechazo silencioso.

3.2.8. Compromiso normativo

Se relaciona con el sentimiento de obligación moral que experimenta el trabajador hacia la organización. Surge de la internalización de valores como la lealtad, el sentido del deber y la responsabilidad hacia la institución que le ha brindado oportunidades de crecimiento y desarrollo. Los trabajadores con un compromiso normativo fuerte sienten que permanecer en la empresa es lo adecuado, incluso cuando enfrentan dificultades o cuando pudieran tener otras opciones laborales (Betanzos y Paz, 2021).

De acuerdo con Betanzos y Paz (2021) algunos beneficios del compromiso normativo para las organizaciones comprenden:

1. Reducción de la rotación de personal:

Uno de los efectos más inmediatos del compromiso normativo es que disminuye la intención de renuncia. No porque el trabajador no tenga otras oportunidades, sino porque siente que irse sería, en cierto modo, abandonar un vínculo que valora. Este sentido de lealtad que no siempre se menciona en los informes, pero que se siente en el ambiente ayuda a retener personal

incluso en contextos de alta competencia. Muchas veces, es este tipo de vínculo el que impide que el talento se pierda con una mejor oferta económica.

2. Estabilidad en los equipos de trabajo:

Cuando varias personas dentro de un equipo comparten este tipo de compromiso, se genera una sensación de continuidad que favorece la cohesión y la planificación. No se trabaja pensando en “hasta cuándo aguanto”, sino en “cómo sigo aportando”. Esta estabilidad reduce los pasivos relacionados a la rotación, como los procesos de selección o la capacitación constante de nuevos ingresos, y permite construir relaciones laborales más profundas, menos transaccionales.

3. Cumplimiento de deberes con responsabilidad:

El trabajador que permanece por convicción moral no necesita ser vigilado para hacer lo correcto. Suele mostrar mayor disciplina, respeto a las normas y una disposición genuina a cumplir con lo que le corresponde. Este sentido del deber no se impone desde arriba: nace desde adentro. Y cuando esa actitud se multiplica en un equipo, el efecto en la eficiencia y la excelencia del trabajo es notorio.

4. Fortalecimiento de la cultura organizacional:

El compromiso normativo alimenta una cultura basada en valores: lealtad, reciprocidad, agradecimiento. Cuando estas actitudes se expresan con naturalidad, influyen en el comportamiento de nuevos colaboradores, modelan buenas prácticas y contribuyen a construir una identidad organizacional sólida. No hace falta decir que esto también mejora la reputación interna y externa de la institución, algo que muchas veces no se mide, pero que pesa mucho en la percepción general.

5. Mayor receptividad al aprendizaje y al cambio:

Las personas que se sienten en deuda positiva con la organización suelen estar más abiertas a aprender, actualizarse o asumir nuevos retos. No lo hacen por obligación contractual, sino como una forma de devolver lo que han recibido. Esta actitud facilita la implementación de procesos de mejora continua, tecnologías o nuevas metodologías de trabajo, porque existe una predisposición a contribuir más allá de lo mínimo requerido.

6. Clima laboral basado en la confianza:

Cuando la permanencia está sostenida en principios éticos más que en recompensas económicas, se fortalece un entorno profesional donde la transparencia, la reciprocidad y la cooperación fluyen de manera más natural. Las relaciones laborales dejan de ser puramente funcionales y se transforman en vínculos humanos más duraderos. Esto no significa que no haya conflictos o tensiones, pero sí que existe una base de confianza sobre la cual es posible construir soluciones sostenibles.

Según Betanzos y Paz (2021) algunas estrategias para fortalecer el compromiso normativo en las organizaciones son:

1. Desarrollo profesional continuo

Una de las formas más efectivas de fortalecer el compromiso normativo es invertir en el crecimiento del personal. La formación técnica, los programas de mentoría y el desarrollo de habilidades específicas no solo mejoran el desempeño individual, sino que también generan una percepción de reciprocidad. Cuando el trabajador reconoce que la organización invierte en su futuro, se despierta en él un deber moral de corresponder con lealtad y compromiso. Este tipo de formación va más allá del conocimiento: se traduce en una construcción de confianza mutua.

2. Contrato psicológico sólido

El contrato psicológico se refiere a aquellas promesas no escritas que la organización establece con el colaborador, como brindar apoyo, reconocimiento y oportunidades de desarrollo. Cumplir con estos compromisos tácitos fortalece la percepción de justicia y seriedad institucional. Por el contrario, cuando estas promesas se rompen aunque no estén firmadas en papel, se genera desconfianza y se debilita el compromiso. Por eso, construir un contrato psicológico sólido, donde las expectativas sean claras y cumplidas, refuerza el sentido de deber moral hacia la institución.

3. Compensación justa y transparente

Más allá del salario, una política de compensación percibida como equitativa y coherente con el esfuerzo y los logros individuales es un factor clave para el compromiso normativo. No se trata solo de cuánto se paga, sino de cómo se comunica y justifica esa compensación. Cuando el trabajador siente que lo que recibe está alineado con lo que entrega, se fortalece el deseo de retribuir esa justicia con compromiso y continuidad. La transparencia, en este caso, juega un papel igual de importante que el monto.

4. Comunicación institucional abierta

Un entorno donde se fomente la comunicación bidireccional en el que los colaboradores puedan expresar sus opiniones, hacer preguntas y recibir información clara refuerza el sentimiento de pertenencia y compromiso. La apertura en la comunicación reduce la distancia entre niveles jerárquicos, promueve la confianza institucional y contribuye a que el trabajador se sienta parte de algo más grande que su propia función. Esta sensación de inclusión fortalece el deber moral de cuidar y sostener aquello a lo que se pertenece.

5. Reconocimiento de la contribución

Reconocer el cumplimiento de los valores, normas y objetivos organizacionales refuerza positivamente el comportamiento comprometido. Este tipo de reconocimiento, que va

más allá de los resultados operativos, ayuda a consolidar una cultura organizacional donde el deber no solo es esperado, sino valorado. El hecho de que el trabajador sepa que su ética, responsabilidad y disciplina son vistas y apreciadas, potencia su compromiso normativo y le da sentido a su permanencia.

6. Refuerzo de normas éticas y valores

Integrar prácticas institucionales que subrayen la importancia del deber, la integridad y la responsabilidad social puede ser una estrategia clave. Iniciativas como campañas de cultura organizacional, talleres sobre ética, códigos de conducta y actividades vinculadas a la responsabilidad social empresarial, contribuyen a que los trabajadores interioricen un marco ético común. Este entorno no solo genera cohesión, sino que alimenta una percepción compartida de que “permanecer y contribuir” es también una forma de actuar con integridad.

3.3. Marco conceptual

Bienestar organizacional:

Hace referencia al conjunto de condiciones físicas, emocionales, sociales y laborales que influyen de manera directa en la calidad de vida de los colaboradores en una institución. Este concepto es más que la simple ausencia de problemas o riesgos laborales, abarcando factores como el ambiente de trabajo, las relaciones interpersonales, el equilibrio entre la vida personal y profesional, el reconocimiento, y las posibilidades de mejora (Mina, 2024).

Capital humano:

Representa el conjunto de conocimientos, destrezas, actitudes, valores y experiencias que poseen las personas y que resultan fundamentales para el desarrollo, competitividad y sostenibilidad de cualquier organización. A diferencia de otros recursos, el capital humano es dinámico, se transforma a través de la capacitación y las experiencias laborales, y constituye una fuente clave de innovación y ventaja estratégica (Sevilla, 2024).

Cohesión grupal:

Se refiere al nivel de unión, pertenencia y colaboración que se genera en los integrantes de un grupo de trabajo. Esta cohesión se construye a partir de la confianza mutua, el respeto interpersonal, la comunicación efectiva y la identificación con los objetivos comunes. Un grupo cohesionado muestra mayor estabilidad, menor rotación, y un compromiso elevado con el logro de metas colectivas.

Desempeño docente:

Engloba el conjunto de acciones, competencias y prácticas pedagógicas que un profesor implementa en su labor educativa, con el propósito de fortalecer el aprendizaje de los educandos. Este concepto implica aspectos como la planificación de clases, el manejo del aula, la relación con los alumnos, la evaluación formativa, así como el compromiso con la mejora continua. Un adecuado desempeño docente se traduce en procesos educativos más efectivos, equitativos y contextualizados, y se considera un indicador esencial de la calidad educativa de una institución (Milángela y Aníbal, 2007).

Estilos de liderazgo:

Aluden a las distintas formas en que una persona que ocupa un rol de dirección o influencia orienta, motiva y gestiona a su equipo. Cada estilo implica una determinada manera de tomar decisiones, distribuir responsabilidades, comunicarse y resolver conflictos. Entre los más conocidos se encuentran el liderazgo democrático, autoritario, transformacional, transaccional y laissez-faire. La elección y aplicación de un estilo u otro puede influir directamente en la cultura organizacional, la motivación del personal y los resultados institucionales (García, 2015).

Gestión institucional:

Se refiere al proceso donde una empresa planifica, organiza, coordina, ejecuta y evalúa sus actividades, recursos y políticas, con el propósito de conseguir sus metas estratégicas. Esta gestión abarca dimensiones administrativas, académicas, financieras y humanas, e implica tanto la eficiencia operativa como la toma de decisiones informadas. Una gestión institucional sólida se caracteriza por la transparencia, la planificación participativa, el liderazgo estratégico y la orientación hacia la mejora continua, siendo un factor determinante para la sostenibilidad y legitimidad de cualquier entidad (Birt, 2025).

Motivación laboral:

Es el conjunto de razones internas y externas que inspiran a una persona a comprometerse con su labor, superarse constantemente y aportar con entusiasmo a su entorno de trabajo. Esta motivación puede estar influida por factores como la autorrealización, el reconocimiento, las condiciones laborales, las posibilidades de ascenso, el clima institucional y los vínculos interpersonales. Cuando una organización comprende y atiende los factores que inciden en la motivación profesional de su personal, promueve un entorno más dinámico, productivo y resiliente frente a los desafíos del contexto laboral (Dolores et al., 2023).

Retención de talento:

Hace alusión a las estrategias y políticas que implementa una empresa para conservar a sus colaboradores más meritorios, evitando su salida hacia otras instituciones. Retener talento no solo significa ofrecer un salario competitivo, sino también brindar oportunidades de desarrollo profesional, un ambiente laboral saludable, reconocimiento constante y canales de participación. La retención efectiva del talento humano fortalece la memoria organizacional, reduce costos de rotación y formación, y favorece la consolidación de equipos altamente capacitados y comprometidos con la misión institucional (Martínez, 2024).

CAPÍTULO IV

HIPÓTESIS

4.1. Hipótesis general

El empowerment se relaciona significativamente con el compromiso organizacional en la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública José Jiménez Borja de la ciudad de Tacna, 2025.

4.2. Hipótesis específica

- La autonomía laboral se relaciona directamente con el compromiso organizacional en la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública José Jiménez Borja de la ciudad de Tacna, 2025.
- La confianza organizacional se relaciona positivamente con el compromiso organizacional en la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública José Jiménez Borja de la ciudad de Tacna, 2025.
- La autodeterminación se relaciona directamente con el compromiso organizacional en la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública José Jiménez Borja de la ciudad de Tacna, 2025.

4.3. Variables

V1. Empowerment.

V2. Compromiso organizacional.

4.4. Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de las variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
V1. Empowerment. (Cáceres y Cañari, 2022).	Autonomía laboral	- Organización libre del trabajo. - Decisión sobre métodos de trabajo. - Gestión independiente de tareas.	Ordinal
	Confianza organizacional	- Apoyo institucional percibido. - Credibilidad en la organización. - Seguridad para expresar ideas.	
	Autodeterminación	- Iniciativa en las funciones. - Metas laborales propias. - Motivación interna por el trabajo.	
	Compromiso afectivo	- Identificación con la institución. - Orgullo de pertenencia. - Deseo de contribuir al éxito.	
V2. Compromiso organizacional. (Placeres et al., 2022).	Compromiso de continuidad	- Valoración de permanencia. - Costos percibidos del retiro. - Estabilidad como motivación.	
	Compromiso normativo	- Obligación de permanencia. - Deber hacia la institución. - Responsabilidad moral asumida.	

Nota. Elaboración propia.

CAPÍTULO V

PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Enfoque de la investigación

El enfoque utilizado fue el cuantitativo, el cual se centra en la recolección de información que pueda representarse en cifras, facilitando así su procesamiento y análisis estadístico. A partir de estos datos, es posible identificar comportamientos, tendencias y relaciones entre diferentes variables. Esta forma de trabajar contribuye a obtener resultados claros, comparables y verificables (Sánchez, 2019).

5.2. Método aplicado a la investigación

El método aplicado fue el deductivo, el cual parte de principios generales o teorías amplias que sirven como base para analizar casos particulares. Este razonamiento va de lo universal a lo específico, permitiendo comprobar si las ideas teóricas se reflejan en situaciones concretas. Así se logra mantener una coherencia lógica entre lo que se plantea de forma general y lo que se observa en la práctica (Galdo, 2021).

5.3. Tipo de investigación

El tipo de investigación fue el básico, el cual orienta sus esfuerzos hacia la expansión del conocimiento teórico, sin buscar necesariamente una aplicación práctica inmediata. A través de este tipo de estudio se profundiza en conceptos fundamentales, se aclaran relaciones

existentes y se fortalece la comprensión de fenómenos, sentando bases firmes para investigaciones más aplicadas en el futuro (Vizcaíno et al., 2023).

5.4. Nivel de investigación

El nivel considerado fue el correlacional, el cual permite examinar si existe algún tipo de asociación entre dos o más variables. El interés no radica en determinar causas, sino en observar cómo se comportan los elementos en conjunto, qué tipo de relación presentan y hasta qué punto se influyen mutuamente. Este análisis es útil para reconocer patrones que podrían ser relevantes en distintas áreas de investigación (Osada y Salvador, 2021).

5.5. Diseño de investigación

El diseño fue el no experimental, diseño que consiste en observar los fenómenos tal como ocurren, sin intervenir ni modificar sus condiciones naturales. A partir de esta forma de estudio, se recogen datos auténticos, respetando el curso de los acontecimientos y permitiendo una interpretación fiel de la realidad que se analiza. La esencia de este diseño radica en captar lo que sucede de forma espontánea (Agudelo et al., 2010).

5.6. Población y muestra

3.6.1. Población

La población objeto de estudio está conformada por 36 docentes que laboran en la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública José Jiménez Borja de la ciudad de Tacna en el año 2025. Este grupo representa el total de profesionales encargados de la formación pedagógica en la institución, quienes desempeñan funciones académicas y administrativas que son fundamentales para alcanzar los propósitos educativos.

3.6.2. Muestra

Dado que el número total de docentes es reducido y manejable, se optó por realizar un censo, considerando a la totalidad de los 36 docentes que integran la población. Esta decisión metodológica garantiza la máxima representatividad de los datos recolectados, evitando sesgos muestrales y asegurando que los resultados reflejen fielmente la realidad organizacional de la institución.

5.7. Técnicas e instrumentos

3.7.1. Técnica

La técnica empleada para la recolección de datos en la presente investigación fue la encuesta, por ser una herramienta eficiente para obtener información directa y estructurada desde la percepción de los participantes.

3.7.2. Instrumento

El instrumento de recolección de datos fue un cuestionario estructurado, elaborado cuidadosamente en base a los objetivos de la investigación y a los constructos teóricos de cada variable.

5.8. Confiabilidad y validez del instrumento

3.8.1. Confiabilidad

Para asegurar la consistencia interna del instrumento utilizado en esta investigación, se aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach. Esta prueba estadística permite determinar en qué medida los ítems del cuestionario están relacionados entre sí, es decir, si miden de manera coherente los mismos constructos.

Tabla 2*Confiabilidad del instrumento*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,849	18

Nota. Elaboración propia.

Interpretación:

El valor de 0.849 obtenido en la tabla 2 evidencia que el instrumento utilizado alcanzó un nivel de confiabilidad alto, lo cual garantiza que los datos recolectados fueron consistentes y estables.

3.8.2. Validez

La validez del instrumento se verificó mediante el juicio de un expertos, un procedimiento cualitativo que permitió evaluar la pertinencia, coherencia y claridad de los ítems en relación con los objetivos de la investigación.

5.9. Procedimiento de tratamiento de datos

El tratamiento estadístico de los datos recolectados se llevó a cabo utilizando el software estadístico SPSS, versión 25, debido a su versatilidad y facilidad para ejecutar análisis descriptivos y correlacionales.

5.10. Contrastación de hipótesis

Planteamiento de la hipótesis general:

H0: El empowerment no se relaciona significativamente con el compromiso organizacional en la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública José Jiménez Borja de la ciudad de Tacna, 2025.

H1: El empowerment se relaciona significativamente con el compromiso organizacional en la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública José Jiménez Borja de la ciudad de Tacna, 2025.

Nivel de alfa seleccionado:

0,05.

Prueba estadística:

Tabla 3

Contraste de la hipótesis general

		Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,614	,066	9,105	,000
N de casos válidos		36			

Nota. Elaboración propia.

Decisión:

Debido a que en la tabla 3 se obtuvo un valor de significancia de 0.000, inferior al nivel crítico de 0.05, se acepta la hipótesis alterna (H1) y se rechaza la hipótesis nula. Esto significa que existe certeza estadística suficiente para ratificar que el empowerment se relacionó de forma significativa con el compromiso organizacional en la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública José Jiménez Borja, durante el año 2025.

Planteamiento de la hipótesis específica 1:

H0: La autonomía laboral no se relaciona directamente con el compromiso organizacional en la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública José Jiménez Borja de la ciudad de Tacna, 2025.

H1: La autonomía laboral se relaciona directamente con el compromiso organizacional en la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública José Jiménez Borja de la ciudad de Tacna, 2025.

Nivel de alfa seleccionado:

0,05.

Prueba estadística:

Tabla 4

Contraste de la hipótesis específica 1

		Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,449	,124	3,508	,000
N de casos válidos		36			

Nota. Elaboración propia.

Decisión:

En la tabla 4, el análisis estadístico también arrojó un valor de significancia de 0.000, respaldando la aceptación de la hipótesis alterna (H1). En consecuencia, se puede concluir que la autonomía laboral se relacionó directamente con el compromiso organizacional de los docentes de la institución. Es decir, cuando los profesionales tuvieron mayor libertad para tomar decisiones sobre sus métodos de trabajo y gestionar sus tareas.

Planteamiento de la hipótesis específica 2:

H1: La confianza organizacional no se relaciona positivamente con el compromiso organizacional en la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública José Jiménez Borja de la ciudad de Tacna, 2025.

H0: La confianza organizacional se relaciona positivamente con el compromiso organizacional en la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública José Jiménez Borja de la ciudad de Tacna, 2025.

Nivel de alfa seleccionado:

0,05.

Prueba estadística:

Tabla 5

Contraste de la hipótesis específica 2

		Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,285	,123	2,305	,021
N de casos válidos		36			

Nota. Elaboración propia.

Decisión:

En la tabla 5 se evidenció nuevamente un valor de significancia de 0.000, lo cual posibilitó admitir la hipótesis alterna (H1) y confirmar que la confianza organizacional se relacionó positivamente con el compromiso organizacional en el contexto estudiado. Esta relación es particularmente importante, ya que muestra cómo la percepción de un entorno confiable impacta directamente en su decisión de involucrarse con la institución.

Planteamiento de la hipótesis específica 3:

H0: La autodeterminación no se relaciona directamente con el compromiso organizacional en la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública José Jiménez Borja de la ciudad de Tacna, 2025.

H1: La autodeterminación se relaciona directamente con el compromiso organizacional en la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública José Jiménez Borja de la ciudad de Tacna, 2025.

Nivel de alfa seleccionado:

0,05.

Prueba estadística:

Tabla 6

Contraste de la hipótesis específica 3

		Valor	Error estándar asintótico ^a	T aproximada ^b	Significación aproximada
Ordinal por ordinal	Tau-b de Kendall	,421	,117	3,565	,000
N de casos válidos		36			

Nota. Elaboración propia.

Decisión:

Finalmente, la tabla 6 presentó un valor de significancia de 0.000, lo que llevó a admitir la hipótesis alterna (H1) y afirmar que la autodeterminación se relacionó directamente con el compromiso organizacional de los docentes. Este resultado resalta la importancia de que los trabajadores puedan actuar según sus propios valores, intereses y metas personales dentro del marco institucional.

CAPÍTULO VI

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

6.1. Presentación de resultados

Tabla 7

Prueba de normalidad

Shapiro-Wilk			
	Estadístico	gl	Sig.
Empowerment	,959	36	,197
Compromiso organizacional	,976	36	,606

Nota. Elaboración propia.

Interpretación:

Se empleó el coeficiente de Shapiro-Wilk tal como se muestra en la tabla 7, decisión metodológica justificada debido a que el tamaño muestral fue menor a 50 sujetos, lo que vuelve más adecuado este tipo de prueba. De acuerdo con los resultados, la primera variable arrojó un valor $p = 0.197$, mientras que la segunda variable obtuvo un $p = 0.606$. En ambos casos, los valores de significancia fueron mayores al nivel alfa convencional de 0.05, estos hallazgos sugieren que ambas variables cuentan con una distribución normal. Por esta razón, se optó por utilizar un coeficiente de correlación paramétrico. Específicamente, se recurrió al coeficiente de correlación de Pearson.

Tabla 8*Escalas de correlación de Pearson*

-1.00	Correlación negativa perfecta.
-0.90	Correlación negativa muy fuerte.
-0.75	Correlación negativa considerable.
-0.50	Correlación negativa media.
-0.25	Correlación negativa débil.
-0.10	Correlación negativa muy débil.
0.00	No existe correlación alguna entre las variables.
+0.10	Correlación positiva muy débil.
+0.25	Correlación positiva débil.
+0.50	Correlación positiva media.
+0.75	Correlación positiva considerable.
+0.90	Correlación positiva muy fuerte.
+1.00	Correlación positiva perfecta.

Nota. Estos datos pertenecen a Hernández el at. (2014).

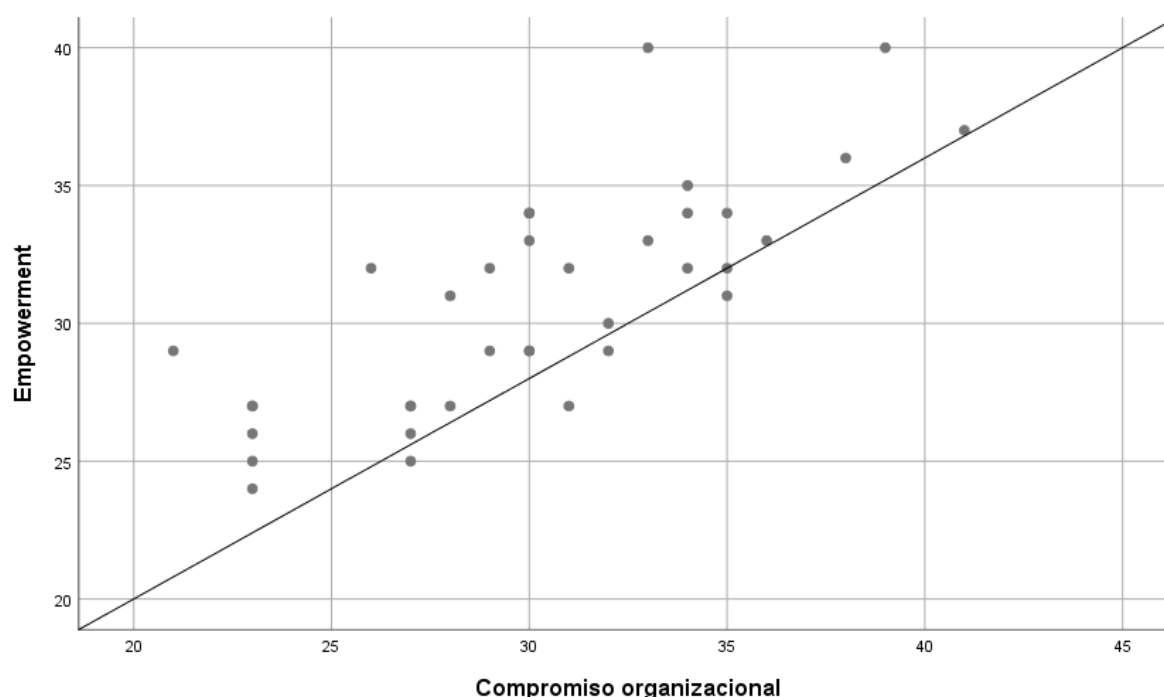
Tabla 9*Correlación entre el empowerment y el compromiso organizacional*

		Empowerment	Compromiso organizacional
Empowerment	Correlación de Pearson	1	,773**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	36	36

Nota. Elaboración propia.

Figura 1

Diagrama de dispersión entre el empowerment y el compromiso organizacional



Nota. Elaboración propia.

Interpretación:

De acuerdo con los resultados presentados en la tabla 9, el coeficiente de Pearson alcanzó un valor de 0.733, lo cual evidencia una correlación positiva de tipo media entre el empowerment y el compromiso organizacional en la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública José Jiménez Borja. Este resultado es estadísticamente significativo y sugiere que, en términos generales, cuando los docentes percibieron mayores niveles de empoderamiento dentro de su entorno laboral, también mostraron un nivel más alto de compromiso con la institución. Aunque no se trata de una relación perfecta, sí es lo suficientemente consistente como para afirmar que el fortalecimiento del empowerment contribuye de manera real y tangible a consolidar un sentido de pertenencia y responsabilidad institucional.

Tabla 10

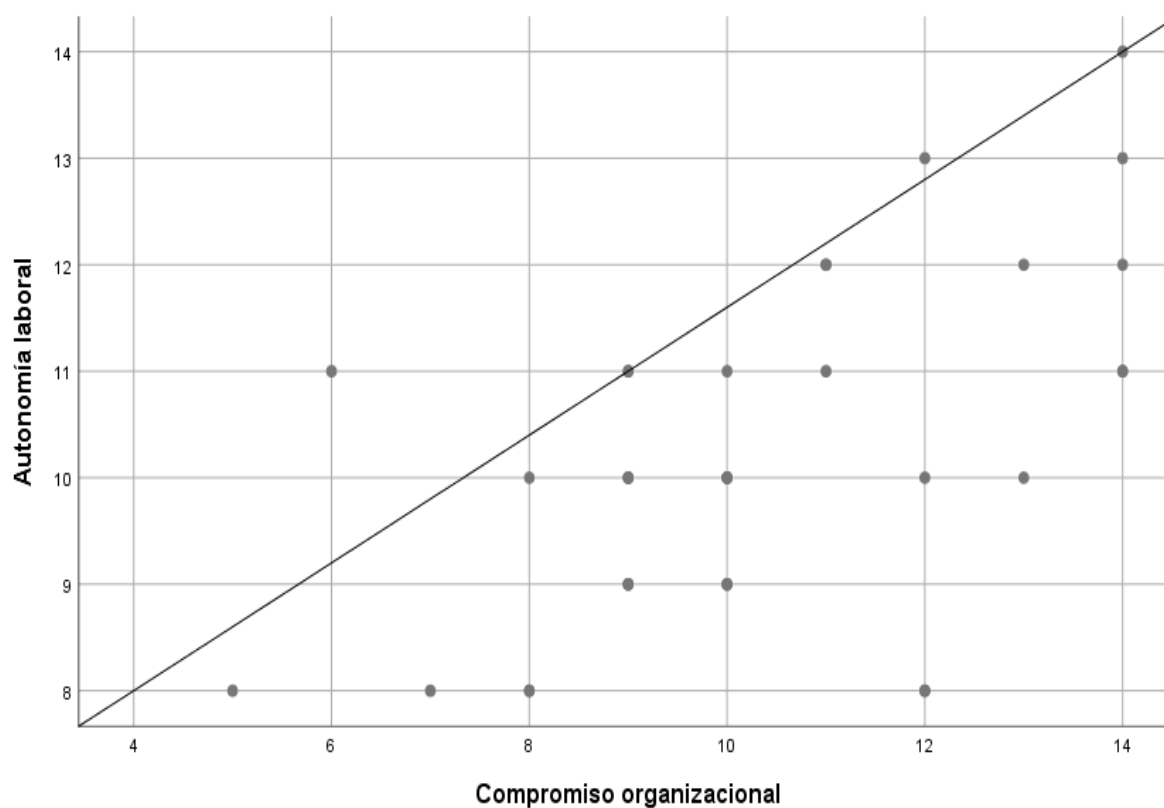
Correlación entre la autonomía laboral y el compromiso organizacional

		Autonomía laboral	Compromiso organizacional
	Correlación de Pearson	1	,573**
Autonomía laboral	Sig. (bilateral)		,000
	N	36	36

Nota. Elaboración propia.

Figura 2

Diagrama de dispersión entre la autonomía laboral y el compromiso organizacional



Nota. Elaboración propia.

Interpretación:

La tabla 10 revela un coeficiente de Pearson de 0.573, lo que indica una correlación positiva media entre la autonomía laboral y el compromiso organizacional. Este valor sugiere que los docentes que sintieron mayor libertad para organizar sus actividades, tomar decisiones sobre sus métodos de trabajo y gestionar sus responsabilidades, tendieron a involucrarse de manera más activa con los objetivos de la institución. La relación, aunque no alta, sí fue lo suficientemente sólida como para confirmar que la autonomía influye directamente en el compromiso.

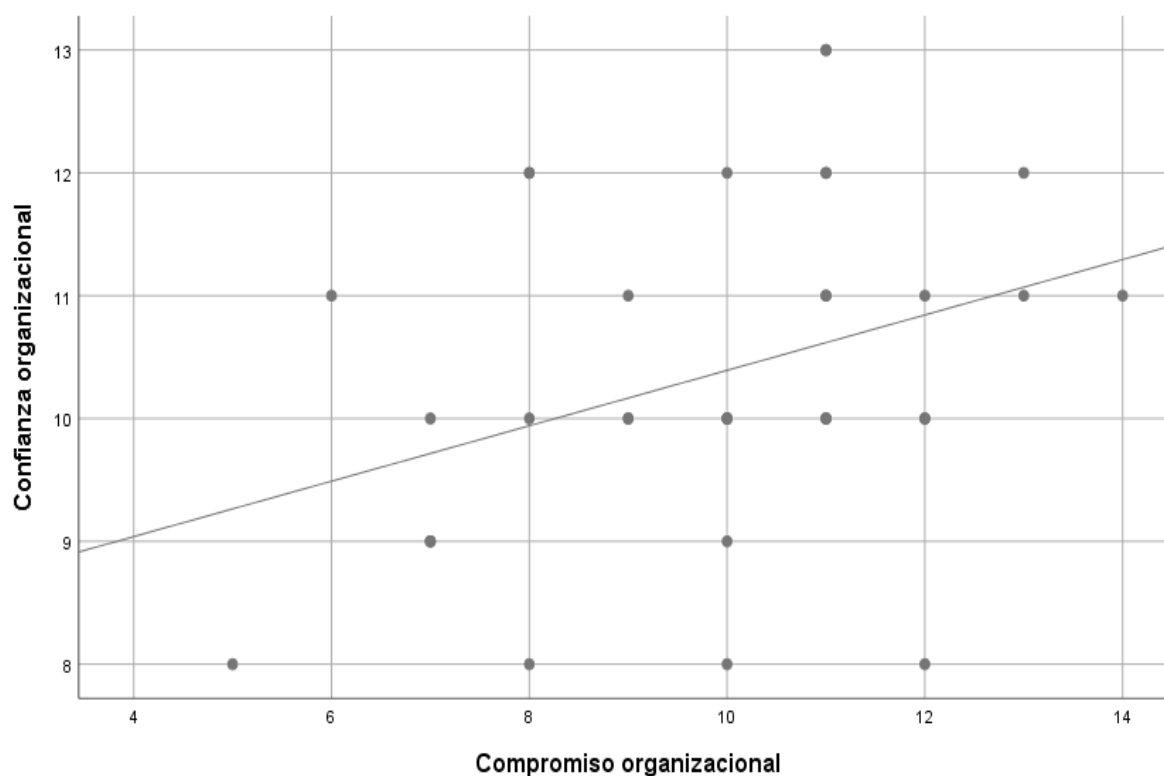
Tabla 11*Correlación entre la confianza organizacional y el compromiso organizacional*

		Confianza organizacional	Compromiso organizacional
Correlación de Pearson		1	,449*
Confianza organizacional	Sig. (bilateral)		,037
	N	36	36

Nota. Elaboración propia.

Figura 3

Diagrama de dispersión entre la confianza organizacional y el compromiso organizacional



Nota. Elaboración propia.

Interpretación:

Según los resultados de la tabla 11, el coeficiente de Pearson fue de 0.449, lo cual refleja una correlación positiva débil entre la confianza organizacional y el compromiso organizacional. Aunque la relación es estadísticamente válida, su intensidad es más moderada en comparación con las otras dimensiones analizadas. Este resultado puede interpretarse como una señal de alerta: si bien la confianza institucional es un factor relevante, puede estar siendo percibida con ciertos matices o incluso con reservas por parte de algunos docentes.

Tabla 12

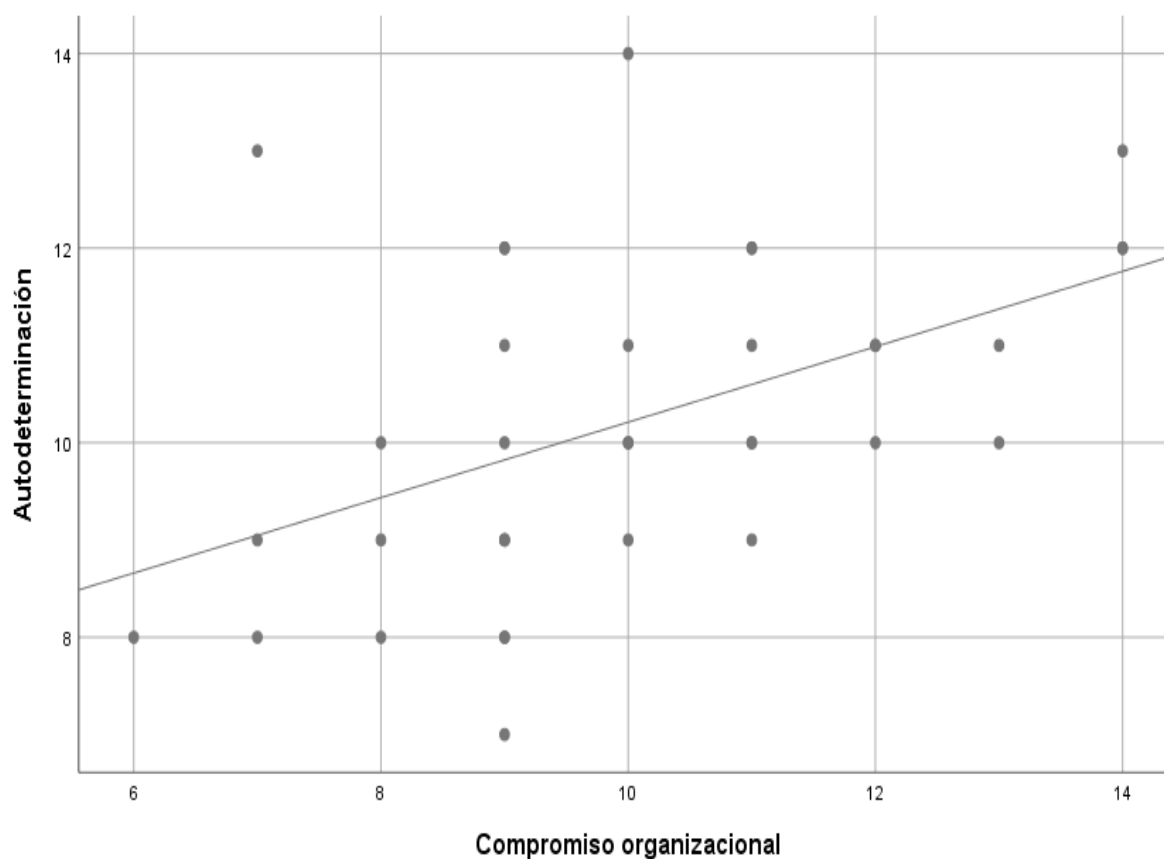
Correlación entre la autodeterminación y el compromiso organizacional

		Autodeterminación	Compromiso organizacional
Autodeterminación	Correlación de Pearson	1	,578**
	Sig. (bilateral)		,003
	N	36	36

Nota. Elaboración propia.

Figura 4

Diagrama de dispersión entre la autodeterminación y el compromiso organizacional



Nota. Elaboración propia.

Interpretación:

Finalmente, la tabla 12 muestra un coeficiente de Pearson de 0.578, que corresponde a una correlación positiva media entre la autodeterminación y el compromiso organizacional. Esto implica que aquellos docentes que demostraron mayor iniciativa, establecieron metas propias y se sintieron motivados por convicción personal, también mostraron mayores niveles de compromiso hacia la institución. La autodeterminación, en este contexto, se traduce en una forma de participación genuina y profunda, que va más allá del simple cumplimiento de funciones.

6.2. Discusión de resultados

Los resultados obtenidos en esta investigación revelaron una correlación positiva media ($r = 0.733$) entre el empowerment y el compromiso organizacional en los docentes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública José Jiménez Borja de la ciudad de Tacna.

Este hallazgo no solo valida la hipótesis planteada, sino que también coincide con lo reportado por Ramos y Vera (2024) quienes en su estudio aplicado en la empresa Pacific Security SAC de Cusco encontraron una relación positiva media ($r = 0.593$) entre las mismas variables. Ambos estudios, aunque desarrollados en contextos distintos (uno educativo y otro empresarial), reflejan que el empoderamiento es un factor clave en el fortalecimiento del compromiso laboral.

Del mismo modo, nuestros resultados encuentran fuerte respaldo en la investigación de Timana y Villegas (2021) quienes reportaron una correlación aún más alta ($r = 0.755$) entre empowerment y compromiso organizacional en trabajadores del área de control de calidad de una empresa agroexportadora en Piura. Esta coincidencia refuerza la idea de que, sin importar el rubro o la región, el sentido de empoderamiento influye directamente en cómo los trabajadores se vinculan emocional y profesionalmente con su organización.

En esa misma línea, los hallazgos de Rojas (2023) también resultan especialmente relevantes, pues su investigación en docentes del Centro Educativo San Francisco de Asís en Huaycán arrojó una correlación positiva moderada ($r = 0.585$). Esta similitud con nuestros resultados permite afirmar que el vínculo entre empowerment y compromiso no es una suposición teórica, sino un fenómeno que se está haciendo evidente en múltiples espacios educativos del país.

Por su parte, Vivanco (2023) encontró en servidores públicos de Apurímac una correlación positiva moderada, aunque algo más baja ($r = 0.285$), lo que puede deberse a factores como el entorno administrativo, los niveles de autonomía institucional o incluso el clima laboral. En contraste, nuestro estudio mostró una relación más sólida, lo que sugiere que cuando las condiciones permiten mayor participación activa del personal, como puede darse en instituciones educativas con cierta flexibilidad organizativa, el compromiso se ve más fortalecido.

Asimismo, los resultados obtenidos son coherentes con los hallazgos de Tribeño (2022) quien en su estudio con trabajadores del Instituto de Defensa Legal y Gobernabilidad del Perú S.A.C. reportó una correlación positiva significativa ($r = 0.607$). Este valor, aunque inferior al nuestro, reafirma que el empowerment actúa como un mecanismo de fortalecimiento del compromiso organizacional. Sin embargo, una reflexión que surge al comparar ambos trabajos es que el nivel de correlación podría estar influenciado también por el tipo de liderazgo que impera en la institución.

CONCLUSIONES

PRIMERA. En la presente investigación se determinó la existencia de una relación positiva de magnitud moderada entre el empowerment y el compromiso organizacional, evidenciada por un coeficiente de correlación de Pearson de $r = 0,773$, con un nivel de significancia estadística de $p < 0,001$, inferior al nivel alfa de $\alpha = 0,05$. Este resultado permite inferir que, a medida que los docentes perciben mayores niveles de empoderamiento dentro de la institución, se fortalece significativamente su identificación, involucramiento y permanencia organizacional. En consecuencia, se concluye que el empowerment se relaciona de manera estadísticamente significativa con el compromiso organizacional de los docentes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública *José Jiménez Borja* de la ciudad de Tacna, en el año 2025.

SEGUNDA. En esta investigación los resultados obtenidos permitieron establecer que la autonomía laboral presenta una relación positiva moderada con el compromiso organizacional, con un coeficiente de correlación de Pearson de $r = 0,573$ y un nivel de significancia estadística de $p < 0,001$. Este hallazgo evidencia que la posibilidad de que los docentes organicen, planifiquen y ejecuten sus actividades académicas con independencia incide favorablemente en su nivel de compromiso con la institución. En tal sentido, se concluye que la autonomía laboral se relaciona de manera directa y significativa con el compromiso organizacional de los docentes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública *José Jiménez Borja* de la ciudad de Tacna, 2025.

TERCERA. En esta tesis se identificó la existencia de una relación positiva de baja intensidad entre la confianza y el compromiso organizacional, sustentada por un coeficiente de correlación de Pearson de $r = 0,449$, con un nivel de significancia estadística de $p < 0,001$. Si bien la fuerza de la relación es menor en comparación con otras dimensiones del empowerment, los resultados evidencian que la percepción de confianza en las decisiones institucionales, el



respaldo directivo y la apertura comunicacional contribuyen al fortalecimiento del compromiso docente. Por lo tanto, se concluye que la confianza organizacional se relaciona positiva y significativamente con el compromiso organizacional de los docentes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública *José Jiménez Borja* de la ciudad de Tacna, 2025.

CUARTA. En esta tesis se concluyó que la autodeterminación mantiene una relación positiva moderada con el compromiso organizacional, respaldada por un coeficiente de correlación de Pearson de $r = 0,578$ y un nivel de significancia estadística de $p < 0,001$. Este resultado demuestra que los docentes que actúan con iniciativa, autonomía decisional y motivación intrínseca tienden a mostrar mayores niveles de compromiso institucional. En consecuencia, se concluye que la autodeterminación se relaciona de manera directa, significativa y relevante con el compromiso organizacional de los docentes de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública *José Jiménez Borja* de la ciudad de Tacna, 2025.

RECOMENDACIONES

PRIMERA. Se recomienda a la dirección general de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública José Jiménez Borja fortalecer de forma continua las prácticas de empowerment en sus docentes, promoviendo espacios donde se les brinde no solo tareas, sino verdaderas oportunidades de participación en decisiones institucionales. A veces se cae en el error de creer que con delegar funciones ya se está empoderando, pero la realidad es que el empoderamiento implica confiar, escuchar y permitir que el docente tenga voz propia.

SEGUNDA Se recomienda a la dirección general de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública José Jiménez Borja fomentar con mayor intención la autonomía laboral en su planta docente, permitiendo que cada profesional tenga la posibilidad de gestionar sus actividades pedagógicas con flexibilidad, dentro de un marco responsable. No se trata de dejar todo al libre albedrío, claro está, pero sí de reconocer que cada docente tiene su propio ritmo y estilo de trabajo. A veces, por seguir procesos estrictos, se desmotiva al profesional.

TERCERA. Se recomienda a la dirección general de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública José Jiménez Borja fortalecer los mecanismos institucionales que consoliden la confianza entre los docentes y los equipos directivos, promoviendo una comunicación más transparente, participativa y bidireccional. Asimismo, se sugiere implementar espacios periódicos de diálogo abierto donde los docentes puedan expresar sus opiniones, plantear inquietudes y proponer mejoras, asegurando que sus aportes sean escuchados y valorados.

CUARTA Se recomienda a la dirección general de la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública José Jiménez Borja generar condiciones que favorezcan la autodeterminación de los docentes, tales como permitir que establezcan sus propias metas, reconozcan sus logros y encuentren sentido en lo que hacen. Esto no significa dejar todo a su



suerte, sino acompañarlos sin quitarles el timón. Muchas veces, los docentes saben hacia dónde quieren ir, pero se sienten atados por estructuras demasiado rígidas o poco estimulantes.



REFERENCIAS

- Agudelo, G., Aignerren, M., y Ruiz, J. (2010). Diseños de investigación experimental y no-experimental. *La Sociología En Sus Escenarios*(18).
<https://revistas.udea.edu.co/index.php/ceo/article/view/6545>
- Arboleda, A. (2016). El compromiso de continuidad y el vínculo del consumidor con la organización. *Cuadernos de Administración*, 29(53), 181-201.
<https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao29-53.ccvv>
- Betanzos, N., y Paz, F. (2021). *Beneficios del Compromiso Normativo Para las Organizaciones*. <http://direccionestrategica.itam.mx/ES/beneficios-del-compromiso-normativo-para-las-organizaciones/>
- Birt, J. (2025). *¿Qué es la cohesión grupal? Beneficios y consejos de construcción*.
<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/group-cohesiveness>
- Cáceres, M., y Cañari, B. (2022). El empowerment como oportunidad para mejorar el desempeño de la empresa. *Revista Investigación y Negocios*, 15(22), 131-138.
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372022000100012
- Campos, N., Leiva, J., y Mora, R. (2024). Compromiso afectivo y comportamiento emprendedor: factores influyentes. *Investiga.TEC*, 17(51).
<https://doi.org/10.18845/itec.v17i51.7533>
- Ccari, C., y Pinto, L. (2021). *Síndrome de burnout y compromiso organizacional en docentes de instituciones educativas parroquiales, Juliaca - Puno 2021*. (Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo). Repositorio institucional.
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/74175>
- Chura, S. (2023). *Satisfacción laboral y compromiso organizacional en obreros de una empresa minera en la región Puno 2022*. (Tesis de licenciatura, Universidad Peruana



- Unión). Repositorio institucional. <https://repositorio.upeu.edu.pe/items/2d54f429-fbd0-4ab2-9698-99b6c87e3a54>
- Dolores, E., Salazar, J., y Valdivia, M. (2023). La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral. Un estudio de caso. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 13(26). <https://doi.org/10.23913/ride.v13i26.1478>
- Elúa, E. (2024). *Confianza Organizacional: Clave para la Transformación Empresarial*. <https://es.linkedin.com/pulse/confianza-organizacional-clave-para-la-transformaci%C3%B3n-el%C3%BAa-samaniego-um3ze>
- Galdo, A. (2021). El Razonamiento Deductivo, Inductivo Y Abductivo: Diferencias e Integración desde Ejemplos Empresariales. *Phainomenon*, 20(2), 203-222. <http://doi.org/10.33539/phai.v20i2.2458>
- García, J. (2015). *Tipos de Liderazgo: Las 5 clases de líder más habituales*. <https://psicologiymente.com/coach/tipos-de-liderazgo>
- García, J., Paz, A., y Pinto, E. (2021). Coaching y empowerment herramientas para el fortalecimiento del talento humano en empresas agroalimentarias. *Revista de ciencias sociales*, 27(3), 219-234.
- Guarochico, S., y Marca, J. (2023). *Empowerment en el rendimiento laboral en la cooperativa de ahorro y crédito Sumak Kawsay del cantón La Maná, año 2023*. (Tesis de licenciatura, Universidad Técnica de Cotopaxi). Repositorio institucional. <https://repositorio.utc.edu.ec/items/114951ca-d825-4ae5-bbc5-e5f74f9be2b0>
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación Quinta Edición*. Mexico: Mcgraw-Hill.
- Lozano, R. (2024). *El empoderamiento y la eficiencia de los colaboradores de la gestión académica de las instituciones educativas privadas de nivel superior ubicadas en Lima*



- Metropolitana*. (Tesis doctoral, Universidad Nacional Federico Villareal). Repositorio institucional. <https://repositorio.unfv.edu.pe/handle/20.500.13084/9335>
- Martínez, N. (2024). *Retención del talento: cómo conservar a tus mejores personas empleadas*. <https://www.grupocastilla.es/retencion-talento/>
- Milángela, C., y Aníbal, L. (2007). Desempeño Docente: Características y métodos para evaluar el trabajo. *Venezuela*, 10(20).
- Mina. (2024). *Bienestar organizacional, ¿en qué consiste y cómo impulsarlo?* <https://somosmina.com/bienestar-organizacional/>
- Moncada, M. (2021). *Empowerment y su relación en el compromiso organizacional en los colaboradores de la Municipalidad Provincial de San Miguel, Cajamarca - 2020*. (Tesis de licenciatura, Universidad Peruana Unión). Repositorio institucional. <https://repositorio.upeu.edu.pe/items/98d8a61a-7201-4864-9402-f5ae70bf75bb>
- Núñez, Y. (2021). *Empowerment y compromiso laboral de los colaboradores de una empresa constructora de Arequipa 2021*. (Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo). Repositorio institucional. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/85487>
- Osada, J., y Salvador, J. (2021). Estudios “descriptivos correlacionales”: ¿término correcto? *Revista médica de Chile*, 149(9), 1383-1384. <http://dx.doi.org/10.4067/S0034-98872021000901383>
- Paloma, A. (2024). *Cómo potenciar la iniciativa laboral y autonomía laboral de tus empleados*. <https://www.gaddexapp.com/blog/iniciativa-laboral-y-autonomia-laboral>
- Perleche, J. (2024). *Influencia del empowerment en el compromiso organizacional en una empresa retail del sector ferretero en la ciudad de Chiclayo, 2023*. (Tesis de licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo). Repositorio institucional. <http://hdl.handle.net/20.500.12423/8137>



- Placeres, S., Araiza, M., y Torres, S. (2022). El compromiso organizacional un factor clave para la innovación en las Organizaciones. *Vinculatégica EFAN*, 8(2), 153–164. <https://doi.org/10.29105/vtga8.2-341>
- Polo, A. (2021). *Influencia del empowerment en la comunicación interna de los trabajadores del hotel Presidente INN, Puno - 2019*. (Tesis de licenciatura, Universidad Católica de Santa María). Repositorio institucional. <https://repositorio.ucsm.edu.pe/items/5d90265d-b0be-4097-a09a-498a941e8d17>
- Ramos, P., y Vera, S. (2024). *Empowerment y compromiso organizacional en la Empresa de Pacific Security SAC, Cusco, 2023*. (Tesis de licenciatura, Universidad Andina del Cusco). Repositorio institucional. <https://repositorio.uandina.edu.pe/item/2ba1ab4d-c635-4049-b355-547b3190ef62>
- Rivera, L., y Velázquez, R. (2024). Coaching y el Empowerment en el sector automotriz de Guayaquil, Ecuador. *Project Design and Management*, 6(1). <https://doi.org/10.35992/pdm.v6i1.1838>
- Rojas, C. (2023). Empowerment y compromiso organizacional en docentes del centro educativo san francisco de asís en huaycán - lima. *TZHOECOEN*, 15(2), 139-154. <https://doi.org/10.26495/tzh.v15i2.2595>
- Saldarriaga, M. (2020). *Relación entre empowerment y compromiso laboral en los trabajadores de una entidad pública Piura, 2019*. (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). Repositorio institucional. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/45857>
- Sánchez, F. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: Consensos y disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 13(11), 102-122. <https://doi.org/10.19083/ridu.2019.644>



Sevilla, A. (2024). *Capital humano: Qué es y por qué es tan importante*.

<https://economipedia.com/definiciones/capital-humano.html>

Timana, P., y Villegas, P. (2021). *Empowerment y compromiso organizacional en el área de control de calidad de una empresa agroexportadora, Piura, 2021*. (Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo). Repositorio institucional. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/82682>

Treviño, R., y López, J. (2023). El impacto del empoderamiento en la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y el burnout en docentes de México. *Contaduría y administración*, 67(3). <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2022.3173>

Tribeño, E. (2022). *Empowerment y compromiso organizacional en el Instituto de Defensa Legal y Gobernabilidad del Perú S.A.C., 2021*. (Tesis de maestría, Universidad César Vallejo). Repositorio institucional. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/80929>

Vivanco, R. (2023). *Empowerment y compromiso organizacional en los servidores públicos de la Municipalidad Provincial Cotabambas de la Región de Apurímac. Año 2021*. (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac). Repositorio institucional. <https://repositorio.unamba.edu.pe/handle/UNAMBA/1330>

Vizcaíno, P., Cedeño, R., y Maldonado, I. (2023). Metodología de la investigación científica: guía práctica. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 9723-9762. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.7658

Wedgwood, J. (2022). *Teoría de la autodeterminación para mejorar la motivación en el lugar de trabajo*. <https://thehappinessindex.com/blog/self-determination-theory-motivation/>



ANEXOS



Matriz de consistencia

TÍTULO: EMPOWERMENT Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LA ESCUELA DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICA PÚBLICA JOSÉ JIMÉNEZ BORJA DE LA CIUDAD DE TACNA, 2025

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES	METODOLOGÍA
PROBLEMA GENERAL: ¿Cuál es la relación entre el empowerment y el compromiso organizacional en la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública José Jiménez Borja de la ciudad de Tacna, 2025?	OBJETIVO GENERAL: Determinar la relación entre el empowerment y el compromiso organizacional en la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública José Jiménez Borja de la ciudad de Tacna, 2025.	HIPÓTESIS GENERAL: El empowerment se relaciona significativamente con el compromiso organizacional en la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública José Jiménez Borja de la ciudad de Tacna, 2025.	VARIABLE 1: Empowerment DIMENSIÓN: Autonomía laboral: INDICADORES: • Organización libre del trabajo. • Decisión sobre métodos de trabajo. • Gestión independiente de tareas. DIMENSIÓN: Confianza organizacional: INDICADORES: • Apoyo institucional percibido. • Credibilidad en la organización. • Seguridad para expresar ideas. DIMENSIÓN: Autodeterminación: INDICADORES: • Iniciativa en las funciones. • Metas laborales propias. • Motivación interna por el trabajo.	Enfoque de investigación: Cuantitativo. Método: Deductivo. Tipo de investigación: Básico. Nivel de investigación: Correlacional. Diseño de investigación: No experimental. Muestra:
PROBLEMAS ESPECÍFICOS ¿Cuál es la relación entre la autonomía laboral y el compromiso organizacional en la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública	OBJETIVOS ESPECÍFICOS: Establecer la relación entre la autonomía laboral y el compromiso organizacional en la Escuela de Educación Superior	HIPÓTESIS ESPECÍFICAS: La autonomía laboral se relaciona directamente con el compromiso organizacional en la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública		



José Jiménez Borja de la ciudad de Tacna, 2025? ¿Cuál es la relación entre la confianza organizacional y el compromiso organizacional en la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública José Jiménez Borja de la ciudad de Tacna, 2025? ¿Cuál es la relación entre la autodeterminación y el compromiso organizacional en la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública José Jiménez Borja de la ciudad de Tacna, 2025?	Pedagógica Pública José Jiménez Borja de la ciudad de Tacna, 2025. Establecer la relación entre la confianza organizacional y el compromiso organizacional en la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública José Jiménez Borja de la ciudad de Tacna, 2025. Identificar la relación entre la autodeterminación y el compromiso organizacional en la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública José Jiménez Borja de la ciudad de Tacna, 2025.	José Jiménez Borja de la ciudad de Tacna, 2025. La confianza organizacional se relaciona positivamente con el compromiso organizacional en la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública José Jiménez Borja de la ciudad de Tacna, 2025. La autodeterminación se relaciona directamente con el compromiso organizacional en la Escuela de Educación Superior Pedagógica Pública José Jiménez Borja de la ciudad de Tacna, 2025.	VARIABLE 2: Compromiso organizacional DIMENSIÓN: Compromiso afectivo: INDICADORES: • Identificación con la institución. • Orgullo de pertenencia. • Deseo de contribuir al éxito. DIMENSIÓN: Compromiso de continuidad: INDICADORES: • Valoración de permanencia. • Costos percibidos del retiro. • Estabilidad como motivación. DIMENSIÓN: Compromiso normativo: INDICADORES: • Obligación de permanencia. • Deber hacia la institución. • Responsabilidad moral asumida.	36 docentes. Técnica: Encuesta. Instrumento: Cuestionario.
---	---	--	--	---

Nota. Elaboración propia.



Matriz de datos

Archivo	Editar	Ver	Datos	Transformar	Analizar	Gráficos	Utilidades	Ampliaciones	Ventana	Ayuda	
											
	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Pérdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	VAR00001	Número	8	0	¿Tiene libertad para organizar sus actividades laborales?	(1. Nunca)	Ninguno	8	↔ Derecha	↕ Ordinal	↕ Entrada
2	VAR00002	Número	8	0	¿Puede decidir sobre los métodos que utiliza en su trabajo?	(1. Nunca)	Ninguno	8	↔ Derecha	↕ Ordinal	↕ Entrada
3	VAR00003	Número	8	0	¿Gestiona de manera independiente las tareas que se le asignan?	(1. Nunca)	Ninguno	8	↔ Derecha	↕ Ordinal	↕ Entrada
4	VAR00004	Número	8	0	¿Percibe que recibe apoyo institucional en el desempeño de su trabajo?	(1. Nunca)	Ninguno	8	↔ Derecha	↕ Ordinal	↕ Entrada
5	VAR00005	Número	8	0	¿Confía en la credibilidad de las decisiones que toma la institución?	(1. Nunca)	Ninguno	8	↔ Derecha	↕ Ordinal	↕ Entrada
6	VAR00006	Número	8	0	¿Se siente seguro al expresar sus ideas dentro de la organización?	(1. Nunca)	Ninguno	8	↔ Derecha	↕ Ordinal	↕ Entrada
7	VAR00007	Número	8	0	¿Toma la iniciativa en el cumplimiento de sus funciones laborales?	(1. Nunca)	Ninguno	8	↔ Derecha	↕ Ordinal	↕ Entrada
8	VAR00008	Número	8	0	¿Establece sus propias metas en el desarrollo de su trabajo?	(1. Nunca)	Ninguno	8	↔ Derecha	↕ Ordinal	↕ Entrada
9	VAR00009	Número	8	0	¿Se siente motivado internamente para cumplir con sus responsabilidades?	(1. Nunca)	Ninguno	8	↔ Derecha	↕ Ordinal	↕ Entrada
10	VAR00010	Número	8	0	¿Se siente identificado con los valores de la institución?	(1. Nunca)	Ninguno	8	↔ Derecha	↕ Ordinal	↕ Entrada
11	VAR00011	Número	8	0	¿Experimenta orgullo de pertenecer a esta organización?	(1. Nunca)	Ninguno	8	↔ Derecha	↕ Ordinal	↕ Entrada
12	VAR00012	Número	8	0	¿Desea contribuir activamente al éxito institucional?	(1. Nunca)	Ninguno	8	↔ Derecha	↕ Ordinal	↕ Entrada
13	VAR00013	Número	8	0	¿Valora los beneficios de permanecer en la institución?	(1. Nunca)	Ninguno	8	↔ Derecha	↕ Ordinal	↕ Entrada
14	VAR00014	Número	8	0	¿Considera los costos personales que implicaría retirarse?	(1. Nunca)	Ninguno	8	↔ Derecha	↕ Ordinal	↕ Entrada
15	VAR00015	Número	8	0	¿Percibe la estabilidad como una razón importante para seguir en la organizaci.	(1. Nunca)	Ninguno	8	↔ Derecha	↕ Ordinal	↕ Entrada
16	VAR00016	Número	8	0	¿Siente que tiene una obligación moral de permanecer en la institución?	(1. Nunca)	Ninguno	8	↔ Derecha	↕ Ordinal	↕ Entrada
17	VAR00017	Número	8	0	¿Reconoce un deber de corresponder a las oportunidades que ha recibido?	(1. Nunca)	Ninguno	8	↔ Derecha	↕ Ordinal	↕ Entrada
18	VAR00018	Número	8	0	¿Asume una responsabilidad moral hacia el desarrollo de la organización?	(1. Nunca)	Ninguno	8	↔ Derecha	↕ Ordinal	↕ Entrada
19	V1	Número	8	0	Empowerment	Ninguno	Ninguno	10	↔ Derecha	↕ Escala	↕ Entrada
20	V2	Número	8	0	Compromiso organizacional	Ninguno	Ninguno	10	↔ Derecha	↕ Escala	↕ Entrada
21	D1	Número	8	0	Autonomía laboral	Ninguno	Ninguno	10	↔ Derecha	↕ Escala	↕ Entrada
22	D2	Número	8	0	Confianza organizacional	Ninguno	Ninguno	10	↔ Derecha	↕ Escala	↕ Entrada
23	D3	Número	8	0	Autodeterminación	Ninguno	Ninguno	10	↔ Derecha	↕ Escala	↕ Entrada
24	D4	Número	8	0	Compromiso afectivo	Ninguno	Ninguno	10	↔ Derecha	↕ Escala	↕ Entrada
25	D5	Número	8	0	Compromiso de continuidad	Ninguno	Ninguno	10	↔ Derecha	↕ Escala	↕ Entrada
26	D6	Número	8	0	Compromiso normativo	Ninguno	Ninguno	10	↔ Derecha	↕ Escala	↕ Entrada
27											
28											
29											
30											
31											
32											
33											
34											
Vista de datos Vista de variables											

																			Visible: 26 de 26 variab	
	VAR00001	VAR00002	VAR00003	VAR00004	VAR00005	VAR00006	VAR00007	VAR00008	VAR00009	VAR00010	VAR00011	VAR00012	VAR00013	VAR00014	VAR00015	VAR00016	VAR00017	VAR00018	V1	
1	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	33	
2	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	5	4	5	3	4	4	31	
3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	5	3	3	3	2	3	3	4	34	
4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	3	5	3	5	5	4	40	
5	3	4	2	4	3	3	3	2	3	2	5	3	4	2	3	3	3	3	27	
6	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	2	3	3	4	4	2	2	5	32	
7	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	37	
8	4	3	4	4	3	4	4	5	4	5	4	5	3	5	5	2	3	2	35	
9	3	3	2	3	3	4	3	3	3	3	4	5	3	5	2	2	3	4	27	
10	3	4	4	4	3	4	3	4	5	4	2	4	3	4	4	3	3	3	34	
11	3	3	3	3	2	3	3	4	3	3	4	2	4	3	3	3	2	3	27	
12	4	3	3	4	3	3	4	2	3	2	5	3	3	3	3	3	4	4	29	
13	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	5	5	3	4	33	
14	3	3	2	3	3	2	3	2	3	3	5	4	2	2	1	3	2	1	24	
15	3	2	3	3	3	4	3	2	2	2	2	4	3	3	4	3	2	4	25	
16	3	3	3	3	4	3	4	3	5	4	2	3	2	2	4	5	2	4	31	
17	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	3	3	3	26	
18	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	2	32	
19	3	2	3	3	4	4	2	3	3	2	4	2	1	2	3	3	2	4	27	
20	3	3	5	3	3	3	3	3	3	1	3	2	2	3	2	2	4	2	29	
21	4	4	4	4	5	3	5	3	4	5	3	5	5	2	4	5	4	5	36	
22	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	29	
23	5	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	5	4	3	5	3	33	
24	3	2	3	3	2	4	3	2	3	2	1	2	3	4	3	3	4	1	25	
25	4	4	2	3	4	3	3	4	3	3	4	2	4	4	3	4	5	3	30	
26	4	2	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	29	
27	4	2	4	3	2	3	3	3	3	4	2	3	3	2	3	3	4	2	27	
28	3	4	4	4	3	5	3	4	4	5	4	5	3	3	2	5	4	3	34	
29	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	2	5	3	3	4	4	3	2	29	
30	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	5	5	5	3	2	3	3	4	32	
31	4	3	3	3	3	4	4	4	4	2	5	3	3	2	2	4	3	2	32	
32	4	5	4	5	4	4	5	4	5	3	4	5	4	3	4	4	2	4	40	
33	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	5	5	3	2	5	4	4	32	
34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	27	
35	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	5	2	5	5	2	4	4	3	34	
36	4	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	4	4	4	4	4	2	3	26	



Instrumento

Cuestionario

Escala de valoración.

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

ÍTEMS		Escala de valoración				
		1	2	3	4	5
Vr. 1. Empowerment	Dimensión 1. Autonomía laboral					
	1. ¿Tiene libertad para organizar sus actividades laborales?					
	2. ¿Puede decidir sobre los métodos que utiliza en su trabajo?					
	3. ¿Gestiona de manera independiente las tareas que se le asignan?					
	Dimensión 2. Confianza organizacional					
	4. ¿Percibe que recibe apoyo institucional en el desempeño de su trabajo?					
	5. ¿Confía en la credibilidad de las decisiones que toma la institución?					
	6. ¿Se siente seguro al expresar sus ideas dentro de la organización?					
	Dimensión 3. Autodeterminación					
	7. ¿Toma la iniciativa en el cumplimiento de sus funciones laborales?					



	8. ¿Establece sus propias metas en el desarrollo de su trabajo?					
	9. ¿Se siente motivado internamente para cumplir con sus responsabilidades?					
Vr. 2. Compromiso organizacional	Dimensión 1. Compromiso afectivo					
	10. ¿Se siente identificado con los valores de la institución?					
	11. ¿Experimenta orgullo de pertenecer a esta organización?					
	12. ¿Desea contribuir activamente al éxito institucional?					
	Dimensión 2. Compromiso de continuidad					
	13. ¿Valora los beneficios de permanecer en la institución?					
	14. ¿Considera los costos personales que implicaría retirarse?					
	15. ¿Percibe la estabilidad como una razón importante para seguir en la organización?					
	Dimensión 3. Compromiso normativo					
	16. ¿Siente que tiene una obligación moral de permanecer en la institución?					
	17. ¿Reconoce un deber de corresponder a las oportunidades que ha recibido?					
	18. ¿Asume una responsabilidad moral hacia el desarrollo de la organización?					



Validez de instrumento

ANEXO 3

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO

UNIVERSIDAD ANDINA NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN EN TURISMO,
HOTELERÍA Y GASTRONOMÍA

TÍTULO DE TESIS: EMPOWERMENT Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LA ESCUELA DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICA PÚBLICA JOSÉ JIMÉNEZ BORG DE LA CIUDAD DE TACNA - 2025

I. REFERENCIAS

- EXPERTO NOMBRES Y APELLIDOS: Dr. Licimac Aguilar Pinto
- PROFESIÓN: Lic. Administración
- CARGO ACTUAL: Decano encargado
- GRADO ACADÉMICO: Doctor

II. ASPECTO DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	MUY BUENA	EXCELENTE
1. CLARIDAD	Está redactado con lenguaje apropiado	1	2	3	4	5
2. CREATIVIDAD	Está expresado en capacidades observables	1	2	3	4	5
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia	1	2	3	4	5
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica de los ítems con las variables	1	2	3	4	5
5. SUFICIENCIA	Valora las dimensiones en cantidad y calidad suficientes.	1	2	3	4	5
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para cumplir los objetivos de la investigación.	1	2	3	4	5
7. CONSISTENCIA	Está basado en aspectos teóricos y científicos	1	2	3	4	5
8. COHERENCIA	Entre las dimensiones, indicadores, ítems e índices.	1	2	3	4	5
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.	1	2	3	4	5
10. PERTENENCIA	El instrumento es útil y adecuado para la investigación.	1	2	3	4	5

Fuente:

III. OBSERVACIÓN Y RECOMENDACIÓN

IV. RESOLUCIÓN

a. Aprobado (C ≥ 75% = 0.75) ☒

b. Desaprobado (C < 75% = 0.75) ☐

Lugar y fecha:

Firma del experto
DNI N° 0227197
N° celular: 951552633



ANEXO 1 FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN

AUTORIZACIÓN PARA LA INCORPORACIÓN DE LOS TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UANCV

Formato digital ☐

Fecha de entrega: 24 de diciembre 2025

1. Datos del autor (es):

Nombres y Apellidos: HAROLD FRED NEYRA PANIURA

Dirección: ASOC. ALFONSO UGARTE C. DAMASCOS MZ. A LT 02 - TACNA

DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: 72423474

Teléfono: 956386404

email: haroldfredn@gmail.com

Nombres y Apellidos: _____

Dirección: _____

DNI/Carné de Extranjería/Pasaporte N°: _____

Teléfono: _____ email: _____

Facultad y/o Escuela de Posgrado: CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Escuela Profesional o Mención: ADMINISTRACIÓN EN TURISMO, HOTELERÍA Y GASTRONOMÍA

Título o Grado Académico a optar: LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN EN TURISMO, HOTELERÍA Y GASTRONOMÍA

Asesor: Dra. YENNY ROSARIO ACERO APAZA

Esta obra se encuentra dentro de las siguientes denominaciones:

Trabajo de Investigación ☐

Tesis ☒

Trabajo de Suficiencia Profesional ☐

Trabajo Académico ☐

Título: EMPOWERMENT Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LA ESCUELA DE EDUCACIÓN SUPERIOR PEDAGÓGICA PÚBLICA JOSÉ JIMÉNEZ BORJA DE LA CIUDAD DE TACNA, 2025

Palabras claves, (3 a 5 términos): EMPOWERMENT, COMPROMISO, ORGANIZACIONAL

¿Esta obra se desarrolló en la UANCV ^{1,2}?

¹ Indicar si su producción intelectual ha empleado recursos tales como, instalaciones, laboratorios, insumos, equipos, bases de datos, asesoría técnica por parte del personal de la UANCV, financiamiento, entre otros relacionados.

² Si su producción intelectual se desarrolló en la UANCV totalmente o parcialmente, deberá autorizar el depósito en el Repositorio de manera obligatoria.



2. Referencia de tesis:

☐ Bachiller ☒ Título ☐ 2da Especialidad ☐ Maestría ☐ Doctorado

3. Licencias:

a) Licencia estándar:

Bajo los siguientes términos, autorizo el depósito de mi tesis en el Repositorio Digital de la UANCV.

Con la autorización de depósito de mi producción Intelectual, otorgo a la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” una licencia no exclusiva para reproducir, distribuir, comunicar al público, transformar (únicamente mediante su traducción a otros idiomas) y poner a disposición del público mi producción intelectual (incluido el resumen), en formato físico o digital, en cualquier medio, conocido o por conocerse, a través de los diversos servicios por la Universidad, creados o por crearse, tales como el Repositorio Digital de tesis UANCV, colección de producción intelectual, entre otros, en el Perú y en el extranjero por el tiempo y veces que considere necesarias, y libres de remuneraciones.

En virtud de dicha licencia, la Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” podrá reproducir mi producción intelectual en cualquier tipo de soporte y en más de un ejemplar, sin modificar su contenido, solo con propósitos de seguridad, respaldo y preservación.

Declaro que la producción intelectual es una creación de mi autoría y exclusiva titularidad, coautoría con titularidad compartida, y me encuentro facultado a conceder la presente licencia y, asimismo, garantizo que dicha producción intelectual no infringe derechos de autor de terceras personas.

La Universidad Andina “Néstor Cáceres Velásquez” consignará el nombre del y/o los autor(es) de la producción intelectual, y no le hará ninguna modificación más que la permitida en la licencia.

Autorizo su publicación (marque con una X)

- ☒ Sí, autorizo que se deposite inmediatamente.
- ☐ Sí, autorizo que se deposite a partir de la fecha (d/m/a): _____
- ☐ No autorizo.

b) Licencia CREATIVE COMMONS 4.0 INTERNACIONAL:

Si usted concede una licencia CREATIVE COMMONS sobre su producción intelectual, mantiene la titularidad de los derechos de autor de esta y, a la vez, permite que otras personas puedan reproducirla, comunicarla al público y distribuir ejemplares de esta, bajo las condiciones siguientes:

¿Quiere permitir usos comerciales de su producción intelectual?

Sí: significa que usted permite la reproducción, distribución y comunicación pública de la producción intelectual incluso con fines comerciales.

No: significa que usted permite la reproducción, y comunicación pública de la producción intelectual, pero sin fines comerciales.

- ☒ Sí autorizo
- ☐ No autorizo



Jurisdicción de su Licencia

Todas las licencias CREATIVE COMMONS son de ámbito mundial, sin embargo, usted puede elegir entre la opción "internacional" o una adaptada a su jurisdicción, como para el caso peruano.

La opción "internacional" emplea el lenguaje y la terminología de los tratados internacionales; en cambio, la adaptada a su jurisdicción, recoge las particularidades de la legislación peruana.

En consecuencia, **la opción "internacional" goza de una mayor eficacia a nivel mundial, gracias a que tiene jurisdicción neutral.** Mientras que la opción adaptada a la jurisdicción del Perú goza de una mayor eficacia ante los tribunales peruanos.

☒

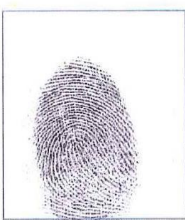
Internacional

☐

Nacional

Línea de investigación: ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS (5311 - UNESCO)

Firma de Autor



huella digital

24 de diciembre 2025

Fecha